

Fürstenberg, Friedrich

Book

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Fürstenberg, Friedrich (2000) : Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel, ISBN 3-87988-459-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116915>

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.

Friedrich Fürstenberg

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel

A 225085



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel

Friedrich Fürstenberg

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel

384 217 036

A 225085



Autor und Verleger danken der DaimlerChrysler AG für die finanzielle Unterstützung.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Fürstenberg, Friedrich:

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel: Friedrich Fürstenberg. - München ; Mering : Hampp, 2000

ISBN 3-87988-459-5

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.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

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

Vorwort	7
1. Arbeitsbeziehungen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Interessen (1981)	9
2. Die Handlungsträger	
2.1 Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution (1958)	19
2.2 Die Unternehmer als Sozialpartner und ihre Beziehungen zum Staat (1963)	31
2.3 Gewerkschaften in der Industriegesellschaft (1971)	41
2.4 Die Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen (1970)	55
3. Die Handlungsebenen	
3.1 Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie (1973)	69
3.2 Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb (1974)	81
3.3 Kooperative Tarifpolitik (1988)	89
3.4 Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung (1999)	101
4. Der Handlungsrahmen	
4.1 Organisation der Betriebsverfassung. Aufgaben und Befugnisse sowie Verantwortlichkeit der Belegschaftsvertreter (1971)	109
4.2 Das Betriebsverfassungsgesetz im Spiegel arbeitssoziologischer Erfahrungen (1974)	139
4.3 Tripartismus in Europa (1997)	149

5. Problemfelder

- | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen im Betrieb (1977) | 157 |
| 5.2 | Soziale Konfliktfelder bei der Arbeitszeit-Flexibilisierung (1989) | 177 |
| 5.3 | Partizipation in Flexibilisierung- und Qualifizierungsprozessen (1991) | 189 |
| 5.4 | Wandlungsprozesse der Interessenvertretung -
Auf dem Wege zu einer neuen Unternehmenskultur (2000) | 201 |

6. Rechtstatsachenforschung

- | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 | Die soziale Dynamik der Joint Consultation (1959) | 211 |
| 6.2 | Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens.
Kurzfassung eines Untersuchungsberichtes (1970) | 221 |
| 6.3 | Tarifpolitik als gesellschaftspolitisches Instrument:
Bedingungen, Merkmale, Resultate (1989) | 235 |

7. Handlungsorientierungen

- | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1 | Die sozialkulturelle Dimension der Arbeitsbeziehungen (1985) | 243 |
| 7.2 | Sozialkulturelle Aspekte der Sozialpartnerschaft
in Österreich (1985) | 253 |
| 7.3 | Japanische Arbeitsbeziehungen
aus deutscher Perspektive (1999) | 265 |

- | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8. | Das Entwicklungspotential industrieller Arbeitsbeziehungen
im gesellschaftlichen Strukturwandel (1987) | 279 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

- | | | |
|--|------------------|-----|
| | Nachweise | 291 |
|--|------------------|-----|

Vorwort

Die Arbeitsbeziehungen als ein wichtiges gesellschaftspolitisches Handlungsfeld werden gegenwärtig weltweit als ein Bereich nachhaltigen Strukturwandels erlebt und reflektiert. Ausmaß und Richtung der Veränderungen erschließen sich aber erst aus einer Langzeitperspektive. Hierin liegt eine mögliche Begründung für die Herausgabe des vorliegenden Sammelbandes anlässlich meines 70. Geburtstags. Er macht Arbeiten aus einem Zeitraum von mehr als vierzig Jahren zugänglich. So vermittelt er nicht nur die Entwicklung meiner eigenen Forschungsinteressen und –interpretationen, sondern auch die wechselnden Schwerpunkte der wissenschaftlichen Diskussion.

Seit meiner Tübinger Diplomarbeit zur verteilungstheoretischen Analyse der Gewerkschaftsforderungen (1953) sowie meinen Forschungsaufenthalten an der New York State School of Industrial and Labor Relations (1953/54) und der London School of Economics (1958) waren die Arbeitsbeziehungen ein wichtiges Forschungsfeld für mich. Schon 1958 hielt ich als Lehrbeauftragter an der Universität Tübingen eine erste Vorlesung zur Soziologie der Gewerkschaften. Es folgten Jahre der praktischen Berufstätigkeit, auch in engem Kontakt mit Betriebsräten. Nach einer Phase größerer empirischer Untersuchungen in der chemischen und elektrotechnischen Industrie rückte die Tätigkeit im internationalen Bereich, auch in Verbindung mit der OECD und der ILO, in den Vordergrund, die in meiner Funktion als Präsident der International Industrial Relations Research Association (1983/86) ihren Höhepunkt fand. Auch Gelegenheiten zur Politikberatung ergaben sich in Österreich und Australien. Das letzte Jahrzehnt brachte eine intensivere Beschäftigung mit dem Zusammenhang von veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen und den Problemen hierauf bezogener Interessen, auch im soziokulturellen Kontext.

Trotz der Vielfältigkeit und Neuartigkeit konkreter Herausforderungen gibt es aber auch die Erfahrung fortdauernder Kontinuität der Grundprobleme, die in Deutschland nicht zuletzt Folge des hohen Institutionalisierungs- und Verrechtlichungsgrades der Arbeitsbeziehungen ist. Darin liegt auch die Chance, Wissen zu akkumulieren und zu systematisieren. Die vorliegende Aufsatzsammlung bietet aus dieser Sicht die Gelegenheit zu prüfen, was nur noch das historische Interesse weckt und was auch noch zur Auseinandersetzung mit Gegenwartsfragen hilfreich sein kann.

Meine eigene Grundhaltung hat sich wenig gewandelt: Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen ist eng mit dem Demokratisierungsprozeß verbunden, der eine Marktwirtschaft ‚sozial verträglich‘ macht. Hierbei geht es um die Entwicklung und Förderung von Partizipationspotentialen und die Bemühungen um einen Interessenausgleich, der technische Effizienz, wirtschaftliche Rationalität und soziale Akzeptanz berücksichtigt. Immer noch fordert die Leitidee des ‚mündigen Wirtschaftsbürgers‘ zu konkreten Ausformungen heraus. In diesem säkularen Lern- und Suchprozeß geht

es letztlich um die Bedingungen, die aus meiner Sicht Gesellschaft nicht nur formal funktionsfähig, sondern auch sozial tragfähig werden lassen: „So entwickelt sich allmählich ein Leitbild der multilateralen Kooperation auf der Basis des Interessenausgleichs. Wichtigste Voraussetzung für seine Verwirklichung ist allerdings, daß die angestrebte Ordnung nicht nur funktioniert, sondern den Beteiligten sinnvoll erscheint“ (Soziale Unternehmenspolitik 1977, 190).

Die im vorliegenden Buch herausgegebenen Texte blieben bis auf durch Punktierung gekennzeichnete Kürzung zur Vermeidung von Redundanz unverändert. Zur drucktechnischen Vereinfachung wurden Fußnoten und Literaturangaben beibehalten. Mein besonderer Dank gilt Herrn Mag. Michael Hasse für tatkräftige Hilfe bei der Anfertigung des druckfertigen Manuskripts, dem Verleger, Herrn Dr. Rainer Hampp, für seine verständnisvolle Förderung der Veröffentlichung und der DaimlerChrysler AG für eine Druckbeihilfe.

Bonn im Januar 2000

Friedrich Fürstenberg

1. Arbeitsbeziehungen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Interessen (1981)¹

Die Arbeitsbeziehungen als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung

Mit der Herausbildung moderner, rechtlich durch den Staat und vertraglich durch Interessenvertretungen geregelter Arbeitsverhältnisse wurde den Sozialwissenschaften ein Arbeitsbereich erschlossen, der ständig zunehmende Bedeutung erlangte. Wenn heute von „Arbeitsbeziehungen“ gesprochen wird, denkt man an die angelsächsische Bezeichnung „Industrial Relations“, die den Sachbereich aller individuellen und kollektiven Beziehungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zueinander, ihrer Auswirkungen und ihrer Beeinflussungsfaktoren kennzeichnet. Auch im deutschsprachigen Kulturkreis hat die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Themengebiet eine ehrwürdige Tradition. Nationalökonomien wie Lujo Brentano, Anton Menger und Adolf Weber, Juristen wie Heinz Potthoff sowie Soziologen wie Theodor Geiger und Goetz Briefs haben neben vielen anderen schon frühzeitig wichtige Erkenntnisse formuliert. Während aber in Europa rasch eine fortschreitende Spezialisierung zur Entstehung in sich geschlossener Wissenschaftsgebiete, wie zum Beispiel des Arbeitsrechts, der Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie, der Arbeitswissenschaft und der Arbeitsökonomik führte, bewahrte man in den angelsächsischen Ländern einen komplexeren Denkansatz. Angesichts der immer vielschichtiger werdenden Probleme des modernen Arbeitslebens und ihrer Regelungen durch Gesetze und Vereinbarungen muß notwendigerweise zu interdisziplinärer Zusammenarbeit zurückgefunden werden.

Wie ist im einzelnen das Forschungsgebiet der Arbeitsbeziehungen strukturiert? Es umfaßt alle das Arbeitsverhältnis individuell oder kollektiv beeinflussenden Verhaltensweisen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer beziehungsweise ihrer Vertreter sowie des Staates.

Grundsätzliche Voraussetzung für das Entstehen der Arbeitsbeziehungen (industrial relations) ist die im Zuge der Industrialisierung erfolgte Gestaltung des Arbeitsverhältnisses als privatrechtlicher Vertrag. Da der Arbeitnehmer als einzelner ohne eigene Produktionsmittel unter dem Zwang zum unmittelbaren Lebenserwerb in einer benachteiligten Position verhandeln muß, war der Zusammenschluß zu kollektiven Interessenvertretungen der Arbeitnehmer unausbleiblich. Allmählich setzte sich das Prinzip der Koalitionsfreiheit durch. Es hat dazu geführt, daß in Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden mächtige Interessenvertretungen entstanden, die die Arbeitsbeziehungen, aber darüber hinaus das gesamte Wirtschaftsleben entscheidend

¹ Gekürzt.

prägen. Unter dem Einfluss der Interessenverbände haben die Arbeitsbeziehungen immer stärker den Charakter rein wirtschaftlicher Marktbeziehungen verloren und sich zu einem komplexen Gefüge institutionalisierter Normen, traditioneller Verhaltensregeln und spontaner Aktionen entwickelt, die weit über ihre Bedeutung für die individuellen Arbeitsverhältnisse hinaus gesamtgesellschaftliche Auswirkungen haben. Man kann sagen, daß sich dadurch eine sehr komplexe Sozial- und Rechtsordnung der Arbeitswelt herausgebildet hat.

Die Struktur der Arbeitsbeziehungen ist in den verschiedenen Ländern entsprechend ihrem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsstand unterschiedlich. Ein wichtiges erstes Strukturmerkmal ist das Ausmaß des seitens des Staates gewährten Spielraums für eine autonome Regelung der Beziehungen der unmittelbaren Interessenten zueinander. Hier bestehen entscheidende Abstufungen zwischen der für die Ostblockstaaten charakteristischen staatlichen Regelung der Arbeitsbeziehungen und der ... typischen arbeitsrechtlichen Rahmenordnung, innerhalb derer die Kollektivvertragspartner autonom Verträge abschließen können, sowie der Handlungsfreiheit im angelsächsischen Bereich, die lediglich durch sehr allgemeine gesetzliche Bestimmungen begrenzt wird.

Ein zweites Strukturmerkmal ist die Art der Regelung der Arbeitsbeziehungen durch die Beteiligten. Hauptinstrument hierfür ist der Kollektivvertrag, der zwischen autorisierten Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern abgeschlossen wird. Inhalt und Geltungsbereich sind im internationalen Vergleich wesentlich von der Struktur der beteiligten Interessenverbände abhängig. Während diesen Kollektivverträgen ein abgestuftes System zugrunde liegt, das eine unterschiedliche inhaltliche Gestaltung im gesetzlichen Rahmen auf mehreren Ebenen vorsieht, ... sind für die USA Firmentarife typisch, die die Arbeitnehmerschaft eines einzelnen Unternehmens beziehungsweise Betriebes mit minutiösen Vorschriften über das individuelle Arbeitsverhältnis und über die betriebliche Arbeitsordnung betreffen. In Deutschland und Österreich bestehen neben großräumigen Kollektivverträgen, die sich auf die generelle Regelung einzelner Arbeitsbedingungen, wie Arbeitszeit und Urlaubsausmaß, beschränken, vorwiegend Rahmenkollektivverträge, die die allgemeinen Arbeitsbedingungen, wie Bedingungen über Entgelte und besondere Entgeltformen für bestimmte Arbeitnehmergruppen, festlegen. Charakteristisch ... ist auch die kollektive Regelung auf zwei Ebenen: einerseits überbetrieblich für einen bestimmten Fach- und Regionalbereich und andererseits für den Betrieb bzw. das Unternehmen. Erstere Regelungen werden zwischen Gewerkschaften und dem zuständigen Fachverband bzw. der Innung durch die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (z.B. durch Rahmenkollektivverträge) und die zweitgenannten Regelungen werden zwischen dem Betriebsinhaber und dem Betriebsrat (z.B. durch Betriebsvereinbarung) abgeschlossen.

Ein drittes Strukturmerkmal sind die institutionellen Vorkehrungen im Falle eines Konfliktes zwischen den Vertragsparteien. In den westlichen Industrieländern sind

Streik und Aussperrung grundsätzlich, wenn auch teilweise mit Einschränkungen, gewährleistet. In den meisten Ländern wird jedoch versucht, die Zahl und Dauer der Arbeitskämpfe dadurch zu verringern, daß dem offenen Ausbruch des Konflikts bestimmte Vermittlungs- und Schlichtungsinstanzen vorgelagert werden. Eine große Bedeutung hat auch die innerbetriebliche Herausbildung von Beschwerdeverfahren. Das in manchen Ländern vorgesehene Verfahren der Zwangsschlichtung führt grundsätzlich zu einer Kompromißlösung, die, da sie von den Vertragsparteien oft nur widerwillig anerkannt wird, die Autorität der staatlichen Schlichtungsinstanz untergraben kann. So schwierig sich im einzelnen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gestalten mögen, so sehr muß doch betont werden, daß verantwortungsbewußte Verhandlungsführung stets einen freien Entscheidungsspielraum voraussetzt.

Die wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiete der Arbeitsbeziehungen beschäftigt sich nicht nur mit diesen Strukturmerkmalen und ihren Veränderungen im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung. Sie untersucht darüber hinaus die Probleme, die zur Regelung zwischen den Verhandlungspartnern anstehen, die Methoden der Regelung und die möglichen Konsequenzen der getroffenen Vereinbarungen.

Seit den bahnbrechenden Untersuchungen des Ehepaares Webb 1897 in Großbritannien stehen die Gewerkschaften im Mittelpunkt der Forschung auf dem Gebiete der Arbeitsbeziehungen. Analysen der internen Gewerkschaftsstruktur im Hinblick auf das Ausmaß der verwirklichten Mitgliederdemokratie, der immanenten Zielsetzungen und des Grades ihrer Ideologisierung, der Strategie und Taktik gewerkschaftlicher Maßnahmen sowie ihrer gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen liegen für fast alle großen westlichen Industrienationen vor. Neben der Verbindung zur soziologischen Verbandsforschung und zur politischen Soziologie zeichnet sich jetzt ein Trend zu vergleichenden Untersuchungen ab. Sie werden häufig mit Globalanalysen des Industrialisierungsprozesses derart in Verbindung gebracht, daß für die verschiedenen Phasen dieses Prozesses auch verschiedene Formen der Gewerkschaftsorganisation angenommen werden. Die Organisationen der Arbeitgeberseite haben demgegenüber als Forschungsgegenstand zunächst weit weniger Interesse gefunden; die Zahl entsprechender Forschungen ist noch sehr gering.

Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern sind aus überbetrieblicher Sicht vorwiegend sozialgeschichtlich, ökonomisch und arbeitsrechtlich untersucht worden. Eine Ausnahme bildet die Erforschung industrieller Konflikte, die vor allem in den angelsächsischen Ländern große Fortschritte gemacht hat. Gegenwärtig kann bereits eine Typologie der verschiedenen Konfliktursachen herausgearbeitet werden.

Die Wissenschaft ist auch in der Lage, bei näherer Situationskenntnis typische Verlaufsformen industrieller Konflikte aufzuzeigen. Dadurch bieten sich auch neue Perspektiven für die Chancen einer Beilegung von Konflikten.

Aus innerbetrieblicher Sicht sind die Arbeitsbeziehungen vor allem hinsichtlich der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer Gegenstand der Forschung geworden. Es zeichnet sich aber bereits ein Trend zur Ergänzung der mehr juristischen Behandlung dieses Themenkreises ab, mit der Zielsetzung, verlässliche Aussagen über die tatsächliche Anwendung entsprechender Gesetze und über das tatsächliche Verhalten der betrieblichen Partner in Problemsituationen zu machen.

Besonderes Interesse haben mit wachsendem gesamtgesellschaftlichem Gewicht der Arbeitsbeziehungen auch die Verbindungen der Interessenverbände zu politischen Parteien und zum Staat gefunden, wobei insbesondere die Rolle der Gewerkschaften in der Demokratie im Vordergrund steht. Ebenso wichtig wurde die Behandlung der Frage, inwieweit sich Vereinbarungen zwischen den Kollektivvertragspartnern und solche auf betrieblicher Ebene auf das gesamte Wirtschaftsleben, insbesondere die längerfristigen Wachstumsprozesse auswirken.

Interessenbezogene Arbeitsforschung und humane Arbeitsgestaltung

Welchen Beitrag kann sozialwissenschaftliche Forschung im Bereich der Arbeitsbeziehungen zur humanen Gestaltung der Arbeitswelt leisten? Wie kann die „Industrial Relations-Perspektive“ das Verständnis der Bedürfnisse des arbeitenden Menschen fördern? Zur Beantwortung dieser Fragen ist zunächst zu klären, welche Möglichkeiten dieser Ansatz zur Erfassung von Problemen im unmittelbaren Arbeitsbereich bietet. Diese entstehen in der Regel als Einsatz von Technologie mittels einer Sozialorganisation bei wirtschaftlichen Zielsetzungen. Es werden also Sacherfordernisse durch die wirtschaftlichen und technischen Bedingungen festgelegt. Man hat es aber zugleich auch mit der Kooperation von Menschen in Form von sozialen Handlungsabläufen zu tun. Dieses Handeln ist strategisches Handeln auf der Grundlage mehr oder weniger organisierter Interessen. Wenn nun aus der Sicht der Industrial-Relations-Fachleute die Situation analysiert wird, dann ist *das Grundkonzept das Interesse der Menschen*, das ihr Handeln strategisch ausrichtet, wobei Klarheit darüber bestehen sollte, daß das Handeln in einem durch Leistungserfordernisse bestimmten Handlungsbereich stattfindet. Die Leistungsdimension strukturiert wesentlich das Handeln am Arbeitsplatz.

Welche Erkenntnisse kann nun der Industrial-Relations-Ansatz bringen? Mit seiner Hilfe sind Analysen möglich, einmal bezüglich der Struktur der zugrundeliegenden Interessen, zweitens bezüglich ihrer Artikulation, drittens hinsichtlich ihrer Organi-

sation und viertens bezüglich ihrer Durchsetzung, sei es durch Interessenkonflikt, sei es durch Interessenausgleich.

Die *Problem- und Interessenlagen* sind in der Tat für die Industrial-Relations-Experten von grundlegender Bedeutung. Empirisch kann eine große Vielfalt und Widersprüchlichkeit nachgewiesen werden. Auf der einen Seite bestehen Motivationsstrukturen und entsprechende Partizipationsbedürfnisse von Individuen und Arbeitsgruppen. Andererseits gibt es aber auch Organisationsinteressen wie etwa das sehr stark im Vordergrund der Arbeitsstrukturierung stehende Interesse an größerer Flexibilität der Organisation. Es sind also ganz deutlich Interessenlagen festzustellen, die gewisse Polaritäten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite anzeigen. Auch innerhalb der Arbeitnehmerschaft bestehen sehr unterschiedlich akzentuierte Interessenlagen. All dieses wird nun situationsspezifisch abgewandelt, je nachdem, wo sich der Arbeitsplatz befindet, in welcher Region, in welchem Betrieb und wie er nun besetzt ist, mit welchen Menschen und deren sozialkulturellem Hintergrund. Das macht es sehr schwierig, zu allgemeinen Schlußfolgerungen zu kommen, die mehr als Leerformeln sind. Aber eines dürfte wohl sicher sein: Im Wissenschaftsbereich der Arbeitsbeziehungen wird man nicht weiterkommen, wenn es nicht gelingt, Interessenlagen noch stärker situationsspezifisch zu erforschen und hierbei die Zusammenhänge zwischen Interessenlagen und ihren Bedingungen zu klären. Dies ist ein grundlegendes Problem auch für jeden sozialwissenschaftlichen Beitrag zur Gestaltung der Arbeitswelt, denn an den Interessenlagen der Beteiligten kann ein Sozialwissenschaftler auf gar keinen Fall vorbeisehen.

Nun zur Frage der *Interessenartikulation*. Die bisherige Forschung zeigt sehr deutlich, daß eine Artikulation nur nach dem Repräsentativprinzip offensichtlich unzureichend ist. Man versucht deshalb, ein anderes Prinzip zur Ergänzung einzuführen, nämlich eine Gruppenbasis zu schaffen. Es wäre auch denkbar, daß jeder einzelne mehr Möglichkeiten zur Artikulation der Interessen erhält. Bemerkenswerterweise wird dieser Ansatz eher weniger in der Forschung berücksichtigt. Insbesondere Gruppen und Teams sollen also bei der Interessenartikulation eine große Rolle spielen, und es ist zu fragen, inwieweit sie dazu in der Lage sind bzw. in der Lage sein können und ob sie auch zur Ergänzung des Repräsentativprinzips ausreichen. Aus soziologischer Sicht muß hierzu festgestellt werden, daß es in der Praxis meistens keine Gruppen, sondern Kollektive sind.

Der dritte Forschungsbereich, die *Interessenorganisation*, umfaßt Untersuchungen von formalen Beratungsgremien, Kommissionen, Beiräten, Konferenzen und ähnlichem, aber auch informelle Besprechungen und Beratungen, also all das, was man allgemein aus der politischen Praxis Österreichs kennt. Interessant wäre die Frage, welche Art der Interessenorganisation, -artikulation und -durchsetzung denn nun mit welchem Situationstyp eigentlich korrespondiert. Schon allein die Betriebsgröße verursacht signifikante Unterschiede. Eine kleine Firma ist zweifellos ein ganz an-

deres Handlungsfeld als etwa ein Großbetrieb. Offensichtlich muß sich dies auf die Interessenorganisation auswirken. Ein anderer, wesentlicher Gesichtspunkt wäre die Identifikation der Arbeitnehmer mit der jeweiligen Organisation. Handelt es sich z.B. um einen Dienstleistungsbetrieb mit einem sehr hohen Arbeitsplatzwechsel von vielleicht 20% im Jahr, oder handelt es sich um ein Unternehmen, in dem die durchschnittliche Werkszugehörigkeit etwa bei 15 oder 20 Jahren liegt? Natürlich gibt es noch viele derartige Differenzierungen, die zu beachten wären.

Das gleiche gilt auch für die vierte Forschungs-Dimension, die *Interessendurchsetzung*. Offensichtlich ist eine Sozialorganisation nicht technisch machbar. Man kann nicht mit technischen Mitteln soziale Probleme lösen, wie es immer wieder versucht wird, sondern nur mit sozialen Strategien. Allerdings können Technik und Wirtschaft viel dazu beitragen, die Randbedingungen konfliktmildernd zu gestalten. Wo es aber um Menschen geht, muß man sie ansprechen und auf ihre Interessen Rücksicht nehmen, bzw. sie müssen in einem Prozeß des Aushandelns, möglicherweise auch in einem Konfliktablauf zu Lösungen finden, die sie dann innerlich bejahen können, die sie für sinnvoll halten. Jede Organisation kennt diese Probleme. Es geht hier im Grunde genommen um etwas außerordentlich Wichtiges, nämlich nicht bloß um den Konsensus in einem Einzelfall, sondern um den Konsensus über Inhalt und Grenzen der Verantwortung für Zweck-Mittel-Relationen, die sich im Arbeitsablauf auswirken. Wenn eine entsprechende Zustimmung erreicht wurde, kann sich auch Vertrauen herausbilden, eine gewisse Vorhersehbarkeit der Handlungsweise des anderen, eine Verlässlichkeit, ohne die eine dauerhafte Sozialbeziehung nicht möglich ist, auch nicht in der Arbeitswelt. Zur Förderung dieses Konsensus werden Strategien, die aus der Mitbestimmungsdiskussion bekannt sind, angewendet und in ihrer jeweiligen Wirksamkeit erforscht: Information, Mitberatung, Mitbestimmung und schließlich als letzte Möglichkeit die Selbstverwaltung durch die Betroffenen. Alle Strategien sind in irgendeiner Weise problematisch und für sich allein begrenzt anwendbar. Worum es in der Praxis geht, ist nicht die Verwirklichung reiner Typen, sondern die richtige Mischung, die wiederum von situativen Variablen abhängt, die man bisher theoretisch nicht in den Griff bekommen hat. Es fehlt sozusagen eine Theorie der Interessendurchsetzung. Die wissenschaftlichen Probleme sind allenfalls erkannt, aber nicht bis zur Lösung weitergeführt.

So stellt sich die Frage nach der Rolle, die der Wissenschaftler überhaupt in diesem Prozeß der Interessenbildung, der -artikulation, -organisation und -durchsetzung spielen kann. Handelt es sich denn überhaupt um ein Feld für die Wissenschaft? Diese Frage kann man wohl eindeutig bejahen. Der Wissenschaftler ist hier durchaus am Platz, allerdings nicht als derjenige, der allen sagt, was sie zu tun haben, oder als der Allwissende, der für alles einen Rat weiß, aber auch nicht als der sozio-technische Mietling, der jedem Interessenten bei entsprechender Bezahlung wohlfeil zur Verfügung steht. Die wissenschaftliche Mitwirkung hat ihren Wert und ihre eigene Würde.

Im wesentlichen handelt es sich wohl um Orientierungs- und Handlungshilfen, die der Wissenschaftler geben kann, und die alle direkt Betroffenen besser vorbereiten, Entscheidungen zu fällen und die Konsequenzen besser zu tragen. Sie können dann auch ihre Risiken eher erfassen. Insofern ist wissenschaftliche Mitarbeit durchaus im Vorfeld und auch im Nachfeld der Entscheidungen angesiedelt, dann in Form der Evaluation. Auf die Probleme, die damit zusammenhängen, ist nun in der Form selbstkritischer Reflexion einzugehen.

Zunächst einige Bemerkungen zur Anwendung der *wissenschaftlichen Methode* im Prozeß humaner Arbeitsgestaltung. Überwiegend werden drei Modelle praktiziert: die reine Bestandsaufnahme, die Begleitforschung und die Aktionsforschung. Das zuletzt genannte Modell bringt das größte Engagement des Wissenschaftlers in der Situation.

Die bloße *Bestandsaufnahme*, d.h. die rein deskriptive Registration von Fakten ist aber keineswegs abzulehnen. Sie läßt den unmittelbaren Akteuren vollständig den Handlungsspielraum, sie werden allenfalls durch Konfrontationen mit Fakten aufgeklärt. Allerdings hat diese bloße Bestandsaufnahme ihre großen Probleme, weil es in der sozialwissenschaftlichen Forschung im Grunde genommen eine bloße Bestandsaufnahme eben nicht gibt. Jede Datensammlung hat immer schon eine Perspektive und bietet mit der Darstellung zugleich auch eine Interpretation, d.h. es ist immer auch eine theoretische Dimension da. Diese theoretischen Perspektiven und Interpretationen, die in der Bestandsaufnahme enthalten sind, werden allzu oft nicht klargemacht. Das ist teilweise ein Selbstbetrug des Wissenschaftlers, teilweise eine Täuschung seiner Partner. Es gibt niemanden, der einer Information, die sein Handlungsfeld, seine Grundinteressen betrifft, neutral gegenüberstehen könnte. Dieses neutrale Wissen gibt es in existenziellen Bezügen nicht, und das Arbeitsverhältnis ist ein existenzieller Bezug des Menschen.

Ein Problem der *Begleitforschung* besteht darin, daß der Sozialwissenschaftler helfen möchte, indem er mit Tatsachen konfrontiert, gleichzeitig aber auch Evaluierungskriterien bietet. Bei diesen Evaluierungskriterien liegt die Problematik der Begleitforschung. Praktiker sehen das Problem nicht so sehr. Wenn man ihnen Informationen über Arbeitszufriedenheit und Arbeitszuträglichkeit gibt, halten sie diese für durchaus brauchbar. Stellt man sich aber auf den Standpunkt des Wissenschaftlers, dann tut sich eine neue Welt auf. Was ist denn „Arbeitszuträglichkeit“ eigentlich? Ist sie subjektiv oder objektiv zu bestimmen oder wird sie sozusagen diskursiv durch Konsensus geschaffen? Ist sie ein Konzept der Weltgesundheitsorganisation oder einer Gewerkschaftsorganisation oder hat man das empirisch für Büroangestellte oder eine andere Arbeitnehmergruppe ermittelt? Hier wird man nur weiterkommen, wenn man die Möglichkeiten, solche Evaluierungskriterien zu begründen, kritisch aufarbeitet.

Der dritte und ehrgeizigste Ansatz, die *Aktionsforschung*, stellt direkt den Versuch dar, Arbeit mitzugestalten, das Humanisierungspotential voll auszuschöpfen, die Zufriedenheit der Menschen zu optimieren oder ihren Interessen entsprechend die Arbeitswelt zu wandeln. Zunächst stellt sich das Problem der Legitimation des mitentscheidenden Forschers. Wie kommt er als ein relativ Unbeteiligter dazu, den Betroffenen einen Rat zu geben, mit dessen Folgen sie sich eventuell 10, 15 oder 20 Jahre lang auseinandersetzen müssen? Woher nimmt er die Zuversicht, daß sein Rat so gut ist? Ein anderes Problem bei der Aktionsforschung betrifft die hierfür erforderliche Konsensusbasis. Betreibt man Aktionsforschung für die Gewerkschaft, dann werden die Unternehmer, da sie diese für parteilich halten, auch einen Aktionsforscher brauchen, so daß sich zwei Aktionsforscher gegenüberstehen. Das bedeutet, daß man im Grunde auf den Aktionsforscher wieder verzichten kann. Wenn also Aktionsforschung betrieben wird, dann am besten unter der Voraussetzung, daß sich die bereits in der Situation befindlichen Partner darüber einig sind, was denn der Aktionsforscher soll und was er nicht soll. Wenn diese Einigkeit nicht besteht, gerät der Forscher in das Hick-Hack der Interessenkämpfe und wird zum Streitobjekt. Wenn er trotzdem meint, Erfolg zu haben, dann bedeutet das lediglich, daß er benutzt worden ist. Wie und zu welchem Zweck und zu welchen Ergebnissen, das ist zunächst niemandem klar, das wird sich erst viel später herausstellen.

Alle genannten Ansätze haben ihre Berechtigung, sie haben aber auch ihre Grenzen. Aus allgemein wissenschaftsstrategischer Sicht gibt es noch ein Problem, das alle drei Ansätze gemeinsam haben: Wie sind denn neue allgemeine Erkenntnisse aus situationsspezifischen Berichten zu gewinnen? Es ist außerordentlich begrüßenswert, daß oft mit Hilfe massiver staatlicher Förderung punktuell etwas getan wird, um Arbeitsplätze menschengerecht zu gestalten, um Interessen auszugleichen oder durchzusetzen. Die Frage ist nur, wie man daraus etwas für die Allgemeinheit Gültiges, Übertragbares ableiten kann. Abgesehen von Verwertungsinteressen der Betriebe, der Verbände und der Wissenschaft gibt es auch noch öffentliche Verwertungsinteressen. Sie sind weder identisch mit der Privatperson des Wissenschaftlers noch mit dem Interesse des betreffenden Unternehmens und der betreffenden Einzelgewerkschaft, sondern beziehen sich offensichtlich auf die ganze Gesellschaft, die oft auch die Forschungsmittel bereitstellt. Die Fähigkeit, in diesem Sinne Erkenntnis auf eine höhere Ebene zu bringen, wird schon in allernächster Zeit zu einem Politikum werden.

Erkenntnisfortschritte in der interessenbezogenen sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung setzen eine Verbesserung der theoretischen Grundlagen voraus. Bei der Überprüfung theoretischer Ansätze sind insbesondere die zugrundeliegenden Motivations-, Handlungs-, Organisations- und Legitimationstheorien zu beachten. Wer mit Begriffen wie Handlungsspielraum, Qualifizierung, Selbstverwirklichung, Zufriedenheit, Zuträglichkeit, Konfliktverminderung wissenschaftlich hantiert, muß sie

theoretisch belegen. Anstelle unkritisch verwendeter Konstrukte muß der Bezug zu einer *Motivationstheorie* geklärt werden, die Aussagen über die Triebkräfte der Menschen ermöglicht, die sich als Interessenten am Arbeitsplatz begegnen.

Auch immanente *Handlungstheorien* wären offenzulegen. Immer wieder wird auch von Wissenschaftlern argumentiert, es seien Arbeitsgruppen zu bilden. Warum eigentlich? Warum sollen nicht Individuen, warum nicht Führungspersonen agieren? Welche theoretischen Einwände gibt es gegen Autoritätsverhältnisse, wohlgermerkt nicht autoritäre Beziehungen? Kann man alle sozialen Bezüge mit der unkritischen Übernahme eines gruppentheoretischen Ansatzes nivellieren, oder bedarf dieser nicht auch der Begründung? Letztlich hat doch wohl jeder spätestens in einer Schulklasse oder beim Präsenzdienst selbst erlebt, daß die „Gruppe“ nicht unbedingt die Selbstverwirklichung fördern muß. Es gibt ja auch den Gruppenzwang. Warum soll eine Gruppe demokratischer sein als ein Arbeitskollektiv mit einem einsichtigen Vorgesetzten und entsprechend intensiver Kommunikation? Wenn dies nicht begründet wird, ist das eine naive Haltung, die nicht ganz unserem Erkenntnisstand entspricht.

Auch eine explizite *Organisationstheorie* ist zur Klärung des Forschungskontextes unerläßlich. Jeder Praktiker gerät leicht in die Versuchung, Organisationen, auf den Arbeitsplatz bezogen, als etwas zu betrachten, was die Techniker unter Bezug auf wirtschaftliche Zielsetzungen herstellen. Dann sollen die Sozialwissenschaftler eine sozialorganisatorische Korrektur anbringen. Auch wo man diese Auffassung nicht mehr vertritt, wird man im Forschungsfeld mit dieser Tatsache konfrontiert.

Es wird offensichtlich noch immer nach Organisationstheorien gehandelt, die dem Organisationsverständnis der analysierenden Soziologen keineswegs entsprechen. An den Universitäten werden zwar Organisationstheorien gelehrt, die technische, wirtschaftliche *und* soziale Faktoren integrieren. Aber wie sieht es denn aus, wenn neue Fabriken errichtet werden mit allen weitreichenden Folgen für den Personaleinsatz?

Schließlich sind Bezüge zu einer *Legitimationstheorie* wichtig. Auch hier besteht oft die Versuchung, Zuflucht zu Schlagworten wie „Demokratisierung“ oder „Partizipation“ zu nehmen. Das sind allgemeine Leerformeln, auf die man sich sehr schnell einigen wird, weil sie unserem Zeitgeist, unserer persönlichen Überzeugung entsprechen. Aber mit einem solchen allgemeinen Bekenntnis ist es nicht getan. Wir brauchen eine *situationsspezifische* Demokratisierungstheorie. Die Demokratisierung eines Betriebes kann ja doch wohl kaum genauso aussehen wie die Demokratisierung einer Staatsverwaltung. Eine Art Betriebsparlamentarismus einzuführen, wäre naiv. Man kann nicht das Demokratisierungsmodell eines bestimmten Gesellschaftsbereiches ohne weiteres auf einen anderen Bereich übertragen. So ist es auch mit dem Partizipationskonzept. Partizipationsmodelle haben offensichtlich etwas zu tun mit der Entwicklung der Produktivkräfte, d.h. mit den Rationalisierungsphasen. In

einer relativ undifferenzierten Feldarbeit andalusischer Weinbauern sieht Partizipation wohl doch ein bißchen anders aus als im EDV-Zentrum einer Großbank, wenn auch die Grundidee des Machtausgleichs, des Machtgleichgewichts oder der Machtneutralisierung hier wie dort nachweisbar ist. Vom Wissenschaftler wird verlangt, daß er zwischen andalusischen Weinbauern und EDV-Spezialisten unter Berücksichtigung des unterschiedlichen Entwicklungsstandes der Produktivkräfte einen Unterschied zu machen versteht. Es stellen sich überhaupt noch viele neue und offene Probleme, z.B. wie Arbeitsstrukturierung in den Leistungszusammenhang des Unternehmens paßt, wie man eine Kontinuität des Engagements der Beteiligten in Partizipationsmodellen herstellen kann, wie Rollenkonflikte vermieden werden können bei Menschen, die unter Beibehaltung ihrer Arbeitsfunktion repräsentativ mitwirken, wie Verantwortlichkeiten bei Machtneutralisierung zu verteilen sind usw.

Die Arbeitsbeziehungen direkt am Arbeitsplatz haben eine ganz außergewöhnliche Bedeutung für den arbeitenden Menschen, so daß ihre langjährige Vernachlässigung kaum verständlich ist. Das bedeutet nun, daß die Sozialwissenschaftler in ein ganz neues Verhältnis auch zu den Menschen eintreten, die diese unmittelbare Arbeitswelt formen. Die Techniker, Ingenieure und Betriebsräte, aber vor allem die betroffenen Arbeitnehmer selbst werden wichtig. Daß die Wissenschaft auch zu ihnen vordringt, daß sie die arbeitenden Menschen nicht mehr als Abstraktum sieht, sondern als handelnde Personen in einem Situationsbezug, und daß sie sich bemüht, diesen Situationsbezug zu erkennen und mitzuhelfen, ihn zu gestalten, und daß es schließlich dadurch eine neue Partnerschaft zwischen Wissenschaftlern und interessierten Praktikern geben kann, ist wirklich ein Durchbruch zu neuen Erfahrungsdimensionen. Es gibt Beispiele dafür, daß diese Partnerschaft auch als sinnvoll und nützlich empfunden wird. Grundsätzlich aber bleibt festzuhalten, daß es keine dauerhafte Veränderung der Arbeitssituation ohne Entwicklung eines wirksamen Instruments zur Erkennung, Durchsetzung und zum Ausgleich der Interessen geben wird. Die Wirksamkeit dieses Instruments, das ein Industrial-Relations-Instrument sein muß, hängt von situationsspezifischen Zielvorstellungen, von der Grundhaltung der Betroffenen, von den Randbedingungen und auch von den beabsichtigten Hilfeleistungen der Wissenschaftler ab. Theoretiker und Praktiker einer humaneren Arbeitsorganisation brauchen heute zweierlei: Kenntnis der Sacherfordernisse und Kenntnis der Interessen. Deshalb können sie nicht darauf verzichten, die Industrial-Relations-Dimension der modernen Arbeit ernstzunehmen und tiefer zu erforschen, als dies bisher geschehen ist.

2.1 Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution (1958)

Die empirische Sozialforschung im Industriebetrieb hat lange Zeit die institutionelle Bedingtheit der beobachteten Verhaltensweisen zugunsten „spontaner“, aus den sozialen Grundbedürfnissen zu erklärender Handlungs- und Einstellungsformen vernachlässigt. Vor allem durch die vorwiegend in der Tradition der Mayo-Schule durchgeführten Untersuchungen konnte der Eindruck entstehen, die Eigengesetzlichkeit des sozialen Verhaltens im Betrieb sei so stark, daß man geradezu von einem geschlossenen Netzwerk informeller Beziehungen, von einer Art informeller „Organisation“ sprechen könne, die die eigentliche soziale Realität des Betriebes darstelle. Eine einseitig auf das Studium der betrieblichen Gruppenbildungen begrenzte Forschung mußte immer stärker den Anschein erwecken, daß es ein soziales Verhalten „an sich“, losgelöst von spezifischen Situationen und Erwartungen gebe. Diese Blickrichtung ließ außer acht, daß gerade das betriebliche Sozialverhalten durch seine „Gerichtetheit“, seine institutionelle Gebundenheit, auch in seinen informellen Erscheinungsweisen gekennzeichnet ist. In Deutschland ist es vor allem das Verdienst *Gehlens* gewesen, auf diese institutionelle Dimension des Verhaltens hinzuweisen,¹ und empirische Untersuchungen über die technische Bedingtheit sozialer Kooperationsformen haben diese These im Hinblick auf die industriellen Sozialbeziehungen verifiziert.²

Es ist aber nicht nur der technische Produktionsapparat, der das Verhalten und die Einstellung der Menschen im Betrieb in spezifischer Weise vorformt; in ganz besonderer Weise gilt dies auch von der Formalorganisation. Ihre Struktur determiniert die Aktionen und Interaktionen selbst dann, wenn deren Ergebnis nicht völlig mit dem rationalen Betriebsplan übereinstimmt. Gerade diese Abweichungen, die häufig Ursachen sozialer Spannungen sind, können nur im Hinblick auf die institutionellen Rahmenbedingungen verstanden werden. Um das betriebliche Sozialverhalten zu erklären und allmählich eine Theorie der Sozialstruktur zu erarbeiten, ist es deshalb notwendig, auch die Formen der institutionellen Gebundenheit des Verhaltens näher zu untersuchen. Am Beispiel des Betriebsrats³ soll versucht werden, einige diesbezügliche Probleme und Gesetzmäßigkeiten zu erörtern.

¹ Vgl. seinen Aufsatz: Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: *Soziologie und Leben*, hg. von Carl Brinkmann, Tübingen 1952. In diesem Zusammenhang sind auch die bahnbrechenden Untersuchungen Emile Durkheims zu erwähnen.

² Vgl. die Ausführungen Hanno Kestings über die Analyse der Kooperation in: H. Popitz, H. P. Bahrdt, E. A. Jüres und H. Kesting, *Technik und Industriearbeit*. Tübingen 1957, S. 38 ff.

³ Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die Verhältnisse in den vom Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 erfaßten Betrieben. Zahlreiche Einzelbeobachtungen des Verfassers und ausgedehnte Gespräche mit Betriebsräten und ihren Verhandlungspartnern

Nach dem ursprünglichen syndikalistischen Konzept sollte der Betriebsrat als Führungsorgan der Belegschaft die autokratische Betriebsführung des Arbeitgebers nicht nur einschränken, sondern auch möglichst ersetzen, wie dies gegenwärtig in Jugoslawien weithin der Fall ist.⁴ Nicht zuletzt auf den Widerstand der Gewerkschaften selbst gegen eigenständige dezentralistische Räteorganisationen ist es zurückzuführen, daß sich dieses revolutionäre Programm in Deutschland nach dem ersten Weltkrieg nicht durchsetzen konnte. Statt dessen ist der Betriebsrat zu einem Bindeglied zwischen Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft geworden.

Seine Kernfunktion als gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer eines Betriebes besteht darin, bisher unkontrollierbare Auseinandersetzungen durch vorangehende Aussprachen zu vermeiden oder wenigstens nach anerkannten Regeln auszutragen und möglichst zu schlichten. An die Stelle gelegentlicher und unregelter Zusammenkünfte zwischen betrieblichen Führungskräften und Belegschaftsvertretern tritt ein System von Beratungen und Ausschüssen, in denen auftretende Probleme systematisch behandelt werden. Bei der Errichtung eines Betriebsrats handelt es sich also um den Versuch, soziale Spannungen und Friktionen im betrieblichen Leistungsvollzug dadurch abzuschwächen, daß die Weisungsbefugnis der Betriebsführung durch ein Mitspracherecht der Belegschaftsvertreter eingeschränkt wird und daß im Falle von Auseinandersetzungen die direkt in Konflikt stehenden Partner durch eine vermittelnde Zwischeninstanz getrennt werden. Der Konflikt wird auf einer übergeordneten Ebene institutionalisiert.

Im Gegensatz zu anderen Ländern findet diese Institutionalisierung in der Bundesrepublik nicht durch mehr oder weniger freie Übereinkunft, sondern als Folge der Durchführung eines Bundesgesetzes statt. Die Wahrnehmung der betriebsgebundenen Arbeitnehmerinteressen erfolgt im Rahmen gesetzlicher Bestimmungen, die gleichzeitig den Mitgliedern, des Betriebsrats einen formalen Autoritätsanspruch sichern. Somit ist die soziale Rolle und dementsprechend auch die Ausgangsposition für die Handlungsweise eines jeden Betriebsrats klar umrissen: Im Spannungsfeld der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wird auf betrieblicher Ebene ein Gremium geschaffen, das an einer Reihe ausdrücklich festgelegter Entschlüsse der Betriebsführung in jeweils vorgeschriebenem Umfang zum Besten der Belegschaft mitwirken soll. Bei auftretenden Konflikten soll der Betriebsrat ausgleichend wirken. Durch die gesetzlich verankerte Friedenspflicht (BRG § 66,3; BVG § 49,2) sind sei-

bilden die Grundlage. Die so gewonnenen Ausgangsdaten decken sich im übrigen mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen in vielen Punkten; vgl. A. Mausloff, Gewerkschaft und Betriebsrat im Urteil der Arbeitnehmer. Darmstadt 1952; Institut für Sozialforschung an der Universität Frankfurt, Betriebsklima. Frankfurt am Main 1955; Th. Pirker, S. Braun, B. Lutz und F. Hammelrath, Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Stuttgart und Düsseldorf 1955.

⁴ Vgl. hierzu J. B. Tito, Die Fabriken in Jugoslawien werden von Arbeitern verwaltet. Belgrad 1950.

ner aktiven Stellungnahme feste Grenzen gezogen. Die geheime und direkte, auf zwei Jahre befristete Wahl seiner Mitglieder durch die Arbeitnehmer (wobei Arbeiter und Angestellte getrennt wählen) konstituiert ein besonderes Vertrauens- und Abhängigkeitsverhältnis zur Belegschaft.

Der tatsächliche Umfang der formal garantierten Autorität hängt darüber hinaus auch von der überbetrieblich arbeitenden Gewerkschaft und von der Betriebsleitung ab, die als alleiniger Verhandlungspartner zugleich der einzige Träger potentieller Konzessionen ist. Von ausschlaggebender Bedeutung für die Wirksamkeit des Betriebsrats ist die Haltung, die er als Belegschaftsvertretung gegenüber diesen großen pressure groups einnimmt. Die hierbei möglichen Abstufungen begründen die soziale Dynamik dieser Institution.

Die folgende Analyse der verschiedenen funktionalen Beziehungen des Betriebsrats zur Arbeitnehmerschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft soll zeigen, wie viele Spannungsmomente schon die institutionell gegebene Grundsituation enthält. An den Problemen der Repräsentation der Belegschaft, der Integration der Handlungen in Richtung auf den Betriebszweck sowie der Solidarität mit den überbetrieblich wirksamen Interessenverbänden soll die Funktionsfähigkeit und die Funktionsbegrenzung des Betriebsrats deutlich gemacht werden.

Das Repräsentationsproblem

In jedem größeren Betrieb besteht der Betriebsrat aus mehreren Personen, die in den Verhandlungen mit den Vertretern der Betriebsführung als soziale Gruppe auftreten müssen. Nun ist aber das Ergebnis einer Betriebsratswahl nur selten die Bildung einer solch homogenen Gruppe von Belegschaftsrepräsentanten. Die Arbeitnehmer eines größeren Betriebs sind in eine Vielzahl von formalen und informalen Gruppen aufgeteilt, deren partikuläre Zielsetzungen oft zueinander in Widerspruch stehen. Die mehr oder weniger ausgeprägten Gruppenbindungen und -antagonismen kommen in der Wahl der Kandidaten zwar nur teilweise, aber doch spürbar zum Ausdruck. Eine in sich geschlossene Repräsentation der Belegschaft ist deshalb oft erst das Ergebnis eines langwierigen Anpassungsprozesses, in dem die einzelnen Betriebsratsmitglieder ihre Sonderinteressen den sachlichen Erfordernissen der Verhandlungssituation unterordnen.

Für das Verhältnis zur Belegschaft ist es wesentlich, welche Gruppen sich bei der Betriebsratswahl durchsetzen konnten. *Mausolff* bestätigt die häufig gemachte Beobachtung, daß oft die großen Abteilungen bzw. Werkstätten oder bestimmte hochqualifizierte Arbeiterschichten repräsentiert werden: „Jede Abteilung schickt ihren besten Fachmann“, heißt es in einer Unterhaltung, und in einer anderen: „Der tüchtigste

Facharbeiter aus jeder Werkstatt landet im Betriebsrat.“⁵ Ein derartiges Auswahlprinzip entspricht weitgehend der betrieblichen Formalorganisation und der in ihr zum Ausdruck kommenden Rangabstufung, die dem Facharbeiter einen bevorzugten Status verleiht. Es gibt aber auch zahlreiche Beispiele dafür, daß der Einfluß betrieblicher Minderheiten mit weltanschaulicher und politischer Zielsetzung in der Wahl zum Ausdruck kommen konnte, wenn sie eine entschlossene Taktik verfolgten. In welchem hohem Maße derartige Faktoren eine Rolle spielen, zeigen die vielen Betriebsversammlungen, in denen vom Bahai-Apostel bis zum Schwundgeld-Theoretiker die sozialen Ideen der Gegenwart ihre Verkörperung finden. Die Tatsache, daß im Januar 1954 durchschnittlich jedes vierte Betriebsratsmitglied im rheinisch-westfälischen Industriegebiet ein Kommunist war,⁶ unterstreicht die Offenheit der Betriebsratswahlen für außerbetriebliche Einflüsse, die am Arbeitsplatz fortwirken.

So stellt der Betriebsrat nur selten eine von vornherein ideale Repräsentation der Arbeitnehmerschaft dar. Er muß darum auch mit einer gewissen Gegnerschaft aus den Reihen der Belegschaft rechnen, die sich allerdings offiziell nur bei Betriebsversammlungen (Diskussion des Rechenschaftsberichts) und bei Neuwahlen zeigt. Häufig offenbaren aber derartige Kundgebungen eine weitgehende Interesselosigkeit der Werksangehörigen an der mühseligen Kleinarbeit, die der Betriebsrat zu leisten hat. Das die Arbeitnehmervertretung konstituierende Repräsentationsprinzip ist der parlamentarischen Demokratie entlehnt. Noch viel weniger als dort ist aber im Betrieb die Gelegenheit zu einer ständigen Anteilnahme der Wählerschaft an der Tätigkeit der Repräsentanten gegeben, die in abgeschlossener Ausschußarbeit und in bürokratischen Prinzipien gehorchenden Verwaltungsakten ihre Interessen wahrnehmen.

Im allgemeinen bringt es der vom betrieblichen Arbeitsablauf weitgehend getrennte Aufgabenkreis der Betriebsräte mit sich, daß sie ständig in der Gefahr sind, den unmittelbaren Kontakt zur Wählerschaft zu verlieren, und ihn häufig durch mehr oder weniger gut inszenierte Veranstaltungen ersetzen müssen. Der einfache Arbeitnehmer sieht deshalb im Betriebsratsmitglied immer weniger seinen Vertreter, sondern einen gutwilligen Funktionär, von dessen Aufgaben er ebensowenig eine Vorstellung hat, wie von der Arbeit eines höheren Vorgesetzten. Als Ergebnis bilden sich dann Einstellungen wie die folgende heraus: „Ich halte mich mit dem Betriebsrat wie mit dem Chef nach dem Sprichwort: Gehe nie zu deinem Fürst, wenn du nicht gerufen wirst.“⁷

Die Gefahr einer solchen Entwicklung liegt schon in der unumgänglich notwendigen Anpassung des Betriebsrats an bürokratische Arbeitsformen. Ohne eine formale

⁵ A. Mausolff, a.a.O., S.137.

⁶ Nachricht in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 28. Januar 1956.

⁷ Zitiert von A. Mausolff, a.a.O., S. 131.

Routinetätigkeit könnte die Institution bei der großen Zahl der ständig eingehenden Anfragen und Anträge nicht arbeitsfähig bleiben. Die eigentliche Ursache für diese Erscheinungen liegt jedoch in dem institutionell verankerten Aufgabengebiet des Betriebsrats. Die zahlreichen sozialpolitischen Funktionen machen ihn in gewissem Sinne zu einer Filiale der Personalabteilung.⁸ So nehmen die direkten Kontakte am Arbeitsplatz der Werkangehörigen ab. Wenn ein Betriebsratsmitglied eine Werkstatt betritt, so verbringt es meist nur kurze Zeit dort und übt eine spezielle, oft sehr formalisierte Funktion aus, etwa die Kontrolle der Sicherheitsvorkehrungen.

Wird auf diese Weise die direkte Repräsentation der Arbeitnehmerschaft durch den Betriebsrat problematisch, so hat sie doch in mittelbarem Sinne wirkliche Realisierungschancen. Die wegen fehlender Meinungsbildung bzw. -homogenität nur selten mögliche unmittelbare Vertretung des Belegschaftswillens läßt sich teilweise ersetzen durch Handlungen des Betriebsrats auf der Grundlage eines abstrakten, wohlverstandenen Belegschaftsinteresses. Die hierfür notwendige erhebliche politische Begegnung ist allerdings immer ein Glücksfall, der sich nicht institutionell garantieren läßt.

Wo die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmerschaft sich auf die legal vorgezeichneten Funktionen begrenzen, werden sie leicht förmlich. Der Arbeiter verliert das Gefühl, daß „sein Mann“ ihn bei „denen dort oben“ vertritt. Dennoch bleibt auch in diesem Fall noch die bedeutsame Tatsache bestehen, daß schon die Existenz des Betriebsrats die einseitige Weisungs- und Kommunikationsstruktur des Betriebs teilweise durchbricht. Es besteht eine Appellationsinstanz, die den Betriebszwang lockert.

Das Integrationsproblem

Das Hauptproblem der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsführung besteht darin, die unterschiedlichen Anschauungen zu Einzelfragen im Hinblick auf einheitliche Maßnahmen zur Erreichung des Betriebszwecks zu integrieren. Der wirtschaftlich garantierte Fortbestand des Betriebes, also die Erhaltung der Arbeitsplätze, ist auch für den Betriebsrat oberstes Ziel. Insofern besteht ein grundsätzliches Einvernehmen mit der Betriebsführung. Die Streitigkeiten entstehen immer hinsichtlich der Präferenz der Mittel und der einzuschlagenden Wege. Für die Betriebsführung ist die Gewährleistung eines geordneten Arbeitsablaufs mit vorhersehbaren Resultaten eine unabdingbare Forderung.

Aus diesem Grunde werden Eingriffe in die bestehende Formalstruktur nur unter offensichtlichem Zwang vorgenommen. Gegenüber dieser relativen Starrheit ist der Betriebsrat in seiner Politik nicht so festgelegt, weil die Identifikation mit dem Be-

⁸ Vgl. hierzu die immer noch lesenswerte kenntnisreiche Veröffentlichung von K. Brigl-Mathiaß, Das Betriebsräteproblem. Berlin und Leipzig 1926.

triebsziel zunächst nur unter Vorbehalten erfolgt. Im Vordergrund steht für ihn die Weitergabe von Reaktionen der Belegschaft auf Beschlüsse der Betriebsführung bzw. auf die bestehende Formalstruktur.

In allen Fällen, in denen die Betriebsführung nur die für sie schon feststehenden Entscheidungen mit dem Betriebsrat diskutiert, müssen dessen Reaktionen von ihr als Kritik aufgefaßt werden. Die dadurch entstehende Spannung erschwert die Integration der Auffassungen des Betriebsrats in die tatsächliche Betriebspolitik. Wählt die Betriebsführung hingegen den Weg einer Mitbeteiligung des Betriebsrats auf allen Etappen des Entscheidungsprozesses, und sei es nur auf rein informatorische Weise, so tritt an die Stelle der kritischen Stellungnahme die kontinuierliche Mitarbeit. Die Wahl zwischen diesen beiden Möglichkeiten ist von entscheidender Bedeutung für die Art der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsführung.

Die Ausübung der Betriebsratsfunktionen muß vom Standpunkt der Betriebsführung aus so erfolgen, daß der Arbeitsablauf nicht gestört wird. Der Betriebsrat darf kein Fremdkörper im Betrieb sein. Deshalb wird die Betriebsführung zunächst versuchen, diese Institution in die bestehende Formalorganisation einzubauen. Ist die soeben genannte Mitbeteiligung an den Entscheidungsprozessen aus sachlichen, persönlichen oder traditionellen Gründen nicht möglich, so kann diese formale Integration des Betriebsrats nur dadurch erfolgen, daß aus ihm eine Art Sonderabteilung im Bereich der Personaldirektion gemacht wird, deren Zuständigkeiten sich möglichst wenig mit denen anderer Abteilungen überschneiden. In vielen Betrieben wird diese Politik der Betriebsführung weitgehend realisiert. Der Betriebsrat unterstützt dann aktiv und passiv die Personaldirektion bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, beschränkt sich auf den anderen Gebieten auf das Mitwissen und dient gelegentlich als Informationsquelle (etwa im Rahmen des Vorschlags- und Beschwerdewesens). Durch die Verwaltung sozialer Einrichtungen der Pensions- und Unterstützungskasse zum Beispiel und die Kontrolle der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen über die Arbeitsbedingungen entlastet er die Verwaltung. Besondere Hilfe kann in Krisenzeiten auch die Auswahl der zu entlassenden Arbeiter aus einer Liste der Werkleitung bringen, die diese vor unliebsamen Entscheidungen bewahrt.

Neben diesen Routinefunktionen gibt es aber doch von Zeit zu Zeit Situationen, in denen in gemeinsamen Verhandlungen Regeln und Richtlinien für das zukünftige Verhalten der Belegschaft, zum Beispiel Arbeitsordnungen und Betriebsvereinbarungen, festgelegt werden müssen. Hier zeigt sich dann das Problem der Integration der unterschiedlichen Verhaltensnormen oft in aller Schärfe. Die gesetzlich geregelte und begrenzte Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an bestimmten Entscheidungen, deren Motive sie nicht völlig verstehen und deren Reichweite sie nicht ganz überblicken, führt nicht selten zu Verhaltensunsicherheit und Mißtrauen. Je mehr die Betriebsführung den Betriebsrat als gleichrangigen Verhandlungspartner nicht nur de jure anerkennt, sondern auch de facto behandelt und je größer dessen Einblick in die

Gründe der offiziellen Betriebspolitik ist, desto leichter wird eine Verständigung werden. Mit Menschen, die monatelang wie mittlere Angestellte der Personalabteilung behandelt worden sind, kann man jedoch nicht plötzlich wichtige Verhandlungen auf Direktionsebene führen. Dieser abrupte Rollenwechsel führt bei den Betriebsräten häufig zu sehr hinderlichen Anpassungsschwierigkeiten. Kleine Einzelregelungen werden dann zum Kampfobjekt und dienen als Vorwand für tieferliegende Spannungen, die die prinzipielle Fremdheit zwischen Betriebsrat und Betriebsführung verursacht. So dauerte die Ausarbeitung einer schließlich für sechs Monate „auf Probe“ in Kraft getretenen neuen Arbeitsordnung eines süddeutschen Großbetriebes mehr als neunzehn Monate. Zuletzt wurde in monatelangen Verhandlungen nur noch die Formulierung einer Bestimmung über die politische Betätigung der Arbeitnehmer im Betrieb beraten. Schließlich konnte unter Hinzuziehung von Gewerkschaftsvertretern nach einer personellen Veränderung im Betriebsrat eine Einigung erzielt werden. In diesen Verhandlungen war der freie Gedankenaustausch immer mehr durch eine streng juristische Verhandlungsform ersetzt worden, und die wichtigste Person auf seiten der Betriebsführung wurde der Leiter der betrieblichen Rechtsabteilung. Mit solchen Mitteln läßt sich das Integrationsproblem natürlich erst recht nicht lösen.

Ein anderes Mittel der Betriebsführungen, den Betriebsrat in die Unternehmenspolitik einzuordnen, besteht in der Möglichkeit, dem Betriebsrat taktische Erfolge, meist in der Form materieller Vorteile für die Belegschaft, zu gewähren, die sein Ansehen bei den Werkangehörigen festigen. Sie sind gerade vor den Betriebsratswahlen oft nicht unwillkommen. Der Wunsch, sichtbare Vorteile für die Belegschaft durchzusetzen, kann bis zu jenem „Betriebsegoismus“ führen, den die Gewerkschaften so heftig kritisieren.

Je erfolgreicher die Betriebsräte mit den Betriebsführungen zusammenarbeiten, desto stärker werden sie zum Bestandteil der sozialen Betriebsorganisation und desto mehr wird ihre Handlungsweise von der gesamten Unternehmenspolitik beeinflusst. In einigen Betrieben, in denen ein Gewinnbeteiligungssystem von der Betriebsführung eingeführt wurde, übernahmen die Betriebsräte im Zuge der Durchführung des Plans sogar Funktionen der oberen Betriebsführung.

Hier liegt ein institutionell begründetes echtes Dilemma der Stellung des Betriebsrats. Als Arbeitnehmervertretung kann er nur dann auf lange Sicht erfolgreich tätig sein, wenn er sich mit den Einzelzielen der Betriebsführung nicht zu weitgehend identifiziert, vor allem, wenn diese den Bereich der Sozialpolitik und der Arbeitsplatzsicherung überschreiten. Andererseits besteht die Tendenz der Betriebsführung, den Betriebsrat möglichst eng mit der Formalorganisation zu verflechten und Grundsatzentscheidungen möglichst fern von ihm zu halten. Dafür bietet sie Zugeständnisse, ohne die der Betriebsrat das Interesse seiner Wählerschaft verliert. In dieser Lage wird die Stellung des Betriebsrats zur Gewerkschaft besonders wichtig.

Das Solidaritätsproblem

Die institutionelle Struktur des Betriebsrats wird dadurch kompliziert, daß er formalrechtlich von der Gewerkschaft getrennt ist, die die Werksangehörigen auf überbetrieblicher Ebene repräsentiert. Sie hat keinen gesetzlich verankerten direkten Einfluß auf den Betriebsrat. Die wechselseitigen Beziehungen sollen sich auf ein „Zusammenwirken“ beschränken. Andererseits sind sowohl Gewerkschaft als auch Betriebsrat Arbeitnehmervertretungen mit komplementärer Zielsetzung. Auch sind sehr viele Betriebsratsmitglieder Gewerkschaftsfunktionäre, so daß sie beide Institutionen in Personalunion vertreten.

Die Betriebsräte bieten den Gewerkschaften ein Sprungbrett zur Information über innerbetriebliche Vorgänge und deren Beeinflussung. Sie sind deshalb eine notwendige Ergänzung ihres eigenen Organisationsaufbaus, der in den Betrieben durch das System der Vertrauensleute nur lose verankert ist. Die Betriebsräte sind aber auch ein Reservoir zukünftiger gewerkschaftlicher Führungskräfte. Durch Schulungskurse Fachliteratur, Rechtshilfe in Streitigkeiten mit der Betriebsführung und sonstige Maßnahmen werden die Betriebsräte von der Gewerkschaft laufend unterstützt. Sie ist die einzige Organisation, die dem Betriebsrat bei seinen Verhandlungen mit der Betriebsführung den Rücken stärken kann. Da sie allein tariffähiger Vertragspartner der Betriebsführungen ist, können entscheidende Fragen nicht ohne ihr Eingreifen gelöst werden, was nicht ohne Einfluß auf das Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft sein kann.

Auch die Arbeitnehmer selbst sind zum großen Teil der Auffassung, daß Betriebsrat und Gewerkschaft zwei einander ergänzende Institutionen sind. In einer Darmstädter Repräsentativerhebung äußerten sich auf die Frage: „Sollte Ihrer Meinung nach eine Verbindung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft bestehen?“ 59% für eine Verbindung, 6% dagegen; 6% waren gleichgültig und 20% erklärten, sie wüßten es nicht oder ließen die Frage unbeantwortet.⁹

Angesichts dieser Sachlage sollten die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nicht problematisch sein. Doch können trotz der funktionellen Entsprechung der beiden Institutionen Störungen in der Zusammenarbeit auftreten, die strukturell begründet sind. Die Solidarität in der Grundhaltung wird immer wieder durchbrochen durch die taktischen Erwägungen im Einzelfall, so daß eine bewußte Koordinierung der Sonderinteressen notwendig wird. Gewerkschaft und Betriebsrat sind auf verschiedenen Ebenen wirksam. So tritt bei konkreten Betriebsproblemen die für das Zusammenwirken der beiden Institutionen entscheidende Frage auf, ob jeweils dem enger begrenzten Standpunkt der Belegschaftsvertretung oder dem übergeordneten Gesichtspunkt der Arbeitnehmervertretung der Vorrang zuerkannt wird. Die vor einigen Jahren erfolgte Errichtung von Betriebskrankenkassen ließ die-

⁹ A. Mausolff, a.a.O., S. 147/148.

se latenten Spannungen akut werden. In sehr vielen wirtschaftlich gesunden Betrieben endeten die diesbezüglichen Auseinandersetzungen zuungunsten der überbetrieblichen Solidarität der Arbeitnehmer, und die Betriebsräte nahmen gegen die Politik der Gewerkschaften Stellung.

Eine zweite strukturbedingte Gefahrenquelle für die Solidarität der Arbeitnehmervertretungen liegt darin, daß sich die Tätigkeitsgebiete der beiden Institutionen, die formal unabhängig voneinander zu sein haben, in der Praxis oft nicht völlig trennen lassen, so daß Überschneidungen und störende Eingriffe möglich werden. Auch eine gewisse Rivalität bei der Lösung bestimmter Aufgaben ist bisweilen zu beobachten. Auf die Dauer kann es keine erfolgreiche Arbeitnehmerorganisation geben, die nicht auch in den Arbeitsstätten selbst zur Geltung kommt und dort unter einheitlichen Gesichtspunkten handelt. Demgegenüber muß der Betriebsrat, oft schon auf Grund seiner Zusammensetzung, auf eine gewisse Eigenständigkeit bedacht sein, die seitens der Gewerkschaften bisweilen genau so solidaritätsgefährdend erscheinen kann wie umgekehrt deren Bestreben, den Betriebsrat ohne Rücksicht auf partikuläre Belegschaftswünsche „gleichzuschalten“.

Aus dieser Perspektive erweist sich also das Solidaritätsproblem nicht so sehr als Gesinnungsfrage, sondern als immer wieder neu zu lösende Koordinationsaufgabe im Rahmen der institutionellen Gegebenheiten. Die persönlichen Einstellungen der Beteiligten können die Grundsituation modifizieren, sie können sie jedoch nicht beseitigen.

Der Betriebsrat als Grenzinstitution

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß der Betriebsrat in einem institutionell begründeten dreifachen Spannungsverhältnis steht, das seinen Verhaltensspielraum bestimmt. Im Schnittpunkt dreier Interessengruppen, der Belegschaft, der Betriebsführung und der Gewerkschaft, nimmt er eine deutliche Grenzstellung ein. Ihr Hauptmerkmal besteht darin, daß er trotz seiner Angewiesenheit auf diese Träger realer Macht gesetzlich vor einem direkten Abhängigkeitsverhältnis bewahrt bleibt. Allerdings ist seine Eigenautorität auch zu schwach, um, abgesehen von wenigen besonders günstigen Situationen, weiterreichende eigene Entscheidungen treffen zu können. So wird er in der Regel eine seiner Lage entsprechende Realpolitik treiben müssen, das heißt von Fall zu Fall die jeweils günstigste Lösung suchen, ohne auf längerfristige Prinzipien Rücksicht zu nehmen. Hieraus erklärte sich eine bisweilen zu beobachtende Labilität in seiner Verhandlungsführung.

Die Pufferstellung des Betriebsrats im Spannungsfeld sehr realer Interessengegensätze erfordert von seinen Mitgliedern ein hohes Maß an diplomatischem Geschick, und es wird verständlich, warum die Aufstellung von Kandidaten für dieses schwierige Amt häufig auf kaum überwindliche Schwierigkeiten stößt.

Die praktischen Folgen, die sich aus einer Grenzstellung ergeben, zeigen sich vor allem als Widerstände bei der Verwirklichung der Mindestbedingungen einer funktionsfähigen, selbständig handelnden Institution: Anerkennung seitens der Interaktionspartner, Möglichkeit zu hinreichender Information und damit einhergehender sozialer Orientierung und schließlich die Möglichkeit zum selbständigen Mitwirken. Während die Frage der Anerkennung mit dem gesetzlich garantierten Autoritätsspielraum und dem persönlichen Durchsetzungsvermögen der gewählten Arbeitnehmervertreter zusammenhängt, ist das Informationsproblem von institutionellen Regelungen abhängig. Hier zeigt sich nun, daß der Betriebsrat im Rahmen des gesamtbetrieblichen Organisationsaufbaus ein peripheres Anhängsel ist, dem nur ein kleiner Teil der offiziell im Betrieb vorhandenen Verbindungslinien zugänglich ist. Er verfügt deshalb nur über lückenhafte Informationsquellen, oft durch die Vertrauensleute der Gewerkschaft, die zudem meist auf die untere Betriebshierarchie beschränkt sind. Gerade bei langfristigen Plänen und Veränderungen hängt der Betriebsrat vollständig vom Kommunikationssystem der Betriebsführung ab. Nur selten sind untere oder mittlere Vorgesetzte im Betriebsrat vertreten. Als unabhängige Informationswege stehen ihm lediglich das Schwarze Brett, Betriebsversammlungen und persönliche Gespräche zur Verfügung. Die oft nur vierteljährlich stattfindenden informatrischen Konferenzen mit der Betriebsführung sind kein Ersatz für die fehlende organisatorische Infrastruktur des Betriebsrats. Er verfügt nicht über den differenzierten Apparat, der sowohl der Betriebsführung als auch der Gewerkschaft zur Verfügung steht. Sein gesetzlich garantiertes Informationsrecht (BVG §§ 54,2; 61,1; 66,2; 67,2 und 69,3) bezieht sich nur sehr begrenzt auf die für die tägliche Funktionsausübung wichtigen Detailfragen. Ein anderes Hemmnis für eine zureichende Information besteht in der oft noch mangelnden Sachkenntnis hinsichtlich der Betriebsprobleme, die in einem größeren Betrieb während einer zweijährigen Amtszeit (BVG § 21) von wenig oder gar nicht geschulten Personen kaum überwunden werden können.

Die Möglichkeiten des Betriebsrats zu selbständigem Mitwirken an wichtigen Betriebsentscheidungen werden nicht nur durch diese Informationsschwierigkeiten eingeschränkt. Seine gesetzlich festgelegten Funktionen lassen ihm von vornherein nur auf Teilgebieten der Planung und Lenkung betrieblicher Maßnahmen einen mittelbaren, stark formalisierten Einfluß in Form von Vorschlägen oder Einsprüchen. Für eine wirksame Gewaltenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, also eine tatsächliche Mitbestimmung, ist diese Basis zu schmal, zumal die eigentliche Produktionssphäre gar nicht mit in die Aktivitäten des Betriebsrats einbezogen ist, im Gegensatz etwa zu der Joint Consultation in der britischen Industrie. So erstreckt sich oft das Mitwirken des Betriebsrats hauptsächlich auf die Durchführung von Beschlüssen, wobei sich der Sachlage entsprechende Möglichkeiten bieten, organisatorische Änderungen für die Belegschaft tragbar zu machen.

Der Entscheidungsspielraum des Betriebsrats ist also, abgesehen von den Erwägungen im jeweiligen konkreten Fall, erheblich eingeschränkt durch die gesetzlichen Bestimmungen, das organisatorische Übergewicht der Betriebsführung und der Gewerkschaft, sowie die begrenzte Amtsdauer seiner Mitglieder. Es darf angesichts dieser Tatsache jedoch nicht verkannt werden, daß durch diese Aktivitätsbegrenzung zugleich die potentiellen Konfliktmöglichkeiten vermindert werden. Hätte der Betriebsrat einen erheblich größeren Funktionskreis, würde ihn seine institutionelle Grenzstellung in zahllose Spannungen verwickeln. Eine Erweiterung seiner legalen und tatsächlichen Befugnisse wäre nur auf Grund weitreichender Verschiebungen im Kräfteverhältnis zwischen Betriebsführung und Gewerkschaft, Betriebsführung und Betriebsrat sowie Gewerkschaft und Betriebsrat möglich. Dadurch würden einschneidende Veränderungen der industriellen Sozialordnung ausgelöst.

So erweist sich die soziale Stellung des Betriebsrats als recht zwiespältig. Seine Tätigkeit konzentriert sich auf Verhandlungen oder doch wenigstens Besprechungen mit der obersten Betriebsführung, seine Autorität hierfür überschreitet jedoch oft nicht den einer mittleren Abteilung gegebenen Spielraum. Diese durch zahlreiche formelle Kontakte gekennzeichnete Lage schirmt den Betriebsrat von der ständigen unmittelbaren Berührung mit der Arbeitssphäre seiner Wählerschaft weitgehend ab.

Kann unter diesen Bedingungen eine Mitwirkung von Repräsentanten der Arbeitnehmer an der Spitze des Unternehmens die wachsende Abhängigkeit in den unteren Schichten der betrieblichen Sozialstruktur mildern? Die Verhandlungen zwischen Betriebsführung und Betriebsrat über zusätzliche Sozialleistungen und allgemeine Grundsätze der Arbeitsordnung, die sich von Betrieb zu Betrieb nur wenig unterscheiden, sind gewiß im einzelnen genau so wichtig, wie die Vermeidung von Ungerechtigkeiten bei der Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern. Das wirklich dringende Problem der betrieblichen Sozialordnung - die Autoritätsausübung in den Werkstätten und Abteilungen - wird aber nur in einzelnen Beschwerdefällen behandelt. Dorthin, wo sich das tägliche Arbeitsleben der Werksangehörigen abspielt, reicht nur ein indirekter Einfluß des Betriebsrats. Statt dessen steht er in der Gefahr, sich in abstrakten juristischen Kontroversen, Zuständigkeitsstreitereien und Geschäftsordnungsdebatten zu verzetteln. Solche Erscheinungen sind nicht nur Ausdruck persönlicher Unzulänglichkeit, wie häufig behauptet wird, sondern ebenso sehr Anzeichen institutioneller Schwäche, die sich in der Haltung der Beteiligten äußert.

Eine Strukturanalyse des Betriebsrats zeigt also deutlich, daß er als Grenzinstitution infolge seiner problematischen und spannungsgeladenen Beziehungen zu den wirklichen Entscheidungsträgern und seiner institutionell schwachen Autorität das Problem der betrieblichen Autoritätsverteilung und -ausübung nur unbefriedigend lösen kann. Zwar wird die Tendenz zur gemeinschaftlichen Ausübung der Lenkungen an der Spitze der Betriebshierarchie verstärkt. Doch über die dadurch ermög-

lichte partielle Demokratisierung einzelner Führungsaufgaben hinaus ist – trotz der Mitarbeit bei der Ausführung einzelner Bestimmungen – noch immer kein dauerhaftes Bindeglied zwischen Legislative und Exekutive, zwischen offizieller und informeller Sozialstruktur innerhalb der hierarchisch geschichteten Autoritätsbereiche im Betrieb geschaffen worden. Die Lösung dieses Problems muß aber der Kern jeder modernen Betriebsverfassung sein, die nicht an der Wirklichkeit vorbei konzipiert ist.

2.2 Die Unternehmer als Sozialpartner und ihre Beziehungen zum Staat (1963)

Wer nach den gesellschaftlichen Prägekräften unserer Zeit fragt, wird bald seinen Blick auf die hochdifferenzierten wirtschaftlichen Leistungsgefüge, insbesondere die industriellen Unternehmungen, lenken. Es ist vor allem ihre wachsende Produktivkraft, die das materielle Fundament unserer Kultur bildet. Deshalb kommt dem Personenkreis, der über den Einsatz und die Verwendung von Gütern und Dienstleistungen in den Unternehmen entscheidet, nicht nur eine wirtschaftliche Bedeutung zu. Er hat eine gesellschaftliche Schlüsselstellung und damit eine besonders große soziale Verantwortung in unserem Staat zu tragen. Im landläufigen Sprachgebrauch bezeichnet man diesen Personenkreis der obersten Entscheidungsträger in der Wirtschaft als Unternehmer. Es handelt sich hierbei keineswegs um eine sehr einheitliche Personengruppe. Der Marxist des ausgehenden 19. Jahrhunderts hatte es leicht. Für ihn war der Unternehmer der Kapitalist, der Besitzer produzierter Produktionsmittel und Herrscher über die Lohnarbeiter, die er beide profitbringend einzusetzen versuchte. Daraus ergab sich dann der unüberbrückbare „Kampf zwischen Kapital und Arbeit“. So konnte der bekannte Nationalökonom Adolf Weber unter diesem Oberbegriff 1910 sein grundlegendes Werk über die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in Deutschland veröffentlichen. Inzwischen hat sich die soziale Wirklichkeit und damit auch das Leitbild der Unternehmer weitgehend differenziert. Nur ein Teil der Unternehmensführer ist zugleich Besitzer oder wenigstens maßgebender Teilhaber der betreffenden Betriebe. Ein großer Teil wird jedoch von den obersten leitenden Angestellten, den Managern, gebildet. Sie sind oft einem Aufsichtsrat gegenüber verantwortlich, der eine große Zahl von Kleinaktionären repräsentiert. Ein anderer Teil wiederum ist in Unternehmungen tätig, die der öffentlichen Hand gehören oder von ihr mit beeinflußt werden. Es ist ein müßiger Streit um Worte, ob z.B. Generaldirektor Nordhoff vom Volkswagenwerk ein Unternehmer ist oder nicht oder ob er vielleicht erst nach der Privatisierung des Volkswagenwerks Unternehmer geworden ist. Fest steht aber wohl jenseits allen Zweifels, daß er ganz unabhängig von der Rechtsform seines Unternehmens und den vorherrschenden Eigentumsverhältnissen stets unternehmerische Funktionen, nämlich die maßgebliche Disposition über den Einsatz der Produktionsfaktoren, ausgeübt hat und zwar in diesem Falle mit großem Erfolg. Wir müssen aus all dem also den Schluß ziehen, daß es nicht so sehr die Identität mit dem „Kapital“ ist, die einen Unternehmer ausmacht, sondern die Übernahme einer ganz bestimmten Funktion innerhalb unseres Wirtschaftssystems: die verantwortliche Kombination und Verwendung von Gütern und Leistungen, um dadurch eine gewinnbringende Mehrleistung zu erzielen. Aus dieser Grundfunktion des Unternehmers ergibt sich auch seine Grundhaltung und seine Stellung gegenüber anderen sozialen Gruppen und gegenüber dem Staat. Gerade der Umstand, daß diese Grundfunktion aber in verschiedenen Formen ausgeübt wird:

von sogenannten selbständigen Unternehmern und von Managern, in der Privatwirtschaft und in der Gemeinwirtschaft. Dieser Umstand ermöglicht, daß die Funktion auch ideologisch verbrämt werden kann. So finden wir eine Vielzahl unterschiedlicher Interpretationen der Unternehmerrolle, Im wesentlichen sind es aber nur Variationen eines Themas, nämlich der Aufgabe, verantwortlich und erfolgreich, d.h. in unserer Gesellschaft nach den Kriterien des Marktes, die Produktionsfaktoren in der Organisationsform der Unternehmung einzusetzen.

Soziale Dimensionen des unternehmerischen Entscheidungsfeldes

Bevor wir das Verhältnis der Unternehmer zu ihren Sozialpartnern und zum Staat näher untersuchen, müssen wir uns über eine wesentliche Tatsache klar werden. Sowohl die Gewerkschaften als auch die staatlichen Organe sind zwar wichtige Partner der Unternehmer, aber nicht die einzigen. Sie können zwar für das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheidende Bedeutung erlangen, in der Alltagsarbeit kommt ihnen jedoch dieser Einfluß nicht zu. Das unternehmerische Entscheidungsfeld hat mehrere Pole, und da alle berücksichtigt werden müssen, erschwert gerade dieser Umstand auch die sozialpolitischen Unternehmerentscheidungen außerordentlich.

Zunächst gibt es den bei Großunternehmen recht weit verzweigten Kreis der Marktpartner: die Kunden und Abnehmer der Erzeugnisse, die Zulieferer von Rohstoffen und Fertigteilen. In gewissem Sinne sind auch die Gewerkschaften Marktpartner, da sie die Angebotsbedingungen des Einsatzes von Arbeitskräften kontrollieren. Neben den Marktpartnern ist der Kreis der Wettbewerber zu berücksichtigen. Eine dritte Gruppe sind die Mitarbeiter, in sich wieder außerordentlich stark sozial und funktionell differenziert. Diese Mitarbeiter begegnen dem Unternehmer nicht nur, nicht einmal überwiegend in der Rolle des Gewerkschaftsmitglieds, sondern in der Regel als betriebliche Funktionsträger, was nicht bedeutet, daß bei dieser Begegnung die ganze Vielfalt menschlicher Charaktere und zwischenmenschlicher Beziehungen außer acht gelassen werden dürfte. Ein Unternehmer, der dies heute tut, wird bald schwerwiegende Spannungen in seinen Betrieben schaffen. Ein anderer wichtiger Personenkreis darf nicht vergessen werden: der Kreis der Eigentümer des Unternehmens. Niemand gibt auf die Dauer Geld für ein Verlustgeschäft. Dies gilt auch für den Staat und die Steuerzahler. Zwar geht es hier nicht um den materiellen Gewinn, wohl aber um die zweckmäßige Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Sie ist allerdings in der Praxis oft schwer zu messen. In der Privatwirtschaft ist es insofern leichter, als die Zweckmäßigkeit des Wirtschaftens sich zahlenmäßig in Gewinn oder Verlust niederschlägt. Und hieraus Schlüsse für den Kapitaleinsatz zu ziehen, kann keinem Kapitalbesitzer verwehrt werden. Die Unternehmen sind aber auch sehr stark mit außerwirtschaftlichen Bereichen unseres gesellschaftlichen und politischen Lebens verflochten. Von der Qualität der Schulen und Ausbildungseinrichtungen z.B. hängt das Können zukünftiger Arbeitskräfte ab. Die Raumplanung beeinflußt die Standortpoli-

tik der Industrie. Politische Neuordnungen, wie z. B. der Zusammenschluß Westeuropas, haben außerordentlich tiefgreifende wirtschaftliche Folgen. Andererseits fordert alles, was die materielle Existenzgrundlage der Menschen berührt, diese zum Handeln heraus. Geschehnisse im Betrieb, Schwankungen im Beschäftigungsniveau und in der Güterversorgung schlagen sich handfest in politischen Haltungen nieder. Noch heute sind in den Grundeinstellungen weiter Kreise der Industriearbeiterschaft die sozialpolitischen Versäumnisse vergangenen Generationen spürbar. Wenn wir aber auch die Last unseres Erbes erkennen müssen, so soll uns das doch nicht hindern, möglichst unvoreingenommen die Aufgaben der Zukunft zu meistern. Es ist also der breite Raum der Öffentlichkeit, der Gesellschaft und des Staates überhaupt, den der Unternehmer bei seinen Entscheidungen ebenfalls zu berücksichtigen hat.

Aus dieser knappen Übersicht geht hervor, daß Unternehmerstellungen und -entscheidungen immer vielschichtig sind oder es jedenfalls sein sollten. Wer hier einseitig nur aus einem einzigen Motiv, z.B. dem Gewinnmotiv heraus handelt, wird seiner umfassenden Verantwortung nicht gerecht. Nun sind aber gerade sehr dynamische Unternehmer oft besonders einseitig. Von einer bestimmten Idee angespornt, erreichen sie auf einem Gebiet sehr viel, vernachlässigen aber andere. Man muß ihre Leistung anerkennen. Sie ist aber nur von Dauer, wenn allmählich alle Bereiche der Unternehmerverantwortung mit gleicher Ernsthaftigkeit wahrgenommen werden. Gerade heute, angesichts einer immer komplizierter werdenden Wirklichkeit, kommt kein Unternehmensführer mehr um die Berücksichtigung einer Vielzahl von Ideen, Motiven und Standpunkten herum. Hierfür braucht er einen Stab von Mitarbeitern. So werden z.B. viele Fragen, die in den Bereich der Beziehungen zu den Sozialpartnern fallen, an entsprechende Ressorts delegiert mit dem Ergebnis, daß die Arbeitnehmervertreter in der Regel nicht mit dem obersten Chef verhandeln, der gar keinen detaillierten Überblick mehr haben kann, sondern mit seinen Vertretern. Aber auch bei ihnen, die manches vielleicht allzu sehr unter dem Gesichtspunkt des Spezialisten sehen, besteht die Gefahr der Einseitigkeit. Dies ist eine unvermeidliche Wirkung der fortschreitenden Arbeitsteilung, von der ja auch die Gewerkschaften betroffen sind, und mit ein Grund für die Entstehung gewichtiger, aber schwerfällig arbeitender Kommissionen.

Die grundlegenden Standpunkte der Sozialpartner

Wenden wir uns nun den Beziehungen zwischen den Unternehmern als Arbeitgeber und ihren Arbeitnehmern zu. Für die Unternehmensführungen hat die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen durch die Gewerkschaften zweifellos zunächst eine Komplizierung ihres Entscheidungsfeldes und eine Einschränkung ihres Entscheidungsspielraums bedeutet. So groß aber die Widerstände gegen diese Entwicklung gewesen sein mochten, allmählich hat sich doch die Überzeugung durchgesetzt, daß starke Gewerkschaften auch durch die Wahrnehmung wichtiger Ordnungsfunktionen

die Unternehmer unterstützen und sich als zuverlässige Verhandlungspartner erweisen können. Um die Probleme der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern zu verstehen, ist zunächst eine Analyse ihrer grundsätzlichen Standpunkte angebracht. Die Bestrebungen der Gewerkschaften sind nicht zu verstehen ohne die Grundforderung der möglichst umfassenden Sicherung eines kulturell angemessenen Lebensstandards der Arbeitnehmerschaft und eine Sicherung der Gewerkschaftsorganisation selbst. Aus dieser Grundforderung leitet sich die gesamte Gewerkschaftspolitik ab, wobei, entsprechend der jeweiligen Situation, die Einkommenssicherung durch Lohnerhöhung, die Arbeitsplatzsicherung durch wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen oder ganz allgemein die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch umfassende Mitwirkung im Vordergrund stehen.

Im Mittelpunkt des Interesses der Unternehmer als Sozialpartner steht die Gewährleistung des Unternehmenserfolgs am Markt. Deshalb dringen sie zuallererst auf eine möglichst hohe Leistungsdisziplin der Arbeitnehmer und sind auch bereit, hierfür deren Ansprüche weitgehend, d.h. sofern es die Wettbewerbslage erlaubt, zu berücksichtigen. Leistung ist aber nur durch fortlaufende Anpassung an die Betriebserfordernisse möglich. Die Unternehmensführung definiert diese Erfordernisse vor allem aus der Sicht eines möglichst reibungslosen Disponierens über die Produktionsfaktoren. Im Hinblick auf die Arbeitnehmerschaft bedeutet dies zunächst deren Bejahung einer in sich widerspruchsfreien Planung. Widerstände der Unternehmer gegen die wirtschaftliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind gerade auf Befürchtungen zurückzuführen, daß hierdurch die betriebliche Planung erschwert und außerbetrieblichen Einflüssen geöffnet werden könnte. Zweitens ist die Unternehmensführung an ausreichenden Kontrollmöglichkeiten des Betriebsgeschehens interessiert. Das erstreckt sich auch auf die Kosten und das Leistungsniveau der Arbeitskräfte. Der Wunsch nach möglichst langfristig geltenden Tarifverträgen z.B. entspringt der Notwendigkeit, das betriebliche Arbeitskostenniveau zu stabilisieren. Schließlich streben die Unternehmer eine Stabilisierung der industriellen Sozialbeziehungen in dem Sinne an, daß Unstimmigkeiten möglichst vor Ausbruch offener Konflikte behoben werden und der Arbeitsablauf nicht gestört wird. Deshalb setzen sie sich für ein freiwillig aufgebautes Schlichtungswesen ein.

Aus der Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber den Kapitalgebern folgt die Notwendigkeit, sich auch gegenüber den Sozialpartnern für eine Wahrung der Eigentumsinteressen einzusetzen. Der Streitpunkt hierbei ist vor allem das Ausmaß der freien Verfügung über die Produktionsmittel, die die Gewerkschaften zugunsten eines Mitwirkungsrechts einschränken möchten.

Diese Gegenüberstellung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerstandpunkte weist auf grundlegende gemeinsame Interessen, aber auch auf sehr unterschiedliche Sichtweisen hin. Die gemeinsame Grundlage ist die Sicherung des Unternehmenserfolgs, ohne die eine Sicherung des Arbeitsplatzes illusorisch wird. In diesem Punkt besteht

Übereinstimmung zwischen den Sozialpartnern. Dies gilt jedoch nicht von vornherein für den Anteil der Lohnkosten an den Gesamtaufwendungen des Unternehmers, d.h. letztlich für den Einkommensanteil der Arbeitnehmer am Sozialprodukt. Die Lohnpolitik ist ein so weites Feld, daß wir hier Einzelheiten nicht ausdiskutieren können. So muß der Hinweis genügen, daß es einem mehr oder weniger breiten Ermessensspielraum für die Lohnfestsetzung gibt, der zwischen dem Extrem einer Unterlassung betriebsnotwendiger Investitionen infolge zu hoher Löhne und dem Extrem betrieblicher Überkapazität bei zu geringer Kaufkraft infolge zu niedriger Löhne schwankt. Eindeutige und praktikable Kriterien für die wirtschaftlich vernünftigste Festsetzung des Lohnniveaus eines Industriezweigs gibt es leider noch nicht. Es gibt aber Anhaltspunkte, die zu berücksichtigen sind, wie z.B. die erfolgte Produktivitätssteigerung, die konjunkturelle Situation und die Arbeitsmarktlage sowie die soziale Angemessenheit der Lohnunterschiede, wobei allerdings über die Maßstäbe zur Lagebeurteilung wenig Einigkeit besteht. Immerhin gibt es Ansatzpunkte für sachliche Lohngespräche. Das Resultat der Tarifverhandlungen wird allerdings bis auf weiteres die jeweiligen Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt widerspiegeln.

Ebenso strittig ist die Frage der Arbeitszeitverkürzungen. Die Unternehmer verkennen nicht, daß hinreichende Freizeit wichtiger Bestandteil eines hohen materiellen und kulturellen Lebensstandards ist. Arbeitszeitverkürzungen sind aber in einer voll- oder gar überbeschäftigten Volkswirtschaft eine schwere Belastung und angesichts der dann kompensatorisch steigenden Überstunden eine Illusion. Überdies verstärken sie durch zusätzliche Verknappung und Verteuerung der Arbeitskraft den Automatisierungstrend. Sie fördern also langfristig eine Entwicklung, die die Gewerkschaften bekämpfen müssen: die Verminderung der Arbeitsplätze.

Neben der Lohn- und Arbeitszeitfrage spielt die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses eine wichtige Rolle in den Beziehungen der Sozialpartner zueinander. Die Unternehmensführungen sind im allgemeinen zu Verbesserungen bereit und ergreifen auch von sich aus im Sinne einer sozialen Betriebsführung hierzu die Initiative. Denn sie haben eingesehen, daß die Menschen gute Arbeit nicht nur des materiellen Lohnes willen leisten. Eine Grenze für diese Bestrebungen einer Humanisierung der betrieblichen Arbeitswelt bildet allerdings neben der Gewährleistung eines noch tragbaren Kostenniveaus der vorhandene Entscheidungsspielraum der Unternehmensführungen. Aus ihrer umfassenden Verantwortung für das Betriebsgeschehen wehren sie Versuche zu seiner Einschränkung insbesondere seitens außerbetrieblicher Funktionsträger ab. Im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern spielen die Gewerkschaften der BRD innerhalb der Betriebe auch keine große Rolle. Hier ist der Kontrahent der Unternehmensführung der Betriebsrat, der ja als gewählte Belegschaftsvertretung dem Gesetz nach unabhängig von einer Gewerkschaft ist.

Es muß überhaupt darauf hingewiesen werden, daß die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern in der BRD zweigleisig sind. Auf betrieblicher Ebene begegnen sich

Unternehmensführung und Betriebsrat. Hier geht es vor allem um die betriebsgebundene soziale Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses. Auf überbetrieblicher Ebene begegnen sich Vertreter des Arbeitgeberverbandes einer Industrie und Vertreter der betreffenden Industriegewerkschaft. Hier geht es um den Abschluß der Tarifverträge, die das industrielle Lohnniveau und eine Rahmenordnung für die Regelung der Arbeitsverhältnisse fixieren. Ist die Kündigung oder der Abschluß eines Tarifvertrags ein tiefgreifendes Ereignis für die ganze Industrie, so ist es doch zeitlich begrenzt und wirkt sehr allgemein auf eine große Zahl von Menschen. Die alltäglichen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern spielen sich aber in den Betrieben unter weitgehendem Ausschluß der Gewerkschaften ab. Vielleicht mögen diese in unserem Arbeitsrecht verankerten Verhältnisse mit ein Grund dafür sein, daß die Gewerkschaften als Mittelpunkt ihrer Aktivität nicht so sehr die Änderung der Arbeitsbeziehungen in den Betrieben gesehen haben, sondern die überbetriebliche Lohnpolitik und das Eindringen in die gesamtgesellschaftliche Wirtschafts- und Sozialpolitik. Eine gewisse Ausnahme hiervon machte lediglich der Kampf um das Mitbestimmungsrecht.

Der einzelne Unternehmer ist selbstverständlich zunächst an der Regelung der Arbeitsbeziehungen in seinen eigenen Betrieben interessiert. Hierbei berühren sich seine Interessen mit denen der Gewerkschaft meist nur indirekt. Der Unternehmer legt natürlich Wert darauf, daß ihm für die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialverhältnisse ein möglichst breiter Spielraum bleibt. In dieser Richtung sucht er auch seinen Verband zu beeinflussen. Die eigentlichen Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern sind aber Kollektivverhandlungen von Repräsentanten der beiden Interessenverbände.

Auf der Grundlage eines gemeinsamen Interesses am Unternehmenserfolg unterscheiden sich Unternehmer und Arbeitnehmervertreter doch tiefgreifend durch ihre verschiedenartige Sichtweise. Die Unternehmer wollen das Leistungspotential der Betriebe stärken und ihre Entscheidungsfreiheit bewahren. Die Arbeitnehmerschaft drängt auf eine Verbesserung ihrer materiellen Lage und auf eine soziale Betriebspolitik, an der sie mitwirken kann. Wichtiger als die turnusmäßigen Auseinandersetzungen um das jeweilige Nominallohniveau erscheinen die allmählichen institutionellen Änderungen im Arbeitsverhältnis und in der Stellung der Arbeitnehmerschaft sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft. Sie müssen zu einer neuen Konzeption von Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen, die vielleicht einmal dem Inhalt des etwas voreilig geprägten Begriffs Sozialpartner entsprechen wird. In diese Richtung weisen neuerdings gewerkschaftliche Versuche, den Mitgliederzusammenhang zu festigen und in der Tarifpolitik die Lohnpolitik durch Sozialpolitik zu ergänzen. In diese Richtung weisen aber auch die Versuche fortschrittlicher Unternehmensführungen, von einer bloßen Personalverwaltung und rein materiellen individuellen Leistungsanreizen zur Politik einer umfassenden Mitarbeiterförderung überzugehen. Sie

muß, soll sie langfristig Erfolg haben, notwendigerweise zu einer stärkeren Mitwirkung der Belegschaft auch in betrieblichen Entscheidungen führen und zu einer neuartigen Beteiligung am materiellen Betriebsergebnis. So wichtig die überbetrieblichen Verhandlungen für den einzelnen Arbeitnehmer sind, so wichtig ist doch auch die Erkenntnis, die gerade der Unternehmer immer wieder erfährt, daß vor allem die betriebliche Arbeitswelt und ihre Gestaltung die Grundhaltung des Arbeitnehmers prägen.

Die staatliche Rahmenordnung

Bisher war nur von den Sozialpartnern die Rede und ein meist stiller, aber wichtiger Partner in diesem Gespräch wurde vergessen: die Öffentlichkeit. Was die Sozialpartner untereinander abmachen, betrifft ja nicht nur sie. Andere soziale Gruppen sind Nutznießer des sozialen Friedens, sie leiden aber ebenso auch unter industriellen Konflikten. Es kann deshalb der Allgemeinheit und dem Staat als ihrem Repräsentanten nicht gleichgültig sein, was auf dem Gebiet der industriellen Arbeitsbeziehungen geschieht. Aus der Sicht des Staats stellen sich diese Beziehungen als ein sehr verwickeltes Ordnungsproblem dar. Es kommt vor allem darauf an, den Rahmen zu bestimmen, in dem die Sozialpartner ihre Angelegenheiten selbst regeln können, und die Verantwortungsbereiche im einzelnen festzulegen. Der Grundsatz, der diesbezüglich für die Bundesrepublik gilt, ist derjenige der Tarifautonomie. Die Sozialpartner sind freie Verhandlungspartner, und ihr Verhaltensspielraum ist nur durch allgemeine Bestimmungen des Grundgesetzes (Art. 9, Abs. 2, Art. 2 Abs. 1, Art. 18) begrenzt. Als Tarifpartner nehmen sie sogar öffentlich-rechtlich sanktionierte Ordnungsfunktionen auf dem Arbeitsmarkt wahr (vgl. die Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen). Die Unternehmerschaft bejaht diesen Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit der Sozialpartner. Die hier zugrunde liegende liberale Tradition hat O. A. Friedrich einmal klar ausgedrückt: „Es gibt keine gefährlichere Zusammenballung von Macht, als wenn Staat und Wirtschaft sich in einer Hand vereinigen. Freiheit und Eigenständigkeit des Volkes und jedes einzelnen sind am besten gesichert, wenn die Gewaltenteilung zwischen Staat und Wirtschaft erhalten bleibt.“ Gegenwärtig wird die Möglichkeit gesetzlicher Bestimmungen für eine staatliche Zwangsschlichtung oder für den Streikaufschub im Falle von Arbeitskämpfen in der Öffentlichkeit diskutiert. So einfach diese Lösung dem Nichtbeteiligten erscheinen mag, so sehr müssen doch die Nachteile insbesondere der Zwangsschlichtung bedacht werden. Die Erfahrungen der Weimarer Zeit zeigen, daß sehr häufig die Schiedssprüche zu einer Entfremdung zwischen den gleichermaßen unzufriedenen Sozialpartnern und dem Staat geführt haben. Außerdem ist in der Regel der Schiedsspruch sachlich nicht fundierter als die Vorschläge der Tarifpartner, er bleibt eine reine Kompromißformel. Obwohl die Arbeitskämpfe das Wirtschaftsleben sehr behindern können, muß man sich darüber klar sein, daß sie als ultima ratio der Tarif-

verhandlungen mit zur Freiheit der Verhandlungspartner gehören, wenn die Ergebnisse von diesen wirklich ohne Vorbehalt anerkannt werden sollen. Allerdings ist es angesichts der weitgehenden Verflechtung der Wirtschaftszweige und angesichts der meist industrieweiten Ausbreitung der Streiks sehr fraglich, ob Arbeitskämpfe wirklich noch zeitgemäß sind. Es sind auch Fälle denkbar, in denen die Öffentlichkeit ein berechtigtes Interesse an der Kontrolle eines Arbeitskampfes hat, nämlich dann, wenn er zu einem wirklichen Notstand für große Bevölkerungsteile führt. Um Mißständen vorzubeugen, befürworten die Unternehmer freiwillige Schlichtungsvereinbarungen.

Wir sehen also, daß in der Bundesrepublik der Staat den Sozialpartnern einen großen Spielraum für eigenverantwortliches Handeln läßt. Die Unternehmerschaft bejaht diesen Spielraum, betont aber gleichzeitig durch ihre Sprecher immer wieder die Verpflichtung, die Freiheit der Tarifpartner nicht gegen die Interessen der Allgemeinheit auszunutzen. Worin besteht nun dieses Interesse, das der Staat zu schützen hat? Abgesehen von der allgemeinen Forderung nach öffentlicher Ruhe und Ordnung, also der möglichen Vermeidung schwerer sozialer Konflikte, sind es zwei Interessenbereiche. Die Staatsbürger erwarten einmal als Konsumenten, daß die Märkte funktionsfähig bleiben, daß also Wettbewerb herrscht, und daß sich die Produzenten nach den Bedürfnissen der Konsumenten richten. Das heißt z.B., daß Absprachen der Sozialpartner über höhere Löhne zu Lasten der Verbraucherpreise dort, wo sie infolge mangelnden Wettbewerbs möglich sind, verurteilt werden. Die Sozialpartner dürfen sich nicht auf dem Rücken der Verbraucher einigen. Zum anderen erwarten die Staatsbürger, daß ein möglichst gleichmäßiges Wirtschaftswachstum einen wachsenden Lebensstandard für alle garantiert. Die Tarifpolitik der Sozialpartner darf also nicht wachstumshemmend sein, indem sie weder die Investitionsneigung der Unternehmer zu sehr eindämmt noch die Kaufkraft der Arbeitnehmerschaft auf einem zu niedrigen Niveau begrenzt.

In der Regel werden die Sozialpartner diese Verpflichtungen gegenüber der Allgemeinheit im eigenen Interesse einhalten. Der Staat hat aber durch eine klare wirtschafts- und sozialpolitische Grundkonzeption, die konsequent verwirklicht wird, wirksame Kontrollmöglichkeiten. So ist z.B. die staatliche Förderung des Wettbewerbs, etwa durch strukturelle Wirtschaftspolitik oder durch Zollabbau, eine wichtige Vorkehrung gegen den möglichen Machtmißbrauch der Produzenten gegenüber der Verbraucherschaft. Ebenso können geld- und währungspolitische Maßnahmen gemeinsam mit einer konjunkturbewußten Finanzpolitik wesentliche Bedingungen für ein gutes Wachstumsklima für die Wirtschaft schaffen. Diese wenigen Hinweise mögen genügen, um zu zeigen, daß in der Tat Richtung und Erfolg der Bestrebungen der Sozialpartner weit über den Rahmen des Einzelunternehmens und des einzelnen Industriezweiges hinaus von gesamtwirtschaftlichen Daten abhängen, die durch staatliche Wirtschaftspolitik beeinflussbar sind. Diese den Wirtschaftsablauf nicht di-

rekt regelnden, wohl aber seine Grundbedingungen beeinflussenden Maßnahmen sind nicht etwa mit staatlicher Planwirtschaft gleichzusetzen, die von der Unternehmerschaft strikt abgelehnt wird. Diese marktwirtschaftlich konformen Maßnahmen erweisen sich auch in der Praxis als viel wirksamer als ständig neue Gesetze und Verordnungen. Die Rahmenordnung für die Beziehungen zwischen Sozialpartnern kann also nur zum Teil das Werk von Juristen sein, und bedeutsamer ist es, richtige Daten im Wirtschaftsablauf zu setzen, an denen sich die Sozialpartner in ihren Verhandlungen verlässlich orientieren können. ...

Die Rolle des Staates sollte sich mehr durch indirekte Förderung als durch direkte Eingriffe realisieren. Von Reglementierungen hält man nicht viel, weil gerade der betriebliche Alltag nur durch zahllose ad hoc-Entscheidungen gemeistert werden kann. Hierfür ist ein angemessener Spielraum erforderlich. Der Staat kann aber durch die Garantie einer Rahmenordnung, an die er sich selbst beim Erlaß neuer Verordnungen und Gesetze hält, viel zu einer langfristigen Stabilisierung der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern beitragen. Hierzu gehört wohl auch die von der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände geforderte „Fundierung eines Schlichtungswesens auf der Basis volkswirtschaftlicher Daten, die ein unabhängiges Sachverständigengremium zu erarbeiten hätte.“ Hierzu gehört ebenfalls die Begrenzung der Verfügungsgewalt außerstaatlicher Organisationen, wenn diese sich gegen die Grundrechte des Staatsbürgers richtet. Die Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen ist wichtiger Teil einer allgemeinen sozialen Strukturpolitik. Nach dem Subsidiaritätsprinzip sollte auch zunächst den direkt Beteiligten die Chance hierzu gegeben werden ...

2.3 Gewerkschaften in der Industriegesellschaft (1971)

So wenig an der grundlegenden Bedeutung der Gewerkschaften für die Funktionsfähigkeit einer modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur gezweifelt wird, so sehr sind doch gerade in der letzten Zeit ihre Aufgaben und die Strategien zu deren Wahrnehmung Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen geworden. Auf der einen Seite finden wir Autoren, für die feststeht, „daß die Gewerkschaften ihre von Anfang an gestellte Aufgabe, die kapitalistische Zwangspolitik zu bekämpfen und zu überwinden, faktisch nicht wahrgenommen haben.“¹ Andererseits gibt es auch Vertreter der insbesondere von Goetz Briefs geäußerten Auffassung: „Die liberal-kapitalistische Ordnung ist das Gesetz, nach dem die Gewerkschaft angetreten ist. Wo immer diese Ordnung mit oder ohne Dazutun der Gewerkschaften zugrunde geht, geht die Gewerkschaft mit zugrunde, auch wenn sie dem Namen und der einen oder anderen nebensächlichen Funktion nach bestehen bleibt.“² Eine soziologische Standortbestimmung der Gewerkschaften in der modernen Industriegesellschaft sollte sich allerdings zunächst polemischer Wertungen enthalten und nur von den strukturellen Bedingungen ausgehen, die Zielsetzung, soziale Funktionskreise und organisatorische Binnenstruktur der Gewerkschaften prägen. Eine derartige Analyse kann auch den Blick für die Möglichkeiten schärfen, die für eine aktive Gewerkschaftspolitik in der Gegenwart überhaupt bestehen.

Wandlungen der Zielsetzung: Von der Emanzipation zur Integration

Die europäischen Gewerkschaften sind als Teil einer umfassenden sozialen Bewegung zur Emanzipation der Arbeiterklasse entstanden. Insbesondere aus marxistischer Sicht kam ihnen die Aufgabe zu, „Pflanzschulen des Sozialismus“ zu sein und das Klassenbewußtsein zu wecken. Diese Aufgabe erwies sich als vordringlich, denn „die ökonomischen Verhältnisse haben zuerst die Masse der Bevölkerung in Arbeiter verwandelt, die Herrschaft des Kapitals hat für diese Masse eine gemeinsame Situation, gemeinsame Interessen geschaffen. So ist diese Masse bereits eine Klasse gegenüber dem Kapital, aber noch nicht für sich selbst.“³ Für die gegenwärtige Diskussion wichtig ist allerdings die einschränkende Feststellung, daß bei weitem nicht alle Gewerkschaften auf dem Boden marxistischer Lehrmeinungen entstanden sind und daß selbst in der sozialistischen Gewerkschaftsbewegung neben der Funktion der

¹ Willy Wyninger, in: S. G. Papcke (Hrsg.) *Anpassung oder Widerstand? Gewerkschaften im autoritären Staat*, Frankfurt/Main 1969, S. 45.

² Goetz Briefs, *Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus. Die Gewerkschaften am Scheideweg*, München 1952, S. 80.

³ Karl Marx: *Das Elend der Philosophie*, Berlin 1952, S. 192.

Bewußtseinsbildung, der Vermittlung von Weltanschauung, sehr konkrete sozial-ökonomische Zielsetzungen an Boden gewannen. Viele Gewerkschaften waren zunächst nichts anderes als Berufsvereine hochqualifizierter, vom sozialen Abstieg bedrohter Arbeiter mit Handwerkermentalität. Und gerade die qualifizierten Teile der Arbeiterschaft sahen die Gewerkschaft stets auch als Interessenverband zur Durchsetzung konkreter materieller Verbesserungen an. Im umfassenden Emanzipationsprozeß der unselbständigen Lohnarbeiterschaft hatten die Gewerkschaften als die mitgliederstärksten Massenorganisationen stets auch die Aufgabe der Stabilisierung der Lebensbedingungen. Zur Wahrung ihrer organisatorischen Einheit waren sie gleichsam zum unmittelbaren Erfolg verurteilt und konnten ihre Mitglieder nicht mit der Hoffnung auf langfristig zu verwirklichende Sozialutopien an sich binden. So war für die Gewerkschaften die anzustrebende „Neue Gesellschaft“ zumindest teilweise schon in den schrittweisen Errungenschaften der Tarifverträge konkretisiert. Das theoretische Dilemma der Gewerkschaften, zugleich Teil einer sozialen Bewegung sowie Interessenverband zu sein, löste sich in der Gewerkschaftspraxis als Drang zur Sozialreform auf. Frank Tannenbaum hat wohl am prägnantesten auf diese Tatsache hingewiesen, indem er die Gewerkschaftsbewegung als die konservative Volksbewegung unserer Zeit charakterisiert hat.⁴ Für ihn ist Gewerkschaft „ein unbewußtes Streben, zu den aus der Vergangenheit abgeleiteten Werten zurückzukehren: Sicherheit, Gerechtigkeit, Freiheit und Glauben“.⁵ Weder sozial-revolutionäre noch radikal-liberale Philosophien eignen sich deshalb aus dieser Sicht auf die Dauer als Gewerkschaftstheorien. Frank Tannenbaums These von der konservativen Volksbewegung darf jedoch nicht dahingehend verstanden werden, daß die Gewerkschaften keine gesellschaftsverändernde Rolle gespielt hätten. Ihre Zielsetzung der Stabilisierung und Verbesserung der Lebenslage breiter Bevölkerungsschichten ist angesichts der Eigendynamik der modernen Industrielandschaft durchaus ein revolutionäres Programm. Der partiellen Auffassung vom Menschen als Leistungsträger wird ein umfassenderes Menschenbild entgegengesetzt, das nach Tannenbaum alle Möglichkeiten der Freiheit und zugleich die Sicherheit verkörpert, die zur Wahrnehmung der menschlichen Würde wesentliche Voraussetzungen sind.⁶

Wer die Veränderungen in der Soziallage der Arbeitnehmerschaft in diesem Jahrhundert objektiv würdigt, muß auch zu dem Ergebnis kommen, daß die Funktion der Gewerkschaften zweifellos umfassender als die eines „Arztes am Krankenbett des Kapitalismus“ (Fritz Tarnow) war. Die Gewerkschaften haben ganz entscheidend zum Entstehen einer neuen Sozialordnung beigetragen, die ihrerseits überhaupt erst

⁴ Frank Tannenbaum, Eine Philosophie der Arbeit, Nürnberg 1954, S. 7.

⁵ a.a.O., S. 16f.

⁶ a.a.O., S. 200.

die Grundlagen für weiterreichende Zielkonzepte schafft, wie sie gegenwärtig diskutiert werden. ...

Vom Grundsatz der Gleichberechtigung zwischen Kapital und Arbeit ausgehend wurden den Gewerkschaften umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmerschaft ermöglicht. Dies bedeutet allerdings, wie noch zu zeigen sein wird, eine außergewöhnliche Ausdehnung ihres Aufgabengebietes und ihre institutionelle Verankerung beziehungsweise Mitwirkung in den wichtigsten Entscheidungszentren des modernen Staates. Die solchermaßen „befestigte Gewerkschaft“ (Goetz Briefs) ist in hohem Maße in das Gesellschaftssystem integriert, das unter ihrer Mitwirkung entstanden ist. Aus dieser Sicht sind die Gewerkschaften in den Industriegesellschaften zweifellos ein Ordnungsfaktor ersten Ranges.

Es ist zu fragen, ob dadurch wirklich ein Domestikationsprozeß eingeleitet worden ist, der ihnen den Charakter einer sozialen Bewegung nahm. Theo Pirker vertrat schon 1965 diese Auffassung, daß die Gewerkschaften eher einem Versicherungsbetrieb als einer Kampforganisation ähneln: „Ich erwarte von den Gewerkschaften in der Bundesrepublik, was die traditionellen Zielsetzungen der Arbeiterbewegung betrifft, nichts mehr. Ich glaube nicht, daß eine Art ‚Verlebendigung‘ der Gewerkschaften möglich ist, damit sie in der gesellschaftlichen und politischen Arena wieder als Bewegung auftreten können.“⁷

Sind die Gewerkschaften von ihrer gegenwärtigen Zielsetzung her tatsächlich nur ein administratives Vollzugsorgan des systemimmanenten sozialen Fortschritts? Dagegen spricht die Eigendynamik der Grundbedingungen einer freiheitlichen Gewerkschaftsbewegung, die vielleicht am prägnantesten vom Ehepaar Webb in ihrem epochalen Werk „Industrial Democracy“ schon 1897 dargelegt worden ist. Gemeint ist hier der langfristige und langwierige Prozeß der Fundamentaldemokratisierung der Arbeitsverhältnisse, an dessen Endpunkt die Verheißung einer Gesellschaft mündiger Wirtschaftsbürger steht. Da die Gewerkschaften ihr eigentliches Wirkungsfeld der Demokratisierung der Gesellschaft verdanken, müssen sie, um sich selbst nicht ad absurdum zu führen, diesen Demokratisierungsprozeß fördern und ihm neue, zeitgemäße Inhalte geben. Ihr dynamisches Prinzip ist die Verwirklichung der Demokratie im Wirtschaftsleben unter den für diesen Sozialbereich spezifischen sozialen Bedingungen. Damit ist noch nichts über die konkrete Form und Struktur demokratisierter Wirtschaftsinstitutionen und demokratischer Initiativen von Wirtschaftsbürgern ausgesagt. Zweifellos erschöpft sich das Demokratisierungspotential aber weder in permanenter Opposition, die Frustrationserlebnisse und als Folge Regressionser-

⁷ Theo Pirker, Die Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb, in: A. Horné (Hrsg.), Zwischen Stillstand und Bewegungen. Eine kritische Untersuchung über die Gewerkschaften in der modernen Industriegesellschaft, Frankfurt/Main 1965, S. 21.

scheinungen des Sozialutopismus zur Folge hat, noch in einer administrativen Integration, die Gleichberechtigung zum Privileg kleiner Funktionärsschichten werden läßt. Je mehr die Gewerkschaften dem Demokratisierungsauftrag, als dessen Hüter sie ihre Existenz begonnen haben, konkrete und unmittelbare Gestalt verleihen, je mehr sie die verantwortungsbewußte Mitwirkung aller ihrer Mitglieder im Wirtschaftsprozeß fördern, desto mehr dienen sie auf ihre Weise dem sozialen Fortschritt. In diesem Sinne kann man Siegfried Braun durchaus zustimmen, wenn er feststellt: „Gewerkschaftliche Aktivität hat also in unserer Gesellschaft kritische, universelle und wesentliche politische Aufgaben, die in den Grundlagen dieser Gesellschaft wurzeln, für einen großen und wachsenden Teil der Gesellschaft lebenswichtig sind und ohne deren Erfüllung unsere Gesellschaft nicht das wäre, was sie ist.“⁸

Die Ausweitung der sozialen Funktionskreise: Vom Lohnkampf zur Gesellschaftspolitik

Zur Definition des sozialen Standorts der Gewerkschaften in der modernen Industriegesellschaft gehört nicht allein eine Auseinandersetzung mit ihren Grundzielen und den daraus abgeleiteten Handlungsstrategien. Von gleicher Bedeutung ist eine Analyse der tatsächlichen sozialen Funktionen, die die Gewerkschaften gegenwärtig wahrnehmen, und der Tendenzen, die sich hierbei abzeichnen. Zweifellos ist der Kern gewerkschaftlicher Aktivität auf die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses im Sinne der Interessen der Arbeitnehmer gerichtet. Seine wirtschaftlichen Aspekte werden durch lohnpolitische Aktivitäten, die sozialen Aspekte durch sozialpolitische Forderungen und die rechtlichen Aspekte durch Vorschläge für arbeitsrechtliche Gestaltung beeinflußt. Da die Vielgestaltigkeit der Arbeitsverhältnisse nicht allein durch allgemeine Regelungen erfaßt werden kann, richtete sich schon frühzeitig die Gewerkschaftsaktivität auch auf die Besserung der Arbeitsbedingungen für Sondergruppen von Arbeitnehmern, wie zum Beispiel Frauen, Jugendliche und Körperbehinderte. Eine Mitwirkung bei der Gestaltung konkreter Arbeitsverhältnisse darf aber den Kreis der noch nicht Erwerbstätigen und der nicht mehr Erwerbstätigen keineswegs außer acht lassen. Dies führt zu einer Ausweitung der Gewerkschaftsaktivität zunächst in Richtung potentieller jugendlicher Arbeitnehmer, für die unter anderem besondere Maßnahmen des Jugendschutzes und der Berufsausbildung gefordert werden. Ebenso wichtig werden auch die Lebensprobleme der Frühinvaliden und Rentner, die aus dem Arbeitsleben ausscheiden müssen. Wenn man bedenkt, daß alle diese Arbeitsgebiete sowohl in ihrem Bezug auf die Gesamtindustrie als auch in ihrer regionalen Dimension und schließlich über die gewerkschaftliche Beratung der Betriebsräte in ihrer unternehmens- und betriebsbezogenen Dimension zu bearbeiten

⁸ Siegfried Braun, Die Gewerkschaften als „Verband von Arbeitsplatzbesitzern“, in: A. Horné (Hrsg.), a.a.O., S. 30.

sind, so wird deutlich, welche Fülle von Funktionen moderne Gewerkschaften übernommen haben.

Eine Grunderfahrung des modernen Arbeitnehmers besteht darin, daß sein Arbeitsverhältnis von Faktoren tangiert und mitgestaltet wird, die weit über den Unternehmens-, ja sogar den Industriebereich hinausgreifen und gesamtwirtschaftliche beziehungsweise gesamtgesellschaftliche Strukturen berühren. Dies wird deutlich, wenn man sich zunächst einmal die Beeinflussungsfaktoren des Arbeitsplatzangebots vergegenwärtigt. Hier spielt das Ausmaß, in dem sich ein Staat zur Vollbeschäftigungspolitik entschlossen hat, eine entscheidende Rolle. Die besonderen Modalitäten der Vollbeschäftigungspolitik werden aber in einem politischen Prozeß festgelegt, der ohne Berücksichtigung der Gewerkschaften keine Chance zur Verwirklichung hat. Die Gewerkschaften werden auf diese Weise zu Repräsentanten der Arbeitnehmerinteressen auf höchster wirtschaftspolitischer Entscheidungsebene. Die gleichen Zusammenhänge gelten für die Beeinflussungsfaktoren des Arbeitsergebnisses. Hier ist in erster Linie an Maßnahmen zur Förderung des Produktivitätszuwachses und der Geldwertstabilität, aber auch an Probleme der Vermögensbildung zu denken. Auch hier können Gewerkschaften letztlich nur aktiv werden, wenn sie sich gesellschaftspolitisch betätigen. Auch dies setzt entsprechende Stabsabteilungen und die Berücksichtigung moderner wissenschaftlicher Forschungsergebnisse voraus.

Schließlich kann ganz allgemein festgestellt werden, daß sich die soziale Lage der Arbeitnehmerschaft nur stabilisieren läßt, wenn die gesellschaftliche Rahmenordnung immer wieder überprüft wird im Hinblick auf den arbeitenden Menschen und seine Bedürfnisse. In Gesellschaften mit parlamentarischen Regierungssystemen ist die direkte Mitwirkung an dieser Rahmenordnung den Parteien vorbehalten. Sie sind jedoch in ihrer Willensbildung abhängig von der Artikulation der Interessen durch Verbände. In diesem Zusammenhang haben die Gewerkschaften als in der Regel größte Massenorganisation moderner Industriegesellschaften ein besonderes Gewicht und eine besondere Verantwortung.

Die Konsequenz aus der allgemeinen Interdependenz sozialer und wirtschaftlicher Faktoren in einer hochgradig arbeitsteiligen Gesellschaft und aus der grundlegenden Bedeutung der Arbeit in einer nach dem Leistungsprinzip organisierten Gesellschaft muß von einer modernen Gewerkschaft in Richtung einer aktiven Gesellschaftspolitik gezogen werden. Hierin liegt auch ein Regulativ gegenüber den Tendenzen zur Bürokratisierung und Erstarrung in administrativer Routine, die sehr häufig die Tarifpolitik charakterisieren, trotz des militanten Anstriches, der ihr bisweilen in der Öffentlichkeit gegeben wird.

Die von den Gründern moderner Gewerkschaften kaum erahnte Erweiterung des Funktionskreises bringt soziologische Probleme besonderer Art mit sich. Zunächst

einmal spielen die Gewerkschaften sehr unterschiedliche Rollen im gesellschaftlichen Kräftespiel, je nachdem, ob es sich um autonome Sozialbereiche mit Partnern handelt, die im Interessenkampf zu einem zeitlich befristeten Interessenausgleich gelangen müssen, oder um Sozialbereiche, die durch übergeordnete staatliche Kontrollinstanzen reguliert werden. Hier kann jener Rollenkonflikt zwischen Gemeinwohl und Arbeitnehmerinteressen entstehen, der von militanten Vertretern der Neuen Linken zugunsten „proletarischer Spontaneität“ und einer Zerschlagung etablierter Gewerkschaftsapparate zu lösen versucht wird.⁹ Zwar mögen in diesem Zusammenhang geäußerte Slogans wie der folgende bestechend wirken: „Die Mitbestimmung im Kapitalismus bedeutet, daß die Gefängnisinsassen Vorschläge für die Einrichtung ihrer Zellen machen dürfen.“¹⁰ Bei nüchterner Analyse der objektiven Situation wird man jedoch zu dem Schluß gelangen, daß ein Rückzug der Gewerkschaften aus den Institutionen der modernen Industriegesellschaft und sei es nur aus den Institutionen der Verwaltungsordnung eine so ernsthafte Beschneidung ihrer Aktionsmöglichkeiten bedeuten würde, daß dieser Akt gesellschaftspolitischer Kastration keineswegs durch proletarische Spontaneität an der Basis ausgeglichen werden kann. Die Gewerkschaften würden vielmehr bei konsequenter Verfolgung dieser Politik wichtige Funktionen, z.B. in Österreich an die dann unausweichlich in ihrer Bedeutung wachsenden Arbeiterkammern, abgeben und sich in nur schwer zu koordinierenden Aktivitäten in sozialen Mikrobereichen wie etwa dem einzelnen Betrieb oder dem einzelnen Unternehmen aufreiben. Das Fazit aus der Erkenntnis, daß moderne Industriegesellschaften hochorganisierte Gesellschaften sind, kann für die Gewerkschaften nur lauten, daß sie den zweifellos ermüdenden Weg durch die Institutionen gehen müssen, um das gegebene Reformpotential ausnutzen zu können. In dem Maße, in dem die so erforderliche Gesellschaftspolitik abstrakter, umfassender und aus der Sicht des einzelnen Arbeitnehmers situationsferner wird, werden allerdings auch Gegengewichte benötigt. Mit dieser Frage, die eng mit dem Problem der Aktivierung breiter Mitglieberschichten zusammenhängt, wollen wir uns nun beschäftigen.

Probleme der Binnenstruktur: Oligarchie oder Demokratie?

Die Gewerkschaften sind Verbände, deren Stärke weitgehend von Art und Ausmaß ihres Mitgliederkonsensus abhängt. Es ist verständlich, daß unter der Vorherrschaft des Prinzips der repräsentativen Demokratie und angesichts des wachsenden Gewichts von Expertenentscheidungen auch die Gewerkschaften zum Grundsatz des demokratischen Zentralismus Zuflucht genommen haben. Dadurch entstand

⁹ Vgl. hierzu Papcke, Proletarische Spontaneität oder gewerkschaftliche Disziplin, in den von ihm herausgegebenen Band: Anpassung oder Widerstand?, a.a.O.

¹⁰ Zitiert bei Papcke, a.a.O., S. 43.

zwangsläufig das Problem der innergewerkschaftlichen Demokratie, das Theo Pirker einmal pointiert mit dem Schlagwort „Gewerkschaft ohne Kollegen“ bezeichnet hat.¹¹ An der innergewerkschaftlichen Diskussion um das „Mitbestimmungsproblem“ hat sich in den letzten Jahren besonders in der Bundesrepublik Deutschland die Brisanz dieses Themas deutlich gezeigt. In gemäßigter Form konnte noch 1965 Siegfried Braun die Alternative aufzeigen, „durch bürokratische ‚Einmauerung‘ eine öffentlich garantierte Pfründe in die Hand zu bekommen, die den Fortbestand der ‚Organisation‘ gemäß deutsch ideologischer Tradition sichert, oder durch Betriebsorientierung und konkrete Aktivität die eigenständige Verbindung zur Arbeiterklasse zu behalten.“¹² Wesentlich radikaler forderte 1971 Eberhardt Schmidt, langjähriger Pressereferent beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt am Main: „Nur aus der Verlängerung und Verstärkung solcher Klassenkämpfe (*wie der Septemberstreiks 1969*) kann die Arbeiterbewegung in Zukunft die Kraft ziehen, das bestehende Gesellschaftssystem tatsächlich zu gefährden. Eine Erneuerung der Organisationsformen der Arbeiterklasse, Partei und Gewerkschaft, wird sich nur als Folge sozialer Konflikte vollziehen.“¹³ Angesichts derartiger Forderungen ist die Frage zu stellen, ob die Problematik des Mitgliederkonsensus, der innergewerkschaftlichen Solidarität, tatsächlich durch die Gegenüberstellung eines reaktivierten Klassenkampfes am Arbeitsplatz und einer Funktionärsmitbestimmung in zentralen Entscheidungsgremien richtig gesehen und damit situationsadäquat gelöst werden kann.

Entsprechend dem komplexen Aufbau der pluralistischen Gesellschaft kann eine gesellschaftspolitisch aktive Gewerkschaft ihre Aktivität nicht auf einen einzigen Sozialbereich, auf eine einzige soziale Interaktionsebene beschränken. Sie kann nicht nur am Arbeitsplatz aktiv werden, und sie kann zweifellos auch nicht nur als Bestandteil festgefügtter Oligarchien überleben. Es geht vielmehr um die situationsspezifische Abstufung der Aktivitäten, um eine durchgängige Organisation auf Betriebs-, Unternehmens-, Industrie- und Gesellschaftsebene. In ähnlicher Weise muß die moderne Gewerkschaft in ihrer Organisation auch die Konsequenzen aus einer außerordentlich starken Auffächerung der Soziallagen und damit verbunden auch der sozialen Bewußtseinslagen ziehen. Die Arbeitnehmerschaft besteht nicht mehr, wie einige Sozialromantiker glauben machen wollen, aus Traditionsproleten. Die Zeit ist nicht mehr fern, in der die „Arbeiter“ in der Minderzahl sein werden. Immer bedeutsamer wird der gut ausgebildete Arbeiter gegenüber dem Hilfsarbeiter, und in den Angestelltenpositionen wird man in vermehrtem Maße Akademiker finden.

¹¹ Theo Pirker, a.a.O., S. 7.

¹² Siegfried Braun, a.a.O., S. 32.

¹³ Eberhardt Schmidt, Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt/Main 1971, S. 199.

Selbstverständlich gibt es gemeinsame Probleme innerhalb der Arbeitnehmerschaft.

Man darf aber darüber nicht vergessen, daß entsprechend den unterschiedlichen Funktionskreisen auch unterschiedliche Formen der gewerkschaftlichen Aktivierung gefunden werden müssen. Andernfalls wird die Entstehung von konkurrierenden gewerkschaftsähnlichen Organisationen riskiert. Die Industriegewerkschaft war sicherlich gegenüber der Berufsgewerkschaft ein Fortschritt. Es ist aber die Frage zu stellen, ob ein derartig eindimensionales Organisationsprinzip auch für die Zukunft den Mitgliederzusammenhalt am besten gewährleistet. Es ließe sich durchaus denken, daß innerhalb einer Industriegewerkschaft wiederum zumindest bei der innergewerkschaftlichen Willensbildung die Differenzierung der Arbeitnehmerschaft nach beruflichen Funktionskreisen stärker berücksichtigt wird, ebenso wie im Betrieb die funktionale Gliederung der Arbeitnehmerschaft auch in der Interessenvertretung Ausdruck finden sollte.

Zweifellos wird die Reaktivierung des Mitgliederinteresses auch davon abhängen, daß es innerhalb der Gewerkschaftsorganisation gelingt, dem einzelnen Mitglied mehr Ausdrucks- und echte Mitwirkungsmöglichkeiten zu bieten. Der Wille zur arbeitsplatzbezogenen Mitwirkung, den breite Schichten der Arbeitnehmerschaft immer wieder äußern, sollte nicht mehr von zentralen Gewerkschaftsinstanzen überhört werden. Allerdings sind die Hoffnungen und Befürchtungen, die sich an eine Aktivierung der Mitgliederinteressen am Arbeitsplatz vor allem im Hinblick auf die Welle wilder Streiks 1969 in der Bundesrepublik Deutschland knüpfen, sicherlich übertrieben. Die Solidarität, die unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen ein Interessenverband erreichen kann, wird stets partiell und situationsspezifisch bleiben. Man kann sich mit aller Radikalität zum Beispiel für Lohnerhöhungen, für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und für einen hinreichenden Rationalisierungsschutz einsetzen. Von diesen Detailforderungen bis zur Unterstützung der Forderung nach revolutionärer Umgestaltung des gesamten Gesellschaftssystems ist aber der Weg weit. Die historische Erfahrung mit Sozialisierungsexperimenten in den Oststaaten und die Erkenntnis der relativen Immobilität technisch wirtschaftlicher Produktionsapparate verweisen zudem auf den engen Spielraum für eine grundlegende Veränderung der Arbeitsbedingungen durch revolutionäre Systemumwandlung.

Die Reichweite einer aktiven Gewerkschaftspolitik

Die Wirksamkeit der Gewerkschaften hängt ebenso wie diejenige anderer Organisationen von der jeweiligen Gesellschaftsstruktur ab. Es sollen deshalb die allgemeinen Rahmenbedingungen kurz skizziert werden, die die Reichweite der Gewerkschaftstätigkeit in hochentwickelten Industriegesellschaften begrenzen. Hierbei

kommt es nicht so sehr auf rechtliche Bestimmungen und ihre Auslegung an, sondern auf die realen Chancen, die Interessen weiter Bevölkerungskreise politisch wirksam zu organisieren und zumindest in strategisch wichtigen Handlungsfeldern auch durchzusetzen.

Nicht ohne Berechtigung werden moderne Gesellschaftsstrukturen häufig als „pluralistisch“ gekennzeichnet. Damit soll auf die starke *Differenzierung von Lebenslagen und Werthaltungen* hingewiesen werden. Die Auffächerung der modernen Gesellschaft hinsichtlich der Lebensräume und der Daseinsformen ist eine kaum übersehbare Tatsache. Die Siedlungsräume, die Berufswelt, die sozialen Kontaktkreise sowie die alters- und geschlechtsspezifische Gliederung der Bevölkerung - um nur wenige Merkmale zu nennen - machen dies offenkundig. Dementsprechend sind auch die Verhaltensweisen und Einstellungsformen der Bevölkerung keineswegs einheitlich. Neben diesem Pluralismus der Daseinsformen sozialer Großgruppen tritt die Notwendigkeit für das Individuum, je nach seiner Tätigkeit in verschiedenen Sektoren, zum Beispiel in der Berufs-, in der Familien- oder in der Öffentlichkeit, unterschiedliche Lebensformen zu verwirklichen. Schließlich trägt noch das Tempo des sozialen Wandels dazu bei, daß innerhalb eines Lebensablaufs Einstellungen und Verhaltensweisen häufig neu orientiert werden müssen.

Die in der Bevölkerung sichtbaren Werthaltungen zeigen ein ähnlich differenziertes Bild. Den aufgefücherten materiellen Lebenslagen entsprechen stark differenzierte Werthaltungen. Ließen sich diese in der Gründungszeit der Gewerkschaften noch mit einiger Berechtigung als sozialistische, liberalistische und sozial-konservative Interpretationsvarianten des Freiheits-, Gleichheits- und Solidaritätspostulats typisieren, so ist dies in der Gegenwart immer weniger möglich. Als Folge werden die herkömmlichen Sozialideologien immer stärker durch Ideologisierungen von Funktionsmodellen abgelöst. Weniger die Ziele stehen zur Debatte als die Wege, ein bestimmtes Teilziel zu erreichen. Es wäre allerdings verfehlt, aus dieser technokratischen Überformung herkömmlicher Ideologien eine fortschreitende „Entideologisierung“ abzulesen zu wollen.

Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus dem Pluralismus der Lebensweisen und Werthaltungen für eine aktive Gewerkschaftspolitik? Die wichtigste Konsequenz besteht wohl darin, daß die Rückkehr zu Richtungsgewerkschaften im herkömmlichen Sinne kaum möglich erscheint. Der Zwang zur Einheitsgewerkschaft, deren Programm eine Integrationsformel für einen Pluralismus von Werthaltungen darstellt, ist offenkundig. Ebenso klar ist der Zwang zur differenzierenden Vertretung pluralistisch aufgefücheter Mitgliederinteressen, dem insbesondere Großgewerkschaften mit heterogener Mitgliedschaft nicht entgehen können. Wird versucht, diesem Trend entgegenzuhandeln, erhalten Gewerkschaftsprogramme einen letztlich abstrakten, für den einzelnen unverbindlichen Charakter. Sie werden zu Leerformeln

eines administrativen Apparats, deren Verbindlichkeitsgrad in bezug auf reale Verhaltensweisen gering ist.

Ein zweites Hauptmerkmal moderner Industriegesellschaften ist die wachsende *Verflechtung der Wirtschaftsprozesse*, die allerdings häufig sehr abstrakt bleibt. Dieser Prozeß ist in der Regel auch mit der Konzentration von Macht in strategischen Zentren verbunden. Wenn man von der These ausgeht, daß die Gewerkschaften innerhalb der Wirtschaftsstruktur eine Gegenmacht darstellen sollen, dann müssen sie den Trend zur Verflechtung der Wirtschaftsinteressen in ihrem eigenen Bereich nachvollziehen. Dies hat sowohl ideologische als auch organisatorische Konsequenzen. Das Denken in altvertrauten, überschaubaren Organisationsbereichen wird ebenso sehr in Frage gestellt wie die Souveränität der Einzelgewerkschaft gegenüber dem koordinierenden Dachverband. Hierdurch geraten die Gewerkschaften als auf Mitgliederkonsensus angewiesene Großorganisationen jedoch in ein entscheidendes Dilemma. Streben sie einseitig zentralistische Konzentration von Verbandsmacht an, handeln sie dem Trend zur Differenzierung ihrer Mitgliederinteressen zuwider. Messen sie hingegen dem föderativen Prinzip zu großes Gewicht bei, verurteilen sie sich zu gesellschaftspolitischer Unwirksamkeit in Kernbereichen der Wirtschafts- und Sozialordnung. Offensichtlich läßt sich dieses Dilemma nicht anhand einfacher Modellvorstellungen lösen, sondern nur durch vorsichtiges Herantasten in der Praxis.

Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung moderner Gesellschaftsstrukturen wird die in Zukunft sicherlich weiterhin zunehmende *Verstärkung internationaler Abhängigkeiten* sein. Sie haben bereits jetzt im staatlichen Bereich zu einer tiefgreifenden Veränderung des Souveränitätsdenkens geführt. Im Wirtschaftsbereich ist die zunehmende Bedeutung multinationaler Konzerne unübersehbar. Analog bilden sich internationale Institutionen heraus, deren Hauptaufgabe die Schaffung einer Rahmenordnung für die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Probleme neu entstehender Großräume ist. Die Gewerkschaften haben diesen Trend bisher nur als Beobachter mitvollzogen, wenn man von den lockeren internationalen Zusammenschlüssen absieht, die im wesentlichen dem Meinungs austausch dienen, und von einer konsultativen Beteiligung etwa im Rahmen der Montanunion. Schon allein bei Betrachtung des Lohnproblems wird aber deutlich, daß dies für die Zukunft keineswegs genügen kann. Immer häufiger zeigt sich, daß bei Anhebung des Lohnniveaus in einem Lande Produktionsstätten in Länder mit niedrigerem Lohnniveau ausgelagert werden. Ebenso besteht der Trend, Produktionsstörungen in einem Land durch entsprechende Verlagerungen beziehungsweise Mehrproduktion in anderen Ländern auszugleichen. So wie die Gewerkschaften die Differentiale zwischen regionalen Arbeitsmärkten erfolgreich abzubauen versucht haben, wird diese Aufgabe im internationalen Bereich, zumindest im Hinblick auf die wirtschaftlich stark miteinander integrierten Nationen, allmählich gelöst werden müssen. Gerade den Gewerkschaften

kann am allerwenigsten an der Entstehung eines externen Proletariats gelegen sein, da hierdurch die Stabilisierung der Lebensbedingungen in den fortgeschrittenen Industrieländern immer wieder in Frage gestellt wird, ähnlich wie die Massen der unbeschäftigten Lohnarbeiter zu Beginn der Industrialisierung die Lage der durch Beschäftigung privilegierten Arbeiter ständig bedrohten.

Als letztes für die Gewerkschaftspolitik bedeutsames Charakteristikum moderner Gesellschaften soll der immer deutlicher werdende *gesellschaftspolitische Immobilismus* genannt werden. Er ist letztlich eine unausweichliche Konsequenz der sich miteinander verflechtenden Differenzierungs- und Integrationstrends in allen Lebensbereichen, die zu einer totalen Interdependenz gesellschaftlicher Vorgänge geführt haben. Ein besonders prägnantes Beispiel sind die Primär- und Sekundärfolgen der Motorisierung oder die Folgen einer das Eigenheim fördernden Siedlungspolitik in der BRD nach dem Zweiten Weltkrieg. Besonders augenfällig wird diese totale Interdependenz auch bei allen Problemen, die mit dem Umweltschutz verbunden sind. Wenn aber ein wichtiges Problem von einer Fülle von Faktoren beeinflusst wird, fällt seine rationale Bewältigung außerordentlich schwer. Begnügt man sich mit der Lösung von Teilaspekten, ist der Erfolg in Frage gestellt. Will man das ganze Problem lösen, so bringen schon der erforderliche Interessentenkonsensus und der zeitliche Ablauf der Maßnahmen größte Schwierigkeiten mit sich. Als Mittel gegen diesen gesellschaftspolitischen Immobilismus empfiehlt sich in den letzten Jahren verstärkt die langfristige Planung. Obwohl bisher nur wenige Erfahrungen mit der Planung komplexer Strukturwandlungen gemacht wurden, liegen zweifellos in der sukzessiven Verwirklichung koordinierter Maßnahmen im Zuge eines längerfristig geplanten Operationskalenders noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten, wenn regelmäßig Anpassungen auf Grund von Situationsänderungen vorgenommen werden.

Für die Gewerkschaften ergeben sich aus diesem Trend zwei Konsequenzen: einmal die Notwendigkeit, selbst an langfristigen Planungsprojekten mitzuwirken, zum anderen die Gewerkschaftspolitik im eigentlichen Sinne ebenfalls über längere Zeiträume hinweg zu koordinieren und an zeitlich differenzierten Zielen auszurichten. Dies bedeutet selbstverständlich eine Absage an Aktionsprogramme, die eine entscheidende Umwandlung zum Beispiel der Arbeitsverhältnisse als Nahziel aufstellen. Hierbei tritt allerdings das sozialpsychologische Problem auf, gerade diejenigen Mitgliedergruppen, denen noch eine längerfristige Gesellschaftserfahrung fehlt, nicht ihrer Ungeduld zu überlassen. Dadurch würde ein letztlich blinder, weil an den Gesetzmäßigkeiten moderner Sozialstrukturen nicht orientierter Aktivismus gefördert, der dazu verdammt ist, literarische Randerscheinung zu bleiben oder sich in Demonstrationseffekten zu erschöpfen.

Die realistische Einschätzung des durch die Gesellschaftsstruktur gegebenen Aktionsspielraums ist für die Gewerkschaften entscheidend. Läßt eine unrealistische Zielsetzung keine erfolgreiche Gewerkschaftsaktivität zu, schwindet der Mitgliederkonsensus, und im Extremfall bildet sich die Gewerkschaftsorganisation zur utopistischen Sekte zurück. Die bisher von den Gewerkschaften wahrgenommenen Funktionen werden dann wahrscheinlich andere Träger finden. Ist die Zielsetzung zwar realistisch, der Organisationsapparat jedoch nicht wirklichkeitsadäquat, setzen sich die Gewerkschaften der Gefahr aus, sich an effizientere Organisationen anlehnen zu müssen. Fehlt hingegen eine eigenständige Zielorientierung ebenso wie eine entsprechende Fortbildung der Organisationsstruktur, werden die Gewerkschaften gesellschaftspolitisch gleichgeschaltet, ähnlich wie wettbewerbsunfähige Wirtschaftsgebilde ihre Eigenständigkeit verlieren. Diese Gleichschaltung kann auf zwei Wegen erfolgen: einmal in der Weise, daß die Gewerkschaften zum administrativen Organ der gesellschaftspolitischen Planungszentrale werden. Dies war auch regelmäßig das Schicksal der Gewerkschaften in totalitär regierten Staaten. Zum anderen besteht dann die Gefahr, daß die Gewerkschaften Anhängsel unternehmerisch geleiteter Wirtschaftsorganisationen werden und zum Beispiel völlig in den Personal- und Sozialbereich integriert werden. Dieses Problem besteht etwa in Ländern mit weitgehend dezentralisierten Betriebsgewerkschaften.

Eine unabhängige und aktive Gewerkschaftspolitik setzt also voraus, daß sowohl die Zielsetzung als auch die Organisationsstruktur anhand sorgfältiger Analysen der Gesellschaftsstruktur festgelegt, verändert und auch aufeinander abgestimmt werden. Unbeschadet dieser Aufgabe muß allerdings jede Gewerkschaft das jedem Zweckgebilde immanente Problem lösen, einen Ausgleich zwischen objektiver Zwecksetzung und dem dadurch entstehenden Sachzwang einerseits sowie der subjektiven Interessenlage der Mitglieder andererseits zu finden. Die Möglichkeit, durch absoluten Vorrang der objektiven Zwecksetzung gewerkschaftsinterne Interessenlagen autoritär zu unterdrücken, ist ebensowenig konfliktlösend wie die Möglichkeit kleiner Aktivistengruppen, die objektive Zwecksetzung durch weitgehende Berücksichtigung ihrer Partikularinteressen zu subjektivieren. In beiden Fällen entstehen unterprivilegierte Gruppen innerhalb der Organisation. Eine leistungsfähige Gewerkschaft setzt also eine breite Basis für den Interessenausgleich in der Mitgliederschaft voraus. Andererseits ist die Basis dieses Interessenausgleichs eine hinreichende Leistungswirksamkeit, das heißt die Verwirklichung realistischer Zielsetzungen. Als Grundregel für die Bewältigung dieser Aufgabe könnte man die Erkenntnis akzeptieren, daß die Gewerkschaften *in* der Gesellschaft und nicht gegen sie wirken, daß sie aber durch eine aktive Gesellschaftspolitik den Spielraum für eine Humanisierung der Arbeitswelt und der allgemeinen Existenzbedingungen der Arbeitnehmerschaft wesentlich erweitern können. Hierbei dürfen sie sich aber nicht von anderen tragenden Kräften einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung isolieren, sondern müssen zur

„Kooperation auf Widerruf“ bereit sein, sofern ihnen hierfür eine Chance gegeben wird. Da ohne eine in diesem Sinne moderne Gewerkschaftsbewegung die Grundprobleme des Wirtschaftswachstums und der Stabilisierung von Lebenslagen gar nicht gelöst werden können, besteht gute Aussicht, daß in Zukunft die Gewerkschaften immer mehr nicht nur formal anerkannt, sondern auch als gleichberechtigte Partner akzeptiert und geschätzt werden.

2.4 Die Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen (1970)

Wer die industriellen Arbeitsbeziehungen in der Praxis erlebt, wird immer wieder die Fragwürdigkeit vieler theoretischer Orientierungspunkte erfahren, die von den einschlägigen Wissenschaften vermittelt werden. Scheinbar eherne ökonomische Gesetze sind in solchem Ausmaß manipulierbar, daß noch heute manche Vertreter traditionsgebundener Standpunkte sich auf die Feststellung beschränken, daß nicht sein könnte, was nicht sein sollte. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Argumentationsklischees bei Lohnverhandlungen. Ebenso haben auch manche juristische Verordnungen und Gesetze nur eine recht veränderte, wenn nicht sogar fiktive Geltung in der Praxis. Die Wirklichkeit der industriellen Arbeitsbeziehungen entspricht nur selten irgendwelchen theoretischen Modellen oder Systemen, aus denen sich abstrakte Regeln ableiten lassen. Statt dessen wird die konkrete Situation als ein recht flexibler Ablauf realer Interessenkonstellation und -kollisionen erlebt. Im ständigen Prozeß des gesellschaftlichen Lebens verschieben sich die Grenzen zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit fortwährend.

Die theoretische Konsequenz aus dieser inhärenten Dynamik der industriellen Arbeitsbeziehungen zu ziehen, fällt den pragmatisch orientierten Wissenschaftlern leichter als normativ denkenden Personen. Dies mag u.a. mit ein Grund dafür sein, daß in den angelsächsischen Ländern, insbesondere in den USA, neben den ökonomischen und juristischen Aspekten in der Industrial Relations-Forschung der soziologische Aspekt stärker zur Geltung gelangte.¹ Es setzte sich eine Betrachtungsweise durch, die das Handeln von Personen und sozialen Gruppen in konkreten Situationen erklären will. Hierbei kommt der jeweiligen Interessenlage der Beteiligten, den Mitteln und Wegen zur Durchsetzung von Zielvorstellungen sowie dem Wechselspiel von Konflikt und Kooperation eine grundlegende Bedeutung zu. Es ist bezeichnend für diese Sichtweise, daß *John T. Dunlop* in seinem bekannten Buch: „Industrial Relations Systems“ den Machtzusammenhang der industriellen Arbeitsbeziehungen ausdrücklich als gleichrangig neben technischen und marktbezogenen Faktoren anerkennt.² Eine Folge dieses theoretischen Denkansatzes sind die Versuche, wissenschaftliche Forschung auch an den Bedürfnissen der Praktiker der industriellen Arbeitsbeziehungen zu orientieren. Als Ergebnis stellen wir in der angelsächsischen Literatur eine Häufung von Handbüchern der Strategie und Taktik der industriellen Arbeitsbeziehungen fest. Ein gutes Beispiel ist etwa die Veröffentlichung von *Richard Walton* und *Robert B. McKersie*: „A Behavioral Theory of Labor Negotiations“.

¹ Einen Überblick über Systematik und Tendenzen der Industrial Relations-Forschung vermittelt mein Artikel „Industrial Relations“ in: W. Bernsdorf (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1969, S. 451-453.

² J. T. Dunlop, Industrial Relations System, New York 1958, Kap. 4: The Power Context and the Status of the Actors, S. 94 ff.

ons“, die sehr detaillierte Interaktionsanalysen für unterschiedliche Machtlagen bietet.³

Während zumindest in Kontinentaleuropa viele Industrial Relations-Fachleute immer noch vorwiegend die Gesetzestexte studieren und Machtprobleme immer wieder juristisch zu lösen versuchen oder aber intuitiv fallweise ad hoc-Vorschläge formulieren, nehmen ihre angelsächsischen Kollegen mehr und mehr ihre Zuflucht zu Soziotechniken auf der Grundlage wahrscheinlichkeitstheoretisch entwickelter Strategien. Wie sehr aber auch gegenwärtig die Forschungsschwerpunkte und die praktischen Verhaltensweisen noch divergieren mögen, kein Zweifel kann auch in Europa darüber bestehen, daß die industriellen Arbeitsbeziehungen ihrer Primärnatur nach ein Machtphänomen sind, in dem sich der gesellschaftliche Interessenkampf aktualisiert. Auch die Umsetzung von Machtansprüchen in wirtschaftliche Argumente und Forderungen und ihre Institutionalisierung durch ein juristisches Normensystem ändern nichts an dieser grundlegenden Tatsache.⁴ Zumindest als Ergänzung zu ökonomischen und juristischen Analysen ist deshalb eine soziologische Analyse der Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen kein müßiger Zeitvertreib, sondern eine dringende Notwendigkeit.

Formen sozialer Macht

In unserer Analyse wollen wir zunächst klären, was eigentlich als Macht im Zusammenhang der industriellen Arbeitsbeziehungen zu verstehen ist. Im landläufigen Sprachgebrauch wird Macht in der Regel als Durchsetzungsvermögen von Personen oder sozialen Gruppen aufgefaßt. Auch in der wissenschaftlichen Literatur hat sich im Anschluß an *Max Webers* berühmte Definition diese Perspektive eingebürgert, die Macht als Chance betrachtet, seinen eigenen Willen gegenüber anderen auch bei deren Widerstreben durchzusetzen.⁵ Diese Sichtweise ist jedoch zu eng und vor allem nicht geeignet, vielfältig differenzierte Machtstrukturen in organisierten Sozialzusammenhängen zu erfassen. Wir wollen demgegenüber davon ausgehen, daß soziale Macht sich in unterschiedlichen Formen akzentuiert, je nachdem, ob sie in sogenannten Primärbeziehungen auftritt, wie sie im persönlichen Kontakt etwa zwischen Betriebsrat und Werkmeister gegeben sind, ob sie im Rahmen einer Großorganisation besteht, wie etwa bei der Festlegung der Gewerkschaftsstrategie in einem

³ R. Walton and R. B. McKersien, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York 1965.

⁴ Soziologisch bedeutungsvoll ist die enge Verschränkung von Macht und Recht, nicht so sehr ihre Gegenüberstellung, die leicht zu einer formalistischen Betrachtungsweise führt. Grundlegend zu diesem Thema ist Th. Geiger, *Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts*, Neuwied/Rh. 1964, Kap. VII: Recht und Macht, S. 337ff.

⁵ Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1947, I.Halbbd., Kap. I, §16 (S. 28).

Tarifkonflikt, oder ob sie schließlich gesamtgesellschaftliche Reichweite hat, wie etwa als staatlich sanktionierte normative Rahmenordnung in Form des Arbeitsrechts.

Macht als Phänomen in sozialen Primärbeziehungen hat in der Tat stets den Charakter des Durchsetzungsvermögens gegenüber dem jeweiligen Partner. Sie wird deshalb auch unmittelbar als Erweiterung oder als Einschränkung, ja sogar Gefährdung des persönlichen Handlungsraumes empfunden. Da die meisten Menschen in ihrer Alltagserfahrung mit dieser Art von Macht konfrontiert werden, ist ihr Denken auch in erster Linie daran orientiert.

Demgegenüber hat Macht in großen Organisationsstrukturen einen anderen Aspekt, auf den zuletzt *Niklas Luhmann* hingewiesen hat.⁶ Es handelt sich hier in erster Linie um die strategische Festlegung von Handlungsabläufen, die ihrerseits Art und Ausmaß der Alternativen der Interaktionspartner mitbestimmt. Nehmen wir als Beispiel eine Tarifverhandlung. Sicherlich spielt hierbei auch gelegentlich das Element der persönlichen Drohung, ja sogar des Zwanges eine Rolle. Tiefgreifender jedoch sind die Versuche der Interaktionspartner, durch strategisches Verhalten und entsprechende Argumentation bestimmte Alternativen oder Kombinationen von Alternativen allmählich in den Vordergrund zu rücken, so daß schließlich die erzielte Lösung als sachlogische Entscheidung angesichts der gegebenen Situation interpretiert werden kann. In gewissem Sinne prädeterniniert also Macht in organisierten Sozialzusammenhängen Richtung und Reichweite der Sachlösungen. Sie wirkt systembe gründend und systemmodifizierend.

Macht im Sinne der Setzung und Sanktion gesamtgesellschaftlich verbindlicher Normen schließlich stellt sich noch weniger als unmittelbarer Zwang dar. Sie erscheint als Rahmenordnung und wird in der Regel als Datum akzeptiert. Das darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß fallweise selbstverständlich bei der Interpretation und Anwendung der jeweiligen Norm die Machtkonstellation bedeutsam wird. Ein Blick in die Praxis der Arbeitsgerichte kann sofort diese Tatsache belegen.

Wir können also davon ausgehen, daß es auch im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen unterschiedliche Machtformen gibt, je nach der Reichweite der vorhandenen sozialen Macht. Dementsprechend gibt es aber auch unterschiedliche Orientierungshorizonte bei den Beteiligten. Sozialer Zwang stellt sich ganz anders dar, je nachdem, ob er auf der Ebene der Kleingruppe, auf der Ebene der Großorganisation, oder im gesamtgesellschaftlichen Bezug erscheint. Hierin besteht auch die Chance, Macht zu verdecken und zu manipulieren. Viele Menschen sind unmittelbar machtempfindlich nur dann, wenn sie direkt die Durchsetzungsansprüche anderer Menschen spüren. Die differenzierten Formen des Machtgebrauchs werden häufig

⁶ N. Luhmann, *Soziologie des politischen Systems*, in: Köln. Zeitschr. für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 20 (1968), S. 715f.

gar nicht oder erst verspätet bewußt, selbst dann, wenn die unmittelbare Interessenlage davon berührt wird. Wenn wir z.B. die Entstehungsgründe von wilden Streiks untersuchen, stellen wir immer wieder fest, daß sie Reaktionen auf Verhaltensweisen sind, die als persönlicher Machtmißbrauch interpretiert werden können, sei es seitens des Zeitnehmers, des Werkmeisters oder eines anderen Vorgesetzten.⁷ Selbst bei großen offiziellen Streikoperationen wird die Militanz meist erst durch Zurschaustellung persongebundener Macht geweckt. Grundlegende Verschiebungen des Machtgleichgewichts, wie sie als Folge längerfristiger Tarifabkommen durchaus zu beobachten sind, finden häufig überhaupt kein Echo in breiteren Arbeitnehmerkreisen, z.T. auch deshalb, weil sie sich nicht so sehr in „materiellen Errungenschaften“, sondern im Wandel der Verfahrensregeln und -inhalte manifestieren.

Unterschiedliche Machtgrundlagen

Wir konnten feststellen, daß eine Analyse der unterschiedlichen Machtformen Aufschluß geben kann über das Ausmaß der Machttempfindlichkeit der Beteiligten und damit überhaupt der Wahrnehmung sozialer Macht im Zusammenhang der industriellen Arbeitsbeziehungen. Eine Analyse der Machtgrundlagen im Rahmen industrieller Arbeitsbeziehungen soll nun Aufschluß darüber geben, von welcher Basis aus die beteiligten Großgruppen operieren.

Das Machtpotential der Arbeitgeberseite wird in der Regel aus der Eigentums- und Marktmacht des Unternehmers hergeleitet. Die Eigentumsrechte garantieren die Disposition über den Einsatz von Produktionsfaktoren, und die jeweilige Stellung am Markt legt den Spielraum für diese Disposition fest. Daraus folgt, daß im Rahmen der industriellen Arbeitsbeziehungen derjenige Arbeitgeber die größten Konzessionen anbieten kann, dessen Eigentums- und Marktmacht am umfassendsten ist, denn er hat auch den größten Dispositionsspielraum. Andererseits wird gerade er am wenigsten durch direkten Zwang beeinflusst werden können. Daraus folgt das Dilemma, daß Gewerkschaften am ehesten dort erfolgreich operieren können, wo sich dieser Einsatz am wenigsten lohnt, nämlich gegenüber dem Grenzunternehmer. Wollen sie hingegen die potenten Arbeitgeber zu Zugeständnissen bewegen, so kann dies nur entweder auf der Basis der Interessenkoalition geschehen, wenn etwa Gewerkschaft und Arbeitgeber gemeinsam den Markt ausbeuten, oder aber durch entscheidende Bedrohung der Marktmacht des Arbeitgebers, zumindest im Hinblick auf die Verfügbarkeit des Produktionsfaktors Arbeit. Dies ist praktisch nur bei Vollbeschäftigung oder bei Bereitschaft des Staates zur Übernahme des Investitionsrisikos möglich.

⁷ Vgl. hierzu z.B. die Vorgeschichte des wilden Streiks bei den Vereinigten Fränkischen Schuhfabriken AG in Nürnberg 1961/62 und den Bericht hierzu im Handelsblatt vom 26./27.1.1962 sowie die auch theoretisch bedeutende Analyse von A. W. Gouldner, *Wildcat Strike, Yellow Springs* 1954.

Die Machtgrundlage der Gewerkschaften beruht auf der effizienten Organisation vitaler Interessen ihrer Mitglieder. Sie ist also Verbandsmacht, die sich auf eine gegebene Interessenlage einer sozialen Großgruppe und der hieraus abgeleiteten Solidarität ihrer Mitglieder gründet. Wie jede Verbandsmacht, hängt auch die Macht der Gewerkschaften dementsprechend vom Organisationsgrad des Personenkreises mit potentiell gleichen Interessen und vom Integrationsgrad der bereits Organisierten ab.⁸ Je mehr sich die Interessenlage der Arbeitnehmerschaft differenziert und je stärker solidarische Grundhaltungen durch privatisierte Einstellungsweisen abgelöst werden, desto problematischer wird die Machtgrundlage der Gewerkschaften. Diese Gefahr besteht aber grundsätzlich in Perioden der Hochkonjunktur am stärksten, also in Perioden, die andererseits den Gewerkschaften gewisse Vorteile gegenüber der Arbeitgeberseite bieten. Daraus ergibt sich das Dilemma, daß die Situationen, die den Gewerkschaften die größten Erfolgchancen bieten, gerade eine Auflockerung ihrer internen Verbandsmacht bedingen können. Generell läßt sich feststellen, daß Verbandsmacht stets besonderer Bemühungen zu ihrer Aufrechterhaltung bedarf, es sei denn, es gelänge eine Etablierung der Verbände als quasi öffentlich-rechtliche Körperschaften.⁹ Dann gäbe es gleichsam eine staatliche Garantie für die Verbandsmacht, wahrscheinlich aber um den Preis der Unabhängigkeit der Gewerkschaft.

Die staatliche Macht, sofern sie auf die industriellen Arbeitsbeziehungen einwirkt, beruht entweder auf der normativen Kraft entsprechender Gesetze und Verordnungen oder auf dem Gewicht der politischen Willensbildung anläßlich eines konkreten Falles, z.B. eines größeren Streiks. In den modernen Industriestaaten mit demokratischer Verfassungsstruktur ist diese staatliche Macht nicht autonom, sondern abgeleitet von der Machtkonstellation der großen gesellschaftlichen Interessengruppen, deren gemeinsamen Modus vivendi sie letztlich repräsentiert. Unter diesen Voraussetzungen gilt die Regel, daß die industriellen Arbeitsbeziehungen weniger ein direktes Aktionsfeld staatlicher Organe sind als ein Feld gelegentlicher staatlicher Eingriffe zum Schutze wohlverstandener Interessen der Allgemeinheit. Dies zeigt sich z.B. in der Bundesrepublik Deutschland ganz deutlich im Grundsatz der Tarifautonomie und in der Ablehnung der Zwangsschlichtung. Da die staatliche Macht also im wesentlichen zum Schutze von Interessen der Allgemeinheit eingesetzt wird, liegt ihre Legitimation und damit ihre Grundlage letztlich in der Stärke der Artikulation sowie der Stärke des Konsensus der gesellschaftlichen Interessen. Auch hier können wir ein bedeutsames Dilemma feststellen: Je mehr im Hinblick auf die industriellen

⁸ Die häufig vertretene Meinung, dieser Integrationsgrad hänge vor allem vom jeweiligen Verhandlungserfolg ab, ist beim Vorhandensein längerfristig wirksamer Interessenlagen zu modifizieren. Vgl. hierzu A. Flandern, *Collective Bargaining: A Theoretical Analysis*, in: *British Journ. of Industrial Relations*, Vol. VI (1968), S. 25.

⁹ Möglicherweise liegt eine entsprechende Motivation dem Nachdruck zugrunde, mit dem manche Verbandsfunktionäre gesetzliche Regelungen politischer Streitfragen fordern.

Arbeitsbeziehungen nach dem Eingriff des Staates als Wahrer des Allgemeininteresses gerufen wird, desto weniger besteht der Interessenkonsensus als Basis für diesen Eingriff. Lautstarke Interessenvertreter versuchen dann, den Staat dazu zu bewegen, Partei zu ergreifen, z.B. im Zusammenhang mit einem größeren Streik. In Perioden hingegen, wo sich ein Interessenkonsensus leicht erreichen läßt, ist gewöhnlich kein besonderer Anlaß für das Eingreifen des Staates gegeben. Staatliche Macht kann in einer Demokratie zur Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen also nur sehr behutsam eingesetzt werden, sollen die staatlichen Organe nicht unglaubwürdig erscheinen und, wie etwa in der Weimarer Republik, eine Entfremdung zwischen den gleichermaßen unzufriedenen Interessengruppen und dem Staat herbeiführen.

Unser Überblick über die Machtgrundlagen der wichtigsten Partner in industriellen Arbeitsbeziehungen hat gezeigt, daß sich das jeweils vorhandene Machtpotential aus sehr unterschiedlichen Gegebenheiten ableitet und daß zweitens keine dieser Machtgrundlagen unbegrenzt verfügbar ist. Daraus folgt, daß alle Partner im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen ständig um die Erhaltung ihrer Machtgrundlagen bemüht sein müssen. Außerdem bestehen strategische Spielräume zur Beeinflussung des Machtpotentials seitens des jeweiligen Verhandlungspartners.

Strategien des Machteinsatzes

Soziale Macht wirkt zwar stets latent durch ihre Präsenz, in komplexen Sozialbeziehungen ist ihr Wert jedoch im wesentlichen ein strategischer Wert. Die Art und Weise des geplanten und vollzogenen Machteinsatzes entscheidet über dessen Reichweite. Es sollen nun einige grundsätzliche Aspekte der Strategie des Machteinsatzes im Handlungsfeld der industriellen Arbeitsbeziehungen erörtert werden.

Zunächst kann festgestellt werden, daß sich die industriellen Arbeitsbeziehungen in allen Industrieländern bis zu dem Punkte entwickelt haben, an dem ein völlig autonomer, ungebundener Machteinsatz längerfristig unmöglich geworden ist.¹⁰ Eine *normative Rahmenordnung*, die entweder auf staatlichen Gesetzen und Verordnungen oder tarifvertraglichen Abmachungen der direkt betroffenen Partner beruht, legt zugleich auch den Autonomiegrad für geplante und verwirklichte Strategien fest.¹¹ Dies geschieht auf dreierlei Weise: Erstens wird das Handlungsfeld der Aktionspart-

¹⁰ Anhand umfangreichen empirischen Materials wird dieser Sachverhalt besonders beschrieben von A. M. Ross und P. T. Hartman, *Changing Patterns of Industrial Conflict*, New York und London 1960, insbesondere Kap. 5: *The Withering Away of the Strike*, S. 42ff.

¹¹ *Flanders* sieht im Aufbau gemeinsamer Regeln sogar das Hauptschwergewicht von Tarifverhandlungen: „Since collective agreements represent a body of jointly agreed rules of varying degrees of precision or generality, and the process of negotiation in arriving at them is best conceived as a diplomatic use of power trade unions operate primarily as political, not economic, institutions.“ *Flanders*, a.a.O., S. 25.

ner definiert, etwa in der Weise, daß der Wirkungsbereich der Gewerkschaft oder des Betriebsrats funktionell festgelegt wird. Zweitens erfolgt eine Definition des Spielraums für jeden Aktionspartner in der Weise, daß seine Bindung an geltendes Recht oder bestehende Abmachungen auch inhaltlich festgelegt wird. Schließlich erfolgt drittens auch noch eine mehr oder weniger explizite Definition der erlaubten Verhaltensregeln, etwa für den Fall, daß sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände einem freiwilligen Schlichtungsverfahren unterwerfen oder daß z.B. bei innerbetrieblichen Auseinandersetzungen eine Schiedsstelle angerufen wird. Insbesondere die vielen Modelle von Beschwerdeverfahren (grievance procedures) illustrieren diese Tatsache. Es ist nicht verwunderlich, daß die in dieser Richtung schon weit fortgeschrittene Entwicklung dazu geführt hat, daß auch seitens der Theorie immer mehr von *Industrial Relations-Systemen* gesprochen wird, wobei man diesen Systemen in der Regel ein großes Eigengewicht beimißt. Allerdings liegt hier die Gefahr einer zu statischen Betrachtung der industriellen Arbeitsbeziehungen sehr nahe. Die normative Rahmenordnung gilt nicht unbegrenzt und unerschütterlich, und der Autonomiegrad der Aktionspartner ist in der Regel sogar so groß, daß die verschiedenen Elemente der Rahmenordnung zumindest längerfristig nachhaltig verändert werden könnten. Dennoch ist für den Regelfall davon auszugehen, daß unter dem Einfluß der Herausbildung normativer Rahmenordnungen die Strategien von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerrepräsentanten sich immer stärker der Form nach den Strategien annähern, die in anderen organisierten und institutionalisierten Machtbereichen der Gesellschaft anzutreffen sind. Der Anarcho-Syndikalismus, die große Politik der spontanen Aktion, hat keine Zukunft.

Ein wichtiges Merkmal jeder Strategie ist ihr *Ansatzpunkt*. Auf welchen Entscheidungsebenen soll die vorhandene Macht eingesetzt werden? Wir können feststellen, daß die Antwort auf diese Frage im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen schon weitgehend durch die jeweilige normative Rahmenordnung vorgegeben ist. Grundsätzlich können wir fünf Entscheidungsebenen unterscheiden: die unmittelbare Umwelt des Arbeitsplatzes, den Betrieb bzw. das Unternehmen, den Industriezweig, die Gesamtwirtschaft und schließlich den Bereich der internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Wir können nun feststellen, daß selbst in Ländern mit annähernd gleicher Wirtschaftsentwicklung Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in völlig unterschiedlicher Weise ihre Bemühungen auf bestimmte Entscheidungsebenen konzentrieren. In der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich z.B. sind die Gewerkschaften im Bereich des Industriezweiges und auf gesamtwirtschaftlicher Ebene am aktivsten, während innerbetriebliche Aktivitäten der besonderen Institution des Betriebsrats vorbehalten bleiben.¹² In den angelsächsischen Ländern hingegen spielt der

¹² Zu den weltanschaulich-politischen Hintergründen und Auswirkungen dieser Schwerpunktbildung vgl. H. Kluth, *Beruf und Industrie als Strukturprinzipien gewerkschaftlicher Organisation*, in: J. Fijalkowski (Hrsg.), *Politologie und Soziologie*, Köln und Opladen 1965, S. 252.

Einzelbetrieb, ja sogar die einzelne Werkstatt eine wesentliche Rolle als Entscheidungsebene gewerkschaftlichen Handelns. So bedeutsam mit der sprunghaften Ausbreitung multinationaler Konzerne und der Entstehung supranationaler wirtschaftlicher Großräume auch die Ebene der internationalen Wirtschaftsverflechtungen für die Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen geworden ist, so wenig zeigen sich doch gegenwärtig Ansätze einer nachhaltigen strategischen Initiative in diesem Bereich. Ganz allgemein läßt sich feststellen, daß die Ansatzpunkte der jeweiligen Strategie der Aktionspartner nicht so sehr von den bestehenden Möglichkeiten, sondern vor allem von Traditionen und dem vorherrschenden System normativer Regelungen abhängen. Dementsprechend ist natürlich auch die Ausprägung der industriellen Arbeitsbeziehungen sehr unterschiedlich. Es läßt sich allerdings voraussehen, daß mit dem wachsenden Trend zur Verflechtung und Integration im Wirtschaftsleben auch im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen umfassendere strategische Konzepte erforderlich sein werden. Wir können in diesem Zusammenhang z.B. feststellen, daß die traditionelle Lohnkampfgewerkschaft nicht mehr in der Lage ist, die Interessen ihrer Mitglieder nachhaltig wahrzunehmen. Immer wichtiger wird die Mitwirkung an umfassenden gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Entscheidungen, die häufig sogar den Rahmen eines einzelnen Landes überschreiten.¹³ So nimmt die Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen mehr und mehr den Charakter einer umfassenden Planung der Lebenslagen der arbeitenden Bevölkerung an.¹⁴ Es darf jedoch nicht vergessen werden, daß vor allem die betriebliche Arbeitswelt und ihre Gestaltung die Grundhaltung des Arbeitnehmers prägen. Allgemein wird eine Gewerkschaft, die ihre Bemühungen auf einen kleinen Ausschnitt der möglichen Entscheidungsebenen konzentriert, entweder abnehmendes Mitgliederinteresse oder eine abnehmende Wirksamkeit im gesellschaftlichen Rahmen feststellen müssen.

Von den Ansatzpunkten des jeweiligen Machteinsatzes her wird im Zusammenhang mit dem Spielraum, den die normative Rahmenordnung bietet, die *Richtung der tatsächlichen Strategie* schon zu einem großen Grade prädeterniniert. Daneben haben aber länger- oder kurzfristige Zielsetzungen der Aktionspartner durchaus ihr Eigenes. Grundsätzlich muß jede Strategie in einem sozialen Handlungsfeld auf Stabilisierung oder Verbesserung der eigenen Lage gerichtet sein. Dies bedeutet jedoch sehr Verschiedenes, und zwar nicht nur für Unternehmer und Gewerkschaft. Jeder Akteur im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen kann seine Zielsetzung entsprechend dem Ausmaß variieren, in dem er zu einem gegebenen Zeitpunkt seine Primärinteressen oder Sekundärinteressen in den Vordergrund stellt. Untersuchen

¹³ In diesem Zusammenhang sei auf die Diskussion des Mitbestimmungsproblems, der Notstandsgesetzgebung und der „konzertierten Aktion“ hingewiesen.

¹⁴ In diese Richtung wirken u.a. tarifvertragliche Vereinbarungen vermögenswirksamer Zahlungen, umfassende Rationalisierungsschutzabkommen und die mögliche Regelung des Bildungsurlaubs.

wir z.B. die Gewerkschaftsforderungen,¹⁵ so können wir als Primärinteressen die möglichst umfassende Sicherung eines kulturell angemessenen Lebensstandards der Arbeitnehmerschaft und zugleich eine Sicherung der Gewerkschaftsorganisation selbst voraussetzen. Aus diesen Grundforderungen leitet sich die gesamte Gewerkschaftspolitik in einem fortgeschrittenen Industrieland ab. ... Es wäre sinnvoll, im einzelnen zu untersuchen, wie konkrete Gewerkschaftsforderungen in einer bestimmten Situation sich zu den grundsätzlichen Bestrebungen verhalten und in welcher Weise die größere Nähe oder Ferne zu den Primärinteressen der Mitglieder Art und Weise der gewählten Strategie bestimmt.¹⁶

Gegenüber den Gewerkschaften ist die Unternehmenseite hinsichtlich der Zielsetzung ihrer Strategien insofern im Vorteil, als sie mehr Variationsmöglichkeiten besitzt. Die Gewerkschaften sind für sie zwar wichtige Partner, aber nicht die einzigen. Das unternehmerische Entscheidungsfeld hat mehrere Pole, u.a. die Marktpartner, Wettbewerber und Eigentümer. So läßt sich häufig feststellen, daß die industriellen Arbeitsbeziehungen für die Unternehmer zu einem gegebenen Zeitpunkt nur von sekundärem Interesse sind, während sie für die Gewerkschaft stets Primärinteresse beanspruchen. Dem können allerdings die Gewerkschaften insofern entgegenwirken, als sie auch spezielle Forderungen in ein gesamtgesellschaftliches bzw. gesamtwirtschaftliches Konzept integrieren. Die Unternehmerschaft ist dann zu einer Festlegung ihres Standpunktes bzw. zu einer Definition ihrer Primärinteressen gezwungen.¹⁷ Andererseits verspricht eine auf Detailfragen gerichtete Strategie der Gewerkschaften kurzfristig größeren Erfolg als die Realisierung von Globalprogrammen, denen in der Regel auch nicht mehr als eine Hintergrundfunktion im Sinne der Rechtfertigungsideologie zukommt.

Als letzten wichtigen Aspekt einer Strategie des Machteinsatzes wollen wir die *Reichweite der jeweiligen Aktionen* untersuchen. Sie wird durch folgende Faktoren bestimmt: verfügbarer Spielraum innerhalb der normativen Rahmenordnung, Zielsetzung und verfügbares Machtpotential. Ein mitentscheidender Faktor ist allerdings das Ausmaß des Risikos, das in der Regel mit wachsender Reichweite der jeweiligen Aktion steigt. Je größer die Reichweite, desto stärker wird der Aktionspartner beeinflusst und desto mehr besteht seinerseits Veranlassung, sein Machtpotential zu mobilisieren. Dadurch wächst die Gefahr größerer Konflikte. Häufig finden wir in den industriellen Arbeitsbeziehungen, daß die Aktionspartner die Reichweite ihres Verhaltens zwar andeuten oder teilweise realisieren, sich aber nicht endgültig festlegen.

¹⁵ Vgl. hierzu J. v. Reitzenstein, *Solidarität und Gleichheit. Ordnungsvorstellungen im deutschen Gewerkschaftsdenken nach 1945*, Berlin 1961.

¹⁶ Einen Überblick über Nominal- und Realdefinitionen verschiedener Gewerkschaftsziele im internationalen Vergleich bietet H. Streithofen, *Wertmaßstäbe der Gewerkschaftspolitik*, Heidelberg und Löwen 1967.

¹⁷ Dies zeigt deutlich die Diskussion gewerkschaftlicher Mitbestimmungsforderungen.

Der Spielraum zwischen tatsächlich erfolgter und als möglich erscheinender Realisierung ist zugleich der Bereich der Drohung¹⁸ bzw. des Angebots, auf Drohung zu verzichten. Diese doppelte Möglichkeit, entweder Nachteile anzudrohen oder Vorteile anzubieten, die beide in der Reichweite eigener Möglichkeiten enthalten sind, muß besonders betont werden. In den strategischen Modellen industrieller Arbeitsbeziehungen wird allzu häufig von der Grundstruktur der prinzipiellen Gegnerschaft ausgegangen und dementsprechend die Strategie des Partners als Versuch der Beeinträchtigung der eigenen Position definiert. In der Praxis sind jedoch durchaus Situationen denkbar und häufig auch nachweisbar, in denen dieses Stadium zugunsten einer Konstellation überwunden wird, die wechselseitige, subjektiv wahrgenommene Gewinne ermöglicht. Dieses Aushandeln wechselseitiger Gewinne entspricht weniger einem allgemeinen Konfliktmodell der industriellen Arbeitsbeziehungen als einem Marktmodell, in dem der Austausch von Leistungen dominiert. Die genauere Untersuchung einer größeren Anzahl von Tarifvereinbarungen würde sicherlich zeigen, daß sie nicht so sehr auf der Basis wechselseitiger Drohung, sondern auf der Basis wechselseitiger Angebote zustande gekommen sind. Dementsprechend ist auch zu bezweifeln, ob etwa die Streikdrohung wirklich ein so wesentliches strategisches Instrument der Gewerkschaften ist, wie allgemein angenommen wird. Wahrscheinlich gilt dies nur für bestimmte Phasen in der Entwicklung der industriellen Arbeitsbeziehungen. In entwickelten Systemen gibt es nicht nur subtilere Druckmittel, sondern auch echte Leistungsangebote seitens der Gewerkschaften an die Unternehmer und umgekehrt, deren Annahme der Partner sich unter Umständen etwas kosten läßt.

Unsere bisherigen Erörterungen sollten zeigen, wie eine Untersuchung der Strategien des Machteinsatzes im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen unter den Gesichtspunkten der Eingrenzung der Alternativen durch eine normative Rahmenordnung, der verschiedenen Ansatzpunkte für strategische Entscheidungen, der Richtung der Strategie sowie der Reichweite strategischer Aktionen die realistische Analyse des Verhaltens der Aktionspartner ermöglicht. Während besonders unter dem Einfluß wirtschaftstheoretischer Modelle vor allem strategische Entscheidungen bei Lohnverhandlungen in ihren möglichen Auswirkungen wahrscheinlichkeits-theoretisch „durchgespielt“ werden, sollte der Beitrag der Soziologie sich stärker auf die Analyse tatsächlich nachweisbarer Strategien konzentrieren. Es fehlt gegenwärtig nicht so sehr an Modellen für die Struktur und den Ablauf industrieller Arbeitsbeziehungen, sondern an theoriebezogenen empirischen Untersuchungen, die zur Verifizierung oder Falsifizierung der Modelle verwendet werden können. Hierbei muß selbstverständlich auch die jeweilige Umweltkonstellation stärker berücksichtigt werden, was in unserer Darstellung aus Raumgründen nicht möglich war.

¹⁸ Vgl. zur Strategie der Drohung: B. Külp, Theorie der Drohung, Köln 1965, sowie ders., Streik und Streikdrohung, Berlin 1969.

Möglichkeiten des Machtausgleichs

In allen grundlegenden Erörterungen der industriellen Arbeitsbeziehungen ist ein ständig wiederkehrender Gesichtspunkt die Möglichkeit des friedlichen Interessenausgleichs. Unter dem Postulat einer freiheitlichen Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen ist dies nur durch einen institutionalisierten Machtausgleich möglich. In der Tat geht die Entwicklung der Systeme industrieller Arbeitsbeziehungen auch in diese Richtung. Es lassen sich sogar die entscheidenden Etappen auf diesem Wege näher definieren.

Der erste Schritt ist die *Abgrenzung und Anerkennung der Interessen des Aktionspartners*. Hierdurch werden autonome Handlungszonen gebildet, wodurch sich die Gewerkschaften und die Unternehmerschaft wechselseitig ihre Existenz sichern. Nur außerhalb dieser abgegrenzten Zonen bilden sich strittige Verhandlungspunkte. Ein typisches Beispiel ist etwa der in einigen Ländern, z.B. den USA, nachweisbare Grundsatz, daß Investitionsentscheidungen Angelegenheit des Managements sind und daß andererseits etwa die Mitgliederwerbung nur von einer bestimmten anerkannten Gewerkschaft betrieben werden kann.

Ein zweiter wesentlicher Schritt auf dem Wege zum Machtausgleich ist sodann die *Bildung von Kooperationszonen*. Sie ermöglichen die gemeinsame Problemlösung und eine Eingrenzung derjenigen Bereiche, in denen Konflikte auftreten können. Wir können z.B. feststellen, daß in der Bundesrepublik Deutschland Gewerkschafts- und Unternehmensvertreter in zahlreichen Gremien gemeinsam, oft sogar in paritätischer Zusammensetzung an Entscheidungen mitwirken.¹⁹ Dies gilt etwa für die Gestaltung von Lehrabschlußprüfungen, für die Verwaltung von Sozialversicherungseinrichtungen und dgl. mehr. Es ist äußerst selten, daß in diesen Kooperationszonen die grundsätzliche Zusammenarbeit in Frage gestellt wird, selbst wenn in anderen Bereichen offene Konflikte zu Tage treten.

Der dritte und wahrscheinlich schwierigste Schritt auf dem Wege zum Machtausgleich betrifft die *Institutionalisierung von Konfliktzonen*. Da eine völlige Interessenangleichung von Unternehmern und Gewerkschaften unmöglich ist, werden die Widersprüche in den Interessenlagen immer wieder zu Konflikten führen. An die Stelle der regellosen Austragung derartiger Konflikte tritt jedoch mehr und mehr ein im voraus festgelegter, abgestufter Prozeß der Konfliktaustragung, die damit zu einem berechenbaren Ritual wird. So wird auch bei einer akzentuierten Frontenbildung und der Einleitung von Kampfmaßnahmen der völlige Zusammenbruch der sozialen

¹⁹ Einen Überblick über die vielfältigen Formen des Zusammenwirkens vermitteln G. Drewes, *Die Gewerkschaften in der Verwaltungsordnung*, Heidelberg 1958, sowie J. Hirsch, *Die öffentlichen Funktionen der Gewerkschaften*, Stuttgart 1966. Zur Mitwirkung in den supranationalen Institutionen der Montanunion, EWG und Euratom vgl. R. Krisam, *Die Beteiligung der Arbeitnehmer an der öffentlichen Gewalt*, Leiden 1963.

Beziehungen zwischen den Aktionspartnern möglichst vermieden. In diese Richtung führen z.B. die langfristigen Abkommen zur freiwilligen Schlichtung bei Streitfällen.²⁰ Sie sollen die Entstehung von Streiksituationen möglichst erschweren. Allen Ansatzpunkten zur Institutionalisierung von Konfliktzonen ist der Versuch gemeinsam, den sozialen Konflikt als sozialen Prozeß durch einen entgegengesetzten Prozeß der „Kontaktpflege“ zu neutralisieren. Dem liegt die Einsicht zugrunde, daß die unmittelbare Machtlösung, die zur völligen Niederlage eines Partners führt, nicht die Konfliktursache selbst beseitigt, sondern das Ressentiment und damit zukünftigen Konfliktstoff verstärkt. Die Austragung von Konflikten soll mit anderen Worten möglichst normalisiert werden.

Als vierter und letzter Schritt auf dem Wege zum Machtausgleich wird schließlich die *Bildung einer von allen Partnern grundsätzlich anerkannten übergreifenden Rahmenordnung* eingeleitet. Dies gehört vielleicht zu den erstaunlichsten Entwicklungstendenzen im Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen. Ganz im Gegensatz zu den Vorhersagen zu Beginn der Industrialisierung ist die industrielle Arbeitswelt nicht unüberbrückbar dichotomisch strukturiert mit sich ständig verschärfenden Konflikten, die die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft überhaupt in Frage stellen. Statt dessen finden wir, wie *Kerr, Dunlop, Harbison* und *Myers* in ihrer international vergleichenden Studie²¹ herausgearbeitet haben, die im einzelnen zwar oft recht mühsame, aber dennoch unaufhaltsame Entstehung einer von allen Machträgern bejahten sozialen Ordnung der industriellen Arbeitsbeziehungen. Entsprechend den technischen Produktionsbedingungen und der jeweiligen Wirtschaftsorganisation können wir in diesem Entstehungsprozeß verschiedene Abschnitte unterscheiden, für die auch entsprechende Grundpositionen der Gewerkschaften, der Unternehmerschaft und der staatlichen Instanzen charakteristisch sind.

Zunächst wurden die Arbeitgeber und die Arbeitnehmerschaft als reine Marktparteien verstanden, die den autonomen Regeln des Marktes unterworfen waren. Unternehmer der industriellen Frühzeit betrachteten also dementsprechend die Arbeitskraft als Ware und den Arbeitslohn als ihren Preis, und die Gewerkschaften dachten nicht viel anders. Der Marktmechanismus führte aber gerade am Arbeitsmarkt nicht zu stabilen Problemlösungen. Allmählich stellte sich dann heraus, daß insbesondere mit Hilfe der Tarifverträge die Arbeitsmärkte gestaltet werden konnten, daß sich die Menschen also nicht blindlings einer ehernen Gesetzmäßigkeit beugen mußten, sondern daß ihnen zusammen mit der Gestaltungsmöglichkeit auch eine eigene Verantwortung für das Geschehen am Arbeitsmarkt zufiel. Die Gegensätze zwischen den

²⁰ Eines der bemerkenswertesten Beispiele ist das seit 1937 bestehende Friedensabkommen in der Schweizerischen Metall- und Maschinenindustrie.

²¹ C. Kerr, J. T. Dunlop, F. H. Harbison and Ch. A. Myers, *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge/Mass. 1960 (dt.: *Der Mensch in der industriellen Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1966).

kämpfenden Marktparteien waren aber insbesondere durch ihre ideologische Verhärtung noch zu groß, um von ihnen selbst überbrückt werden zu können.

So kam vor allem in den Industriestaaten der „zweiten Generation“ in einem anschließenden Entwicklungsabschnitt der industriellen Arbeitsbeziehungen dem Staat die Rolle des maßgebenden Integrationsfaktors zu. Er bediente sich dabei der Ideologie vom Dienst aller Werktätigen an der Allgemeinheit, wie sie auch heute noch für manche Entwicklungsländer typisch ist. Daneben erhielt ein einzelbetrieblicher Partikularismus im Zusammenhang mit paternalistischen Ideologien neuen Auftrieb. Diese Periode ist durch eine weitgehende Zurückdrängung der Eigenverantwortlichkeit der Sozialpartner zugunsten behördlicher Reglementierungen, u.a. mit Hilfe der Zwangsschlichtung von Arbeitskonflikten, gekennzeichnet. In verschiedenen Ländern fiel sie mit der Diktatur des Faschismus zusammen. Viele andere Länder hatten auch ohne diese politische Verkettung eine ähnliche Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zu verzeichnen.

Neben den beiden Alternativen des reinen Markt- und Machtkampfes und der staatlichen Reglementierung gibt es aber noch eine dritte Möglichkeit, die vor allem in den fortgeschrittenen Industriestaaten zunehmend Chancen zur Verwirklichung hat. Es handelt sich um die ständige Erweiterung von Kooperationszonen und damit um die Verstärkung der Zusammenarbeit auf der Grundlage vorbehaltloser gegenseitiger Anerkennung. Bei den verschiedenartigen Interessenstandpunkten, wie sie Unternehmer und Gewerkschaften kennzeichnen, ist es sicherlich notwendig, die Zusammenarbeit sinnvoll zu begrenzen und erst allmählich auszuweiten. Alle Probleme müssen jedoch unvoreingenommen behandelt werden, unter Anerkennung der verschiedenen Standpunkte. Diese Verschiedenartigkeit kann nicht grundsätzlich beseitigt werden, denn sie entspricht den unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Problemlösungen sind aber durch wechselseitiges Entgegenkommen, durch Kompromisse möglich.²² So tragen alle Verhandlungspartner Mitverantwortung für das jeweilige Ergebnis der Zusammenarbeit. Eine Entwicklung der industriellen Arbeitsbeziehungen in dieser Richtung entspricht wohl am ehesten dem immer komplizierter werdenden Wirtschaftsablauf, in dem jeder mit jedem zusammenhängt. In ihm ist kein Platz mehr für einseitig standortgebundene Deklamationen, ganz gleich von welcher Seite sie vorgetragen werden. Wer aufeinander angewiesen ist, und das sind Arbeitnehmer und Arbeitgeber, muß auch lernen, miteinander auszukommen. Das gelingt am besten in einer sachlich nüchternen Atmosphäre und mit einer illusionslo-

²² Allerdings setzt die Bejahung von Kompromissen die Einsicht in Zusammenhänge voraus, die möglicherweise den eigenen Interessen übergeordnet werden müssen. So stellt L. v. Wiese wohl nicht zu unrecht fest: „Der Kompromiß ist in ausgesprochenem Grade ein Erzeugnis der Lebenserfahrung. Junge Leute und Schwärmer verachten ihn, bis er sie unter sein unentrinnbares Joch zwingt“ (zit bei W. A. Jöhr, *Der Kompromiß als Problem der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatsethik*, Tübingen 1958, S. 7).

sen Einstellung zur Machtgrundlage der industriellen Arbeitsbeziehungen. Das wechselseitige Interesse an der Sache nach begrenzten, dem Inhalt nach aber fortschrittlichen Sachlösungen bietet hierbei die beste Basis für eine unvoreingenommene Grundhaltung. Leider werden gegenwärtig immer wieder die bestehenden Interessengegensätze unter Berufung auf traditionelle Standpunkte emotionell aufgebaut. Viel trägt dazu auch eine mangelnd informierte Öffentlichkeit bei, die oft schon in der bloßen Gefahr von begrenzten Arbeitskämpfen eine Gefährdung der Gesellschaft und des Staates überhaupt sieht. Solange Konflikte zwischen den Aktionspartnern der industriellen Arbeitsbeziehungen im Scheinwerferlicht der Massenmedien künstlich hochgespielt werden, nicht zuletzt auch auf Bestreben Beteiligten, wird die Entwicklung in Richtung eines sachbezogenen, die gegebenen Machtmittel verantwortungsbewußt einsetzenden Verhandlungsstils erschwert. Die zukünftigen Chancen für die Fortentwicklung einer von allen Beteiligten bejahten Ordnung der industriellen Arbeitsbeziehungen werden wesentlich davon abhängen, ob es gelingt, vom kleinlichen Traditionalismus, vom Schlagwortdenken und von der Forderung utopischer Globallösungen fort zu sachlicher Arbeit in umgrenzten Problembereichen zu gelangen. In dem Maße, in dem auf diese Weise tragfähige Lösungen gefunden werden, wird auch die staatlich garantierte Autonomie der Verhandlungspartner vor einer breiteren Öffentlichkeit glaubwürdig. Der Staat kann dann auf direkt ordnende Eingriffe verzichten und sich darauf beschränken, indirekt durch Normsetzung und Setzung von Orientierungsdaten zu wirken.²³ Ein Mißbrauch des Machtpotentials der Aktionspartner führt hingegen unweigerlich zu staatlichem Dirigismus und damit zum Verlust der Handlungsfreiheit der Partner. Es ist zu hoffen, daß die vertiefte Kenntnis der Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen bei den Beteiligten dazu beitragen wird, die mit jeder Macht zugleich gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten in Richtung eines sozialen Ausgleichs unter Wahrung des demokratischen Selbstbestimmungsrechtes zu realisieren.

²³ Zur soziologischen Diskussion der Voraussetzungen einer funktionsfähigen Tarifautonomie vgl. H. Weibrecht *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie*, Berlin-München 1969.

3.1 Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie (1973)

Die industrielle Arbeitswelt stellt sich als ein soziales Spannungsfeld dar, das auf zwei Grundvoraussetzungen beruht: den technisch-wirtschaftlich-organisatorischen Sacherfordernissen und den subjektiven Interessenlagen der beteiligten Personen und Gruppen. Im Betrieb zeigt sich diese duale Struktur darin, daß er sowohl eine Leistungseinheit als auch ein soziales Gebilde darstellt. Er dient zur Erstellung von Wirtschaftsleistungen und ist zugleich die Stätte organisatorischer Zusammenarbeit von Arbeitskräften, die hierdurch ihren Lebensunterhalt erwerben. Der Leistungsvollzug stellt Sachprobleme, die durch Anwendung der Sachlogik gelöst werden können. Organisierte Zusammenarbeit ist hingegen nur möglich, wenn Interessenkonflikte durch Interessenausgleich beigelegt werden. Jeder Versuch, die industrielle Arbeitswelt, insbesondere die betriebliche Wirklichkeit zu gestalten, muß deshalb den objektiven Sachzwang und die subjektiven Interessenlagen in einer gegebenen Situation mit berücksichtigen.

Die Forderung nach einer Demokratisierung betrieblicher Strukturen läßt sich nur vor diesem Hintergrund verstehen. Wer die soziale Leistungseinheit, die der Betrieb darstellt, verkürzt als einen reinen Produktionsapparat betrachtet, wird auch gegenwärtig noch die Meinung vertreten, daß technisch-wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten bzw. Steuerungsmechanismen auch komplexe betriebliche Arbeitsvollzüge integrieren können. Wer hingegen den „Humanaspekt“ der betrieblichen Wirklichkeit nicht außer acht läßt, wird demgegenüber stets die sinnvolle Eigenleistung jeder Arbeitskraft betonen müssen. Ohne ein gewisses Mindestmaß an Eigenverantwortlichkeit und Initiative, an persönlicher Bejahung der Betriebsdisziplin und Hinnahme der betrieblichen Ordnung läßt sich das Betriebsgeschehen nicht im Hinblick auf die zu erstellende Leistung optimal koordinieren. Die technisch-wirtschaftliche Integration wird erst wirksam auf der Grundlage einer hinreichenden sozialen Integration. Hierunter soll das am Betriebszweck orientierte sinnvolle Zusammenwirken aller Beteiligten verstanden werden, das nicht obrigkeitlich angeordnet bzw. befohlen werden kann, sondern das letztlich vom guten Willen der Mitarbeiter abhängt. Dieser wiederum setzt das Bewußtsein voraus, die eigenen Interessen auch im eigenen Wirkungsbereich hinreichend zur Geltung bringen zu können.

Was dies konkret bedeutet, soll an einem von mir schon in anderem Zusammenhang analysierten Beispiel erläutert werden. In einer Lackiererei waren mehrere Arbeiter damit beschäftigt, Metallteile auf Bleche zu legen, zu lackieren und dann die Bleche in einen Trockenofen zu schieben. Dessen Kapazität bestimmte auch die Anzahl der fertiggestellten Werkstücke. Trotzdem wurden die Arbeiter im Einzelakkord bezahlt. Unter dem Leistungsgesichtspunkt ist diese Situation völlig klar. Relativ einfache Arbeitsgänge müssen in einer von der Sache her gegebenen Folge erledigt werden.

Das Interesse, einen Mehrverdienst zu erreichen, war jedoch bei einem Arbeiter so stark, daß er fortgesetzt Bleche für sich reservierte, um möglichst ohne Unterbrechung eine große Stückzahl von lackierten Teilen in den Ofen schieben zu können und so bei der Schlußabrechnung einen höheren Lohn zu erhalten. Dies nahmen die anderen Arbeiter schließlich nicht mehr hin, weil durch dieses Verhalten ihre eigenen Interessen ständig verletzt wurden. Es kam zu offenen Streitigkeiten, die schließlich vom ältesten Arbeiter dadurch beigelegt wurden, daß er die verfügbaren Bleche genau einteilte und auf diese Weise faktisch informell den Einzelakkord in einen Gruppenakkord umwandelte. Ohne diesen informellen Interessenausgleich wäre der sachliche Leistungsvollzug nicht garantiert worden.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, daß die Grundlage für den Interessenausgleich die Mitwirkung aller Beteiligten bzw. Betroffenen ist, d.h. ein in seiner Grundstruktur demokratischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß. Der betriebliche Alltag ist angefüllt von derartigen Begebenheiten, die jedoch nur teilweise ihren Niederschlag in organisatorischen und institutionellen Regelungen finden und auch nur teilweise in das Bewußtsein der formalen Verantwortungsträger eindringen.

Das Beispiel zeigt zugleich, daß der Begriff „Demokratie“ bzw. „Demokratisierung“ in der industriellen Arbeitswelt eine situationspezifische Bedeutung hat. Es handelt sich hierbei weniger um formale Verfahren der Beschlußfassung, etwa nach den Muster der parlamentarischen Demokratie, als vielmehr um fundamentale Prozesse des Interessenausgleichs in einer konkreten Leistungssituation. Diese Situation wird dadurch gekennzeichnet, daß von der Arbeitsaufgabe her, die zu bewältigen ist, eine Funktions- bzw. Tätigkeitsdifferenzierung erfolgt, daß also technisch-wirtschaftliche Gegebenheiten respektiert werden müssen. Zugleich ist der Interessenausgleich selbst nicht losgelöst von den Leistungsproblemen. Im Gegenteil: Er ist die soziale Grundlage des Leistungsvollzug. Demokratische Prozesse im Betrieb sind also vom Sachzwang her strukturiert, zugleich aber interessenorientiert und in der Regel unmittelbar mit dem Leistungsvollzug verknüpft. Mit anderen Worten, man kann sich im Betrieb nicht demokratisch betätigen, ohne zugleich auch etwas zu leisten. Das Mitwirkungspotential entspricht weitgehend dem möglichen funktionalen Beitrag.

Es soll nun näher untersucht werden, welche besondere Bedeutung die Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Demokratisierungsprozeß der industriellen Arbeitswelt hat. Hierzu wird es erforderlich sein, die verschiedenen historischen Demokratisierungsphasen kurz zu charakterisieren, um dann die Demokratisierungspotentiale am Arbeitsplatz zu untersuchen und schließlich einige Demokratisierungsstrategien zu erörtern.

Demokratisierungsphasen

Schon gegen Ende des vorigen Jahrhunderts wurde von weitsichtigen Fachleuten erkannt, daß der moderne Mensch im Betrieb ebenso wie in anderen Bereichen unserer

Gesellschaft keine völlige soziale Abhängigkeit hinnehmen kann. ... Die Konsequenzen aus dieser Sichtweise zeichneten sich zunächst in dem Bestreben nach konstitutionellen Regelungen ab. Den Betrieben sollte eine Verfassung gegeben werden, die Fundamentalrechte und -pflichten aller Mitarbeiter regelte. Dieses Demokratie-Modell wurde aus ersten Anfängen eines Audienzrechtes der Belegschaft allmählich bis zur Mitwirkung von gewählten Belegschaftsvertretern in sozialen, personalen und auch wirtschaftlichen Angelegenheiten nach Maßgabe des Betriebsverfassungsgesetzes fortentwickelt. Grundsätzlich handelt es sich aber stets um repräsentative Interessenwahrnehmung auf betrieblicher Ebene, sowie um die Festlegung, Ausgestaltung und fallweise Anwendung einer Rahmenordnung. Diese Art von Demokratie tendiert dazu, sich als ein von Experten betriebenes Spezialverfahren zu etablieren, das zwar in die betriebliche Wirklichkeit eingreift, jedoch nicht zu einem integrierten Bestandteil dieser Wirklichkeit wird, die sich wesentlich als Arbeitsprozeß darstellt.

Das Fehlen betriebsadäquater Demokratisierungsmodelle, die die tatsächliche Situation des arbeitenden Menschen am Arbeitsplatz berücksichtigen, wurde insbesondere gegen Ende der Weimarer Republik von maßgebenden Autoren schmerzlich empfunden. Hierzu trugen auch wissenschaftliche Untersuchungen bei, die die sozialpsychologischen Konsequenzen des modernen Arbeitsverhältnisses betonten. So stellte 1927 Hendrik de Man in seiner bekannten Untersuchung der psychischen Antriebskräfte und Hemmungen der Arbeiter fest: „Die Arbeitsfreudigkeit der Produzenten hängt weniger ab von der Zentralreform der Besitzverhältnisse an sich als von der Lokalreform der Betriebsverhältnisse in bezug auf ihre technische Einrichtung und menschlich-hierarchische Organisation. Entscheidend ist hierbei die Bildung eines neuen Gruppenbewußtseins im engeren Kreise des Betriebs.“¹ Damit nahm er bereits wichtige Ergebnisse der Hawthorne-Experimente vorweg, die Blumberg treffend als „vergessene Lektion“ bezeichnet hat:² die Tatsache, daß im sogenannten Relais-Montage-Testraum durch Mitwirkung der Beteiligten bei der Festlegung der Arbeitsbedingungen soziale Integration und Leistungsniveau wesentlich anstiegen. Eduard Heimann äußerte sich 1932 geradezu programmatisch: „Von jeder Arbeit muß man fordern, daß es möglich sei, sich ihr hinzugeben und sich darin zu vergessen, andererseits darin die eigene Leistung zu erbringen und mit dem Anspruch auf Selbstachtung und auf die Achtung der anderen daraus hervorzugehen. Dann und nur dann ist die Arbeit die eigene Sache des Arbeitenden, sein individuelles Eigentums wie Marx sagt.“³ Und er betonte: „An der Fülle dieser Probleme muß eine wirklich freiheitlich-gemeinschaftliche Selbstverwaltung der Arbeit sich bewähren ...“⁴.

¹ H. de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, Jena 1927, S. 176

² Vgl. P. Blumberg, *Industrial Democracy*, London 1968, S. 14 ff.

³ Eduard Heimann, *Sozialistische Wirtschafts- und Arbeitsordnung*, Potsdam 1932, S. 53

⁴ A.a.O., S. 57.

Derartige Äußerungen zeigen deutlich ein zunehmendes Interesse an der Motivation des arbeitenden Menschen und an seiner Situation am Arbeitsplatz. Aus dieser Sicht wurden die bisherigen Bemühungen um eine demokratische Sozialordnung der industriellen Arbeitswelt eher skeptisch beurteilt. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Argumente von Ernst Michel bedeutsam, die er 1932 veröffentlicht hat. Er verweist darauf, daß dem Betriebsrat der soziale Unterbau im Betrieb fehle und daß dadurch die betriebliche Aufgabe des Betriebsrates als Forderung und juristische Formel in der Luft schwebte. Gegenüber einem Betriebsparlamentarismus mit Funktionären und der formalen Mitbestimmung des einzelnen setzt er sich für einem Stufenbau von Mitarbeit und Verantwortung ein. Hierzu stellt er fest: „Auch im Hinblick auf das einzelne Arbeiterleben ist es verhängnisvoll, wenn das soziale Problem des Betriebs nur beim Betrieb im Ganzen und von ihm aufwärts gesehen wird, anstatt beim untersten Glied des Produktionsprozesses, der Werkstatt oder der Arbeitsgruppe, innerhalb deren der einzelne Arbeiter allein zu echter Mitverantwortung und zur sinnvollen Arbeit gelangen kann.“⁵

Die Einseitigkeit, mit der Michel den Arbeitsplatz als Ort der Mitwirkung und Mitbestimmung hervorhebt, ist sicherlich verständlich angesichts der auch damals üblichen Vernachlässigung dieses Bereichs. Inzwischen besteht aber doch wohl Übereinstimmung darüber, daß jede Verbesserung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten im Gesamtzusammenhang der industriellen Arbeitswelt gesehen werden muß. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß es verschiedene Ebenen des Interessenausgleichs geben muß, und zwar neben dem Arbeitsplatz und seiner unmittelbaren Umgebung den Bereich des Einzelbetriebes, den Bereich des Gesamtunternehmens und Globalbereiche wie Branche, Gesamtindustrie, Region oder Gesamtwirtschaft. Wichtig für die Reichweite der Mitwirkungschancen ist es, daß auf all diesen Ebenen unilaterale Formen des Interessenausgleichs, also autokratische Weisungen, durch bilaterale oder multilaterale Formen abgelöst werden.⁶ Auch die Mitwirkung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist also, wie Erhard Lenk richtig gesehen hat, im Rahmen eines Systems von Beteiligungsrechten zu sehen.⁷

Obwohl es eine Reihe praktischer Erwägungen und Versuche gibt, Demokratisierungstendenzen auf der unmittelbaren Ebene des Arbeitsvollzugs zu fördern, blieb doch die institutionelle Regelung bisher erfolglos. Seitens der Gewerkschaften fürchtet man eine Entfremdung zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaften, grup-

⁵ Vgl. hierzu Ernst Michel, Industrielle Arbeitsordnung, die soziale Frage des Betriebes als volkspolitische Aufgabe, Jena 1932, S. 43.

⁶ Vgl. hierzu meinen Aufsatz: Organisation der Betriebsverfassung. Aufgaben, Befugnisse sowie Verantwortlichkeiten der Belegschaftsvertreter, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht und Sozialrecht, Jg. 6 (1971), S. 84.

⁷ Vgl. hierzu E. Lenk, Mitbestimmung als System von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Jg. 16 (1970), S. 149-154.

penegoistische Tendenzen zu Lasten einer wirksamen Gesamtvertretung der Arbeitnehmerinteressen und schließlich syndikalistische Bestrebungen.⁸ Seitens der Arbeitgeber wird eine Politisierung der Werkstatt und des Büros befürchtet, die sachliche Problemlösungen erschwert. Außerdem wird argumentiert, der Entscheidungsspielraum des Managements, die erforderliche Autonomie für eine effiziente Gestaltung den Leistungsvollzugs könnte gefährdet werden. So hat man sich auch in der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes darauf beschränkt, einerseits bestimmte allgemeine Rechte des einzelnen Arbeitnehmers stärker als bisher zu gewährleisten und andererseits die Möglichkeit zu eröffnen, die Organisation der betrieblichen Vertrauensleute zu stärken und mit ihrer Hilfe bestimmte Probleme abteilungsweise zu diskutieren und zu regeln.

Gegenwärtig wird die Idee einer erweiterten Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer direkt am Arbeitsplatz von zwei Gruppen vertreten:

1. seitens der sozialpsychologisch orientierten Vertreter der Organisationswissenschaft, die sich hierbei auf eine jahrzehntelange Tradition stützen können. Ihr Hauptargument ist der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Mitwirkungschance. Auf dieser Basis haben sich die bekannten neueren kooperativen Führungsmodelle von Likert, Herzberg, McGregor u.a. entwickelt.
2. Die andere Gruppe von Befürwortern wird insbesondere von Anhängern der Idee einer „Basisdemokratie“ gebildet, die als Kritiker der herkömmlichen Gewerkschaftsorganisation auf die Aktivierung der Mitgliederrolle und damit auf ein Gegengewicht gegen Oligarchisierungstendenzen verweisen. Sie können sich auf wichtige empirische Befunde stützen, die die These belegen, daß es Entfremdungserscheinungen zwischen Mitgliedern und Funktionären in allen Bereichen gibt, wo Interessen nur rein repräsentativ vertreten werden.

Wir wollen uns nun mit den realen Möglichkeiten zur Förderung von Demokratisierungsprozessen am Arbeitsplatz näher beschäftigen.

Demokratisierungspotentiale am Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz wird aus soziologischer Sicht von einem Funktionsträger eingenommen, der in einen strukturierten, d.h. organisierten Zusammenhang eingeordnet ist. Hierbei sind die Beziehungen zwischen dem Funktionsträger, d.h. dem arbeitenden Individuum und diesem organisierten Zusammenhang, d.h. der Arbeits- und Betriebsorganisation, nicht spannungsfrei, wie sich insbesondere in der Abweichung der informalen von den formalen Aspekten zeigt.

⁸ Vgl. hierzu E. Lenk, a.a.O., S. 152.

Die Individuen als Funktions- bzw. Rollenträger bleiben im Arbeitsvollzug nicht vereinzelt. Eine isolierende Betrachtung des individuellen Arbeitsplatzes ist deshalb nicht statthaft. Die Beteiligten gehen Verbindungen ein, die schon von der Sache her notwendig sind und zur Kooperation im Betrieb führen. Diese Kooperation, häufig verwirklicht durch Arbeitsgruppen, kann verschiedenartige Strukturen annehmen, in denen sich der Reifegrad der technisch-wirtschaftlichen Organisation widerspiegelt.

Schließlich ist zu berücksichtigen, daß die Interessenlage der Arbeitsplatzinhaber von ihrem spezifischen Handlungsfeld und der relativen Position darin abhängt. Die Richtung der vom Arbeitsplatzgeschehen her geprägten Einstellungsweisen der beteiligten Menschen beeinflußt ihrerseits wieder den Funktionsvollzug am Arbeitsplatz.⁹

Diesem Sachverhalt entsprechend können Demokratisierungspotentiale funktionsbezogen, auf kooperative Prozesse bezogen und auf Träger von Interessenlagen bezogen erörtert werden. Aus *funktionaler Sicht* besteht an jedem Arbeitsplatz und in jedem Arbeitsvollzug ein schon von der Arbeitsaufgabe her umschriebenes Mitwirkungspotential für jeden Beteiligten. Er ist geradezu verpflichtet, tätig zu werden. Allerdings ist diese funktionale Tätigkeit in der Regel von Autoritätsträgern zugewiesen und genau festgelegt. Daß es dennoch informale Abweichungen von diesem festgelegten Funktionsvollzug gibt, verweist auf Spielräume des Verhaltens, die allerdings einem ständigen Rationalisierungsdruck ausgesetzt sind. Es leuchtet ein, daß das Demokratisierungspotential am Arbeitsplatz direkt vom Ausmaß derartiger Spielräume abhängt. Wo alles durch technisch-wirtschaftliche Vorentscheidungen festgelegt ist, gibt es nichts mitzubestimmen. Die entscheidende Frage aus funktionaler Sicht lautet also: Wie lassen sich Verhaltensspielräume von Funktionsträgern schaffen, die mit den Rationalisierungserfordernissen vereinbar sind? Eine nähere Untersuchung dieses Problemkreises trifft bald auf die unterschiedlichen Chancen, die verschiedene Arbeitssysteme für derartige Spielräume bieten. Man vergleiche etwa Fließbandarbeit mit der Kontrolltätigkeit eines Meßwartenfahrers. Allerdings haben Untersuchungen gezeigt, daß zwar ein gegebenes Arbeitssystem die überhaupt möglichen Spielräume begrenzt, daß aber durch die soziale Arbeitsorganisation endgültig über die Realisierung dieser Möglichkeiten entschieden wird.¹⁰ So gibt es selbst in Fließbandsystemen Beispiele für relativ freie und für relativ gebundene Arbeit. Es wäre deshalb sinnvoll, Arbeitsfunktionen innerhalb verschiedener Arbeitssysteme auf mögliche Verhaltensspielräume, d.h. Eigenentscheidungen der Funktionsträger zu untersuchen und gleichzeitig auf die Beeinflussungsfaktoren aufmerksam zu machen, die dieses Mitwirkungspotential begrenzen.

⁹ Vgl. hierzu meine Veröffentlichung: Der Arbeitsplatz aus soziologischer Sicht, in: Arbeit und Leistung, Jg. 22 (1968), S. 206.

¹⁰ Vgl. meinen Aufsatz: Zusammenhänge zwischen Arbeitssystem und Arbeitseinstellung im Chemiebetrieb, in: Arbeit und Leistung, Jg. 23 (1969), S. 168-171.

Aus der *Sicht des Kooperationsvollzugs* erscheint die Frage nach dem Demokratisierungspotential am Arbeitsplatz als Frage nach der Über- bzw. Unterordnung, also als Frage nach dem Führungsstil. Es ist offensichtlich, daß Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen einer arbeitsplatzbezogenen Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten und Experten davon abhängen, daß die Bedingungen dieser Zusammenarbeit nicht autoritär festgelegt werden. Als „autoritär“ ist in diesem Zusammenhang jede Weisung zu verstehen, die durch keinen Legitimationsprozeß gerechtfertigt wird. In der industriellen Praxis sind verschiedene Legitimationsformen für die Gestaltung des kooperativen Arbeitsvollzugs vorzufinden: die Weisungsbefugnis des Arbeitgebers, die sachlich begründete Weisung des Fachmannes und die Weisungsbefugnis aufgrund besonderer Vereinbarungen. Andererseits gibt es auch wichtige Einschränkungen der Weisungsbefugnis, die sich aus dem geltenden Recht und aus Vereinbarungen der Tarifpartner sowie betrieblicher Vereinbarungen und aus dem individuellen Arbeitsvertrag ergeben können. Es wäre aber wahrscheinlich verfehlt, das Demokratisierungspotential in den kooperativen Arbeitsprozessen nur durch Veränderung bzw. Vermehrung rechtlicher Bestimmungen erhöhen zu wollen. Erfolgversprechender ist die Förderung der Kooperation durch bewußte Änderung des Führungsstils. Den neueren Konzeptionen des kooperativen Führungsstils ist gemeinsam, daß der Vorgesetzte nicht so sehr durch Leistungskontrolle direkt einwirkt, sondern indirekt die Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter dadurch fördert, daß ihnen die Mitwirkung im Funktionsvollzug, also eine selbständige Aufgabe angeboten wird. Hierarchiebedingte Spannungen und Hindernisse für die Kooperation lassen sich hierdurch allmählich ausgleichen. Andererseits verlangt jedoch kooperative Führung vom Vorgesetzten erhebliche sozialpädagogische Fähigkeiten und von der Unternehmensführung eine aktive soziale Betriebspolitik, die nicht allein durch Schulungsmaßnahmen das persönliche Verhalten, sondern durch Organisationsmaßnahmen auch die objektiven Strukturen verändert.¹¹

Sehr entscheidend für das Ausmaß freiheitlicher Kooperation ist die Frage, ob Mitwirkung nur bei der Durchführung von Arbeitsaufgaben oder auch bei der vorgelagerten Planung und der nachgelagerten Kontrolle ermöglicht wird. Aus betriebsorganisatorischen Gründen werden freie Kooperationsformen immer auch aus der Sicht eines möglichst effizienten Betriebsablaufs beurteilt werden müssen. Deshalb lassen sich spezifische Aussagen nur situationsbezogen machen.

Betrachten wir die *Träger eines möglichen demokratischen Interessenausgleichs am Arbeitsplatz*, so können wir grundsätzlich zwischen Einzelpersonen und Personenkoalitionen unterscheiden. Demokratisierungspotentiale können dementsprechend durch die Aktivierung von Interessen auf dem Wege der Individualbeteiligung und auf dem Wege der Kollektivbeteiligung entstehen. Häufig wird so argumentiert, als

¹¹ Vgl. hierzu meinen Aufsatz: Führungsstile. Von Befehlsempfänger zum Mitarbeiter, in: Wirtschaftswoche - Der Volkswirt, Jg. 25 (1971), Nr. 50, S. 41-43.

ob man sich grundsätzlich für eine dieser beiden Alternativen entscheiden müsse. Während die einen für Interessenwahrnehmung durch Verleihung von Individualrechten eintreten, befürworten andere die Gruppenbildung und die Interessenwahrnehmung durch gewählte Gruppensprecher. Eine derartige Entweder-Oder-Lösung widerspricht aber der tatsächlichen Interessenstruktur. Wer sich nur für die Erweiterung der Individualrechte bezüglich der Mitsprache und Mitwirkung einsetzt, verkennt, daß es gerade im unmittelbaren Arbeitsvollzug schon durch das Kooperationserfordernis zur Herausbildung gleichgerichteter Interessen kommt, daß also der Interessenausgleich nicht nur im Einzelfall, sondern auch für den Fall mehrerer Beteiligter, die ihre Sache gemeinsam vertreten, zu gewährleisten ist. Wer hingegen den Gruppensprecher als alleinigen Interessenvertreter zulassen möchte, hat im Grunde genommen wiederum eine Vorentscheidung für das Repräsentativsystem gefällt. Außerdem verkennt er den bisweilen recht erheblichen Konformitätsdruck in den Arbeitskollektiven, der nicht mit demokratischen Mehrheitsbeschluß unbedingt gleichzusetzen ist, sondern entsprechend den Erkenntnissen der Gruppendynamik auch Züge tyrannischer Bevormundung der Minderheit und der Außenseiter tragen kann. Die Interessiertheit der arbeitenden Menschen am Arbeitsplatz wird also nur dauerhaft gewährleistet, wenn sowohl der einzelne ernstgenommen wird, als auch die von einem Sachverhalt Betroffenen gemeinsam ihre Sache verfechten können. Hierzu bedarf es weniger einer bürokratischen Organisation mit festgelegten Statuten und Geschäftsordnungen bzw. Wahlprozeduren als vielmehr wirksamer Anreize, sich über seine Interessen klarzuwerden und seinen Willen kundzutun. Interessenbildung und Interessenausgleich am Arbeitsplatz werden weniger bürokratisch vermittelt als spontan praktiziert. Gerade diese Möglichkeit der Spontaneität ist ja ein wichtiges Regulativ gegenüber den höher organisierten und daher indirekten Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung in der industriellen Arbeitswelt.

Demokratisierungsstrategien

Es soll nun untersucht werden, welche Strategien zur Aktivierung des bestehenden Demokratisierungspotentials am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Hierbei ist auch auf die vorliegenden bisherigen Erfahrungen Rücksicht zu nehmen.

Ein wichtiger Teilbereich ist die *Vergrößerung des Spielraums im technisch-wirtschaftlich determinierten Arbeitsvollzug*. Hier entstehen grundlegende Herausforderungen für die moderne Arbeitswissenschaft, die bisher eher unkritisch Vollzugsinstrument des Rationalisierungsprozesses der Arbeit gewesen ist. Den betrieblichen Rationalisierungsexperten kam sogar die Aufgabe zu, durch Arbeitsbestgestaltung das Arbeitsverhalten zu disziplinieren. Die Idee des mündigen Arbeitnehmers verträgt sich aber nicht mit der Anwendung von Rationalisierungsmaßnahmen als Disziplinierungsinstrument. Komplexe Rationalisierung erweist sich immer mehr nur dann als erfolgreich, wenn sie sich als ein Prozeß wechselseitiger Information

und damit zugleich auch als Ergebnis eines Prozesses des Interessenausgleichs aller Beteiligten etabliert. Dies bedeutet hinsichtlich der Festlegung von Arbeitsfunktionen und damit hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung:

1. Verzicht auf einseitige Interessenbildung;
2. Erzielung leistungssteigernder Ergebnisse nicht auf Kosten, sondern zugunsten von Verbesserungen der Lage des arbeitenden Menschen;
3. Anwendung der Ergebnisse der Arbeitsplanung und Arbeitsablaufgestaltung unter Berücksichtigung der wohlverstandenen Interessen aller Beteiligten, die auch zu Worte kommen müssen.¹²

Wo der Wille zur Demokratisierung am Arbeitsplatz vorhanden ist, kann die Arbeitswissenschaft zu einem wichtigen Mittel der Befreiung des arbeitenden Menschen werden. Mit Hilfe ihrer Erkenntnisse und der dadurch geschaffenen Spielräume für Eigenentscheidungen rückt die Emanzipation der Arbeit von einem bloßen Objekt, vom rein disponiblen Faktor, zum Subjekt, zum dispositiven Faktor, in Reichweite. So kann der arbeitende Mensch vom Gegenstand der Rationalisierung zu ihrem Träger und Vollender werden.

Konkrete Fortschritte in dieser Richtung zeigen sich vor allem in den Versuchen des „job enlargement“, wozu insbesondere aus der niederländischen Elektroindustrie interessante Ergebnisse vorliegen.¹³ Oft sind diese Versuche auch mit einer sogenannten „deverticalization“ verbunden, d.h. mit der Bildung kleiner, relativ autonomer Arbeitsteams und Entscheidungseinheiten, denen nur eine allgemeine Arbeitsaufgabe, jedoch nicht die näheren Umstände ihrer Erfüllung vorgegeben wird. Anreicherung der Arbeitsfunktion mit Spielraum für Eigeninitiative und Eigenverantwortung bzw. Eigenentscheidung sowohl für den einzelnen Arbeitnehmer als auch für kleinere oder größere Projektteams schafft eine wichtige Voraussetzung für die Aktivierung von Demokratisierungspotentialen am Arbeitsplatz. Da die hierdurch mögliche teilweise Entbürokratisierung des Arbeitsvollzugs auch von fortschrittlichen Vertretern des Managements als wünschenswert erkannt wird, bestehen einige Chancen, sie zu verwirklichen. Hierzu trägt auch der objektive Rationalisierungstrend bei, der bei Erreichung der Automatisierungsphase neue Arbeitssysteme entstehen läßt, in denen wenigstens für Teile der Arbeitnehmerschaft durch Verstärkung der Aufsichts- und Kontrollfunktionen mehr Mobilität geschaffen wird.

Die *Demokratisierung der Kooperation im Arbeitsablauf* läßt sich, wie schon erwähnt, im wesentlichen mit Hilfe einer Ersetzung des autoritären durch einen koope-

¹² Vgl. hierzu meinen Aufsatz: Arbeitsstudium und gesellschaftliche Entwicklung in: *afa-Informationen*, Jg. 19 (1969), S. 175-183.

¹³ Vgl. hierzu A. Buitendam, *Deverticalization in Production Organizations*, Eindhoven 1968. Vgl. auch A. N. Turner und P. R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker. An Investigation of Response to Task Attributes*, Boston 1965.

rativen Führungsstil einleiten. Zunächst ist ein objektiver Trend zu verzeichnen, der zu einer gewissen Gewaltenteilung im Rahmen der Betriebshierarchie führt. An die Stelle von Einzelpersonen mit umfassender Vollmacht treten Kollegien. Schon die unterschiedliche Verteilung der Sachkenntnisse und die Berücksichtigung mehrerer Standpunkte erfordern es, daß Entscheidungen immer weniger individuell, sondern durch Verhandlungen in derartigen Gremien oder zwischen verschiedenen Gruppen gefällt werden. Diese Aufspaltung der Führungsfunktionen führt allmählich zu einer neuen Einstellung der Betriebsführung, die nun daran orientiert ist, mit selbständigen Mitarbeitern zu kooperieren. Ein ursprünglich individualistisches Befehlssystem wird allmählich abgelöst durch ein System bi- und multilateraler Verhandlungen zwischen verschiedenen Gruppen. Diese Form der Lenkung kann nicht ohne weiteres demokratisch genannt werden, obwohl das häufig geschieht. Sie ist eher durch eine partielle Demokratisierung auf der Grundlage einer konstitutionellen hierarchischen Schichtung gekennzeichnet. Dennoch hat eine Entwicklung in dieser Richtung kaum zu überschätzende Auswirkungen auch auf die Chancen einer Mitwirkung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz, weil dadurch die Anschauungen der hierarchisch untergeordneten Mitarbeiter im Betrieb allmählich an Gewicht zunehmen. Als Demokratisierungsstrategie kommt also die Förderung des kooperativen Führungsstils durchaus in Frage. Nur muß man sich darüber im klaren sein, daß bei Mißachtung seiner Voraussetzungen statt des gewünschten Ergebnisses einer tatsächlichen Kooperation die nur formale, bürokratische Kooperation als Zerrbild ursprünglicher Intentionen entsteht. Der kooperative Führungsstil erfordert sozialpädagogisch ausgebildete Vorgesetzte, verantwortungsbewußte Mitarbeiter mit einem tiefgehenden Verständnis für betriebliche Zusammenhänge und Arbeitssituationen, die mehr aufgaben- als kompetenzstrukturiert sind.

Erfahrungen mit der Anwendung des kooperativen Führungsstils sowohl im Büro als auch im Werkstattbereich liegen bereits vor. Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang die Erfahrungen mit dem Scanlon-Plan, der kooperative Führungsformen in institutionalisierte Organisationszusammenhänge einbettet. Objektive Möglichkeiten der Zusammenarbeit werden durch Abbau von Kommunikationsbarrieren, durch Förderung der Gruppeninitiative insbesondere bei Vorschlägen und durch Verbesserung der Leistungsmotivation durch Bonuszahlungen geschaffen.¹⁴

Die *Aktivierung von Interessen* ist eine weitere Grundvoraussetzung für Demokratisierungsprozesse am Arbeitsplatz. Hier liegt auch das Hauptgewicht der politischen Konfrontation, die eine Diskussion der Mitwirkung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz außerordentlich erschwert. Zweifellos besteht sowohl für den durch Eigentumsrechte abgesicherten Arbeitgeber als auch für die bürokratisch etablierte Gewerkschaft ein Risiko, die Mündigkeit des einzelnen Arbeitnehmers bei der Vertretung

¹⁴ Vgl. hierzu G. Reber, Der Scanlon-Plan. Ein Beitrag zur Steigerung der betrieblichen Zusammenarbeit, in: A. Marx (Hrsg.), Personalführung, Bd. 1, Wiesbaden 1969, S. 99-122.

seiner Interessen an Arbeitsplatz wirklich anzuerkennen. Der wohlthätige Autokrat, der etwas für die Belegschaft und für die Kollegen tut, gewöhnt sich nicht leicht an die Rolle des kreativitätsfördernden Demokraten, der zufrieden ist, wenn die Beteiligten ihre Probleme selbst regeln. Wer aber die Gefahren des bürokratischen Zentralismus gerade in Großorganisationen erkannt hat, dem bietet sich keine andere Alternative als die Förderung der Selbstverwaltung, wo immer dies möglich ist. Außerdem entstehen hierdurch keineswegs zwingenderweise desorganisierte Zerfallsprodukte, sondern eher einander ergänzende, anpassungsfähigere Teileinheiten, die die Zentralinstanzen von unproduktiven Verwaltungsballast entlasten und damit für wirklich grundlegende Koordinierungsarbeit und Zielvorgabe freimachen. Sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaftsfunktionäre haben deshalb durch die Förderung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz einiges zu gewinnen, was auch gewisse Risiken rechtfertigt. Zumindest legt die gegenwärtige Situation experimentelle Versuche nahe, damit Möglichkeiten und Grenzen der arbeitsplatzbezogenen Demokratisierung klarer erkannt werden und die Diskussion von ihrem ideologischen Ballast befreit wird.¹⁵

Aus diesen Erörterungen ergibt sich eine grundsätzliche Strategie zur Förderung der betrieblichen Demokratisierung. Es ist sehr fraglich, ob eine Mitbestimmung von Repräsentanten der Arbeitnehmer an der Spitze des Unternehmens oder des Betriebes die wachsende Abhängigkeit in den unteren Schichten der betrieblichen Sozialstruktur mildern kann. Neben einer Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen bei Entscheidungen der obersten Betriebsführung sollte deshalb eine partielle Selbstverwaltung in den unteren Einheiten der Sozialstruktur eingeführt werden, wofür die verschiedenen im Betrieb vorhandenen Funktionsgruppen einen günstigen Ansatzpunkt bieten. Selbstverständlich kann infolge weitgehender Koordination der Arbeitsprozesse das Ausmaß dieser Selbstverwaltung zunächst nur beschränkt sein. Es gibt aber doch eine Reihe von Aufgaben, die selbständig, womöglich gemeinschaftlich von den unmittelbar Beteiligten gelöst werden könnten. Genauso, wie trotz der Bundes- und Länderparlamente die Gemeinderäte durchaus nicht überflüssig sind, sollte analog hierzu in den Großbetrieben die Funktionsfähigkeit der kleinen untergeordneten Einheiten verbessert werden. Können dann die untergeordneten Glieder des Betriebes nicht allein durch autoritäre Maßnahmen vor allen der unmittelbaren Vorgesetzten, sondern mehr als bisher durch konkrete und unmittelbar durchführbare Rechte und Pflichten in den Arbeitsvollzug integriert werden, so wird ihr Zusammenhalt, weil durch innere Motive seitens jedes Arbeitnehmers freiwillig gestützt, viel stärker, und die Anpassung der einzelnen Mitarbeiter aneinander erfolgt weniger schematisch und wird dadurch lebendiger. Wichtigste Hilfsmittel zur Förderung dieser Selbstverwaltung sind funktionelle Anreicherung der Arbeitsaufgaben im Sinne eines Spielraums für Eigeninitiative, Übergang zum kooperativen Führungsstil, Stär-

¹⁵ Einen Einblick in derartige Experimente vermittelt P. G. Herbst, *Autonomous Groups*, London 1962.

kung der Rechte und Pflichten des einzelnen Arbeitnehmers und Delegation bestimmter Rechte zur Interessenwahrnehmung teilautonome Funktionsgruppen.

Werden diese Chancen nicht wahrgenommen, so droht die Entwicklung der Betriebe zur zentralen, völlig überlasteten Entscheidungsinstanz, die über ein Heer von verantwortungsscheuen, da innerlich unbeteiligten Funktionsträgern befiehlt. In einer Gesellschaft von verantwortungsbewußten Staatsbürgern darf aber der Betrieb kein autoritär gelenkter Fremdkörper sein. Eine größere Mündigkeit des Arbeitnehmers beinhaltet ein größeres Recht, aber auch eine größere Pflicht zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Damit ist zweifellos auch eine neue Bürde verbunden: An die Stelle unbeteiligter Hinnahme des Betriebsgeschehens tritt die verantwortungsbewußte Mitwirkung im Arbeitsvollzug. In der Bereitschaft, diese Verantwortung mit den Kollegen zu teilen und gleichzeitig für ihre wohlverstandenen Interessen einzutreten, liegt aber die Würde begründet, die humanisierte Arbeit ihren Trägern zu vermitteln vermag.

3.2 Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb (1974)

Die Struktur der modernen Arbeitsorganisationen weist ein immanentes Spannungsverhältnis auf, das sich auf ihre Stellung im Wirtschaftsleben auswirkt. Jeder Betrieb ist sowohl eine Leistungseinheit als auch ein soziales Gebilde. Er dient zur Erstellung von Wirtschaftsleistungen und ist zugleich die Stätte organisierter Zusammenarbeit von Arbeitskräften, die hierdurch ihren Lebensunterhalt erwerben. Ohne einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg kann kein Betrieb bestehen. Deshalb sind Rentabilität und Effizienz des Betriebes als Maßstäbe für die Messung seiner Wirtschaftsleistung von grundlegender Bedeutung. Es darf aber nicht vergessen werden, daß jede betriebliche Leistung an Voraussetzungen sozialer Art gebunden ist. Ohne Kooperation und Koordination der Arbeitskräfte bleibt das betriebliche Leistungspotential ungenützt.

Zu Beginn der Industrialisierung war eine Auffassung vom Betriebsgeschehen weit verbreitet, die den Betrieb gleichsam als eine Art Maschine ansah, für deren Steuerung und richtigen Einsatz entsprechende Ingenieurkenntnisse erforderlich sind. Auch heute begegnet man noch dieser Meinung, daß technisch-wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten bzw. Steuerungsmechanismen auch komplexe betriebliche Arbeitsvollzüge integrieren könnten. Sie schaffen aber stets nur die Grundlage für die sinnvolle Eigenleistung jeder Arbeitskraft. Ohne ein gewisses Mindestmaß an Eigenverantwortlichkeit und Initiative, an persönlicher Bejahung der Betriebsdisziplin und Hinnahme der betrieblichen Ordnung läßt sich das Betriebsgeschehen nicht im Hinblick auf die zu erstellende Leistung optimal koordinieren. Die modernen Betriebe sind weniger denn je als bloße Produktionsapparate zu verstehen. Dies wird sofort klar, wenn wir uns vergegenwärtigen, wie häufige Fehlzeiten, überdurchschnittlich hoher Krankenstand, ein häufiger Arbeitsplatzwechsel, bewußte Leistungszurückhaltung bei Akkordarbeit, hohe Maschinenstillstandszeiten, Streitereien zwischen Abteilungen, egoistische Auslegungen von betrieblichen Anordnungen usw. den Arbeitsablauf hemmen können. Wir müssen also feststellen, daß die Betriebe ein hinreichendes Ausmaß sozialer Integration aller Belegschaftsmitglieder brauchen, um die beabsichtigte Wirtschaftsleistung kontinuierlich erbringen zu können. Als soziale Integration soll hierbei das am Interessenausgleich orientierte sinnvolle Zusammenwirken aller Beteiligten verstanden werden. Nur unter dieser Voraussetzung wird die betriebliche Rahmenordnung, wie sie sich in Funktionen und Vollmacht, in betrieblichen Normen und den verschiedenen Informationsprozessen niederschlägt, von den Beteiligten bejaht. Umgekehrt kann aber auch nur ein hohes Leistungsniveau und bei den vom Markt abhängigen Betrieben eine vom Markt honorierte Leistung auf die Dauer die soziale Integration gewährleisten. Wird der Wirtschaftszweck des Betriebes nicht erfüllt, droht der Verlust des Arbeitsplatzes. Also muß auch bei der Verbesserung der Zusammenarbeit immer das Moment der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.

Diese einleitenden Bemerkungen verdeutlichen das Problem, das hinter unserem Thema steht: Wie kann die soziale Integration in Arbeitsorganisationen so gestaltet werden, daß dadurch die Beteiligten ein hohes Niveau wirtschaftlicher Leistung erzielen und gleichzeitig genügend Spielraum für den sozialen Interessenausgleich behalten?

Mitwirkung als Integrationsfaktor

Die Form, in der sich die soziale Integration im Betrieb vollzieht, hängt von dem jeweils erreichten kulturellen Niveau der betreffenden Gesellschaft ab. ... Allmählich ist die Überzeugung Allgemeingut geworden, daß die Betriebe in einer demokratischen Gesellschaft nicht Inseln der Fremdbestimmung sein können. Was bedeutet aber Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb? Wir müssen ja davon ausgehen, daß der Demokratisierungsprozeß sich sowohl nach der Form als auch dem Inhalt nach der Struktur des jeweiligen Sozialbereiches richten muß. Auf die betriebliche Wirklichkeit bezogen bedeutet dies, daß die Extrempositionen einer rein herrschaftlichen Struktur etwa Standpunktes in der Form des Herr-im-Hause-Standpunktes ebenso wenig heute noch durchsetzbar sind, wie eine rein genossenschaftliche Struktur, bei der alle Belegschaftsmitglieder mit gleichem Stimmrecht über alle wesentlichen Entscheidungen abstimmen. Solche Vorstellungen sind utopisch, weil sich aus der Differenzierung der verschiedenen Funktionen im Arbeitsablauf, z.B. zwischen Arbeiter und Meister, zwischen Sacharbeiter und Abteilungsleiter, zwischen Produktion und Kontrolle, zwischen Verkauf und Rechnungswesen bestimmte Ungleichheiten und wechselseitige Abhängigkeiten ergeben. Sie sind zwar rein sachlicher Art, wirken sich aber auf die betriebliche Stellung und das Gewicht des eigenen Urteils und des eigenen Handelns unweigerlich aus.

Deshalb zeigen auch die ersten Ansätze zur Mitwirkung der Arbeitnehmer mehr oder weniger „konstitutionelle“ Formen. Es ging zunächst darum, den Belegschaften gewisse Grundrechte zu vermitteln, wie z.B. Beschwerderecht, ein Vertretungsrecht gegenüber dem Management ein Informationsrecht in allen für die Belegschaft wichtigen Belangen und schließlich auch ein Mitspracherecht hauptsächlich im personalen und sozialen Bereich. Eugen Rosenstock, der sich in den 20er Jahren mit Nachdruck für die Mitwirkung des arbeitenden Menschen an der Gestaltung des Lebensraumes „Betrieb“ eingesetzt hat, versprach sich besonders viel von der Einrichtung eines „Audienzrechtes“, wie er es nannte. Er meinte, es könne geradezu eine soziale Revolution einleiten, indem es Gegengewichte gegen die reine Betriebshierarchie schaffe und gleichsam Nervenbahnen installiere, die von den Gliedern zum Zentrum zurücklaufen. Inzwischen haben diese und andere Überlegungen ihren juristischen Niederschlag in Deutschland, z.B. im Betriebsverfassungsgesetz, gefunden, das man als soziales Grundgesetz der deutschen Betriebe bezeichnen kann. Um seine Auswirkungen auf eine innerbetriebliche Demokratisierung zu überprüfen, muß man

sich jedoch vergegenwärtigen, daß es wichtige Reservate des Managements gibt. Sie beziehen sich im wesentlichen auf Arbeitsplanung und Arbeitskontrolle sowie auf die grundlegenden wirtschaftlichen Entscheidungen über Kombination und Einsatz der Produktionsfaktoren und die Verwendung des Ertrages. Diese Reservate werden damit begründet, daß die Demokratisierung in diesem Sektor die Funktionsfähigkeit der Betriebe in Frage stellen würde. Außerdem ist zu beachten, daß die Mitwirkung an der Gestaltung betrieblicher Abläufe, wo sie durch das Gesetz ermöglicht wird, doch insbesondere in Großbetrieben in Form einer repräsentativen Interessenvertretung der Arbeitnehmerschaft erfolgt. Dies ist auch in den Betrieben der Kohle und Stahlindustrie der Fall, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt. Hier stellen sich wie bei allen Repräsentativvertretungen gewisse Entfremdungserscheinungen zwischen Repräsentanten und Wählerschaft ein. Sie sind auf die notwendige Bürokratisierung der demokratischen Meinungsäußerung und Willensbildung zurückzuführen und zeigen sich in einer relativ geringen Beteiligung der Belegschaften an der Arbeit ihrer Interessenvertreter. So wird in den meisten Betrieben auf personellem und sozialem Gebiet auch heute noch mehr *für* die Belegschaft als *mit* der Belegschaft getan, auch seitens der von ihnen gewählten Interessenvertreter.

Allerdings stellen moderne Management-Modelle oft auch Versuche dar, diese Phase eines wohlthätigen, gemäßigten Autoritarismus durch Intensivierung der individuellen Mitarbeiterförderung und durch Möglichkeiten für die Gruppeninitiative etwa durch Gespräche, Beratungen, Vorschlagsrechte usw. zu überwinden. Besonders zu erwähnen sind die an japanischen Vorbildern orientierten Qualitätszirkel und die teilautonome Gruppe. Diese Versuche und Experimente haben sich aber stets mit dem Argument auseinanderzusetzen, daß eine soziale Integration im Betrieb auf der Basis einer mündigen, mitwirkenden Belegschaft nur in dem Rahmen gefördert werden könne, der eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ausschließe. Mit dieser These wollen wir uns nun auseinandersetzen.

Autonomie des Managements

Im allgemeinen wird die Auffassung, daß Wirtschaftlichkeit im Betrieb nur durch autonome Entscheidungen des Managements garantiert werden könne, damit begründet, daß es bei diesen Entscheidungen in erster Linie um Sachentscheidungen gehe. Sie müßten dazu noch häufig mit großer Schnelligkeit und entsprechendem Durchsetzungsvermögen vorgenommen werden. Nun ist es ohne weiteres klar, daß angesichts der sehr komplexen Arbeitsabläufe, insbesondere in den Großbetrieben, und der vom einzelnen kaum mehr zu überschauenden, geschweige denn zu beurteilenden technisch-wirtschaftlichen Grundlagen des Betriebsgeschehens in größeren Betriebsversammlungen nicht ohne weiteres über Produktionsprogramme debattiert und entschieden werden kann. Kein Betrieb kann es sich auf die Dauer leisten, das Fachurteil durch politische Mehrheitsbeschlüsse zu ersetzen. Andererseits bietet aber

die Abschirmung des Managements gegenüber den Personen, die ihre Beschlüsse durchzuführen haben, noch keine Garantie für sachliche und schnelle Entschlüsse. Jedes verantwortliche Management wird die Belegschaft als entscheidenden Faktor des Betriebsgeschehens ernst nehmen müssen. Es arbeitet jedoch in einem umfassenderen sozialen Spannungsfeld. Es muß neben der Belegschaft auch noch die Interessen der Eigentümer, der Gläubiger, der Zulieferer, der Kunden und nicht zuletzt auch der öffentlichen Meinung berücksichtigen. Die Belegschaft ist also nicht der einzige Partner, mit dem es das Management zu tun hat. Dieser Sachverhalt zeigt sich auch darin, daß es nicht allein an vertragliche oder gesetzliche Normen für die Arbeitsbeziehungen, in Deutschland etwa des Betriebsverfassungsgesetzes oder an allgemeine arbeitsrechtliche Bestimmungen gebunden ist. Es muß ebenso die Vorschriften des Handelsrechtes, des Aktien- oder GmbH-Gesetzes oder anderer Wirtschaftsgesetze beachten, außerdem natürlich die allgemeinen Normen des gesellschaftlichen Lebens. Durch die wachsende internationale, Verflechtung, z.B. am Kapitalmarkt die durch die Aktivität der EG-Staaten wesentlich gefördert wird, ergibt sich außerdem die Notwendigkeit, transnational geltende Normen zu berücksichtigen. Die internationale Kooperation von Firmen und von Kapitalgebern wird z.B. am ehesten dann reibungslos verlaufen, wenn gleichartige Auffassungen über die Aufgaben der Betriebsführung und der Belegschaft bzw. über die Autonomie der einen und das Mitspracherecht der anderen bestehen. Diese Hinweise zeigen sehr deutlich, daß von einer völligen Autonomie des Managements oder auch nur derjenigen, die für die Durchsetzung des Wirtschaftlichkeitsprinzip im Betrieb verantwortlich sind, keineswegs die Rede sein kann. Hier gilt sogar im besonderen Maße die Notwendigkeit, Interessen zu berücksichtigen und zum Ausgleich zu bringen. Allerdings muß der Maßstab des Ausgleiches die betriebliche Leistung sein, wie sie vom Markte honoriert wird. Der Spielraum, der von Situation zu Situation den Betriebsführungen gegeben ist, kann zweifellos dazu dienen, die Interessen der Belegschaft stärker zu berücksichtigen. Jedoch sind gerade in den Extremfällen, in denen die Belegschaften vital betroffen werden, z.B. bei Entlassungen oder Umsetzungen als Auswirkungen wirtschaftlich-technischer Strukturwandlungen oder sogar bei Betriebsstillegungen, diese Spielräume eng begrenzt. Als Faustregel kann man davon ausgehen, daß immer dann, wenn ein Betrieb eine günstige Marktposition hat, auch der Spielraum für die Förderung der sozialen Integration im Betrieb durch Erweiterung des Partizipationspotentials wächst, daß hingegen in wirtschaftlichen Notzeiten dieser Spielraum erheblich eingeengt wird.

Aus diesen Darlegungen könnte der falsche Eindruck entstehen, daß eine verstärkte innerbetriebliche Mitwirkung der Arbeitnehmer die Führungsentscheidungen in jedem Falle erschweren oder sogar verzerren würde. Dies wäre nur dann der Fall, wenn die Sachlichkeit der Entscheidungen gefährdet wäre. Andererseits ist die wirtschaftliche Führungsspitze des Betriebes stets auf die Zusammenarbeit mit der Belegschaft angewiesen. Sie legitimiert sich nicht allein vom Interesse der Eigentümer

des Betriebs auch nicht allein vom Sachverstand her, sondern ebenso auch von dem Maße her, in dem sie durch ihren Führungsvollzug die Zusammenarbeit und d.h. in gewissem Sinne auch die freiwillige Zusammenarbeit aller Beteiligten garantiert. Freiwillige Zusammenarbeit ist aber stets nur durch Mitverantwortung und Mitbeteiligung zu erreichen, wobei diese selbstverständlich im Rahmen der Betriebsordnung nach der jeweiligen Funktionswichtigkeit abzustufen sind. Soll z.B. eine neue Produktionsanlage gebaut werden, so werden Menschen, die mit dieser Anlage später unmittelbar in Berührung kommen, diese in Betrieb nehmen und in Betrieb halten müssen, mehr dazu sagen können als die Belegschaftsmitglieder, die als Vertreter im Außendienst tätig sind. Damit ist zugleich schon angedeutet, daß Partizipation im Betriebsleben keineswegs unbedingt identisch sein muß mit den Rechten und Pflichten der rechtlichen garantierten Belegschaftsvertretung, d.h. des Betriebsrates. Es gibt außerdem noch viele Möglichkeiten und Wege, zu wichtigen Beratungen und Entschlüssen die jeweiligen beteiligten Belegschaftsmitglieder hinzuzuziehen bzw. sie rechtzeitig über Änderungen im Arbeitsablauf zu informieren und auch ihre Vorschläge anzuhören. Es hat sich immer wieder herausgestellt, daß eine solche Form der Mitwirkung für das Management ein sehr wesentliches Korrektiv seiner eigenen, notwendigerweise auch begrenzten Sichtweise sein kann. Betriebsentscheidungen sehen am grünen Tisch immer anders aus als in der Praxis, und es ist deshalb ein Gebot, nicht nur der sozialen, sondern auch der wirtschaftlich-technischen Vernunft, die Meinung aller Beteiligten ernst zu nehmen.

Problematisch wird die innerbetriebliche Demokratisierung allerdings dann, wenn es um die Verteilung des wirtschaftlichen Betriebsergebnisse geht. Hier sind die Interessen außerordentlich unterschiedlich. Schon in den Aktionärsversammlungen kann man feststellen, daß über die Höhe der zu zahlenden Dividende keineswegs immer Einigkeit besteht. Um so größer wären die Konfliktmöglichkeiten, wenn z.B. die Belegschaft mitzuentcheiden hätte, wie hoch die Investitionen, wie hoch die Dividenden und wie hoch die zusätzlichen Löhne und Gehaltszahlungen des Betriebes sein sollen. Es wird also gerade im Hinblick auf die soziale Lage der Belegschaft immer unterschiedliche Interessenstandpunkte geben, die nur auf dem Wege des Kompromisses einen Ausgleich finden werden.

Wir können also feststellen daß für die Beantwortung der Frage, inwiefern innerbetriebliche Demokratisierung die wirtschaftliche Autonomie, insbesondere des Managements beeinflusse, es nicht unerheblich ist, in welchem Maße die Entscheidungen sachlich vorgegeben oder aber auf dem Wege des Kompromisses ausgehandelt werden. Man wird jedoch davon ausgehen können, daß ein gewisser Spielraum für Sachentscheidungen der Betriebsführung ebenso unerläßlich ist wie die Förderung der freiwilligen Mitwirkung aller Belegschaftsmitglieder zumindest an der Vorbereitung und an der Durchführung betrieblicher Angelegenheiten, selbstverständlich nach Maßgabe des jeweiligen Sachverstandes.

So zeigt sich bei näherer Analyse, daß der Gegensatz zwischen innerbetrieblicher Partizipation und wirtschaftlicher Autonomie, zwischen der sozialen Integration und Durchsetzung wirtschaftlich-technischer Sacherfordernisse eher ein konstruierter als ein wirklicher Gegensatz ist. Moderne Betriebe brauchen ein tatkräftiges Management, das Spielraum für Sachentscheidungen hat, und sie brauchen außerdem einen engen wechselseitigen Kontakt zwischen Management und Belegschaft, der niemals durch einseitige Befehlsübermittlung zu erreichen ist. Für die Förderung dieses Kontakts, für soziale Gestaltung des Betriebes und damit für die Erhöhung der sozialen Integration im Betrieb gibt es kein Patentrezept. Durch die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen seitens der Betriebsräte ist in Deutschland manches erreicht worden. Vieles läßt sich darüber hinaus aber nur durch entsprechende Formen der sozialen Betriebsführung, insbesondere der Aktivierung des Mitarbeiterinteresses durch Mitarbeiterförderung erreichen.

Mitarbeiterförderung als Voraussetzung

Mehrfach wurde auf die erwähnte Tatsache hingewiesen, daß Mitwirkungsrechte im Betrieb nur nach Maßgabe des Sachverständes gegeben werden können, wenn der Betriebszweck, die Erstellung einer wirtschaftlichen Leistung, nicht gefährdet werden soll. Deshalb hängt ein Fortschritt in der betrieblichen Mitwirkung der Arbeitnehmer entscheidend von den Förderungsmaßnahmen zur Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter ab. Je größer der Anteil an Personen in der Belegschaft wird, die neben der Beherrschung arbeitsplatzgebundener Fertigkeiten einen Überblick über gesamtbetriebliche Zusammenhänge und darüber hinaus ein tiefergehendes Verständnis für wirtschaftliche, technische und soziale Probleme überhaupt haben, desto eher wird die Meinung der Belegschaft respektiert werden. Alle Aus- und Fortbildungsmaßnahmen kommen also auch den Bemühungen um eine soziale Integration im Betrieb letztlich zugute. Da durch fortschreitende Rationalisierung neue Qualifikationen entstehen und damit auch immer wieder Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften, ist mit einer ständigen Verstärkung dieser Maßnahmen zu rechnen. Dadurch werden sich die Voraussetzungen für ein besseres Verständnis des Betriebsgeschehens seitens der Belegschaft wesentlich bessern. Hierzu wird auch das allmählich anhebende Niveau der allgemeinen Schulbildung beitragen. So ist damit zu rechnen, daß in Zukunft besonders qualifizierte Gruppen von Belegschaftsmitgliedern stärker als bisher im betrieblichen Arbeitsablauf selbst zu Partnern der betrieblichen Führungsgruppen werden. Wenn sich auch heute noch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen im wesentlichen auf die mittlere und untere Ebene der betrieblichen Führungskräfte beschränkt, so ist doch dieser Kreis durchaus erweiterungsfähig. Je mehr Personen im Betrieb aber eigenverantwortlich handeln und an betrieblichen Entscheidungsprozessen mitwirken, desto breiter wird die Basis für ein demokratisches Zusammenwirken aller betrieblichen Kräfte.

Gegenwärtig ist diese reale und unerläßliche Basis innerbetrieblicher Demokratisierungsprozesse zumindest in den Großunternehmen noch recht schmal. Es wird wahrscheinlich auch immer gewisse Bereiche in den Betrieben geben, in denen wegen mangelnder Qualifikation der Belegschaft und wegen einer geringen Verbundenheit des einzelnen mit seinem Arbeitsplatz die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen durch Funktionäre die einzige und bestmögliche Lösung ist. Es gibt aber weite Kreise in unserer Arbeiter- und Angestelltenschaft, die darüber hinaus ein entwicklungsfähiges Potential für eine echte persönliche Mitwirkung besitzen. Dieses Potential zu entwickeln, ist nicht allein Aufgabe der Gewerkschaften, die natürlich Nachwuchs für ihre eigenen Führungspositionen brauchen. Es handelt sich hier auch um eine wichtige Aufgabe für das Management selbst. Betriebliche Zusammenarbeit ist nur auf der Basis gegenseitiger Achtung und gegenseitigen Verständnisses möglich. Darüber hinaus hängt sie von der Kenntnis übergreifender Zusammenhänge ab, die man berücksichtigen muß. Mitarbeiter, die diese Grundlagen besitzen, können die Konsequenzen ihres Tuns abschätzen und sich im Rahmen der rationalen Betriebsorganisation selbst rational verhalten. Wo diese Voraussetzungen jedoch fehlen, bleibt selbst einem aufgeklärten Management nur das Mittel der Fremdbestimmung und der Fremdkontrolle.

Praktikable Lösungen

Der Spielraum des Managements für autonome Wirtschaftsentscheidungen hängt wesentlich vom Rationalitätsgrad der Betriebsorganisation, von der Effizienz des Führungsverhaltens ab. Diese Effizienz wird theoretisch genauso gut durch ein System absoluter Kontrolle wie durch ein System des freiwilligen Zusammenwirkens gestützt, das von der Einsicht und von dem Verantwortungsbewußtsein aller Beteiligten getragen ist. Abgesehen davon, daß die letztere Lösung zweifellos die unserem sozialen Bewußtsein angemessenere ist, darf auch nicht vergessen werden, daß in der Praxis soziale Widerstände nicht durch immer strengere Kontrollen überwunden werden, sondern durch sinnvolle Absprachen unter den Beteiligten. Die Möglichkeiten hierfür sind natürlich ebenso wie die Möglichkeiten für die innerbetriebliche Partizipation von Betrieb zu Betrieb, von Branche zu Branche sehr verschieden. Der Versuch, sie zu nutzen, wird aber in vielen Fällen zur Freisetzung neuer Energien und gesellschaftlich wertvoller Grundhaltungen führen, deren gerade unsere hochorganisierte und teilweise schon weitgehend bürokratisierte industrielle Arbeitswelt dringend bedarf. Menschen, die bereit und fähig sind, die Regeln technischer, wirtschaftlicher und sozialer Vernunft begreifen und im Betrieb folgerichtig anzuwenden, werden in Zukunft auch Chancen der Mitwirkung über das unmittelbare Arbeitsgeschehen hinaus erhalten können.

Es ist sicherlich deutlich geworden, daß der Prozeß des Ausbaus einer innerbetrieblichen Mitwirkung der Arbeitnehmer ein typisches Beispiel dafür ist, daß soziale Pro-

bleme oft mehrere Dimensionen haben. Sie sind nicht durch einfache Modellvorstellungen zu lösen. Die betriebliche Arbeitswelt ist von Fall zu Fall so unterschiedlich strukturiert, daß abgesehen von sehr allgemein bleibenden Rahmenordnungen doch immer betriebsspezifische Lösungen gesucht werden müssen. Auch ist es nicht ohne weiteres möglich, Lösungen aus anderen Sozialbereichen in die Betriebsphäre zu verpflanzen, etwa nach dem Muster der parlamentarischen Demokratie Betriebe zu ordnen. Um auf dem Wege der sozialen Betriebsgestaltung, also auf dem Wege zum Ausgleich zwischen sozialen, wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten voranzukommen, brauchen wir in erster Linie situationsbezogenes Denken und die Fähigkeit zum schöpferischen Kompromiß, d.h. zu einem Kompromiß, der von den Beteiligten als ein fortwirkender Ordnungsfaktor anerkannt wird. Nur im Rahmen einer solchen sich allmählich herausbildenden Ordnung der Betriebe können soziale Interessen und wirtschaftlich-technische Sachgesichtspunkte dauerhaft ausgeglichen werden. Eine Entwicklung in dieser Richtung bedarf aber auch treibender Kräfte. Ein schöpferisches Management braucht als herausforderndes Gegengewicht die organisierten Arbeitnehmerinteressen. In der wechselseitigen Anerkennung liegt die große Chance, gemeinsam Prozesse des sozialen Wandels einzuleiten.

3.3 Kooperative Tarifpolitik (1988)

Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland sind von der historischen Erfahrung geprägt, daß es möglich ist, strukturelle Interessengegensätze so auszutragen, daß Verhandlungslösungen in wichtigen Problembereichen möglich werden. Die Einführung und Ausgestaltung von Tarifverhandlungen auf der Grundlage der Tarifautonomie war der entscheidende Schritt, an die Stelle eines von antagonistischen Kräften bestimmten Marktmechanismus paritätische Vereinbarungen zu setzen. Sie ermöglichen die Bildung sozial-wirtschaftlich geordneter Arbeitsverhältnisse. Zunächst wurden die ausgehandelten Tarifverträge als Dokumente eines zeitlich begrenzten „Friedensschlusses“ durch kündbare Festsetzung von Austauschrelationen am Arbeitsmarkt verstanden.¹ Jeder Tarifvertrag ist aber mehr als eine punktuelle Willensübereinstimmung. Er ist zugleich ein zumindest in normativen Teilen fortdauerndes Regelwerk, so daß es allmählich zum Aufbau einer die Tarifvertragsparteien wechselseitig verpflichtenden Ordnung kommt. Dies wird besonders deutlich in den Manteltarifverträgen. Tarifpolitik erschöpft sich als Folge dieser Eigendynamik immer weniger im Feilschen um den Lohn, also im bloßen Aushandeln von Kompromissen. Sie wird begleitet vom Aufbau eines durch Regelbindung entstehenden Netzwerks sozialer Beziehungen. Es entstehen kooperative Strukturen, wenn man „Kooperation“ mit Erik Boettcher definiert als „das bewußte Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck“² hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlungen und Abmachungen koordiniert werden.

Kontinuierliche Tarifpolitik ist kaum denkbar ohne ein Mindestmaß von Kooperation der Beteiligten. Für die praktizierten Handlungsstrategien und damit auch für die relative Stabilität des ordnenden Regelwerks ist jedoch das jeweilige Selbstverständnis der Tarifpartner mitentscheidend. Ob sich die Gewerkschaften als „Gegenmacht“ oder als „Ordnungsfaktor“ verstehen³ und sich dementsprechend „bedingt“ oder „intentional kooperativ“ verhalten,⁴ beeinflußt den Nutzungsgrad möglicher Kooperationspielräume ebenso wie die Bereitschaft der Arbeitgeberseite, prospektive oder nur die jeweilige Machtlage affirmativ bestätigende Kompromisse auszuhandeln. Insofern stellt „kooperative Tarifpolitik“ als Verhaltensmuster nur einen Ausschnitt aus der möglichen Bandbreite bei der Handhabung der gesetzlich gegebenen Tarifautonomie

¹ Vgl. F. Imle, Gewerbliche Friedensdokumente. Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Tarifgemeinschaften in Deutschland, Jena 1905.

² E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974, S. 22.

³ Vgl. E. Schmidt, Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt/M. 1971.

⁴ Vgl. J. Bergmann, O. Jacobi, W. Müller-Jentsch, Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1975.

dar. Deshalb ist eine Untersuchung ihrer Voraussetzungen, Strukturen und Zukunftsperspektiven berechtigt und zum besseren Verständnis des gegenwärtigen Systems der Arbeitsbeziehungen sogar erforderlich. Als Indikatoren kooperativer Tarifpolitik kommen hierbei insbesondere folgende Merkmale in Betracht:

- Uneingeschränkte wechselseitige Anerkennung der Tarifpartner und damit grundsätzliche Verhandlungsbereitschaft;
- Herausbildung von „Kooperationszonen“ mit mittelfristig stabilen Verhandlungsritualen;
- Regeln für ein effizientes Konfliktmanagement;
- ein erweiterungsfähiger Grundkonsens hinsichtlich des Verzichts auf Umverteilungsstrategien zugunsten von Mitwirkungs- und Beteiligungsregeln.

Gelegentlich wird Kooperation explizit in Grundsatzserklärungen festgelegt, wie etwa im Falle der im März 1961 in Augsburg zwischen der IG Bau-Steine-Erden und dem Zentralverband der Deutschen Bauindustrie abgeschlossenen Vereinbarung: „Die Arbeitgeber des Bauhauptgewerbes erkennen die Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden als Ordnungselement an.“

Zur Vermeidung von Mißverständnissen ist eine Abgrenzung kooperativer Tarifpolitik von korporativen Arbeitsbeziehungen⁵ angebracht. Erstere verbleibt ganz im Bereich der Tarifautonomie, ist also Angelegenheit der unmittelbar betroffenen Tarifpartner. Letztere ergeben sich aus dem Zusammenwirken der Tarifpartner mit staatlichen Organen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z.B. Lohnfestsetzung), wodurch sich Form und Inhalt der Tarifautonomie verändern.

Voraussetzungen kooperativer Tarifpolitik

Die unterschiedliche Inzidenz der Kooperation zwischen Tarifpartnern verweist auf organisationsinterne und -externe Beeinflussungsfaktoren. Sie lassen sich als institutionelle, soziokulturelle, politische, organisatorische und ökonomisch-technische Rahmenbedingungen systematisieren.

Die *institutionellen Grundlagen* einer kooperativen Tarifpolitik liegen in der gesetzlich verankerten Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie sowie im Tarifvertragsrecht. Hierdurch wird ein Handlungsspielraum für die eigenständige Problemlösung der Tarifvertragsparteien gewährleistet, den diese unabhängig zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen ausfüllen können. Darüber hinaus wird festgelegt, unter welchen Bedingungen Vertragsabschlüsse zustande kommen und welche Rechtsfolgen sie haben. Von besonderer Bedeutung sind die relative Friedenspflicht der Tarifvertragsparteien während der Laufzeit des Tarifvertrags hinsichtlich der darin festge-

⁵ Vgl. W. Streeck, Neo-Corporatist Industrial Relations and the Economic Crisis in West Germany, in: J. H. Goldthrope (Hrsg.), Order and Conflict in Contemporary Capitalism, Oxford 1984, S. 291-314.

legten Abmachungen sowie die Pflicht zu ihrer Durchführung. Hierdurch wird ein Minimum an Kooperation schuldrechtlich zwingend vorgeschrieben: Der Tarifvertrag ist ein Rechtsinstrument zur einvernehmlichen Regelung, die für eine festgelegte Zeitspanne gültig ist.

Kooperationsfördernd ist zweifellos auch das in der Bundesrepublik institutionalisierte duale System der Arbeitsbeziehungen, das innerbetriebliche Probleme weitgehend den auf der Rechtsbasis geregelten Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat überläßt, wobei die Friedenspflicht eine rechtsverbindliche Norm darstellt.

Die *sozialkulturellen Rahmenbedingungen* betreffen insbesondere die Präferenzen der Akteure, die durch Werthaltungen, Überzeugungen und Zielvorstellungen gekennzeichnet werden. Sie bilden die Motivationsgrundlage für eine kooperative Formen suchende Tarifpolitik. Hierbei ist zwischen konsensusbildenden Grundhaltungen und strategischen Überlegungen zu trennen. Konsensubereitschaft ist weitgehend eine Auswirkung des eigenen Gesellschaftsbildes, das durch Lernprozesse vermittelt wird. Nicht zuletzt als Auswirkung der jüngsten deutschen Geschichte gibt es fortwirkende gemeinsame Erfahrungen auch in der Arbeitswelt, die eine völlig antagonistische Sichtweise der Arbeitsbeziehungen zur Angelegenheit einer kleinen Minderheit werden ließen.⁶ Die Wahrnehmung bestehender Interessengegensätze schließt die Herausbildung von Kooperationszonen nicht mehr grundsätzlich aus. Außerdem gibt es sowohl in Kreisen der Arbeitnehmerschaft als auch der Arbeitgeberschaft wirksame Überzeugungen (z.B. im Rahmen der katholischen Soziallehre), daß Ziel des wirtschaftlichen Handelns eine Verbesserung der Lebensbedingungen aller betroffenen Menschen sein solle, und zwar auf der Grundlage einer Achtung ihrer Interessen.

Sozialkulturell vermittelt sind auch die Grundeinstellungen gegenüber sozialen Konflikten, insbesondere die Bereitschaft, die damit verbundenen Risiken zu übernehmen. International vergleichende Statistiken über Streikbereitschaft und Streikhäufigkeit belegen mit aller Deutlichkeit für die deutschsprachigen Länder eine geringere Konfliktorientierung im Sinne offener Kampfmaßnahmen.⁷ Ein enger Zusammenhang mit der Lebensweise und Lebensplanung verschiedener Bevölkerungsschichten ist darüber hinaus aus der Tatsache regionaler und branchenspezifischer Unterschiede ersichtlich. Die vorherrschende Grundhaltung ist nicht die rasche Bereitschaft,

⁶ Dies wird durch Untersuchungen zum Gesellschaftsbild der Arbeitnehmer belegt. Bei jungen Arbeitern stellte Th. Scharmann 1967 nur einen Anteil von 14% fest, die Dichotomie als kollektives Schicksal akzeptierten, während 2% die Konzeption des Klassenkampfes vertraten. Vgl. Th. Scharmann, *Lebensplanung und Lebensgestaltung junger Arbeiter*, Bern und Stuttgart 1967.

⁷ Vgl. z.B. G. J. Bamber und R. D. Lansbury (Hrsg.), *International and Comparative Industrial Relations*, Sydney-London-Boston 1987, S. 258ff.

sich zusätzliche Vorteile zu erstreiten, sondern möglichst rechtlich abgesicherte Ansprüche zu wahren und ihre Ausgestaltung zunächst friedlich-schiedlich zu versuchen.

So wichtig ein derartiger Werthintergrund insbesondere auch für die Stabilität von kooperativen Einstellungen ist, so entscheidend sind im Einzelfall doch strategische Überlegungen, d.h. die Anwendung eines rationalen Nutzenkalküls. Kooperative Handlungsweisen können hierdurch auf verschiedene Weise begründet werden.

Spannungsreiche Problemlagen mit der Möglichkeit sozialen Konflikthandelns lassen Risikoabschätzung, Risikobegrenzung und Risikoausgleich wünschenswert erscheinen. Hierbei sind Überlegungen vorrangig, die Berechenbarkeit von Handlungsfolgen zu erhöhen. Dies ist auf zweierlei Weise erreichbar, einmal durch wechselseitige Bestandserhaltungsgarantien, zum anderen durch Einschränkung des möglichen „Streitwerts“. Beides setzt aber Spielregeln für begrenzt kooperatives Verhalten bei den Tarifvertragsparteien voraus. Noch wesentlicher wird dieses Erfordernis für einen dritten Schritt der Risikominderung: die Planung schrittweiser Problemlösungen (z.B. die Verringerung der Regelarbeitszeit) durch Antizipation möglicher Spielräume beim Verhandlungspartner unter Einbeziehung von wechselseitigen kompensatorischen Zugeständnissen. Das Fazit derartiger strategischer Überlegungen ist der Verzicht auf einseitige Willensdurchsetzung zugunsten des Aufbaus gemeinsamer Zielvorstellungen und Verfahrensweisen.

Damit wird bereits auf die Setzung politischer Rahmenbedingungen für kooperative Tarifpolitik verwiesen. Sie betreffen grundsätzlich die Möglichkeit eines relativ stabilen Machtgleichgewichts, das beiden Tarifpartnern angemessene Chancen der Bestandserhaltung und Zielerreichung gibt. Ein solches Gleichgewicht hängt selbstverständlich von der Gesamtstruktur des Handlungsfeldes ab, insbesondere von der Verfügbarkeit und Mobilisierung von Ressourcen. Es gibt aber die Möglichkeit stabilisierender politischer Entscheidungen. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist der Verzicht auf Umverteilungsstrategien zugunsten einer gemeinsamen Verteilung des „Zugewinns“, also etwa der Schritt von einer „expansiven“ zur „produktivitätsorientierten“ oder „sozial-orientierten“ Lohnpolitik. Der Verzicht auf umfassende Veränderungsstrategien ermöglicht es den Tarifpartnern, das jeweils zur Kompromißfindung erforderliche „Grenzopfer“ kalkulierbar zu machen und in seitens der Klientel akzeptablen Grenzen zu halten bzw. bei anderer Gelegenheit kompensatorische „Grenzgewinne“ zu erhalten. Die Absicherung gegen fundamentale Veränderungen der Macht- und Einflußpositionen entlastet zugleich die Vertragspartner von der prinzipiellen Bestandserhaltungsproblematik und macht sie offener für die gemeinsame Lösung allfälliger Probleme.

Derartige Tendenzen werden selbstverständlich auch von externen politischen Konstellationen gefördert, gehemmt oder modifiziert. Dies gilt insbesondere für das Ausmaß der Bereitschaft politischer Willensträger, die Sozialkosten möglicher Zu-

gewinne eines Tarifpartners oder auch des Kompromisses zwischen beiden zu verantworten oder zumindest zu tolerieren. Ein typisches Beispiel hierfür sind Lohnerhöhungen in subventionierten Branchen, z.B. im Bergbau, die letztlich aus Gründen der sozialen Symmetrie von der Allgemeinheit mitfinanziert werden. In einer solchen Situation ist kooperative, ja sogar korporative Tarifpolitik unerlässlich. Ihr Fehlen würde die Anwartschaft auf Hilfestellungen bzw. Kompensationen seitens der öffentlichen Hand zunichte machen. Grundsätzlich ist aber in jeder Branche angesichts der Interdependenz möglicher Kostenfaktoren jeder tarifpolitische Spielraum durch übergeordnete politische Entscheidungen manipulierbar. Steigen z.B. die Energiekosten durch Verzicht auf Nutzung von Kernenergie oder die Kosten für den Umweltschutz durch entsprechende gesetzliche Auflagen, beeinflusst dies durchaus den tarifpolitisch verteilbaren „Zugewinn“. Ein weiteres Beispiel ist die staatliche Finanzierungshilfe bei Vorruhestandsregelungen bzw. die Festsetzung von Modalitäten bei Einführung einer flexiblen Altersgrenze. Dadurch werden kooperative Strategien der Tarifpartner insofern gefördert, als sie sich auf eine für beide Teile günstige Beeinflussung des politischen „Datenkranzes“ richten.

Auch im *organisatorischen Bereich* der Tarifvertragsparteien lassen sich wesentliche Bedingungen für eine kooperative Tarifpolitik ermitteln. Sie betreffen einmal das Potential organisationsinterner Konsensbildung als tragfähige Grundlage der Kooperation und zum anderen die Fähigkeit zur Stabilisierung der Willensbildung und damit zur längerfristigen Verpflichtung auf gemeinsame Zielsetzung.

Ein breiter Mitgliederkonsensus für eine kooperative Tarifpolitik ist insbesondere für die Gewerkschaften keineswegs selbstverständlich, sondern das Ergebnis komplexer Veränderungen von Sozial- und Interessenlagen. Ein wesentlicher Faktor hierbei dürfte die Entstehung meinungsbildender Stammebelegschaften mit erheblicher Loyalitätsbindung an das jeweilige Unternehmen gewesen sein,⁸ wodurch das Interesse an längerfristigen Problemlösungen durch kontinuierliche Mitwirkung sich stärker durchsetzen konnte. Umgekehrt führte bei den Unternehmen die Schaffung strategisch nutzbarer Spielräume für Marktentscheidungen, verbunden mit dem Erfordernis der kontinuierlichen Nutzung aufwendiger technischer Anlagen, zur Bereitschaft, ebenfalls längerfristig einen Interessenausgleich zu stabilisieren.

Die reale Fähigkeit der Tarifvertragsparteien, auf dieser Basis eine kooperative Tarifpolitik zu verfolgen, hängt aber auch von ihrer organisatorischen Effizienz ab, die durch Zentralisierung und Rationalisierung gefördert wird. Für die Gewerkschaftsseite bot hierfür der Übergang zum Einheits- und Industriegewerkschaftsprinzip eine wichtige Voraussetzung, worauf Wolfgang Streck hingewiesen hat:

⁸ Hierauf verweist insbesondere E. Schudlich, Kooperation statt Korporatismus. Zum Charakter der gewerkschaftlichen Interessenvertretung in der chemischen Industrie, in: Projektgruppe Gewerkschaftsforschung (Hrsg.), Korporatismus und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Frankfurt/M.-New York 1982, S. 133.

„Der Allgemeinheit und ‚Abgehobenheit‘ des von Industriegewerkschaften vertretenen Interesses entsprechen auf der strukturellen Ebene starke interne Kontrollmechanismen, mit denen die Mitglieder auch dann auf eine bestimmte Situation verpflichtet werden können, wenn diese ihren in der jeweiligen Situation wahrgenommenen Interessen nur teilweise gerecht wird.“⁹ Analoge Beobachtungen lassen sich auch im Bereich der zentral gesteuerten Arbeitgeberorganisationen machen.

Die Stützung einer kooperativen Tarifpolitik durch effiziente Organisation des Mitgliederkonsensus und durch einen zentralen, zu rationalen Entscheidungen fähigen Verbandsapparat hängt allerdings davon ab, daß Kompromisse erzielt werden können, die sowohl dem Mitgliederinteresse entsprechen als auch die Kooperation mit dem Tarifpartner stärken. Es ist gleichsam eine doppelte Optimierungsstrategie erforderlich.

Bei der Erörterung politischer Rahmenbedingungen wurde bereits deutlich, daß sie sich auf eine mehr oder weniger kooperative Tarifpolitik insbesondere durch Veränderung der Kosten-Nutzen-Relation einer bestimmten Strategie auswirken. Dies ergibt sich aus der grundsätzlichen Bestimmung jeder tarifpolitischen Maßnahme, Regeln für den quantitativen und qualitativen Einsatz von Arbeitskraft und die dabei zu beachtenden Modalitäten zu schaffen. Deshalb sind die ökonomisch-technischen *Rahmenbedingungen*, die diesen Komplex unmittelbar berühren, von grundlegender Bedeutung. Sie lassen sich systematisch in folgende Komplexe aufgliedern:

- technische Determinanten der Arbeitskräfteverwendung;
- ökonomische Determinanten von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage;
- resultierende Arbeitsmarktstrukturen;
- Spielräume für modifizierende Strategien und deren Reichweite.

Je kapitalintensiver die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen ist, desto mehr hängt der Arbeitskräfteeinsatz von technischen Determinanten (Produkteigenschaften, Maschinen, Prozesse) ab. So ist z.B. die Produktion in der Großchemie relativ unelastisch mit der Folge einer eher kontinuierlichen Beschäftigung. Belegschaftsveränderungen sind eher die Folge von Rationalisierungsprozessen oder Betriebsweiterungen bzw. -neugründungen. Bis zu einem gewissen Grade werden Arbeitskosten zu Fixkosten. Dies legt auch eine relativ längerfristige Perspektive beim Personaleinsatz und der tarifpolitischen Gestaltung seiner Rahmenbedingungen nahe.

Hinsichtlich der ökonomischen Rahmenbedingungen im engeren Sinne sind Struktur und Flexibilität des Arbeitsmarktes von vorrangiger Bedeutung. Besondere Beachtung hat in diesem Zusammenhang das Ausmaß seiner Segmentierung, seiner Aufteilung in die relativ unabhängigen Teilmärkte der Stammebelegschaft und der Rand-

⁹ W. Streeck, Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen, in: J. Matrices (Hrsg.), Sozialer Wandel in Westeuropa, Frankfurt/M. 1979, S. 209.

belegschaft mit unterschiedlichen Beschäftigungsrisiken gefunden.¹⁰ Je stabiler das Beschäftigungsverhältnis, desto langfristiger die Bindung der Arbeitskräfte an ihre Arbeitgeber und damit desto größer die Chance, Kooperationsbereitschaft zu wecken, die sich auch auf die Interessenvertreter erstreckt.

Verminderung des Beschäftigungsrisikos als Vorbedingung für das Entstehen kooperativer Grundhaltungen wird aber nicht allein durch Stabilisierung von Stammbeschäftigten erreicht. Sie ist ebenfalls abhängig vom Grad der Marktbeherrschung, z.B. als Ergebnis erfolgreicher Absatzstrategien. Vom Ausmaß strategischer Marktbeeinflussung hängt auch der Spielraum für Kompromisse der Arbeitgeberseite in den Kooperationszonen ab. So wird verständlich, daß kooperative Tarifpolitik besonders in marktbeherrschenden oder marktführenden Unternehmen befürwortet wird. Grundlegende Bedeutung hat selbstverständlich das Ausmaß der Krisensicherheit des ökonomischen Gesamtsystems.¹¹

Die ökonomisch-technischen Spielräume für einen Interessenausgleich bedürfen allerdings zur Festigung kooperativer Strukturen entsprechender Handlungsstrategien, die in der Regel auf eine „sozialverträgliche“ Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses gerichtet sind, sei es durch Risikoabsicherung, sei es durch Zusatzleistungen, sei es durch Schaffung erträglicherer Arbeitsbedingungen. Grundsätzlich geht es hierbei um eine angemessene Berücksichtigung des Grundinteresses der Mitarbeiter an der kontinuierlichen Verwertung, an der langfristigen Erhaltung und an dem von ihnen mitgestalteten Einsatz ihrer Arbeitskraft.

Ein Überblick über besonders wichtige Rahmenbedingungen kooperativer Tarifpolitik vermittelt ein eigenartig polarisiertes Bild. Einmal wird sie durch den Erfolg ökonomisch-technischer Strategien und die Nutzung des dadurch gewonnenen Spielraums zur sozialen Gestaltung gefördert. Zum anderen erhält sie aber auch wesentliche Impulse durch die gegenteilige Situation einer drohenden oder bereits bestehenden Verschlechterung der Marktlage, wenn gemeinsame Initiativen der Tarifpartner entlastende und stützende Maßnahmen seitens des Staates bewirken oder zumindest zur Erwägung bringen.

Strukturen kooperativer Tarifpolitik

Kooperative Tarifpolitik ist gekennzeichnet durch eine Ergänzung und Relativierung des Lohnkampfparadigmas. Inhaltlich ist eine Anreicherung der Verhandlungsthemen und Tarifabschlüsse, insbesondere auch in den qualitativen Bereich hinein typisch. Formal zeigt sich der allmähliche Aufbau einer organisatorischen Infrastruktur

¹⁰ W. Sengenberger (Hrsg.), *Der gespaltene Arbeitsmarkt*, Frankfurt/M. 1978.

¹¹ Hierzu W. Müller-Jentsch, *Bedingungen kooperativer und konfliktorischer Gewerkschaftspolitik*, in: *Leviathan* 1 (1973), S. 232f.

für Problemlösungen, der sich aus der Kontaktintensivierung ergibt. Systematisch lassen sich insbesondere Informations-, Beratungs-, Entscheidungs-, Verwaltungs- und Schlichtungsstrukturen aussondern, für deren Ausbau und Vernetzung es zahlreiche Belege gibt.

Offensichtlich ist Tarifpolitik in der Bundesrepublik selbst bei unterschiedlichen Militanzgraden so weitgehend institutionalisiert im Sinne verbindlicher Verfahrensregeln, daß intensive Informationskontakte erforderlich sind. Allenfalls schwankt mit dem Ausmaß der Kooperationsbereitschaft die Verteilung zwischen eher formalen (bzw. betont förmlichen) und eher informalen (zwanglosen) Formen. Auf der Ebene der Tarifexperten erfordert schon der Regelungsvollzug bzw. die Vorbereitung neuer Verhandlungen kontinuierliche Gesprächsbereitschaft. Sie wird geleitet und ergänzt durch eher vertrauliche informale Kontakte zwischen den Spitzenvertretern, die der wechselseitigen Orientierung über Handlungsspielräume dienen.

Den dynamischen Kern jeder kooperativen Tarifpolitik bildet das Netzwerk von Verhandlungen. Hier sind relativ verfestigte Kommunikationsstrukturen zu beobachten, z.B. bei Lohnverhandlungen im Bereich der Bauwirtschaft. Nach Kündigung der Tarifverträge hält die Gewerkschaft eine Pressekonferenz. Formal treffen sich die Tarifpartner auf Geschäftsführerebene, um Termine festzulegen. In der ersten Sitzung werden volkswirtschaftliche Daten präsentiert, die von der jeweiligen Verhandlungskommission vorbereitet wurden. Auf der zweiten Sitzung werden die eigentlichen Verhandlungspunkte erörtert. Das Ausloten von Kompromißmöglichkeiten findet im kleinsten Kreis statt. In der dritten Verhandlung erfolgt häufig der Abschluß. Es werden dann noch mehr oder weniger intensive „Schaukämpfe“ veranstaltet, wobei es aber nur noch um Bruchteile von Prozenten geht. Allerdings hat jede Lohnrunde ihren spezifischen Charakter.

Rahmenabkommen erfordern oft jahrelange intensive Zusammenarbeit zwischen Experten der Tarifpartner. Ein Beispiel hierfür ist die Entstehungsgeschichte des Entgelttarifvertrags in der chemischen Industrie, für den Fachkommissionen über einen Zeitraum von acht Jahren Vorarbeiten leisteten. Jedes Abkommen bedarf zu seiner effizienten Durchführung der Implementation, der praxisorientierten Auslegung. In diesem Rahmen nehmen ständige Kommissionen einen festen Platz ein. Man kann hierbei in gewissem Sinne von gemeinsamen Verwaltungseinrichtungen sprechen.

Wesentlich ausgeprägter ist dieses Merkmal bei den *gemeinsamen Einrichtungen*, deren Vorhandensein ein erhebliches Ausmaß fortdauernder Kooperation signalisiert.¹² Als Prototyp derartiger gemeinsamer Einrichtungen können die Sozialkassen im Bereich der Bauindustrie gelten. Im Frühjahr 1962 wurden durch tarifvertragliche Vereinbarung eine Zusatzversorgungskasse, die Stiftung Berufshilfe, das Gemein-

¹² Vgl. E. Böttcher, Die gemeinsamen Einrichtungen der Tarifvertragsparteien, Heidelberg 1966.

nützige Erholungswerk sowie ein Fonds für Bauforschung und Berufsausbildung geschaffen. In der Präambel des zugrunde liegenden Rahmentarifvertrags erklärten die Tarifpartner, „sich in gegenseitiger Anerkennung ihrer ordnenden Funktion gemeinsam zu bemühen, auf der Grundlage objektiver Beurteilung der sachlichen Gegebenheiten und wirtschaftlichen Möglichkeiten im Interesse des gemeinsamen Wohles den höchstmöglichen sozialen und wirtschaftlichen Wirkungsgrad der Bauwirtschaft zu erreichen“. Diese gemeinsamen Sozialkassen sind über ihren unmittelbaren Zweck hinausgehend für die Aufrechterhaltung und Vertiefung einer Kooperation der Tarifpartner von grundlegender Bedeutung. Aus der Sicht der Hauptakteure erscheinen sie als eine Art von Trainingsveranstaltungen, wo aus ständiger Begegnung Spannungen von vornherein nicht entstehen konnten. Man trainiert, wie Tarifpartner menschlich und sachlich miteinander umzugehen haben. Neben der ständigen Kontaktbereitschaft gibt es auch einen Einigungszwang in wichtigen Sachfragen.

In der chemischen Industrie wurden nach Einrichtung eines Unterstützungsvereins zur Hilfe für unverschuldet arbeitslos gewordene Chemiewerker ähnliche Erfahrungen gemacht. Im paritätisch besetzten Verwaltungsrat begegnen sich die maßgebenden Vertreter der Tarifvertragsparteien regelmäßig und ohne Themenbegrenzung bei der Diskussion.

Strukturell handelt es sich bei den gemeinsamen Einrichtungen um Formen der tarifvertraglichen Mitbestimmung in zwar genau definierten Sach- und Problembereichen, jedoch mit einem „Halo-Effekt“, der sich auf die tarifvertragliche Kooperation schlechthin erstreckt. Die Regelung durch Verhandlungen und Vertragsabschluß wird auf diese Weise ergänzt durch eine Regelung in der Form permanenter Kooperation in Problemlösungsprozessen. Gestützt wird diese Institutionalisierung kooperativer Strukturen durch die erhebliche Zahl paritätisch besetzter Gremien im intermediären Bereich, z.B. in den Berufsgenossenschaften und im beruflichen Bildungswesen, aber auch in der staatlichen Verwaltungsordnung.¹³ Hier zeigen sich Ansätze zu korporativen Strukturen der gesamtgesellschaftlichen Mitbestimmung, deren Funktion und Wirkungsweise insbesondere im Hinblick auf die vertretenen Mitgliederinteressen noch kontrovers diskutiert wird.¹⁴

Ein wichtiges Charakteristikum kooperativer Tarifpolitik sind Vorkehrungen für ein effizientes Konfliktmanagement, vorrangig in der Form von *Schieds- und Schlichtungsordnungen*. Allerdings muß bezweifelt werden, ob der Übergang zu Schlichtungsautomatismen die tatsächliche Kooperationsbereitschaft wesentlich erhöhen kann. Die Problemlösungskapazität einer Schlichtungsinstanz ist begrenzt durch die Bereitschaft der Betroffenen zum Interessenausgleich. Ist sie gering, werden Konfliktpotentiale nur aufgestaut oder umgeleitet. Insofern muß eine Flexibilisierung der

¹³ Vgl. J. Hirsch, Die öffentlichen Funktionen der Gewerkschaften, Stuttgart 1966.

¹⁴ Vgl. z.B. Müller-Jentsch (oben Fn. 11), a.a.O., S. 236f.

Konflikthandhabung nicht notwendigerweise zum Kooperationsverlust führen, sie kann Kooperation sogar auf eine reale, von den Beteiligten auch uneingeschränkt verantwortete Basis stellen. Formale Regelungen stützen eine freiwillige Selbstbegrenzung im Interessenkonflikt in dem Maße, in dem Erwartungen und noch besser: Erfahrungen mit zielführender Kooperation vorliegen.

Perspektiven

Von den Kritikern der kooperativen Tarifpolitik wird der begrenzte Realitätsgehalt eines dauerhaften Kompromisses zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ geltend gemacht. Aus dieser Sicht erscheint der Verzicht auf Konfrontation und offene Konfliktaustragung als „Beitrag zur Stabilisierung des kapitalistischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystems durch Entpolitisierung der Mitgliederschaft“.¹⁵ In der Tat kann bei zentralistischer Administration kooperativer Strukturen die Steigerung soziotechnischer Effizienz zu einem Verlust an Mitgliederpartizipation und damit auch -motivation führen. Andererseits bietet gerade die duale Struktur der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik vielfältige Ausgleichsmöglichkeiten auf Betriebs- und Unternehmensebene, die durch prinzipiell demokratische Verfassung der Interessenverbände gestützt werden. Der Grad der Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen mit kooperativer Tarifpolitik hängt wohl weniger von deren ideologischer Stimmigkeit als von ihrer Problemlösungskapazität ab.

Das Auftreten kooperativer Lösungsversuche hängt eng mit Strukturwandlungen der Gesellschaft zusammen, die über das bloß marktmäßige Aushandeln von beliebig widerrufbaren Bedingungen nicht beeinflussbar oder sogar steuerbar sind. Es ist vielmehr Einfluß auf die Entscheidungsprozesse erforderlich, die den Strukturwandel bewirken. Dies geschieht jedoch in der Regel nicht über ad hoc-Eingriffe, sondern über kontinuierliche Mitwirkung in hochorganisierten Leitungsgefügen. Die Durchsetzung von Forderungen ist immer mehr durch Gestaltung von Wirkungszusammenhängen ergänzt und sogar ersetzt worden, die die Erfüllung von Forderungen erst realisierbar macht.

So gesehen handelt es sich nicht um einen dauerhaften Kompromiß von Antagonisten, sondern um die Schaffung von Handlungsspielraum in einer sonst durch Immobilismus gekennzeichneten Situation. Immobilismus als Konsequenz der sich miteinander verflechtenden Differenzierungs- und Integrationstrends nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch in ihren Zusammenhängen mit der gesamten Lebenswirklichkeit, läßt sich nicht durch spontane Aktionsprogramme überwinden. Anstrengungen müssen auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen gemacht und über längere Zeiträume koordiniert werden. Ein Rückzug z.B. der Gewerk-

¹⁵ D. Nolle, IG Bau-Steine-Erden 1949-1957. Die Entwicklung zu einer kooperativen Gewerkschaft, in: C. Pozzoli (Hrsg.), Jahrbuch der Arbeiterbewegung Bd. 6, Frankfurt/M. 1979, S. 43.

schaften aus den kooperativ verfaßten Institutionen der modernen Arbeitsgesellschaft würde eine so ernsthafte Beschneidung ihrer Aktionsmöglichkeiten bedeuten, daß dieser Akt gesellschaftspolitischer Kastration keineswegs durch „proletarische Spontaneität“¹⁶ ausgeglichen werden kann. In ähnlicher Weise wäre seitens der Arbeitgeberverbände die Rückkehr zu einer Art deregulatorischem Manchesterliberalismus bei gleichzeitigem Abbau kooperativer Strukturen mit dem Verzicht auf Gestaltung der Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses gleichzusetzen, die erst eine relativ störungsfreie Ausübung wirtschaftsleitender Funktionen garantieren. So gibt es in letzter Konsequenz als Alternative zum neodarwinistischen Interessenkampf nur den Ausbau kooperativer Strukturen. Daß dies nicht den Verzicht auf Identität, die sich auf unterschiedliche Lebensinteressen gründet, und auch nicht den Verzicht auf unerläßliche Konfliktaustragung zur Klärung von Grundsatzfragen bedeuten muß, zeigt die Erfahrung.

Auch kooperative Tarifpolitik bleibt grundsätzlich interessen- und damit machtorientiert. Hierfür sorgt der Dualismus von Bestandserhaltungs- und Zielerreichungsproblematik. Irrealistische Zielsetzungen gefährden den Mitgliederkonsensus ebenso wie das Fehlen einer eigenständigen Zielsetzung und einer entsprechend effizienten Organisationsstruktur eine unabhängige und aktive Verbandspolitik illusorisch werden läßt. Aus dieser Perspektive erscheint kooperative Tarifpolitik als eine realistische Anpassungsform der Arbeitsbeziehungen, nicht aber als ihr neuer Inhalt.

¹⁶ Vgl. S. Papcke, Proletarische Spontaneität oder gewerkschaftliche Disziplin, in: Ders. (Hrsg.), Anpassung oder Widerstand? Gewerkschaften im autoritären Staat, Frankfurt/M. 1969.

3.4 Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung (1999)

Genese des Mitbestimmungsmodells

Historisch und politisch gesehen war das Mitbestimmungskonzept die deutsche Alternative zum Staatssozialismus und zum Unternehmerkapitalismus. Dem arbeitenden Menschen sollten auch im Wirtschaftsleben Bürgerrechte gegeben werden. Er sollte – so anstößig es der Form nach auch in sozialistischen Ohren klingen mochte – Wirtschaftsbürger werden. Im Mittelpunkt dieser Konzeption stand nicht so sehr das Marktgeschehen, das eine Organisation der Marktparteien nahelegte, sondern das Hierarchieproblem in autoritär strukturierten Wirtschaftseinheiten. In diesem Sinne sah die Novelle zur Gewerbeordnung vom 1. Juni 1891 die Anerkennung von Arbeiterausschüssen vor. Gustav Schmoller hat 1892 diese Entwicklung wie folgt begründet: „Unsere demokratische Zeit erträgt an keiner Stelle, wo viele erwachsene verheiratete Männer frei zusammenwirken, daß einige nur befehlen, alle übrigen nur gehorchen. Eine gewisse konstitutionelle Verfassung müssen heute alle sozialen Organisationen erhalten. Das ist in der einzelnen Fabrik dadurch möglich, daß dem Fabrikherrn ein gewählter Ausschuß der Arbeiter gegenübertritt, um über gewisse Punkte mit ihm zu beraten, ihn in gewissen laufenden Verwaltungsfunktionen zu unterstützen“ (zit. bei Fürstenberg 1966, S.325). Viele Mißverständnisse über Ziel und Zweck der Mitbestimmung sind in der Verkennung dieser fortwirkenden sozial-reformerischen Konzeption begründet, die nicht – wie im angelsächsischen Bereich die „industrial democracy“ des Ehepaars Webb – auf die Bildung von Gegenmacht am Arbeitsmarkt, sondern auf die soziale Gestaltung der Eigentumsrechte am Produktiveigentum gerichtet war. Im Mittelpunkt stand also von vornherein der Betrieb als sozial verfaßte Leistungseinheit, daher schließlich die Bezeichnung „Betriebsverfassungsgesetz“. Der Weg zur gesetzlich verankerten Mitbestimmung war allerdings lang und beschwerlich und durch zahllose Widerstände und Vorurteilsbarrieren gekennzeichnet. Die Grundsätze für eine allgemeine Einrichtung von Betriebsräten wurden erst am 4. Februar 1920 gesetzlich festgelegt. Wenn auch die Bezeichnung „Betriebsräte“ auf syndikalistisches Gedankengut verweist, so ist doch die Sache selbst auch von fortschrittlichen Unternehmern (z.B. Heinrich Freese) und in allen Richtungen der Gewerkschaftsbewegung vertreten worden.

Man kann auch nicht davon ausgehen, daß ein grundsätzlicher Gegensatz zwischen der Demokratisierung der Rahmenordnungen für Markt- und Hierarchiesteuerung besteht. Beide ergänzen sich und tendieren letztlich zum Ausbau einer leistungsfähigen und gesellschaftlich anerkannten Wirtschaftsordnung.

Schon in der Frühzeit gesetzlicher Regelungen war der Mitbestimmungsprozeß mehrstufig konzipiert: auf Betriebs- und Unternehmensebene, im Wirtschaftssektor

und in der Gesamtgesellschaft. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist das Projekt gescheitert, wenn man von zaghaften sozialpartnerschaftlichen Ansätzen der Konzentrierten Aktion und des Bündnisses für Arbeit absieht. Ebenso blieb die logische Ausdehnung nach unten auf die Individual- und Gruppenebene, abgesehen von Mitglied- und Wahlrechten, konzeptueller Freiraum und später das Wirkungsfeld partizipativer Managementstrategien. Die Mitbestimmung erhielt eine duale Struktur: im Betrieb und im Unternehmen eine gesetzliche, im Branchenbereich eine Verhandlungsbasis.

Durch zunehmend praktizierte Öffnungsklauseln in Tarifverträgen bahnt sich als neueste Entwicklung ein Vordringen von freien Verhandlungsstrukturen in den Unternehmens- und Betriebsbereich nach angelsächsischem Muster an. Gleichzeitig gibt es aber auch einen Trend zur Erweiterung des Mitwirkungspotentials in teilautonomen Arbeitsgruppen, wie dies Eugen Rosenstock (1922) und Hyacinthe Dubreuil (1934) voraussahen. Die „Verfassungskomponente“ der Mitbestimmung als sozialorganisatorisches Regulativ ist also weiterhin aktuell.

Soziotechnische Funktion

Soziotechnisch ist die Mitbestimmung ein Problemlösungsmodell, dessen Dimensionen sich auf alle Phasen sozioökonomischer Entscheidungsprozesse anwenden lassen: Information, Beratung, Beschlußfassung, Evaluation, Revision. Die abgestuften Mitwirkungsrechte sind durchaus prozeßorientiert. Demokratische Partizipation kann geradezu als „interessengeleitetes Handeln in Entscheidungsprozessen“ definiert werden (Kißler und Greifenstein 1997, S. 63). Sie ist aber zugleich auch ergebnisorientiert: Zusammenarbeit unter Einhaltung der Friedenspflicht, sogar mit dem Ziel der Vertrauensbildung, wird zur gesetzlichen Norm. So findet der vom Marktgeschehen ausgehende Leistungszwang Berücksichtigung.

Angesichts der unterschiedlichen Interessen ist ein Konfliktmanagement auch im Wirkungsbereich der Mitbestimmungsregelungen erforderlich. Seine Merkmale sind die Mischung von Steuerungselementen: rechtliche Ansprüche, marktabhängige Verhandlungsspielräume und kooperative Mitwirkung (z.B. bei der Lehrlingsauswahl). Zur Konfliktkanalisierung dient auch die Abstufung der Mitbestimmungsaktivitäten nach Entscheidungsbereichen: nach sozialen, personalen und wirtschaftlichen Problemfeldern. Sie entspricht dem unterschiedlichen externen Handlungsdruck, auf den ein funktionsfähiges Management reagieren muß, und dem Ausmaß direkter Betroffenheit der Arbeitnehmer, das im Personal- und Sozialbereich offenkundig ist, aber auch im wirtschaftlich-technischen Bereich nicht fehlt. So zeigen sich Tendenzen zu erweiterter Mitwirkung durchaus folgerichtig im Problemfeld betrieblicher Rationalisierung mit den bekannten Auswirkungen auf Beschäftigung, Qualifikation, Arbeitsbelastung und Lohnfindung. Betriebliche Mitbestimmung wird der Sache

nach immer stärker ein zielorientiertes Kooperationsmodell auf der Grundlage wechselseitiger Anerkennung nach Maßgabe der Leistungsbeiträge.

Soziokulturelle Bedeutung

Aus soziokultureller Sicht ist die Mitbestimmung Teil der deutschen Unternehmenskultur geworden und sogar – im Hinblick auf neuere Entwicklungen im EU-Bereich – ein teilweise erfolgreicher Exportartikel, was die Institution der Betriebsräte betrifft. Hauptmerkmal und zugleich -wirkung ist die Zielvorstellung der Umwandlung einer autoritativ geführten Quasi-Gemeinschaft in einen partnerschaftlich strukturierten Leistungsverbund. Die unverminderte Aktualität und Attraktivität dieser Konzeption, allerdings mit deutlicher Verschiebung von kollektiven zu individuellen Gestaltungsspielräumen, hat wiederum kulturelle Grundlagen. Im Gegensatz zum angelsächsischen Bereich ist die Bindung des arbeitenden Menschen an Beruf und Betrieb ausgeprägter. Das Streben nach einem mit einem spezifischen Arbeitsfeld verbundenen sozialen Status ist immer noch groß. Soziale Integration im Betrieb bei Wahrung soziokultureller Normen und Konventionen wird weiterhin angestrebt, allerdings mit deutlicher Grenzziehung gegenüber Vereinnahmungsversuchen durch Management und Vertreter partieller Interessen.

Der konfliktreiche Annäherungsprozeß hat bisher den breiten Konsens für diese Entwicklungsrichtung nicht in Frage gestellt, wie gerade gegenwärtig die in allen Beteiligengruppen deutlichen Widerstände gegen die Einführung neo-fordistischer Organisationsmodelle belegen. Die immer wieder auftretenden Widerstände gegen eine überbetriebliche Fremdverfügung anhand extrem liberalistisch interpretierter Eigentumsrechte, aber auch die Probleme einer die Basisinteressen nivellierenden Repräsentativvertretung zeigen, wie lebendig diese soziokulturell verankerten Erwartungshaltungen noch sind.

Wirtschaftlicher Nutzen

Die wirtschaftliche Funktion der Mitbestimmung liegt vor allem in der möglichen Kontrolle von Transaktions- und Verhandlungskosten. Vorteile für die Unternehmen liegen insbesondere in der besseren Planbarkeit und Berechenbarkeit von Strukturentwicklungen und -anpassungen, im Zwang zum Kompromiß auch bei den Arbeitnehmervertretern. Für diese liegt der Vorteil insbesondere im größeren Gestaltungsspielraum, in der Vermeidung von Nullsummen-Konstellationen, nicht zuletzt aber auch in Bestandserhaltungsgarantien unabhängig von Mitgliederbewegung und Konjunkturverlauf. Beide Teile haben in der Vergangenheit von der Erzielung leistungsbezogener Verhaltensstandards sowie von der Durchführung von Organisationsentwicklungen auf Konsensbasis profitiert. In diesem Zusammenhang sei an die Restrukturierung der Kohle- und Stahlindustrie sowie an den „sozialverträglichen“

Belegschaftsabbau in Problemsektoren, aber auch an die Einführung flexiblerer Arbeitsbedingungen und qualitätssichernder Partizipation erinnert. Im internationalen Vergleich hat aber die deutsche Wirtschaft durch die Befriedung der Betriebe auf Mitbestimmungsbasis und damit einhergehend eine dauerhaft niedrige Inzidenz von Arbeitskämpfen deutliche Konkurrenzvorteile erzielt, z.B. ein hohes Maß an Liefertreue.

Allerdings bleibt aus volkswirtschaftlicher Sicht als Grundproblem die immer wieder mögliche Externalisierung der Kompromißkosten, ihre Abwälzung auf die Verbraucher oder die Allgemeinheit. Vor allem in Krisensituationen können die Mitbestimmungspartner versuchen, mit Hilfe eines Arbeitsmarktkartells eine Rent-Seeking-Strategie durchzusetzen. Rechtliche Regelungen und Drohpotentiale ermöglichen im Erfolgsfall Ertrags- bzw. Einkommensgarantien, deren Sozialverträglichkeit durch den fortschreitenden Wettbewerbsverlust kompensiert wird (vgl. Dichmann 1992).

Je nach der gesamtwirtschaftlichen Situation werden Kosten und Nutzen der durch Mitbestimmung erreichten sozialen Integration gegenüber den Kosten und Nutzen des Wettbewerbs unterschiedlich abgewogen. Insofern ist auch eine rein ökonomische Analyse der Mitbestimmung eingebettet in übergreifende Ziel- und Wertvorstellungen. Dies reflektiert die Tatsache, daß der menschliche Faktor „Arbeit“ sich nur begrenzt als Wirtschaftsgut isolieren und einsetzen läßt, weil individuelle Leistungsmotivation ebenso wie soziale Bindungen und Verantwortlichkeiten den Dispositionsspielraum begrenzen. Insofern ist der Ausweg institutioneller Regelungen, also auch die Anwendung des Mitbestimmungsmodells, ein Weg, innerhalb eines vertretbaren Rahmens Voraussetzungen für eine allerdings modifizierte Wirksamkeit von Marktstrukturen zu schaffen.

Entwicklungspotential der Mitbestimmung

Angesichts offenkundiger Herausforderungen, z.B. der Volatilität des Unternehmenseigentums und der Standortverschiebungen im Zuge einer neuen internationalen Arbeitsteilung, ist nach dem Entwicklungspotential der Mitbestimmung, dieses deutschen Wegs zur Modernisierung der Arbeitsbeziehungen und der Unternehmensverfassung, zu fragen.

Den Ansatzpunkt hierzu sollen die Grunderfordernisse einer sozial-organisatorischen Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen geben: motivierende Partizipation, Qualifikation und Flexibilität.

Wenn wir davon ausgehen, daß zielorientierte Zusammenarbeit eine Grundlage des Wirtschaftserfolgs ist, dann ist zu fragen, inwieweit die institutionelle Mitbestimmung eine derartige *Partizipation* fördern kann. Zweifellos ist das friedliche Aushandeln von Regeln betrieblicher Zusammenarbeit entlastend für das individuelle Arbeitsverhalten. Wesentliche Konfliktquellen können schon im Vorfeld direkter

Betroffenheit neutralisiert werden, und kollektive Lernprozesse in Problemsituationen werden verkürzt. Allerdings hat die repräsentative Partizipation des bisherigen Mitbestimmungsmodells deutliche Grenzen. Hinsichtlich der immer komplexeren Prozesse der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsvollzugs sind personen- und gruppenorientierte Sicht- und Handlungsweisen unerlässlich. So werden allmählich Problemlösungszentren im Arbeitsprozeß in Form teilautonomer Gruppen geschaffen. Die Partizipation der Beschäftigten ist auf dem Vormarsch (Müller-Jentsch und Seitz 1997, S.10). Sie bildet sich aber nicht per Dekret, sondern nach den Regeln sozialer Gruppenbildung. In diesem Bereich hängt das Entwicklungspotential des Mitbestimmungsmodells also auch davon ab, inwiefern es gelingt, kritische Distanz zu rein juristischen Regelungen zu finden zugunsten einer Schaffung von Kooperations- und Verhandlungsspielräumen im Arbeitsprozeß. Deren Ausfüllung darf aber auch nicht ideologisch vorfixiert sein. Alles, was die Selbstbestimmung fördert, erhöht über die Bereitschaft zur Beteiligung an Problemlösungen auch die Chancen einer demokratischen Mitbestimmung. So ist es notwendig, dem arbeitenden Menschen Mündigkeit auch von oben her zuzubilligen, was sowohl das Management als auch die eigenen Interessenvertreter betrifft. Die immer wieder formulierte Feststellung, daß der Mitbestimmung das Fundament an den Arbeitsplätzen fehle (z.B. bei Kißler und Greifenstein 1997, S. 59), betrifft nicht nur informelle Regelungsmechanismen, sondern vor allem auch die motivierende Wirkung von selbständig zu verantwortenden Handlungsspielräumen.

In diesem Sinne kann Mitbestimmung als „kollektiver Lernprozeß“ (Müller-Jentsch) gekennzeichnet werden. Sie trägt dazu bei, ein Bild vom arbeitenden Menschen zu entwickeln, in dessen Mittelpunkt nicht mehr die mechanische Funktionserfüllung, sondern die von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung an Problemlösungsprozessen steht. Diese Tendenz verstärkt sich in dem Maße, in dem die Interessen der Arbeitnehmer sich nicht auf die Verwertung der Arbeitskraft beschränken, sondern deren Erhaltung und die Gestaltung ihres Einsatzes mit umfassen. Mit der gesteigerten Qualität des Arbeitsprodukts rückt auch die Qualität des Arbeitseinsatzes und die *Qualifikation* ihres Trägers in den Vordergrund. Menschliche Arbeit in hochrationalisierten und komplexen Arbeitsvollzügen wird zunehmend durch ein hohes Qualifikationsniveau gekennzeichnet, was insbesondere auch Verantwortungsbewußtsein, Verlässlichkeit sowie diagnostische und Problemlösungsfähigkeiten beinhaltet. „Kooperative Selbstqualifikation“ (Clemens Heidack) soll dies bewirken. Die Tatsache, daß es sich hier um eine Schnittstelle von Management- und Arbeitnehmerinteressen handelt, verweist auch auf ein Potential neu interpretierter Mitbestimmung: Neue Anforderungen des Arbeitsprozesses schaffen die Chance, Beteiligungsbarrieren aufgrund mangelnder Kompetenz abzubauen. Vor allem „die für das Gelingen von Beteiligungsprozessen unabdingbaren sozialen Kompetenzen – also Kommunikationsfähigkeit, Konfliktverhalten und Kooperationsvermögen – werden in hierarchisch und bürokratisch strukturierten Unternehmen kaum ausgebildet“

(Frerichs in Daheim, Krahl, Schneider 1994, S. 43). Das Entwicklungspotential der Mitbestimmung läge dementsprechend in einer Strategie, rein instrumentelle Qualifizierungsstrategien durch Förderung kritischer, aber situationsadäquater Handlungskompetenz auf allen Ebenen zu ergänzen.

Die gruppenbezogene Selbstgestaltung von Arbeitsprozessen kann das hierzu erforderliche Innovationsfeld wohl am ehesten öffnen. Insofern ist die vielzitierte „japanische Herausforderung“ durch Gruppenarbeit, Qualitätskontrolle und Schaffung kleiner operativer Einheiten auch eine Chance, Mitbestimmungskonzepte kreativ zu erweitern und vom traditionellen Vorverständnis der Funktionärs- und Managementseite etwas zu lösen. Ohne neue Formen der direkten Partizipation und der Entwicklung entsprechender Lern- bzw. Qualifizierungspotentiale droht dem Mitbestimmungsmodell der Abstieg zum bürokratisch gehandhabten Regelungsmodell für Fachleute, das als „Selbstläufer“ zwar von juristischer Bestandsgarantie profitiert, aber zunehmend an Gestaltungskraft verliert.

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt und hierbei der Einfluß internationaler Trends stellt das Mitbestimmungsmodell, ja sogar das gesamte deutsche System der Arbeitsbeziehungen vor eine Zerreißprobe. Wachsende bzw. mittelfristig auf Höchstniveau stagnierende Arbeitslosigkeit zeigt, daß ein erheblicher Anteil gesellschaftlicher Arbeit nicht mehr marktfähig ist. Ein Großteil der Arbeitsplatzbesitzer steht in existentiellern Abwehrkampf. Von einer Demokratisierung der Erwerbchancen kann keine Rede sein. Jenseits aller wechselseitigen Schuldzuschreibungen besteht jedoch weitgehende Einigkeit darüber, daß die *Flexibilisierung* der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen auf allen Ebenen unerläßlich ist. Insofern ist die Feststellung berechtigt, daß sich das Entwicklungspotential der Mitbestimmung wesentlich auch in der Form eines Flexibilisierungspotentials zu erweisen hat.

Wenn Beschäftigungs- und Statusgarantie angestrebt werden, ist ein wirtschaftlich und sozial vertretbarer Personaleinsatz nur möglich durch Erhöhung der Flexibilität. Wo Beschäftigungs- und Statusmobilität unausweichlich sind, wird Flexibilität zum entscheidenden Aktionsparameter. Hierbei entstehen ausgedehnte soziale Spannungsfelder, die ein Konfliktmanagement im Rahmen der Mitbestimmung nahelegen.

Technische Flexibilisierungsstrategien sollten bei jedem Problemlösungsschritt mit konfliktmindernden Strategien humaner Arbeits- und Betriebsgestaltung aus der Sicht der Beteiligten gekoppelt werden. Hierbei ist die Herausbildung und Aktivierung von Partizipationspotentialen unerläßlich. Auf der Individualebene setzt eine flexible Arbeitsorganisation bis zu einem gewissen Grade auch eine Substituierbarkeit der verschiedenen Präferenzen des Individuums voraus. Ein Beispiel ist etwa der Eintausch von Zeitsouveränität gegen Einkommensminderung im Falle der Einführung von Altersteilzeit. Auf der Gruppenebene kann die fehlende Synthese zwischen der Leistungsorientierung am Arbeitsplatz und der Kollegialität gegenüber den Arbeitspartnern spannungsfördernd sein, z.B. im Zusammenhang mit Selbstrealisierungs-

rungsprogrammen. Noch größere Schwierigkeiten bereiten die Entwicklung und Anwendung personaler Selektionsmechanismen auf Betriebs- und Unternehmensebene, die sich nur durch Erweiterung der Aktionsparameter, z.B. des zeitlichen und räumlichen Horizonts der Maßnahmen, human gestalten lassen. Hierfür sind Handlungsspielräume der Betroffenen und ihrer Interessenvertreter erforderlich, was unweigerlich mit einer teilweisen Dezentralisierung von Verhandlungsprozessen verbunden ist. Dies muß nicht eine allgemeine Rahmenordnung, z.B. durch Manteltarifverträge, in Frage stellen, erfordert aber ihre Flexibilisierung. Auch hier können zunächst problematische Herausforderungen schließlich zur Freisetzung von Kreativität führen. Die Chance hierzu ergibt sich aus der allmählich wieder zunehmenden Einsicht, daß die Durchsetzung einer nur technisch-wirtschaftlich definierten funktionalen Flexibilisierung deutliche Grenzen hat. Soziale Funktionalität im Sinne von motivierender Akzeptanz ist unerlässlich.

Ein Überblick über grundlegende Herausforderungen für die gegenwärtige Praxis der Mitbestimmung zeigt, daß dieses Modell sehr unterschiedlich belastet wird. Von einem generellen Bedeutungsverlust kann nicht die Rede sein, vor allem nicht auf der Handlungsebene des Betriebsrats. Es handelt sich eher um Akzentverlagerungen und dementsprechend um einen eher partiellen Bedeutungsverlust, der realistischer als Bedeutungsverschiebung zu bezeichnen wäre:

- Das erweiterte Partizipationserfordernis verweist auf eine Neubegründung von Verhandlungsmacht. Die Repräsentanz von Solidarität bedarf der situativen Kompetenz und Handlungsfähigkeit der Betroffenen.
- Die zur Mitbestimmung erforderliche Qualifikation ist nicht mehr nur Expertenwissen und -erfahrung. Sie ist mit der generellen Arbeitsqualifikation zusammen als Ergebnis eines fortdauernden Lernprozesses zu sehen, der das menschliche Arbeitsvermögen aufwertet und sowohl sachbezogene als auch interessengeleitete Problemlösungen ermöglicht.
- Flexibilität schließlich bedingt hochdifferenzierte Kooperationsstrukturen im Sinne eines funktionalen und zugleich zumutbaren Lastenausgleichs.

Davon unberührt bleibt Mitbestimmung als Ausdruck einer Machtverteilung, die auch angesichts von Spannungszuständen und Konfliktsituationen Handlungsfähigkeit schafft. Dies gelingt aber nicht durch Demonstration „blinder“ Macht, sondern durch eine Machtorientierung, die zu problemadäquater Handlungsbereitschaft führt. Das heißt im Wirtschaftsbereich: letztlich partnerschaftliche Kooperation.

Literatur

Daheim, Hansjürgen; Krahn, Karl; Schneider, Renate (Hrsg.) (1994): Standortfaktor Industrielle Beziehungen. Abkehr von traditionellen Arrangements? München und Mering: Hampf.

- Dichmann, Werner (1992): Kollektive Interessenvertretung, Recht und ökonomische Effizienz. Eine institutionelle Theorie und Politik des Arbeitsmarkts, Freiburg: Haufe.
- Rosenstock, Eugen (1922): Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters, Berlin: Springer.
- Fürstenberg, Friedrich und Steininger, Siegfried (1986): Flexibilisierung contra Anspruchsabsicherung – als Dilemma der Mitbestimmungspraxis, in: Diefenbacher, Hans und Nutzinger, Hans G. (Hrsg.): Mitbestimmung in Betrieb und Verwaltung, Heidelberg: FEST.
- Kißler, Leo; Greifenstein, Ralph; West, Klaus (Hrsg.) (1997): Erneuerung der Mitbestimmung durch demokratische Partizipation, Marburg: Schüren.
- Müller-Jentsch, Walter; Seitz, Beate (1997): Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. Manuskript Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation, Bochum: Ruhr-Universität.
- Dubreuil, Hyacinthe (1934): L'expérience de Bat à, Paris: Grasset.
- Schmoller, Gustav (1892, 1966): Über die Entwicklung des Großbetriebes und die soziale Klassenbildung. Teilabdruck in: Fürstenberg, Friedrich (Hrsg.): Industriosozologie I, 2. Aufl., Neuwied und Berlin: Luchterhand.

4.1 Organisation der Betriebsverfassung - Aufgaben und Befugnisse sowie Verantwortlichkeit der Belegschaftsvertreter¹ (1971)

Zum Begriff der Betriebsverfassung

Die Betriebsverfassung ist aus soziologischer Sicht eine Rahmenordnung zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Hierbei wird vorausgesetzt, daß unterschiedliche Interessen der Beteiligten eine derartige Ordnung erforderlich machen. Der Charakter der Betriebsverfassung als Rahmenordnung impliziert, daß allgemein gültige Rechte und Pflichten der Beteiligten so festgelegt und geschützt werden, daß im konkreten Fall ein Interessenausgleich ermöglicht wird, der in seinem Geltungsbereich die Grundlage freiwilliger Zusammenarbeit schafft.² Eine moderne Betriebsverfassung kann nur dann als Rahmenordnung gelten, wenn sie universell die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und nicht partikularistisch Teilbereiche betrieblicher Arbeitsbeziehungen für Teilgruppen von Beteiligten regelt. Da alle im Betrieb tätigen Personen von dieser Rahmenordnung betroffen sind, müssen bei Anerkennung des demokratischen Prinzips auch alle an ihrer Durchsetzung und Ausgestaltung entsprechend mitwirken können. In umfassendstem Sinne besteht diese Mitwirkung darin, daß Personen und Gruppen ihre Rechte wahrnehmen, ihre Interessenstandpunkte artikulieren und vertreten können sowie auf dem Wege von Verhandlungen die Möglichkeit haben, gemeinsam solche vertretbaren Lösungen zu finden, die im Rahmen der Betriebsverfassung liegen und den Interessenausgleich auf bestimmte Zeit untermauern. Es ist dabei zu beachten, daß der rechtliche Rahmen der Betriebsverfassung sowohl durch Gesetz als auch durch Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen geschaffen und verändert werden kann.

Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Rahmen einer Betriebsverfassung betrifft grundsätzlich alle Aspekte des Arbeitsverhältnisses. Allerdings besteht die Möglichkeit und Notwendigkeit, in verschiedenen Sachbereichen die Rechte und Pflichten der Beteiligten abzustufen. Sie können von der reinen Information über verschiedene Formen der Mitwirkung bis hin zur Kontrolle reichen.

¹ Wissenschaftliches Gutachten zur Reform der österreichischen Arbeitsverfassung.

² Ähnlich versteht R. Strasser als Betriebsverfassung „die institutionelle Ordnung des Sozialgebildes Betrieb“, wobei es um die Regelung der betrieblichen Willensbildung der Befugnisse und des Geltungsbereiches von Vereinbarungen sowie um die Formen des ständigen Dialogs zwischen Betriebsinhaber und Mitarbeitern gehe. Vgl. R. Strasser, Die Gestaltung der Betriebsverfassung als gesellschaftspolitisches Problem, in: Th. Mayer-Maly, A. Nowak und Th. Tomandl (Hrsg.), Festschrift für Hans Schmitz, Wien und München 1967, I, 295.

Ein Problem ergibt sich aus der Tatsache, daß die betriebliche Arbeitswelt sowohl nach Gesichtspunkten der Sachlogik als auch unter Beachtung von Interessenstandpunkten gestaltet werden muß. Mit dem Hinweis auf das Erfordernis sachbezogener Führungsentscheidungen ist insbesondere die autonome Stellung der Betriebsführung in ihrem technisch-wirtschaftlichen Arbeitsbereich begründet und auch in der Praxis anerkannt worden.³ Hauptargument hierbei ist, daß sich die Betriebsführung in ihren wirtschaftlich-technischen Aufgaben in erster Linie an den Marktpartnern zu orientieren hat. Andererseits wirken wirtschaftlich-technische Entscheidungen ebenso wie soziale Entscheidungen gestaltend auf das Arbeitsverhältnis ein. Auch sie begründen unterschiedliche Interessenstandpunkte, die im Betrieb auszugleichen sind. Es ist nun für jede Form der Betriebsverfassung von grundlegender Bedeutung, in welchen Situationen und bei welchen Sachproblemen die Betriebsführung sich an den Normen der Betriebsverfassung zu orientieren hat und in welchen Bereichen sie autonom entscheiden kann. In der Regel wird man davon ausgehen können, daß bei allen Entscheidungen, die die Rahmenordnung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen wesentlich beeinflussen können, der Spielraum der Betriebsführung auch durch die Betriebsverfassung zu regeln ist.

Schließlich ist zu klären, in welcher Weise der Betrieb als Gegenstand der Betriebsverfassung zu bestimmen ist. Jeder Betrieb stellt durch die planmäßige Zusammenfassung von Arbeitsmitteln und Arbeitskräften ein nach technischen, wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten organisiertes Leistungsgefüge dar, das der kontinuierlichen Erfüllung spezifischer Wirtschaftsaufgaben dient.⁴ Hieraus ergibt sich ein starkes Eigengewicht der sachlichen und organisatorischen Betriebsstruktur, die den Betrieb längerfristig leistungsfähig erhalten soll und andererseits doch den Grundbedürfnissen des arbeitenden Menschen angepaßt sein muß. Die jeweilige Interessenkonstellation im Betrieb wird von fünf gesellschaftspolitisch relevanten Tatsachen konstituiert:

1. von Art und Umfang der Nachfrage nach Betriebsleistungen;
2. der Ausstattung mit sachlichen Arbeitsmitteln;
3. der Eigentumsstruktur des Betriebes;
4. der Organisationsstruktur des Betriebes und;
5. der Arbeitskräftestruktur des Betriebes.

³ Vgl. zu dieser Problematik K. Ballerstedt, Grundrechte und Grundpflichten des Unternehmers, Berlin 1954.

⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in meinem Buch: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964, 22ff.

Diese Gegebenheiten führen zu jeweils spezifischen Konkretisierungen einer allgemein konzipierten Betriebsverfassung. Dementsprechend muß die Rahmenordnung hinreichend flexibel sein und Anpassungen an Situationsänderungen erlauben.⁵

Die Betriebsverfassung im System der industriellen Arbeitsbeziehungen

Eine moderne Betriebsverfassung kann nicht isoliert konzipiert werden. Neben einer Berücksichtigung der sozialen Umweltstrukturen, wie sie sich im jeweiligen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zeigen, ist die Struktur des Gesamtsystems der industriellen Beziehungen ausschlaggebend für jede reale Arbeitsgestaltung.

Charakteristisch für jedes Gesamtsystem der industriellen Arbeitsbeziehungen ist die Trennung in verschiedene Verhandlungsebenen, auf denen die Interessenvertretungen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft in Erscheinung treten. Grundsätzlich lassen sich folgende Ebenen unterscheiden:

1. der Arbeitsplatz und seine unmittelbare Umgebung;
2. der Bereich des Einzelbetriebes;
3. der Bereich des Gesamtunternehmens bzw. Konzerns;
4. Globalbereiche wie Branche, Gesamtindustrie, Region oder Gesamtwirtschaft.

Auf diesen verschiedenen Verhandlungsebenen können Interessen der Beteiligten grundsätzlich in folgenden drei Formen wahrgenommen werden:

- a) unilateral: Der Interessenausgleich wird autokratisch durch Weisungen eines Partners allein angeordnet. Die anderen Partner haben allenfalls Informations-, Konsultations- und Beschwerderechte.
- b) bilateral: Der Interessenausgleich wird durch zwei autonome Interessengruppen in Verhandlungen erzielt, wobei Richtung und Ausmaß der Verhandlungsergebnisse durch Rahmenordnungen vorgeprägt sein können. Typisches Beispiel ist das Modell des Interessenkonfliktes zwischen „Kapital“ und „Arbeit“
- c) multilateral: Wenn die Interessenstruktur nicht polarisiert ist, sondern durch mehrere Gruppen gekennzeichnet wird, führt dies in der Praxis des Interessenausgleichs zu einer multilateralen Gliederung und Verteilung von Rechten und Pflichten. Der Interessenkonflikt wird durch wechselnde Koalitionen gekennzeichnet.

⁵ In diesem Zusammenhang schlägt R. Strasser vor, den „materiellen Kern“ der Betriebsverfassung durch Gesetz festzulegen, die Regelung vorwiegend organisatorischer Fragen jedoch einer Regelung durch Kollektivverträge zu überlassen. Vgl. Strasser, a.a.o., 301. Für die Lösung vieler derartiger Probleme dürfte aber auch eine Betriebsvereinbarung ausreichen. Vgl. z.B.: Robert Bosch GmbH, Das Betriebsverfassungsgesetz und seine praktische Anwendung bei Bosch, Stuttgart 1968.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Vergleich verschiedener Systeme industrieller Arbeitsbeziehungen hinsichtlich der Entscheidungsprozesse auf verschiedenen Verhandlungsebenen.⁶

	Systeme industrieller Arbeitsbeziehungen				
	Arbeitsplatz	Betrieb	Unternehmen	Industrie- zweig	Gesamtwirt- schaft
Groß- britannien	multilateral, teilw. bilateral	bilateral	bilateral	bilateral	multilateral
Jugoslawien	bilateral	bilateral	teilweise bilateral	vorwiegend unilateral	vorwiegend unilateral
Österreich	unilateral, teilw. bilateral	bilateral	vorwiegend unilateral	bilateral	multilateral

Für Österreich kann festgestellt werden, daß sich der institutionalisierte Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern am weitesten auf den Ebenen des Betriebes und des Industriezweiges durchgesetzt hat. Sie sind auch institutionell voneinander getrennt. Auf den Ebenen des individuellen Arbeitsplatzes und des Gesamtunternehmens hingegen ist die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Rahmen eines Interessenausgleichs relativ schwach institutionalisiert. Hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher Probleme können wir eine Mitwirkung von Interessenvertretern der Arbeitnehmerschaft im Rahmen einer multilateralen Verhandlungsstruktur feststellen.⁷

Entscheidend für die Ausgestaltung einer Betriebsverfassung ist die Mitwirkung von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmervertretern bei Konsultation, Beschlußfassungen und bei der Durchführung von Beschlüssen auf den Ebenen des Arbeitsplatzes, des Betriebes und des Unternehmens. Es besteht kaum ein Zweifel darüber, daß die Betriebsverfassung in engem Zusammenhang mit einer Unternehmensverfassung gesehen werden muß. Die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse wird durch die Unternehmenspolitik wahrscheinlich grundlegender beeinflusst als durch die Betriebspolitik. So sind in der Bundesrepublik Deutschland die Empfehlungen der Sachverständigen-Kommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Biedenkopf-Gutachten) auch „vom inneren Zusammenhang betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung“ ausgegangen.⁸ Ihnen lag aber zugleich die

⁶ Eine international vergleichende Analyse unter ähnlichen Gesichtspunkten bieten Ch. D. King und M. van de Vall, Dimensions of Workers Participation in Managerial Decision Making, in: 22nd Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association (1969), 164ff.

⁷ Vgl. hierzu R. Krisam, Die Beteiligung der Arbeitnehmer an der öffentlichen Gewalt, Leiden 1963.

⁸ Deutscher Bundestag, 6. Wahlperiode, Drucksache VI/334 (4.2.1970), Teil IV A. I, Rz 13.

Einsicht zugrunde, daß die betriebliche Mitbestimmung zwar das betriebliche Direktions- und Weisungsrecht, nicht aber die Ausübung unternehmerischer Kompetenz und damit die Inanspruchnahme der Autonomie des Unternehmens erreichen kann. Daß auch in Österreich ein Zusammenhang zwischen betriebs- und unternehmensbezogenen Arbeitsbeziehungen gesehen wird, ist aus der Möglichkeit zur Bildung von Zentralbetriebsräten und aus der Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ersichtlich. Angesichts des Trends zur Unternehmenskonzentration, teilweise sogar zur Konzernbildung, kann eine realistischere Form der Betriebsverfassung nicht allein auf den Interessenausgleich im Einzelbetrieb mit Hilfe einer Repräsentativvertretung der Betriebsbelegschaft ausgerichtet sein. Der Interessenausgleich muß auch bei solchen Entscheidungen und Maßnahmen auf Unternehmens- bzw. Konzernebene zustande kommen können, die die Begründung, Ausgestaltung oder Auflösung von Arbeitsverhältnissen zum Gegenstand haben.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist auch die Regelung der Interessenwahrnehmung am Arbeitsplatz. In einer Chemiarbeiteruntersuchung des Verfassers aus dem Jahre 1966 wurde festgestellt, daß 30% der Befragten insbesondere an einer arbeitsplatzbezogenen Mitwirkung bzw. Mitbestimmung interessiert waren.⁹ Viele Arbeiter sehen in den Funktionären Personen, die in erheblicher sozialer Distanz von ihnen und ihren Problemen tätig sind. Sie streben eher nach einer unmittelbaren Beeinflussung ihrer engeren Arbeitsumgebung und ihres Arbeitsplatzes. Deshalb sollte in eine moderne Betriebsverfassung ein unmittelbares Mitspracherecht der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz eingebaut werden. Wenn auch die Gewerkschaften die Mitwirkung am Arbeitsplatz als wichtiges Element innerhalb eines Systems von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer anerkennen, sehen sie hier bei der Verwirklichung jedoch schwerwiegende Probleme. Nach Meinung von Vertretern des DGB muß die Mitwirkung am Arbeitsplatz so gestaltet werden, daß sie „weder zu einer Entfremdung zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaften führen, noch gruppenegoistische Tendenzen zu Lasten einer wirksamen Gesamtvertretung der Arbeitnehmer fördern, noch syndikalistische Bestrebungen begünstigen und damit das im geltenden Betriebsverfassungsgesetz sanktionierte Übergewicht des Arbeitgebers noch verstärken kann.“¹⁰ Auch von Arbeitgeberseite her wird eingewendet, daß eine institutionalisierte Mitwirkung am Arbeitsplatz möglicherweise zu einer stärkeren Politisierung im unmittelbaren Arbeitsbereich und damit zur Störung des sachlichen Arbeitsablaufs führen könnte. Sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften fürchten, daß ihnen gleichsam die Wahrnehmung Ihrer Interessen aus der Hand gleiten könnte. Diese Befürchtung ändert aber nichts an der Notwendigkeit, einem als „mündig“ erklärten Arbeitnehmer die Möglichkeit der Wahrnehmung seiner Interessen in seiner unmittelbaren Arbeits-

⁹ Vgl. meine Untersuchung: Die Sozillage der Chemiarbeiter, Neuwied/Rhein 1969, 288.

¹⁰ E. Lenk, Mitbestimmung als System von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Jg. 16 (1970), 152.

umgebung zu geben. Das System repräsentativer Interessenvertretung muß von dem Odium befreit werden, lediglich als oligarchischer und weitgehend bürokratisierter Überbau zu funktionieren. Eine Analyse vieler wilder Streiks zeigt, daß diese gerade in der mangelnden Berücksichtigung der Interessenkonflikte am Arbeitsplatz ihre Entstehungsursache haben.¹¹

Die Stellung der Betriebsverfassung im System der industriellen Arbeitsbeziehungen wird auch wesentlich davon geprägt, ob eine einheitliche Organisation der jeweiligen Interessengruppen als Verhandlungspartner auf jeder Entscheidungsebene auftritt. Bei der engen Interdependenz dieser Entscheidungen besteht zweifellos das Bedürfnis, daß sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite her keine grundlegenden Widersprüche in der Regelung und Ausgestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen entstehen, daß also z.B. die Gestaltung der Beziehungen am Arbeitsplatz nicht im Widerspruch zur allgemeinen Gewerkschaftspolitik steht und daß etwa die Haltung der Unternehmer im innerbetrieblichen Interessenausgleich mit der Grundhaltung der Verbandsvertreter bei Tarifverhandlungen auf Branchenebene korrespondiert. Es muß aber darauf hingewiesen werden, daß trotz dieser Korrespondenz der Interessen jede Entscheidungsebene ihr Eigengewicht hat. Der mehrstufige Aufbau der industriellen Arbeitsbeziehungen läßt sich nur durch Umgehung demokratischer Strukturen nivellieren. Eine moderne Betriebsverfassung sollte deshalb einerseits den inneren Zusammenhang aller Verhandlungsebenen ausdrücklich betonen und hierbei den Spitzenverbänden das Recht zur Festlegung längerfristiger Verhandlungsstrategien zubilligen. Andererseits sollte sie aber auch die Eigenverantwortlichkeit der direkten Verhandlungspartner auf jeder Entscheidungsebene ausdrücklich feststellen. Die Betriebsverfassung läßt sich sicherlich am wirksamsten in einem nach dem Subsidiaritätsprinzip aufgegliederten System der industriellen Arbeitsbeziehungen praktizieren.

Die Organe der Betriebsverfassung

Wenn man davon ausgeht, daß die Betriebsverfassung eine Rahmenordnung für den innerbetrieblichen Interessenausgleich ist, müssen die durch das Betriebsleben strukturell geschaffenen Interessenrichtungen durch Schaffung eigener Organe Ausdrucksmöglichkeiten finden. Selbstverständlich wirken in die Betriebe auch neben- und übergeordnete Interessen hinein. Sofern sie die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses betreffen, kann ihnen aber kein unmittelbares, sondern höchstens ein mittelbares Vertretungsrecht zugestanden werden. Sonst käme es ständig zu Kollisionen zwischen den verschiedenen sozialen Ebenen, auf denen in unserer Gesellschaft Interessen artikuliert werden können. Unmittelbare Interessenten im Rahmen einer Betriebsverfassung sind

¹¹ Vgl. mein Referat: „Die Zukunft der wilden Streiks“ auf der Frühjahrstagung der Österreichischen Gesellschaft für Arbeitsbeziehungen in Wien 1970.

Betriebsleitung und Betriebsbelegschaft. Sie müssen deshalb auch Träger unmittelbarer Rechte und Pflichten im Rahmen der Betriebsverfassung sein. Mittelbare Interessenten im Hinblick auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitsverhältnisse sind insbesondere Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie die staatlichen Organe zur Wahrnehmung von Interessen der Allgemeinheit. Im Rahmen der Betriebsverfassung ist sicherzustellen, daß es durch den Kontakt der Organe der Betriebsverfassung mit Vertretern dieser mittelbaren Interessen zu keiner Sonderentwicklung im Betriebsbereich kommt, die den Interessenausgleich auf höheren gesellschaftlichen Ebenen gefährdet.

Umstritten sind Art und Ausmaß des Gewerkschaftseinflusses auf die zu praktizierende Betriebsverfassung. Zweifellos muß jede Gewerkschaft ein Interesse daran haben, auf allen drei der vorhin skizzierten Verhandlungsebenen einen möglichst großen Einfluß auf die Gestaltung der industriellen Arbeitsbeziehungen zu nehmen. Die spezifische Art und Weise der Beeinflussung hängt jedoch von der jeweiligen gewerkschaftlichen Tradition entscheidend ab. Ein besonderes Merkmal der österreichischen und der deutschen Gewerkschaftsbewegung war der lange Zeit im Vordergrund stehende Versuch, eine Reform des Kapitalismus und des gegenwärtigen Gesellschaftssystems dadurch zu erreichen, daß strategisch wichtige Positionen einzunehmen versucht wurden und so beispielsweise über das Parlament und die Mitwirkung in anderen öffentlichen Institutionen Einfluß auf die Gestaltung der Gesellschaft erreicht wurde. So waren z.B. für August Bebel die Arbeiterausschüsse nur ein „Feigenblatt des Kapitalismus“. Deshalb haben diese Gewerkschaften bis in die Gegenwart hinein keine zentrale Betriebstheorie gehabt und auch nur wenige eigene Ideen im Hinblick auf den Ablauf von Arbeitsprozessen im Betrieb entwickelt.¹² Der einzelne Betrieb und die singulären Arbeitsplätze wurden nie als wesentliches Aktionsfeld der Gewerkschaften betrachtet. Insofern ist auch der Betriebsrätegedanke an sich weniger Ausdruck offizieller Gewerkschaftstheorie als Relikt erfolglos gebliebener syndikalistischer Unterströmungen.¹³

Demgegenüber dominierte in Italien und Frankreich eindeutig die syndikalistische Tradition. Hier ging es den Gewerkschaften nicht um die Eroberung von übergreifenden Kommandostellen, sondern vielmehr um den Aufbau einer völlig neuen Gesellschaft. Dies sollte dadurch erreicht werden, daß man zunächst kleine ideologisch gefestigte Zellen in der Gesellschaft heranzubildete, die dann systematisch die Gesellschaft durchdringen, reformieren und neu aufbauen sollten. Ein strategisch wichtiger

¹² Einen Überblick über die vorherrschende Sichtweise der Gewerkschaften vermittelt F. Rudolph, *Die Ordnung des Betriebes in der Sicht der deutschen Gewerkschaften nach 1945*, Köln und Opladen 1965. Neuerdings zeichnet sich zumindest im Bereich der Arbeitswissenschaft eine wachsende Aktivität der Gewerkschaften ab.

¹³ Auf die syndikalistischen Elemente des geltenden BRG verweisen auch H. Floretta und R. Strasser in ihrem Kommentar zum Betriebsrätegesetz, Wien 1961, 3f.

Faktor war für diese Gewerkschaftsbewegung daher die Arbeitsgruppe sowie der Betrieb als Aktionszentrum.

Die noch stark in der „staatssozialistischen“ Tradition stehenden Gewerkschaften haben auf der betrieblichen Ebene also noch einen relativ starken Nachholbedarf. Hieraus ist erklärlich, daß ein besonderes Interesse an der weitgehenden Liiierung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft besteht. Aus gesamtgesellschaftlich agierenden Industriegewerkschaften lassen sich aber nicht ohne weiteres Betriebsgewerkschaften machen, zumal es hierfür sowohl an ideologischen als auch an den organisatorischen und personellen Voraussetzungen mangelt. Deshalb entspricht in der gegenwärtigen österreichischen Situation eine Gestaltung der Organe der Betriebsverfassung am ehesten der Interessenlage der Beteiligten, die den Gewerkschaften nicht einen unmittelbaren, sondern einen mittelbaren Einfluß auf das Betriebsgeschehen einräumt. Dies bedeutet konkret, daß die Gewerkschaften über die Betriebsräte und im Einvernehmen mit diesen ihre betrieblichen Anliegen vorbringen.

Unmittelbare Organe der Betriebsverfassung sind logischerweise Betriebsleitung und Betriebsbelegschaft sowie deren Repräsentanten. Hinsichtlich der Betriebsleitung besteht ein Abgrenzungsproblem, das vom Gesetzgeber möglichst präzise zu lösen wäre. Es kommt auf die Definition des Personenkreises an, der betriebsleitende Funktionen ausübt. Es ist also nicht der Titel oder eine bestimmte Rangstelle maßgeblich, sondern die tatsächlich ausgeübte Funktion. § 2 Abs 3 des BRG definiert diesen Personenkreis als „Direktoren und leitende Angestellte, denen maßgebender Einfluß auf die Betriebsführung zusteht“. Im Gesetzentwurf des Bundesarbeitsministeriums vom 1.10.1970 zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes ist in § 5 Abs 2 c folgende Definition vorgesehen: „Personen, denen Generalvollmacht erteilt ist, oder die die Geschäfte des Betriebes mit selbständiger Entscheidungsbefugnis führen sowie Personen, die zur selbständigen Einstellung und Entlassung aller Arbeitnehmer des Betriebes berechtigt sind.“ Hier geht es also um den Versuch, die Betriebsleitungsfunktion im wesentlichen als Arbeitgeberfunktion abzugrenzen. Dies hat zur Folge, daß der Kreis der „Nichtarbeitnehmer“ zahlenmäßig sehr klein wird und keineswegs mit dem Kreis der „leitenden Angestellten“ eines Betriebes identisch ist. Eine möglicherweise erst längerfristig deutlich werdende Folge ist allerdings die Notwendigkeit, der Minderheitsgruppe der leitenden Angestellten, die keine Arbeitgeberfunktion ausüben, einen ihrer betrieblichen Bedeutung entsprechenden Einfluß auf die von der Betriebsbelegschaft zu erstellenden Organe der Betriebsverfassung einzuräumen.¹⁴ Die Zwitterstellung der leitenden Angestellten zwischen der Betriebsleitung im engeren Sinne und der Betriebsbelegschaft im weiteren Sinne hat je-

¹⁴ In diesem Sinne fordert z.B. die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) die Möglichkeit der Bildung von Funktionsgruppen für Arbeitnehmer mit gleichartigen beruflichen Funktionen im Rahmen der Betriebsverfassung. Vgl. Forderungen für leitende und wissenschaftliche Angestellte. Eine Stellungnahme der DAG, Hamburg 1970, 14.

denfalls nicht allein Einfluß auf die Struktur der Organe der Betriebsverfassung, sondern auch auf deren Amtsführung. Diese Problematik kommt z.B. im § 105 des Gesetzentwurfs als Bundesarbeitsministeriums zum Ausdruck. Die Arbeitsverhältnisse Angestellter, „die nach der Organisation des Unternehmens oder des Betriebes deren Leitung zugeordnet sind und regelmäßig und überwiegend eigenverantwortliche Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand oder die Entwicklung des Betriebes oder des Unternehmens von erheblicher Bedeutung sind, und zu deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse erforderlich sind“, also leitender Angestellter im weiteren Sinne, werden hier von der Einwirkung des Betriebsrates ausdrücklich ausgenommen. Dieser Personenkreis soll also den Betriebsrat mitwählen, ihn aber nicht in wesentlichen Anliegen in Anspruch nehmen können. Derartige Widersprüche müßten bei gesetzlichen Regelungen vermieden werden.

Die Betriebsbelegschaft nimmt nach geltendem Recht über das Organ der Betriebsversammlung direkten gestaltenden Einfluß auf die Betriebsverfassung. Auf die Problematik der Funktionen der Betriebsversammlung wird noch an anderer Stelle ausführlich eingegangen. Hier soll zunächst nur das Problem ihrer Konstituierung erörtert werden. Entscheidend ist eine möglichst umfassende Beteiligung der Betriebsbelegschaft und neben der Aktivierung des Interesses auch die Aktivität der Belegschaftsmitglieder selbst. Empirische Untersuchungen haben erwiesen, daß die Fälle hoher Teilnahme an den Betriebsversammlungen umso seltener werden, je größer die Betriebe werden und daß außerdem das Interesse der Angestellten weit geringer als das Interesse der Arbeiter ist.¹⁵ Es hat sich auch gezeigt, daß auf größeren Betriebsversammlungen die Betriebsbelegschaft nur durch wenige Exponenten zu Wort kommt und dann oft manipuliert und zufällig. Betriebsversammlungen sind offensichtlich nur dann sinnvoll, wenn Probleme erörtert werden, die die gesamte Belegschaft betreffen. Deshalb sollte der im BRG vorgeschriebene halbjährliche Turnus keineswegs verkürzt werden, zumal ja die Möglichkeit der Einberufung außerplanmäßiger Betriebsversammlungen besteht. Es gibt aber darüber hinaus Probleme, die für Teile der Betriebsbelegschaft außerordentlich bedeutsam sind und eine eingehende Diskussion unter allen Beteiligten erfordern. Deshalb sollte die Möglichkeit gegeben werden, ebenfalls in regelmäßigem Turnus Abteilungs- bzw. Betriebsteilversammlungen durchzuführen. Der Novellierungsvorschlag des Bundesarbeitsministeriums in § 43 Abs 1 verdient in diesem Zusammenhang Beachtung: „Der Betriebsrat hat einmal in jedem Kalenderhalbjahr eine Betriebsversammlung einzuberufen und in ihr einen Tätigkeitsbericht zu erstatten. Der Betriebsrat hat darüber hinaus einmal in jedem Kalenderhalbjahr für jede Abteilung eine Abteilungsversammlung einzuberufen, in der die besonderen Belange der Arbeitnehmer der Abteilung zu erörtern sind.“ Da die Betriebsversammlung eindeutig ein Organ der Betriebsverfassung ist, also als integrierender Bestandteil der sozialen Wirklichkeit des Betriebsgeschehens aufgefaßt

¹⁵ Vgl. O. Blume, Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, Tübingen 1964, 56f.

werden muß, sollten Betriebsversammlungen grundsätzlich auch während der Arbeitszeit innerhalb des Betriebes abgehalten werden, sofern nicht zwingende Produktionsnotwendigkeiten dagegen geltend gemacht werden.

Das von der bisherigen Gesetzgebung mit den wichtigsten Funktionen ausgestattete Organ der Betriebsverfassung ist der Betriebsrat als gewählte Repräsentativvertretung der Betriebsbelegschaft.¹⁶ Seine Konstituierung wirft einige grundsätzliche Probleme auf. Zunächst sollte der Betriebsrat von allen betrieblichen Arbeitnehmern, die nicht leitende Angestellte sind, gewählt werden können, also auch von Personen, die nicht die österreichische Staatsbürgerschaft besitzen. Allenfalls kann eine mindestens sechsmonatige Betriebszugehörigkeit verlangt werden. Die Rechtsstellung ausländischer Gastarbeiter auch im Rahmen der Betriebsverfassung bedarf jedenfalls einer ausdrücklichen Regelung, die einseitige Diskriminierung vermeidet.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem Grundsatz der Gleichrangigkeit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Ihm entspricht es, daß einer einheitlichen Betriebsleitung auch ein Betriebsrat einheitlich als Verhandlungspartner gegenüber treten sollte. Eine Gesamtmeinung bzw. -stellungnahme der Betriebsbelegschaft kann sich auf demokratische Weise aber erst herausbilden, wenn die Arbeitnehmer unter sich zu einem Interessenausgleich gelangt sind, d.h. der betriebliche Gruppenpluralismus berücksichtigt wurde. Das Problem wird in der bisherigen Gesetzgebung nur in sehr verkürzter Weise durch die getrennte Wahl von Arbeiter- und Angestelltenbetriebsräten berücksichtigt. Interessensunterschiede der Arbeiterschaft und der Angestelltenschaft sind einmal in der unterschiedlichen Gewerkschaftsorganisation, zum anderen in der postulierten Unterschiedlichkeit der Mentalitäten begründet. Blume vermutet, daß die besondere Interessenlage der Angestellten auf drei Faktoren zurückzuführen ist:

- „1. Die Angestellten empfinden sich im Verhältnis zu den gewerblichen Arbeitnehmern als Sondergruppe und möchten ihre schichtspezifische Distanz zu dieser Gruppe nicht aufgeben.
2. Die Angestellten haben in ihrer Mehrzahl ein geringes Interesse an gewerkschaftlicher Organisation. Dieses Verhalten wird sodann auf den Betriebsrat übertragen, sobald Betriebsrat und Gewerkschaft identifiziert werden.
3. Arbeitgeber und Vorgesetzter einerseits und Betriebsrat andererseits vertreten häufig entgegengesetzte Interessen. Vom Wohlwollen der Arbeitgeber und den nächsten Vorgesetzten scheint aber der berufliche Aufstieg abzuhängen. Ist das Inter-

¹⁶ Vgl. zur soziologischen Analyse des Betriebsrats auch meinen Aufsatz: Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Köln. Z. f. Soziologie und Sozialpsychologie Jg. 10 (1958), 418-429, sowie meinen Beitrag: Der Betriebsrat im Spannungsfeld der industriellen Arbeitsbeziehungen, in: P. Atteslander (Hrsg), Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959, 227-237. Für internationale Vergleiche S. A. Sturmthal, Workers Councils, Cambridge/Mass. 1964.

se der Angestellten am beruflichen Aufstieg sehr groß, werden sie sich gegenüber der Institution Betriebsrat reserviert verhalten und dahin tendieren, die Einstellung des Arbeitgebers und der nächsten Vorgesetzten zum Betriebsrat zu teilen.“¹⁷

Die Hypothesen Blumes befriedigen nicht ganz, wenn man die fortschreitende Differenzierung innerhalb der betrieblichen Angestelltenschaft berücksichtigt, die zur teilweisen Überlagerung von Arbeiter- und Angestelltenfunktionen führt und außerdem für einen Großteil der Angestelltenschaft weitergehende Aufstiegshoffnungen entscheidend vermindert. Die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten werden mehr oder weniger durch stark traditionsbestimmte betriebliche Sondergruppen wachgehalten, während die überwiegende Mehrzahl der Betriebsbelegschaft allmählich zu einem funktionellen Arbeits- und Berufsverständnis findet, dem reale Gruppierungen im Rahmen der Betriebsorganisation entsprechen.

Wenn also unterschiedliche Interessengruppen bei der Wahl eines Betriebsrats berücksichtigt werden sollen, so ist zunächst zu fragen, welche Merkmale diese Interessengruppen haben sollen. Die Trennung in Arbeiter- und Angestelltenbelegschaft entspricht einer traditionellen Überlieferung, die immer fragwürdiger wird. Die Trennung nach alters- und geschlechtsspezifischen Merkmalen (Jugendliche, Frauen) ist wichtig, aber für den betrieblichen Interessenausgleich nur dort bedeutsam, wo Arbeitsverhältnisse alters- und geschlechtsspezifisch gestaltet werden müssen. Es bleibt als drittes und wohl entscheidendes Differenzierungsmerkmal die Untergliederung der Belegschaft in unterschiedliche Funktionsbereiche, wie sie der Abteilungs- und Werkstattorganisation zugrundeliegen. Dieser Differenzierung entsprechen Unterschiede in der Arbeitswirklichkeit. Die Interessen der in der Produktion beschäftigten Arbeitnehmer sind zweifellos relativ homogen wie etwa auch die Interessen des Verkaufspersonals. Eine an der soziologischen Struktur des Betriebes orientierte Zusammensetzung des Betriebsrates sollte sich also im wesentlichen auf die betriebliche Funktionsstruktur stützen. Das bedeutet konkret, daß neben der vielleicht aus traditionellen und politischen Gründen zu rechtfertigenden Trennung in Arbeiter- und Angestelltenvertreter und einer Berücksichtigung von Sondergruppen wie z.B. den Jugendlichen und den weiblichen Arbeitnehmern der Betriebsrat in etwa die betriebliche Abteilungsstruktur widerspiegeln sollte. In diesem Sinne sieht z.B. der Gesetzentwurf des Bundesarbeitsministeriums in § 15 folgende Regelung der Zusammensetzung des Betriebsrates nach Beschäftigungsarten und Geschlechtern vor.

- „1. Der Betriebsrat soll sich möglichst aus Arbeitnehmern der einzelnen Betriebsabteilungen und der unselbständigen Nebenbetriebe zusammensetzen. Dabei sollen möglichst auch Vertreter der verschiedenen Beschäftigungsarten der im Betrieb tätigen Arbeitnehmer berücksichtigt werden.
2. Die Geschlechter sollen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein“.

¹⁷ O. Blume, a.a.O., 66.

Eine derartige Soll-Regelung hat nur empfehlenden Charakter. Logischer wäre eine Aufteilung des Betriebes in „Wahlkreise“, die eine aus der Sicht ihrer Betriebsinteressen möglichst homogene Wählerschaft haben. Diese Wahlkreise könnten auch identisch sein mit den Abteilungsbereichen, in denen regelmäßig Abteilungsver sammlungen durchgeführt werden sollten, um einen engeren Kontakt zwischen Betriebsrat und Wählerschaft zu gewährleisten. Der Einwand, eine Berücksichtigung der verschiedenen Betriebsabteilungen erfolge bereits jetzt durch die Vertrauensleute, ist nicht stichhaltig. Die Vertrauensleute erfüllen in erster Linie informatorische Funktionen und sind in ihren Pflichten und Rechten mit Betriebsräten überhaupt nicht zu vergleichen. Zweifellos besteht ein begründetes Interesse der Belegschaften, durch abteilungsverbundene Betriebsräte repräsentiert zu werden. In einer Repräsentativuntersuchung des Verfassers in der deutschen elektrotechnischen Industrie wurde auch nach den Voraussetzungen gefragt, die ein Betriebsratskandidat erfüllen sollte. Hierbei kam deutlich zum Ausdruck, daß hinsichtlich der sachlichen Eigenschaften die Belegschaften eine betriebliche Erfahrung besonders hoch schätzen, während Betriebsratsmitglieder und Betriebsleiter die berufliche Tätigkeit hervorheben (vgl. die folgende Tabelle).

Halten Sie bestimmte Voraussetzungen bei einer Betriebsrats-Kandidatur für erforderlich?

	Belegschaft ^a in %	Betriebsratsmit- glieder ^b (durch Interview) in %	Betriebs- leitung ^c in %
Persönliche			
Allgemeine charakterliche Qualitäten	33	56	50
Soziale Einsatzbereitschaft	30	18	3
Geschick im Umgang mit Menschen	20	7	15
Führungsqualitäten	9	6	12
Intelligenz	6	9	20
Politische Stellungnahme	-	2	-
Keine	2	2	-
Sachliche			
Berufliche Tüchtigkeit	11	53	41
Entsprechende Schulung	27	22	23
Betriebliche Erfahrung	45	7	27
Gewerkschaftszugehörigkeit	3	13	1
Bestimmte Berufszugehörigkeit	5	1	-
Keine	9	4	8

- a) Repräsentative Zufallsstichprobe (443 Personen) von 194 327 Arbeitnehmern.
 b) Quotensample (225 Personen) von 1287 Betriebsräten.
 c) 66 Betriebsleiter und 11 Personalleiter.

Empirische Untersuchungen aus der BRD zeigen, daß in den Betriebsräten die Gruppen der über Fünfzigjährigen, der Personen mit mehr als zwanzigjähriger Firmenzugehörigkeit, der Facharbeiter mit Lehrabschluß sowie der männlichen Arbeitnehmer schlechthin eindeutig überrepräsentiert sind. Die für die Kandidatenaufstellung ausschlaggebende politische Bedeutung einer Personengruppe deckt sich nicht immer mit ihrer betrieblichen Bedeutung. Eine Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer setzt aber voraus, daß der mit jedem Repräsentativprinzip gegebene Trend und gewissermaßen auch Zwang zur Oligarchisierung durch den Zwang zur Berücksichtigung tatsächlich gegebener Interessenstrukturen ausgeglichen wird.

Wie schon erwähnt, können die Organe der Betriebsverfassung nicht völlig von den das gesamte Unternehmen betreffenden Problemen isoliert werden, sofern diese die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses betreffen. Die einschlägigen Vorschriften zur Errichtung von Zentralbetriebsräten sollten deshalb, wie in der BRD beabsichtigt, um Vorschriften zur Errichtung von Konzernbetriebsräten ergänzt werden. Außerdem wäre zu prüfen, ob diese übergeordneten Betriebsräte nicht nur abgeleitete Rechte, sondern in bestimmten, auf ihrer Verhandlungsebene anfallenden Fragen auch primäre Rechte erhalten sollten, die eine gewisse Eigenständigkeit begründen. Es besteht sonst die Gefahr, daß z.B. in einem Unternehmen mit zehn Zweigbetrieben eine einheitliche Regelung sowohl vom wohlverstandenen Interesse der Arbeitnehmer her als auch vom Sachzwang her gegeben erscheint, durch Obstruktion des Betriebsrates eines kleinen Zweigbetriebes jedoch nicht erreicht werden kann. Andererseits muß selbstverständlich ein Zentral- bzw. Konzernbetriebsrat in der Lage sein, auf den Arbeitgeber im Sinne einer Vereinheitlichung der Personal und Sozialpolitik des Unternehmens einzuwirken.

In der BRD besteht als gesondertes Organ der Betriebsverfassung der Wirtschaftsausschuß zum Zweck der gegenseitigen Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Die Hälfte der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses wird vom Betriebsrat für die Dauer seiner Amtszeit bestimmt, während die andere Hälfte der Mitglieder vom Unternehmer bestimmt wird. Bei Bestehen eines Gesamtbetriebsrates benennt dieser die Mitglieder der Arbeitnehmerseite. In der Praxis handelt es sich beim Wirtschaftsausschuß um eine Art Sonderkommission des Betriebsrates, die regelmäßig mit der Arbeitgeberseite Informationen austauscht. Gerade in kleineren und mittleren Betrieben erscheint deshalb die Einrichtung eines besonderen Wirtschaftsausschusses nicht als unbedingt erforderlich. In einem Großunternehmen hingegen vermag die betreffende gesetzliche Regelung einem echten Bedürfnis nach Spezialisierung von Funktionen innerhalb des Betriebsrates entgegenzukommen. Andererseits weist sie nachdrücklich auf die Verpflichtung des Arbeitgebers zur umfassenden wirtschaftlichen Information. Grundsätzlich aber bleibt festzuhalten, daß mit etwa der gleichen Begründung, mit der ein Wirtschaftsausschuß gefordert werden könnte,

auch ein Rationalisierungsschutz-Ausschuß oder ein Arbeitsschutz-Ausschuß udgl. eingerichtet werden könnten. Eine Rahmenregelung für die Einrichtung und die Geschäftsordnung derartiger gemeinsamer Ausschüsse wäre deshalb weiterführender, als die Regelung in einem Spezialfall. Im Grunde handelt es sich bei der Institution des Wirtschaftsausschusses um die Übernahme des Gedankengutes der Joint Consultation, die vor allem in den englischen und französischen Arbeitsbeziehungen eine besondere Rolle spielt. Da der österreichischen Betriebsverfassung der Gedanke der Joint Consultation an sich fremd ist, sollte der besonderen Konstituierung von gemeinsamen Ausschüssen zum Zweck der wechselseitigen Information kein allzu großes Gewicht seitens des Gesetzgebers beigemessen werden. Im Rahmen des geltenden Rechts bestehen für den Betriebsrat ausreichend Möglichkeiten, mit der Betriebsleitung Kontakt zum Zweck der Information und Beratung aufzunehmen. Es bleibt also lediglich die Frage, ob man für den Fall, daß gemeinsame Ausschüsse wünschenswert sind, den modus procedendi gesetzlich festlegen soll.

Eine Beschränkung der Organe der Betriebsversammlung auf Betriebsleitung, Betriebsrat und Betriebsversammlung läßt das Problem des Interessenausgleichs am Arbeitsplatz und in dessen unmittelbarer Umgebung unberücksichtigt. Die Erfahrungen sowohl mit dem BRG als auch mit dem BVG haben gezeigt, daß sich die Betriebsräte zwar in ihren Sprechstunden um die Anliegen der einzelnen Arbeitnehmer kümmern. Die Lösungen, die sie zu finden suchen, betreffen aber in der Regel Einzelfälle. Der Aufgabenkreis des Betriebsratsmitgliedes gibt natürlich auch Möglichkeiten, immer wieder im betrieblichen Arbeitsablauf präsent zu sein, etwa bei der Überwachung von Unfallverhütungsvorschriften oder bei der Kontrolle, ob in einem bestimmten Fall die Mutterschutz- oder die Jugendschutzvorschriften richtig beachtet werden. Aber im übrigen ist ein Teil des Betriebsrates freigestellt von der Arbeit und widmet sich nun ganz anderen Aufgaben als bisher. Die Zahl der Betriebsräte kann auch gar nicht so groß sein, daß jede Werkstatt einen Sprecher hat. Es kann geschehen, daß mancher Arbeitnehmer im Betriebsratsmitglied immer weniger seinen Vertreter, sondern bestenfalls einen gutwilligen Funktionär sieht, von dessen Aufgaben er ebensowenig eine Vorstellung hat, wie von den Aufgaben eines höheren Vorgesetzten. So entsteht vor allem in Großbetrieben eine relativ große soziale Distanz zwischen Belegschaft und Betriebsrat mit der Auswirkung, daß deren Beziehungen zueinander notwendigerweise formalisiert und teilweise bürokratisiert werden. Es fehlt gleichsam eine organisatorische Infrastruktur für die Mitwirkung der Betriebsbelegschaft an der Gestaltung der direkt den Arbeitsplatz betreffenden Probleme. Gelingt es nicht, dieses Problem zu lösen, wird die Betriebsverfassung in der Praxis ein typisches Beispiel des „demokratischen Zentralismus“ mit der Konzentration der Initiative auf einen kleinen Personenkreis mit Repräsentativfunktion und der daraus resultierenden Inaktivität, wenn nicht Apathie der Wählerschaft. Eine Lösung dieses Problems, das bisher vielleicht mit Ausnahme der jugoslawischen Selbstverwaltungsversuche in keiner Betriebsverfassung erkannt, geschweige denn berücksichtigt

worden ist, kann allerdings nur durch behutsame Gestaltungsversuche gefunden werden. Ein umfassender Lernprozeß ist für alle Beteiligten erforderlich, um die Mitwirkung am Arbeitsplatz erfolgreich zu praktizieren. Da zwar das Problem von den Vertretern der einschlägigen Wissenschaften erkannt worden ist, allgemein praktikierbare Lösungsvorschläge jedoch ebensowenig vorliegen wie längerfristige Erfahrungen, sollte von bindenden Regelungen Abstand genommen werden. In den gesetzlichen Bestimmungen für die Verwirklichung einer modernen Betriebsverfassung sollte es aber Hinweise in Form von Kann-Vorschriften geben, die die Beteiligten ermutigen, ihrerseits Problemlösungen in gegenseitigem Einvernehmen zu finden. Eine derartige Kann-Vorschrift wäre z.B. die Eröffnung der Möglichkeit, auf Abteilungs- und Werkstattebene in regelmäßigem Turnus Arbeitsbesprechungen durchzuführen, deren Inhalt die Gestaltung der Arbeitsplätze und die Lösung von Arbeitsablaufproblemen ist. Hierbei müßte dem einzelnen Arbeitnehmer ein grundsätzliches Informations- und Gehörsrecht zugestanden werden. Außerdem wäre es möglich, auf dieser Ebene Komitees von Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten zu gründen, die Vorschläge und Unterlagen für diese Arbeitsbesprechungen erstellen. Schließlich wäre es möglich, daß jede Abteilung bzw. Werkstatt einen Sprecher wählt, der als Verbindungsmann zum Betriebsrat fungiert. Ein derartiges Netz betrieblicher Vertrauensleute kann die Tätigkeit des Betriebsrates wesentlich erleichtern und die Interessenvertretung der Belegschaft erheblich verbessern.¹⁸ Es geht also darum, auch auf Arbeitsplatzebene bzw. im unmittelbaren Umkreis der individuellen Arbeitsplätze Ansätze für die Mitwirkung der Arbeitnehmer zu schaffen und Vorkehrungen zu treffen, daß sich hieraus allmählich eine tragfähige Mikrostruktur der Betriebsverfassung entwickelt, die dann auch in entsprechenden Organen ihren geregelten Ausdruck finden kann.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Organe der Betriebsverfassung nur von den unmittelbar im Betriebsleben beteiligten Personen und Gruppen getragen werden können. Das schließt aber nicht aus, daß insbesondere Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften großes Interesse an einer mittelbaren Einwirkung auf diese Organe haben. Der Gesetzgeber hat dem dadurch Rechnung getragen, daß auf Betriebsversammlungen Vertreter überbetrieblicher Interessengruppen auf Einladung das Wort ergreifen können. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, daß ebenso wie die

¹⁸ Einen interessanten Vorschlag machte Hans Reithofer: „Zunächst sollten die selbständigen Betriebsstätten ... auch betriebsverfassungsrechtlich eine größere Selbständigkeit erhalten ... Weiters sollte man überlegen, auch den natürlichen Gruppen ... bei voller Aufrechterhaltung der Zentralkompetenz des Betriebsrates ein größeres Eigenleben und damit eine größere Möglichkeit zur Mitarbeit an der Betriebspolitik zu geben“. Vgl. H. Reithofer, Grundfragen der Betriebsverfassung, in: ArbW 1959, 237f. Wichtig in diesem Zusammenhang auch: F. Vilmar, Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz beginnen, in: Gew Mon Jg. 19 (1968), 472-476, sowie ders., Arbeitsgruppenbesprechungen im Betriebsverfassungsgesetz, ebd. Jg. 21 (1970), 135-143.

Betriebsleitung der Betriebsrat bei internen Konferenzen Rat und Meinung des betreffenden Interessenverbandes einholt. Der Gesetzgeber ist sogar noch einen Schritt weiter gegangen und hat in § 8 Abs 5 BRG die Wahl von Vertretern kollektivvertragsfähiger Berufsvereinigungen als Betriebsratsmitglieder ermöglicht, die nicht selbst Dienstnehmer des Betriebes sind. Es gibt sicherlich viele Gründe, die für eine derartige Regelung sprechen mögen. Sie ist jedoch im Hinblick auf eine in sich widerspruchsfreie Betriebsverfassung inkonsequent. Um die Rechte und Interessen einer Gewerkschaft gegenüber Betriebsrat und Betriebsleitung zu wahren, bedarf es nicht der ständigen Anwesenheit eines betriebsfremden Gewerkschaftsfunktionärs im Betriebsrat. Das Problem läßt sich wesentlich einfacher dadurch lösen, daß ein Betriebsratsmitglied z.B. nebenamtlich Gewerkschaftsfunktionen wahrnimmt. Es wäre näher zu prüfen, aus welchen Motiven und mit welchen Argumenten gegenwärtig Gewerkschaften ihre Rechte nach § 8 Abs 5 BRG wahrnehmen und weiterhin wahrnehmen möchten. Möglicherweise ließe sich doch eine Lösung finden, die dem Grundgedanken der Betriebsverfassung eher entspricht, der darin liegt, daß auf betrieblicher Ebene von den direkt Beteiligten ein Interessenausgleich gefunden werden soll, bevor andere Ebenen und andere Personenkreise damit belastet werden. Eine Kompensationsmöglichkeit könnte z.B. darin bestehen, daß man das Recht auf Entsendung eines Gewerkschaftsvertreters in den Betriebsrat durch das Recht ablöst, einen betriebsfremden Gewerkschaftsvertreter als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat zu wählen. Hier käme gerade der besondere Sachverstand eines Gewerkschaftsfunktionärs eher zur Geltung, da die Hauptaktivität der Gewerkschaft gerade im überbetrieblichen, industrieweiten bzw. gesamtwirtschaftlichen Rahmen liegt.

Die Amtsführung des Betriebsrats

Gegenwärtig ist die Amtszeit der Betriebsratsmitglieder auf drei Jahre festgesetzt, wobei Wiederwahl möglich ist. Grundsätzlich ist eine längere Amtspraxis wünschenswert, da nur dann Gewähr für eine gründliche Einarbeitung, kontinuierliche Amtsführung und persönliche Vertrautheit mit den sachlichen und personalen Problemen gegeben ist. Die durchwegs längere Amtszeit der maßgebenden Mitglieder in Betriebsräten führt allerdings zwangsläufig zu einem Professionalisierungstrend bei diesem Personenkreis. Bestimmte Positionen können jahrzehntelang von der gleichen Person wahrgenommen werden, die zwar ihre Amtspflichten hervorragend erfüllt, aber doch jüngeren Kollegen die Einarbeitung in umfassendere Aufgabengebiete erschwert. Auf diese Weise werden schwerwiegende Nachfolgeprobleme in manchen Betriebsräten geschaffen. Es wäre zu bedenken, ob nicht in einigen Funktionen von Betriebsratsmitgliedern eine gewisse Ämterrotation angebracht wäre. Hierbei wäre vor allem an die Mitgliedschaft und den Vorsitz in Kommissionen zu denken.

Die Amtsführung des Betriebsrats hängt mitentscheidend von der Qualifikation seiner Mitglieder ab. Guter Wille allein reicht nicht aus, es ist auch ein entsprechender

Sachverstand und eine entsprechende Schulung in der Beurteilung betrieblicher Situationen erforderlich. Deshalb sollte die Aus- und Fortbildung von Betriebsratsmitgliedern im Hinblick auf ihre Aufgaben im Rahmen der Betriebsverfassung grundlegend intensiviert werden. Hierzu ist zweierlei erforderlich:

1. die Freistellung von betrieblichen Verpflichtungen zum Zweck der Teilnahme an derartigen Bildungsveranstaltungen und
2. die Systematisierung dieser Veranstaltungen in Richtung der Vermittlung eines soliden Grundwissens.

Wenn man davon ausgeht, daß ein überwiegender Teil der Betriebsratsmitglieder Facharbeiter und Angestellte in unteren Positionen sind, kann als Minimum der Vorbereitung auf eine Betriebsratspraxis der Besuch eines dreiwöchigen Kurses im ersten Amtsjahr sowie der Besuch von jeweils einem einwöchigen Kurs in den beiden folgenden Amtsjahren gelten. Außerdem wird man noch etwas Zeit für den Besuch spezieller Schulungskurse einräumen müssen. So ergibt sich in etwa das Erfordernis eines Bildungsurlaubs von mindestens sechs Wochen für die Dauer einer Amtsperiode eines Betriebsratsmitglieds. Bei einer Wiederwahl wäre diese Zeit der Auffrischung und Vertiefung der erforderlichen Kenntnisse zu widmen.

Bezüglich der Systematisierung der Aus- und Fortbildung der Betriebsratsmitglieder sollte der Versuch unternommen werden, eine Institutionalisierung zu erreichen. Zielführend könnte die Errichtung einer Betriebsräteakademie in Österreich sein, die gemeinsam von den Sozialpartnern getragen wird. Ihre Aufgabe wäre die Vermittlung eines soliden Grundwissens über die industrielle Arbeitswelt und die industriellen Arbeitsbeziehungen, das allgemein verständlich, aber doch in wissenschaftlich nicht angreifbarer Form vorzutragen wäre. Außerdem sollte den Vertretern der verschiedenen Interessenverbände Gelegenheit gegeben werden, ihre eigene Auffassung zu den Problemen der industriellen Arbeit vorzutragen und zu begründen. Derartige Grundkurse sollen selbstverständlich nicht die bisherigen Schulungsprogramme der Gewerkschaften ersetzen. Sie sind eher eine allgemeine Voraussetzung dafür, daß die spezielleren gewerkschaftlichen Bildungsziele rascher und nachhaltiger erreicht werden.

In diesem Zusammenhang soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß sich auch für Mitglieder der Betriebsführung, die Verhandlungspartner des Betriebsrats sind, eine intensivierte Fortbildung und Orientierungshilfe empfiehlt, da häufig Grundkenntnisse fehlen, die Voraussetzung für eine sinngemäße Anwendung der Betriebsverfassung sind. Dies wirkt sich dann in mangelndem Verständnis für die Probleme des Verhandlungspartners aus.

Da der Betriebsrat eine betriebliche Institution ist, wäre logischerweise seine Finanzierung auch Aufgabe des Betriebes. Das österreichische Betriebsrätegesetz sieht in § 23 vor, daß Aufwendungen im Zusammenhang mit der Praktizierung der Betriebsverfassung seitens des Betriebsrats durch eine Betriebsratsumlage seitens der Beleg-

schaft zu decken sind. Es ist verständlich, daß der hierdurch entstehende Betriebsratsfonds den Betriebsratsmitgliedern einen gewissen finanziellen Dispositionsspielraum bietet, andererseits aber auch Anlaß zu Streitigkeiten konkurrierender Gruppen im Betriebsrat geben kann. Es wäre ernsthaft zu prüfen, ob die Finanzierung der Aufwendungen für den Betriebsrat nicht zukünftig zu Lasten des Betriebes gehen sollte, wobei die Bemessungsgrundlage gleichbleiben könnte. Da der Betriebsratsfonds zur Finanzierung der Aktivitäten des gesamten Betriebsrats gedacht ist, sollte die Möglichkeit ausgeschlossen werden, daß einzelne Gruppen oder einzelne Betriebsratsmitglieder gleichsam über ihren eigenen Anteil unabhängig verfügen. Es müßte daher dafür Sorge getragen werden, daß die nach Deckung des Amtsaufwands etwa verbleibenden Überschüsse entweder der Gesamtbelegschaft gleichmäßig oder öffentlich und kontrollierbar nach festgelegten Regeln besonders bedürftigen Personenkreisen zugewendet werden.

Die gesetzlichen Aufgaben des Betriebsrats können in größeren Betrieben nur wahrgenommen werden, wenn ein Teil der Betriebsratsmitglieder von ihrer Arbeitspflicht freigestellt wird. Hieraus dürfen dem betreffenden Betriebsratsmitglied aber keine beruflichen Nachteile erwachsen. Deshalb wäre zu empfehlen, daß entsprechend der bisherigen Arbeitsgerichtspraxis auch gesetzlich geregelt wird, daß bezüglich der materiellen Leistungen des Arbeitgebers das freigestellte Betriebsratsmitglied so gestellt wird, wie es sich auf Grund einer normalen Fortdauer seiner Berufstätigkeit im Betrieb wahrscheinlich entwickelt hätte. Wird diese Bedingung nicht beachtet, fällt es außerordentlich schwer, qualifizierte Kandidaten für das Betriebsratsamt zu gewinnen, es sei denn, diese streben auch eine außerbetriebliche Verbandskarriere an.

Die Amtsführung eines größeren Betriebsrats kann nur durch Funktionsspezialisierung rationell gestaltet werden. Dementsprechend kann die Bildung geschäftsführender Betriebsratsausschüsse sowie die Konstituierung von Fach- und Sonderausschüssen erforderlich werden. In einem deutschen Großunternehmen bestehen z.B. neben dem Verhandlungsausschuß, durch den alle zentralen Verhandlungen getätigt werden, ein Besprechungsausschuß zwischen verschiedenen Werken, ein geschäftsführender Ausschuß sowie Verbindungskreise zwischen Einzelbetrieben; weiterhin bestehen die Angestelltenkommission, Raumkommission, Geschäftsstellenkommission, zentrale Lohnkommission, paritätische Kommission, Ausbildungskommission, Auslandsvertragskommission, Erholungsheimkommission, Gleitprämienkommission, Hauptarbeitsschutzkommission, Unterstützungskommission, Verbesserungsvorschlagskommission, der Redaktionsausschuß der Werkzeitung, Aufsichtsrats- und Verwaltungsausschußkommission, Wirtschaftsausschüsse und schließlich Sonderkommissionen für die Betriebsordnung, für die Gesamtbetriebsvereinbarungen, für Jubilargeschenke sowie für Sozialversicherung. Es handelt sich also um außerordentlich heterogene Aufgabengebiete. Gibt es innerhalb eines Betriebsrats eine Min-

derheitsgruppe, sollten Vorkehrungen getroffen werden, daß auch diese anteilmäßig an der Ausschubarbeit des Betriebsrats beteiligt wird.

Nach § 15 Satz 2 des BRG ist der Betriebsrat nicht befugt, in die Führung und den Gang des Betriebes durch selbständige Anordnungen einzugreifen. Hieraus ist zu folgern, daß auch Beschlüsse als Ergebnis gemeinsamer Verhandlungen von Betriebsführung und Betriebsrat durch den Dienstgeber durchgeführt werden. Sollen dem Betriebsrat direkt, d.h. von ihm unmittelbar wahrzunehmende Anordnungs- oder Kontrollrechte zugestanden werden, so muß dies ausdrücklich in der rechtlichen Rahmenordnung verankert sein.

Ein Erfolgsmaßstab für die Amtsführung eines Betriebsrats sind zweifellos die Reaktionen der Belegschaft. Hierzu liegen Ergebnisse empirischer Untersuchungen vor, deren Kenntnis auch Aufschluß über die Bedeutung der Institution des Betriebsrats im Bewußtsein seiner Wähler gibt.

Blume stellte in seiner Untersuchung im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes fest, daß der Grad der Informiertheit der Belegschaft über Fragen der Betriebsverfassung wesentlich vom Geschlecht und der Gewerkschaftszugehörigkeit abhängt. „Die unterschiedliche Informiertheit von Männern und Frauen tritt vor allem bei der Frage nach den Aufgaben des Betriebsrats hervor. Während Männer und Frauen im Sample insgesamt ungefähr im Verhältnis 3:1 stehen, ändert sich das Verhältnis bei den informierten Befragten zunächst nur wenig zu Ungunsten der Frauen: vier Männern steht nur eine Frau gegenüber. Hingegen tritt der Unterschied bei der Gruppe der Uninformierten deutlich zu Tage: doppelt so häufig erschienen Frauen uninformiert wie Männer ... Der Einfluß der Gewerkschaftszugehörigkeit auf den Grad der Informiertheit macht sich vor allem bei der Frage bemerkbar, ob es im Unternehmen Dinge gibt, die die Unternehmensleitung nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats durchführt. Von vier Uninformierten ist nur einer in der Gewerkschaft“¹⁹.

Ein wichtiger Indikator für die Einstellung der Belegschaft zur Amtsführung des Betriebsrats ist das Ausmaß, in dem sich Belegschaftsmitglieder schon einmal Rat und Hilfe beim Betriebsrat geholt haben. In einer Repräsentativuntersuchung des Verfassers im Bereich der westdeutschen Elektroindustrie wurde festgestellt, daß 27% der Arbeiter und 21% der Angestellten angaben, den Betriebsrat schon einmal in Anspruch genommen zu haben. Hierbei geht es aber offensichtlich in stärkerem Maße um formalisierte Anfragen oder Beschwerden. Auf die Frage, mit wem im Betrieb sich der Betreffende vertrauensvoll über Schwierigkeiten persönlicher Art un-

¹⁹ O. Blume, a.a.O., 21.

terhalten würde, wurde nur von 9% der Arbeiter und 3% der Angestellten der Betriebsrat genannt.²⁰

Ähnlich niedrig lagen auch die Nennungen der Personalabteilungen. Vorgesetzte und Kollegen sind die bevorzugten Gesprächspartner bei persönlichen Schwierigkeiten. Es ist offensichtlich für die Arbeitnehmer von besonderer Bedeutung, Vertrauenspersonen in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich zu haben. Hier können selbstverständlich auch Vertrauensleute des Betriebsrats eine wichtige Funktion übernehmen.

Blume stellt in seiner Untersuchung zusammenfassend fest: „Die Arbeitnehmer sind nur über die Vorschriften und Organe des Betriebsverfassungsgesetzes unterrichtet, die sie aus eigenem Erleben oder aus eigener Anschauung kennen. Für die meisten Arbeitnehmer beschränkt sich die Kenntnis auf die Tätigkeit des Betriebsrats, wobei aber Inhalt und Richtung dieser Tätigkeit in den seltensten Fällen so gesehen wird, wie sie der Gesetzgeber konzipiert hat“²¹. Es ist also auch bei der rechtlichen Konzipierung der Betriebsverfassung darauf zu achten, daß die Amtsführung ihrer Organe, insbesondere des Betriebsrats, ganz entscheidend situationspezifisch von dem jeweiligen sozialen Spannungsfeld beeinflußt wird. Der Betriebsrat wird durch seine Grenzstellung im Spannungsfeld zwischen betrieblicher Wählerschaft, Betriebsleitung und Gewerkschaft gekennzeichnet. Hierbei treten insbesondere folgende Probleme auf: die hinreichende und abgewogene Repräsentation der Wählerinteressen, die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung und die hinreichende Solidarität mit der Gewerkschaft bei gleichzeitiger Wahrnehmung der auch gesetzlich festgelegten Eigenständigkeit.²² Auf die Lösung dieser Grundprobleme kann eine rechtliche Rahmenordnung nur begrenzt Einfluß nehmen. Sehr viel hängt von der personalen Zusammensetzung der Betriebsräte und von der Sachkenntnis sowie dem Verhandlungsgeschick ihrer Mitglieder ab. Deshalb sind auch gesetzliche Vorkehrungen zur Hebung der diesbezüglichen Qualifikation der Betriebsratsmitglieder überaus wichtig.

Rechte und Pflichten im Rahmen der Betriebsverfassung

Die Behandlung der Rechte und Pflichten im Rahmen der Betriebsverfassung kann zweckmäßigerweise unter den Aspekten der Trägerschaft, des Geltungsbereichs sowie des tatsächlichen Umfangs vorgenommen werden.

²⁰ Die Ergebnisse einer Vergleichsuntersuchung, die ich mit meinen Mitarbeitern in Linzer Betrieben durchgeführt habe, bestätigen diese Zahlen auch für oberösterreichische Arbeitnehmer.

²¹ O. Blume, a.a.O., 36.

²² Vgl. hierzu auch meinen Aufsatz. Aufbau und Funktion der Betriebsvertretung in soziologischer Sicht, in: ZAS 1969, 91-97.

Als Träger von Rechten und Pflichten kommen alle am innerbetrieblichen Geschehen beteiligten Personen und Gruppen in Betracht, also die einzelnen Arbeitnehmer, die Arbeitnehmerschaft als Ganze, z.B. als abstimmungsberechtigte Gruppe, die betrieblichen Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft sowie die Betriebsleitung und deren Delegierte. Die Untergliederung des Geltungsbereichs der Rechte und Pflichten kann nach deren funktioneller Bedeutung vorgenommen werden. In der BRD wird auf diese Weise zwischen Rechten und Pflichten in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten differenziert. Hierbei treten jedoch Probleme auf, denn jede betriebliche Maßnahme hat soziale, personelle und wirtschaftliche Aspekte, die sich oft nur schwer voneinander trennen lassen. Eine andere Möglichkeit der Differenzierung wäre die Trennung der Rechte und Pflichten, die auf den Arbeitsplatz und die übergreifende Arbeitsorganisation bezogen sind, von jenen, die die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses im Betrieb betreffen. Eine dritte Gruppe von Rechten und Pflichten müßte darüber hinaus den Arbeitnehmerschutz betreffen. Hinsichtlich des Umfangs der Rechte und Pflichten schließlich ist eine Untergliederung in Informations-, Beteiligungs- und Kontrollrechte weit verbreitet, wobei dann eine weitere Differenzierung der Beteiligungsrechte nach deren Ausmaß in Mitberatung (ohne Vetorechte), Mitwirkung und Mitbestimmung erforderlich ist.²³

Rechte und Pflichten des einzelnen Arbeitnehmers sind weder im österreichischen BRG noch im bundesdeutschen BVG ausführlich geregelt. Hier gelten entweder allgemeine Bestimmungen oder betriebspezifische Vereinbarungen in Form von Arbeitsordnungen. Diese Situation ist insbesondere in der BRD von allen Interessengruppen als unzulänglich bezeichnet worden. Sowohl die politischen Parteien, als auch die Gewerkschaften sowie verschiedene Arbeitgebersprecher sind für die Verankerung von Grundrechten der Arbeitnehmer in der Betriebsverfassung eingetreten. Besonders ausdrücklich hat die DAG festgestellt: „Eine Verfassung – auch eine Betriebsverfassung –, die dem einzelnen und seinen Rechten nicht Rechnung trägt, läuft demokratischen Grundprinzipien zuwider“²⁴. Als Ergebnis dieser Diskussion ist im Gesetzentwurf des Bundesministeriums im 4. Teil, der die Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer regelt, ein besonderer Abschnitt über das Mitwirkungs- und Beschwerderecht des einzelnen Arbeitnehmers vorgesehen. Da anzunehmen ist, daß ein sehr wesentlicher Teil in das endgültige Gesetz übernommen werden wird, und da ähnliche Grundsatzprobleme auch in Österreich diskutiert werden, ist eine kurze Erörterung angebracht. Im Gesetzesentwurf des Bundesarbeitsministeriums ist zunächst eine Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer vorgesehen, die sich auf die Art seiner Tätigkeit und deren Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes, hierbei insbesondere auf Unfall- und Gesund-

²³ Die umfassendste Systematik der Stufen betriebsverfassungsrechtlicher Beteiligungsrechte bietet H. N. Neumann-Duesberg, Betriebsverfassungsrecht, Berlin 1960, 131 ff.

²⁴ DAG-Thesen zur Mitbestimmung, Hamburg 1968, 7.

heitsgefahren sowie Maßnahmen zu deren Verhütung bezieht. Außerdem ist der Arbeitnehmer rechtzeitig über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich zu unterrichten. Von besonderer Bedeutung ist die Begründung eines ausdrücklichen Anhörungs- und Erörterungsrechts des Arbeitnehmers: „Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebes hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen, sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsablaufs zu machen. Der Arbeitnehmer kann verlangen, daß die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts ihm erläutert und die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb mit ihm erörtert werden. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen.“

Außerdem wird dem Arbeitnehmer das Recht zugestanden, in seine Personalakte, falls eine solche geführt wird, Einsicht zu nehmen. Des weiteren wird ein Beschwerderecht des Arbeitnehmers ausdrücklich begründet.

Eine ausdrückliche Festlegung von individuellen Arbeitnehmerrechten im Rahmen der Betriebsverfassung dient nicht nur zum Schutz der berechtigten Interessen dieses Personenkreises. Sie kann darüber hinaus eine sozialpädagogische Aufgabe erfüllen, indem der einzelne Arbeitnehmer zur Wahrnehmung seiner Interessen motiviert und zu entsprechenden Handlungen aktiviert wird. Wenn auch durch gesetzliche Regelungen allein die Apathie eines erheblichen Teils der Arbeitnehmerschaft bezüglich der Wahrnehmung ihrer Interessen nicht beseitigt werden kann, so besteht doch für den Gesetzgeber die Aufgabe, wünschenswerte Verhaltensweisen ausdrücklich zu ermöglichen und zu fördern. Wünschenswert muß aber eine Erweiterung des aktiven Trägerkreises der Betriebsverfassung über kleine Repräsentativgremien hinaus sein.

Die Rechte und Pflichten der Betriebsversammlungen nach § 4 BRG sind im internationalen Vergleich recht umfassend. Im Sinne der Ausführungen an anderer Stelle wäre bei Abschaffung oder Umwandlung der Betriebsratsumlage auch § 4 Satz 3 zu ändern. Einer grundsätzlichen Erörterung bedarf auch die Frage, ob das Beschlußfassungsrecht der Betriebsversammlung in seiner jetzigen Form ausreichend ist, um den Betriebsrat an die Auffassungen und Wünsche der Belegschaft bei seiner Amtsführung zu binden. Es wäre z.B. denkbar, daß bei einer grundsätzlichen Umgestaltung der Arbeitsverhältnisse in einem Betrieb oder in einem Teilbetrieb das Ergebnis der Verhandlungen des Betriebsrats mit der Betriebsleitung auf dem Wege eines Referendums der Belegschaft angenommen, modifiziert oder abgelehnt wird. Erhält die Belegschaft in bestimmten Ausnahmesituationen ein derartiges direktes schriftlich zu verwirklichendes Abstimmungsrecht, stellt sie in der jeweiligen Situation einen unmittelbar zu berücksichtigenden Machtfaktor dar. Andererseits werden Entscheidungen möglicherweise dadurch komplizierter. Immerhin erscheint eine Auseinandersetzung des Gesetzgebers mit diesem Problem angebracht.

Die Rechte des Betriebsrats sind bisher im wesentlichen durch die katalogartige Aufzählung in § 14 des BRG geregelt worden. Bei einer Novellierung würde sich eine an den konkreten, situationsspezifischen Problemen orientierte Systematisierung empfehlen. Betrachten wir zunächst die Rechte, die auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie der übergreifenden Arbeitsorganisation gerichtet sein können, so fällt auf, daß sie gegenwärtig nur ansatzweise vorhanden sind. Sie können z.B. aus der Aufgabe abgeleitet werden, die Durchführung und Einhaltung der Vorschriften über den Arbeitnehmerschutz zu überwachen (§ 14 Abs 1 Z7 BRG). Die den Grundbedürfnissen des arbeitenden Menschen gerecht werdende Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs ist aber ein zentrales Erfordernis in einer Zeit, in der die Rationalisierung der Arbeitssysteme rasch voranschreitet. In geeigneter Weise sollte der Betriebsrat an dieser Aufgabe mitwirken. Der Gesetzentwurf des Bundesarbeitsministeriums geht sogar soweit, in § 90 auszuführen, daß bei dieser Aufgabe Arbeitgeber und Betriebsrat „die gesicherten Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen“ sollen. Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß die unmittelbaren Arbeitsbedingungen des Menschen im Betrieb zu seinem wichtigsten Interessenbereich gehören. Dies sollte der Gesetzgeber durch Gewährleistung entsprechender Mitwirkungsrechte sowohl für den einzelnen Arbeitnehmer als auch für den Betriebsrat berücksichtigen.

Relativ ausführlich wurden schon bisher die Rechte des Betriebsrats im Bereich der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses in seinen sozialen, personellen und wirtschaftlichen Aspekten formuliert. Insbesondere ist die Mitbestimmung des Betriebsrats in Fragen der Lohnfestsetzung und bei der Einstellung, Umsetzung und Entlassung von Betriebsangehörigen fest verankert. In dieser Beziehung wäre allerdings zu überlegen, ob der Kündigungsschutz nach § 25 BRG weiterhin vorrangig durch den Betriebsrat wahrgenommen werden soll, oder ob es sich nicht hier doch in erster Linie um ein Individualrecht handelt, da ja auch der Arbeitsvertrag, dessen Fortbestand gegebenenfalls zu schützen ist, individuell abgeschlossen wird.

Die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses durch Planung und Durchführung sozialer Maßnahmen seitens des Betriebes sollte grundsätzlich nur unter Mitwirkung des Betriebsrats möglich sein. Gerade in diesem Bereich könnte der Betriebsrat auch durch Weitergabe von Anregungen aus der Belegschaft und durch eigene Vorschläge stimulierend wirken. Die Begründung von Unterstützungseinrichtungen in eigener Regie nach § 14 Satz 11 BRG fördert zweifellos eine gute Sache, aber mangels eines entsprechenden finanziellen Rückhalts können die Ergebnisse nicht mehr als Korrekturen der allgemeinen betrieblichen Sozialpolitik sein. Außerdem ist zu bedenken, daß die Entwicklung des Betriebsrats zu einem Wohlfahrtsbüro mit entsprechenden administrativen Pflichten diesen von seinen wichtigeren Aufgaben ablenkt.

Die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses aus personalwirtschaftlicher Sicht wird zwar von der bisherigen Regelung in grundsätzlichen Aspekten erfaßt. Es hat sich aber in

den letzten Jahren erwiesen, daß besondere zukunftsbezogene Maßnahmen erforderlich sind, um den sozialen Besitzstand des Arbeitnehmers zu wahren. Bei fortschreitender Rationalisierung mit entsprechender Umsetzung und Neuqualifikation der Arbeitskräfte kann nur durch den zweckmäßigen Einsatz moderner Methoden der Personalplanung und der Mitarbeiterförderung (Aus- und Fortbildung) die Benachteiligung der ohne eigenes Verschulden immobil gewordenen Arbeitnehmer verhindert werden.²⁵ Die betriebliche Arbeitnehmerschaft muß deshalb grundsätzliches Interesse an der Durchführung derartiger Maßnahmen haben. Deshalb sollten dem Betriebsrat entsprechende Vorschlags- und Mitwirkungsrechte gegeben werden. Auf diese Weise kann auch der sozialpädagogische Effekt erzielt werden, die Betriebsleitungen auf diese wesentliche Aufgabe hinzuweisen und darauf zu drängen, daß sie unverzüglich in Angriff genommen wird.

Die wirtschaftlichen Determinanten des Arbeitsverhältnisses ergeben sich aus der Struktur des Wirtschaftssystems, aus dem Konjunkturablauf und aus der Stellung des jeweiligen Unternehmens in diesem Strukturzusammenhang. Ihre betriebliche Ausgestaltung wird immer vorrangige Aufgabe des Managements bleiben, das hierfür hinreichend qualifiziert und handlungsfähig sein muß. Die Arbeitnehmerschaft wäre überfordert, derartige Aufgaben selbst zu übernehmen. Außerdem würden umfassende Mitwirkungsrechte auf diesem Gebiet ihre Repräsentanten beim Vollzug der Interessenwahrnehmung außerordentlich binden. Denn es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß wirtschaftliche Mitbestimmung nur um den Preis der wirtschaftlichen Mitverantwortung zu erlangen ist. Das grundsätzliche Problem der wirtschaftlichen Mitbestimmung sollte deshalb aus dem Bereich der Betriebsverfassung ausgeklammert werden. Hierfür spricht auch die Tatsache, daß die Entscheidungen meistens nicht auf Betriebs-, sondern Unternehmensebene fallen, so daß entsprechende Regelungen auch überbetriebliche Instanzen miteinbeziehen müssen.

Die Befugnisse des Betriebsrats nach § 14 Teil 2 BRG sind außerdem bei entsprechender Sachkenntnis der Betriebsratsmitglieder geeignet, gegen inkompetente und mißbräuchliche Betriebsführungen einzuschreiten und auch Vorschläge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu machen.

Dem Betriebsrat obliegt auch die Kontrolle der Einhaltung von geltenden Kollektivverträgen. Hieraus ist ersichtlich, daß die Kollektivvertragspartner, insbesondere die Gewerkschaften Rechte an den Betriebsrat delegiert und damit seine Zuständigkeit für innerbetriebliche Arbeitsbeziehungen dokumentiert haben.

Rechte im Zusammenhang mit der Durchführung und Kontrolle des Arbeitnehmerschutzes werden in Verbindung mit dem Sachbereich der Sozialversicherung dem

²⁵ Einen Einblick in Bedeutung und Methoden der Personalplanung unter Mitwirkung der Belegschaft bietet H. Rehhahn, Personalplanung bei technischen Umstellungen, in: F. Fürstenberg (Hrsg.), Personalplanung. Schriften zur Industriesoziologie und Arbeitswissenschaft, Heft 7, Linz 1969, 17-31.

Betriebsrat laut § 14 Abs 1 Z7 BRG zugestanden. Hier liegt ein echtes Kontrollrecht vor, dessen Ausübung an eine Reihe wichtiger Vorbedingungen geknüpft ist. Der Betriebsrat muß z.B. wissen, wo und in welcher Weise besonders geschützte Personen im Betrieb tätig sind, welche Aspekte der Betriebswirklichkeit in besonders engem Zusammenhang mit dem Arbeitnehmerschutz stehen und welche Veränderungen dieser Betriebswirklichkeit vorgenommen werden oder geplant sind. Dementsprechend braucht der Betriebsrat sachadäquate Information und Zugang zu den betroffenen Personen. Wie schon erwähnt, weitet sich das Tätigkeitsgebiet des Betriebsrats bei sachadäquater Wahrnehmung der Rechte aus § 14 Abs 1 Z7 BRG zu einer Mitwirkung bei der Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung aus.²⁶ Da dies aber keineswegs in allen Betrieben die Praxis ist, empfiehlt sich eine gesonderte Darlegung der betreffenden Rechte.

Die Pflichten des Betriebsrats und seiner Mitglieder ergeben sich aus seiner Amtsführung. Der Betriebsrat darf nicht der Verwirklichung des Betriebszwecks im Wege stehen, sofern diese im Rahmen bestehender Gesetze erfolgt. Die Gebote, ohne Störung des Betriebes tätig zu sein und Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse zu wahren, weisen darauf hin. Besondere Beachtung sollte die Frage finden, inwiefern die Pflichten eines Betriebsratsmitgliedes dem Betrieb gegenüber seine Verpflichtungen aus der allgemeinen Treuepflicht des Dienstnehmers überschreiten bzw. Verstöße gegen diese Pflichten strenger als allgemein üblich zu ahnden sind. Als Grundsatz würde gelten, daß der Betriebsrat bei Vermehrung der Rechte auch vermehrte Pflichten zu übernehmen hat. Es ist aber zu berücksichtigen, daß mögliche wirtschaftliche Schäden bei weitem die Haftungsmöglichkeiten des Betriebsrats übersteigen können. Es ist also grundsätzlich zu überlegen, wie das Verhältnis von Rechten und Pflichten unter dem Gesichtspunkt adäquater Haftung zu gestalten ist. Dies kann bei Entscheidungen, die Rentabilität und Effizienz des Betriebes betreffen, eine wesentliche Rolle spielen.

Die Pflichten des Betriebsrats und seiner Mitglieder gegenüber ihren Wählern sind wohl schon in der bisherigen Praxis erschöpfend geregelt. Eine Erweiterung ergibt sich allenfalls aus einer Veränderung in der Aufgabenstellung der Organe der Betriebsverfassung.

Der Interessenausgleich im Rahmen der Betriebsverfassung

Hauptzweck der Festlegung von Rechten und Pflichten sowie Verfahrensweisen durch eine Betriebsverfassung kann angesichts des Betriebszwecks in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nur die Herbeiführung freiwilliger Zusammenar-

²⁶ Der Bedeutung des § 14 Abs 1 Z7 in diesem Sinne ist bisher bemerkenswert wenig Beachtung geschenkt worden, obwohl hier eine der wenigen arbeitswissenschaftlich relevanten Befugnisse des Betriebsrats normiert wurde. Vgl. Floretta-Strasser, a.a.O., 212f.

beit aller Beteiligten auf der Basis eines demokratischen Interessenausgleichs sein. Grundsätzlich kann ein derartiger Interessenausgleich zwischen den einzelnen Arbeitnehmern und ihrem Arbeitgeber, zwischen Belegschaftsgruppen und dem Arbeitgeber sowie zwischen der Gesamtbelegschaft, vertreten durch den Betriebsrat und dem Arbeitgeber erfolgen. Unabhängig von der Bestimmung der beteiligten Interessenten wird der Prozeß des Interessenausgleichs folgende Elemente aufweisen:

1. Klärung der unterschiedlichen und der übereinstimmenden Standpunkte;
2. Verhandlungen zur Angleichung der unterschiedlichen Standpunkte;
3. Regeln für die Beilegung von Streitfällen sowie
4. Vereinbarungen, die den Inhalt, den Geltungsbereich und die Dauer der Geltung von Einigungen festlegen.²⁷

Eine Klärung der Standpunkte setzt voraus, daß alle Beteiligten das Recht auf Gehör entweder direkt oder indirekt über Repräsentanten besitzen. Die Artikulation von Interessen ist aber an die Fähigkeit zu gedanklicher, sachbezogener Reflektion und im Falle der Beteiligung mehrerer Personen an eine entsprechende Willensbildung gebunden. Deshalb ist auch im Rahmen der Betriebsverfassung zweierlei erforderlich: die Schulung des Sachverstandes der Interessenten und die Vermittlung von Anreizen zur Willensäußerung. Außerdem müssen der Belegschaft demokratische Verfahren der gemeinsamen Willensbildung zur Verfügung stehen und in den konkreten Situationen anwendbar sein.

Verhandlungen mit dem Ziel des Interessenausgleichs im Betrieb erfordern: soziale Kontakte mit dem Verhandlungspartner, eine möglichst objektive Klärung der Standpunkte, Abbau des emotionsgeladenen Symbolgehalts der Konfliktsituation durch sachliche Diskussion und schließlich wechselseitige Angleichung der sachbezogenen Einstellungen. Dieser schwierige Prozeß wird erschwert, wenn die Verhandlungspartner eine unterschiedliche Zielorientierung, ein unterschiedliches Ausbildungsniveau und unterschiedliche Mentalitäten aufweisen. Dies ist jedoch wie eingehende Analysen des Verfassers gezeigt haben,²⁸ bei Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat häufig der Fall. Beide Seiten müssen sich zunächst auf die individuelle Eigenart der Verhandlungspartner einstellen. Dies ist ein länger-dauernder Lernprozeß, für dessen Fortschritt regelmäßig Kontakte über einen längeren Zeitraum hinweg sehr förderlich sind. Erfolgreiche Verhandlungsgremien setzen sich deshalb in der Regel aus Personen zusammen, die sachlich argumentieren können, wechselseitige Vorurteile durch länger dauernde persönliche Kontakte abgebaut haben und die auch die nötige Autorität zur Vertretung von Entscheidungen besitzen. Es müssen also auch durch die Betriebsverfassung Voraussetzungen geschaffen wer-

²⁷ Vgl. hierzu auch meinen Aufsatz: Die Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen, in: Z f d gesamte Staatswissenschaft, Jg 126 (1970), 309-323.

²⁸ Es wird hierbei auf die Ergebnisse eines Tests mit der F-Skala bei 225 Betriebsratsmitgliedern, 66 Betriebsleitern und 11 Personalleitern Bezug genommen.

den, insbesondere in Betriebsleitung und Betriebsrat die Herausbildung derartiger Verhandlungsgremien zu fördern.

Bei unterschiedlichen Interessenlagen treten notwendigerweise von Zeit zu Zeit Streitfälle auf. Regellos ausgetragene Konflikte führen aber zu erheblichen Störungen des Betriebslebens und zur Entstehung nachhaltiger Ressentiments. Deshalb sind Vorkehrungen für die friedliche Austragung von Streitfällen innerhalb des Betriebes unerlässlich.²⁹ Hierbei ist einer direkten Regelung durch die unmittelbar Beteiligten zweifellos der Vorzug zu gehen, da dann auch die Verantwortung für die praktische Durchführung der Lösung klar zutage tritt. Die Einigungsämter gemäß § 28 KVG sind als ultimato ratio zweckdienlich, insofern es gelingt, die streitenden Parteien erneut zur sachlichen Klärung ihrer Standpunkte zu veranlassen und ihnen eine Kompromißformel zu bieten, bei der es keinen totalen Verlierer gibt.

Jeder erzielte Interessenausgleich resultiert in einer Vereinbarung, die unterschiedliche Formen annehmen und einen unterschiedlichen Geltungsanspruch besitzen kann. Angesichts der sehr großen Unterschiede in den innerbetrieblichen Verhältnissen ist es sinnvoll, die Rahmenordnung der Betriebsverfassung durch eine normative Ausgestaltung der betriebsspezifischen Arbeitsbeziehungen zu ergänzen. Dies geschieht in der Regel durch den Abschluß von Betriebsvereinbarungen. Es wäre wünschenswert, seitens des Gesetzgebers zumindest genauer zu beschreiben, welche Betriebsvereinbarungen zwingend vorgeschrieben und welche fakultativ vorgesehen sind, wobei erstere Form auch für entsprechend wichtige Inhalte vorzusehen wäre. Die Anbringung von Anschlagtafeln des Betriebsrats im Betrieb z.B. ist sicherlich sehr wesentlich, aber zweifellos weniger bedeutsam als der Abschluß einer Arbeitsordnung.

Um einen Überblick über einige Schwerpunkte in der Praxis der Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zu geben, soll kurz auf einige Ergebnisse einer Untersuchung meines Instituts hingewiesen werden. Es wurden mittels einer Inhaltsanalyse insgesamt 184 Protokolle über Verhandlungen der Jahre 1958 bis 1967 in insgesamt vier Verhandlungsgremien (Betriebsleitung und Betriebsrat) in der BRD ausgewertet. Zusammen wurden hierbei 3148 Verhandlungspunkte ausgewertet. In sämtlichen untersuchten Bereichen überwog die Initiative des jeweiligen Betriebsrats erheblich. Das Verhältnis der Initiative der jeweiligen Betriebsleitung zur Initiative des Betriebsrats schwankte zwischen 1:5 und 1:9. Im Vordergrund der Verhandlungspunkte standen Probleme der Arbeitsbedingungen und des Sozialwesens. An dritter Stelle folgten organisatorische Probleme und dann erst Wirtschaftsfragen und Fragen des Personaleinsatzes. Neben den Vertagungen von Verhandlungspunkten stand die Erledigung in Form von Informationsverteilungen eindeutig an der Spitze. Sachentscheidungen wurden vorwiegend im Sinne des jeweiligen Betriebsratsantrags

²⁹ Interessante Gesichtspunkte und Materialien vermittelt W. O. Flechtner, Innerbetriebliche Behandlung und Regelung von Beschwerden. Diss. Clausthal, 1964.

getroffen. Verweisungen an übergeordnete Instanzen sowie die Hinzuziehung der Gewerkschaft waren relativ selten. Nur ganz vereinzelt waren Streitfälle zu verzeichnen, mit denen sich das Arbeitsgericht zu beschäftigen hatte.

Zusammenfassung

Bei einer rechtlichen Fixierung der Betriebsverfassung ist aus soziologischer Sicht von folgenden Überlegungen auszugehen:

1. Eine moderne Betriebsverfassung soll als Rahmenordnung für den innerbetrieblichen Interessenausgleich alle Beteiligten berücksichtigen, deren Mitwirkung durch Ausgestaltung demokratischer Prinzipien zu erreichen ist.
2. Die Betriebsverfassung muß als Teil eines übergreifenden Systems der industriellen Arbeitsbeziehungen in unserer Gesellschaft gesehen werden. Einerseits ist die Eigenständigkeit ihrer Organe auch juristisch zu begründen, andererseits muß auf den Zusammenhang mit überbetrieblichen Verhandlungsebenen und Interessengruppen geachtet werden. Ein Anschluß an eine noch zu konzipierende Unternehmensverfassung bietet sich z.B. bei den Bestimmungen über den Zentralbetriebsrat bzw. möglicherweise den Konzernbetriebsrat an.
3. Die Verankerung von Individualrechten des Arbeitnehmers im Rahmen der Betriebsverfassung würde dem Leitbild des mündigen Staatsbürgers auch in der Arbeitswelt verbesserte Realisierungschancen eröffnen.
4. Organe einer in sich widerspruchsfreien Betriebsverfassung können nur betriebliche Instanzen sein. Zur Stärkung der Initiative der Belegschaftsmitglieder sowie zur Stützung der demokratischen Legitimation des Betriebsrats ist die Entwicklung einer organisatorischen Infrastruktur dringend erwünscht. Organe für den Interessenausgleich am Arbeitsplatz und in den verschiedenen Betriebsabteilungen könnten zu diesem Zweck geschaffen werden.
5. Vertretern der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände ist in geeigneter Weise der Kontakt mit Organen der Betriebsverfassung zu ermöglichen, wobei es sich aber im wesentlichen um wechselseitige Information handeln sollte. Eine direkte Wahl von betriebsfremden Gewerkschaftsfunktionären in den Betriebsrat erscheint als Widerspruch gegen den Subsidiaritätsgrundsatz. Stattdessen könnte im Rahmen einer Unternehmensverfassung die Möglichkeit der Wahl von Gewerkschaftsfunktionären als Vertreter der Belegschaft im Aufsichtsrat eingeführt werden.
6. Bei der Wahl des Betriebsrats sollte die unterschiedliche Interessenstruktur der Belegschaft berücksichtigt werden, eine bloße Aufteilung in Arbeiter- und Angestelltenbetriebsratsmitglieder ist hierfür zu grob.

7. Die Amtsführung des Betriebsrats sollte materiell durch Leistungen seitens des Betriebes gesichert sein. Die Finanzierung einer betrieblichen Institution allein durch Arbeitnehmerbeiträge erscheint als nicht gerechtfertigt. Die Kosten des Parlaments werden ja auch nicht von den Parteien, sondern vom Staat getragen. Besonders vordringlich erscheint eine Intensivierung der Aus- und Fortbildung der Betriebsratsmitglieder im Hinblick auf ihre speziellen Aufgaben. Minderheitsgruppen im Betriebsrat sollten ein ausdrückliches Recht auf Mitarbeit in den verschiedenen Ausschüssen bzw. Kommissionen des Betriebsrats erhalten.
8. Mittelpunkt der im Rahmen einer Betriebsverfassung zu regelnden Angelegenheiten sind die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsverhältnisses sowie der Arbeitnehmerschutz. Eine ausdrückliche Ausdehnung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation im Hinblick auf die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen sowie bei der Personalplanung und Mitarbeiterförderung erscheint als geboten.
9. Eine Mitsprache von Belegschaftsvertretern in wirtschaftlichen Angelegenheiten sollte so gehalten sein, daß durch unsachgemäßen Gebrauch eines Vetorechts nicht eine rationale Betriebspolitik verhindert wird. Rechte und Verantwortlichkeiten sollten gerade hier in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.
10. Ein besonders wichtiges Instrument für den innerbetrieblichen Interessenausgleich sind Betriebsvereinbarungen. In größeren Betrieben empfiehlt sich auch in diesem Rahmen die Einführung eines formalisierten Beschwerdeverfahrens zur Konfliktbeilegung.
11. Oberster Grundsatz einer modernen Betriebsverfassung sollte die Verbesserung innerbetrieblicher Zusammenarbeit durch Wahrung der Würde des arbeitenden Menschen und seines Rechtes auf Interessenwahrnehmung in allen ihn persönlich betreffenden Angelegenheiten sein. Dieser Grundsatz muß von allen übergeordneten Instanzen gleichermaßen beachtet werden, da sonst autoritäre Strukturen zwangsläufig entstehen.

4.2 Das Betriebsverfassungsgesetz im Spiegel arbeitssoziologischer Erfahrungen (1974)

Der Betrieb stellt ein soziales Spannungsfeld dar, das auf zwei Grundvoraussetzungen beruht: den technisch-wirtschaftlich-organisatorischen Sacherfordernissen einerseits und den subjektiven Interessenlagen der beteiligten Personen und Gruppen andererseits. Auch die Arbeitsorganisation des Betriebs befindet sich in diesem Spannungsfeld von Sachzwang und Interessenlage. Hierbei erscheint der Sachzwang in Form funktionaler Erfordernisse der Leistungserstellung, die zum Beispiel von der Technologie, vom Wirtschaftssystem und von der Berufsstruktur abhängen. Die Interessenlage erscheint als Konkretisierung von Bedürfnissen der Beteiligten. Um die Sachzwänge gestalten zu können, ist die Berücksichtigung der Interessen erforderlich.

Bevor im einzelnen auf Probleme der Arbeitsgestaltung im Rahmen der Betriebsverfassung eingegangen wird, soll die besondere Position des Betriebsrats als Interessenvertretung der Arbeitnehmerschaft charakterisiert werden. Nur so wird verständlich, von welcher Basis aus die Gestaltung der Arbeitsorganisation aus der Sicht des Betriebsrats erfolgen kann.

Die Stellung des Betriebsrats

Die Besonderheit des Betriebsrats ist es, daß er nicht durch irgendwelche Verhandlungen oder zweiseitige Vereinbarungen zustande kommt, sondern daß er gesetzlich etabliert ist und daß auch sein Spielraum gleichsam gesetzlich eingegrenzt wird. Dies ist nicht selbstverständlich, denn in den meisten westlichen Ländern bestehen andere Verhältnisse. Dieser Spielraum ist aber nicht nur im Hinblick auf die Tätigkeit, auf die Funktionen begrenzt, die der Betriebsrat zu erfüllen hat, er ist auch im Hinblick auf die Maßnahmen begrenzt, auf die Strategie sozusagen, die der Betriebsrat anwenden kann. Im wesentlichen muß der Betriebsrat sich der Verbesserung des Arbeitnehmerschutzes in seiner umfassendsten Bedeutung annehmen; er soll weiterhin bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen mitwirken und schließlich an bestimmten gesetzlich festgelegten betrieblichen Entscheidungs- und Ausführungsprozessen teilnehmen.

Dies ist natürlich nur möglich, wenn es dem Betriebsrat gelingt, sich in seinem Aktionsfeld durchzusetzen, das von seiner Wählerschaft, das heißt der Belegschaft des Betriebes, von der Betriebsleitung, dem hauptsächlichsten Verhandlungspartner, und schließlich von der Gewerkschaft, die ja ähnliche Aufgaben wie der Betriebsrat, jedoch auf überbetrieblicher Ebene hat, bestimmt wird. Von entscheidender Bedeutung für den Betriebsrat ist es, bei seinem Verhandlungspartner Anerkennung zu finden und die nötigen Informationen auch tatsächlich zu erhalten, um im Rahmen dieser Gegebenheiten mitwirken zu können. Hierbei ergibt sich schon ein erstes Problem.

Sehr häufig wird von Betriebspraktikern die Meinung vertreten, der Betriebsrat sei in keiner Weise eine Instanz, die die wesentlichen Arbeitsbedingungen, wie sie industrieweit auch Gegenstand der Tarifverträge sind, durch Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber zu ändern oder festzulegen hat. Der Betriebsrat habe vielmehr die Aufgabe, bestimmte Gesetze und Vereinbarungen anzuwenden oder bei der Anwendung zu überwachen, damit der Sinn dieser Vereinbarungen erfüllt werde.

Ein gut funktionierender Betriebsrat ist aber darüber hinaus auch immer ein wirklicher Verhandlungspartner der Betriebsleitung. Dies zeigt sich darin, daß eine ganze Reihe von Abmachungen getroffen wird, die sehr wohl direkt das Arbeitsverhältnis und auch seine materiellen Gegebenheiten betreffen. De facto ist also der Betriebsrat in seinen ausgeübten Funktionen nicht allzu verschieden von dem, was etwa die Betriebsgewerkschaften in den USA oder die Shop Stewards in England tun. Er dient also nicht lediglich dazu, der Belegschaft Gehör zu verschaffen und in irgendeiner Weise bestimmte Gesetzesanwendungen zu kontrollieren. Er wirkt vielmehr auch an der normativen Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen mit, und durch sein Mitwirken wird allmählich eine betriebliche Sozialordnung umgestaltet und erweitert, in ähnlicher Weise, wie die industriellen Arbeitsbeziehungen auf überbetrieblicher, industrieweiter Ebene durch das Mitwirken der Gewerkschaft gestaltet werden.

Auf den speziellen Bereich der Arbeitsgestaltung bezogen bedeutet dies, daß es im Interesse des Betriebsrats liegen muß, tatsächlich eine Gestaltung auf der Basis des Interessenausgleichs zu bewirken. Dies ist aber nur möglich, wenn seitens der zuständigen Experten für Arbeitsgestaltung ein angemessener Spielraum zur Gestaltung der Sachzwänge zugestanden wird. Hierin liegt meiner Meinung nach das Hauptproblem einer Beeinflussung der Arbeitsorganisation im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Schon durch den direkten Bezug zur Arbeitsorganisation in einzelnen Teilen signalisiert das neue Betriebsverfassungsgesetz eine bemerkenswerte Wende in der Entwicklung der industriellen Arbeitsbeziehungen. Sie wird durch drei Merkmale charakterisiert:

1. Die Konzeption von Veränderungsstrategien. Es wird versucht, den die betriebliche Wirklichkeit grundlegend formenden Rationalisierungsprozeß aus der Sicht interessenbezogener Leitbilder zu beeinflussen, wobei die Ideen der Demokratisierung und der Humanisierung der Arbeitswelt eine grundlegende Rolle spielen. Dies hat der parlamentarische Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Helmut Rohde, auch ausdrücklich Anfang Juni 1972 festgestellt¹.

¹ Vgl. hierzu Rohde, H.: Die gesellschaftspolitischen Erwartungen des Gesetzgebers an das neue Betriebsverfassungsgesetz, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 8/9, 1972, S. 155ff.

2. Es findet eine stärkere Orientierung der Betriebsratstätigkeit auf den Arbeitsplatz und Arbeitsablauf hin statt. Lange Zeit war die vorherrschende Orientierung an der betrieblichen Sozialpolitik offensichtlich. Man sah den Betriebsrat, abgesehen von Sonderfällen der Einstellungen und Entlassungen, mehr oder weniger als Mitglied der Kantinenkommission, bei der Verwaltung des Pensionsfonds und sonstiger zusätzlicher Sozialleistungen. Nun wird seine Integration in eine moderne soziale Betriebspolitik betrieben, die als der Versuch gelten kann, bei allen betrieblichen Maßnahmen, Planungen, Entscheidungen und Kontrollen neben dem wirtschaftlichen und dem technischen Gesichtspunkt auch den sozialen Gesichtspunkt mit zu berücksichtigen. Entsprechend den Interessen der Arbeitnehmerschaft spielt hierbei die Arbeitsgestaltung eine vorrangige Rolle.
3. Ebenfalls bemerkenswert sind die vor allem in den §§ 90 und 91 formulierten Ansätze für eine mögliche Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, indem gefordert wird, daß bei Planungen und Änderungen der Arbeit die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung anzuwenden sind.

Aus dieser Neuorientierung ergeben sich in soziologischer Sicht zwei Problemkreise: Erstens ist zu überlegen, in welcher Weise die neu zu begründenden Mitwirkungsprozesse des Betriebsrats bei der Arbeitsgestaltung organisiert und durchgeführt werden sollen; zweitens ist zu prüfen, in welcher Weise der geforderte Wissenstransfer optimal gestaltet werden kann, und welche Rolle hierbei arbeitssoziologische Erkenntnisse spielen können.

Mitwirkungsprozesse bei der Arbeitsgestaltung

Zunächst stellt sich das Problem, den Betriebsrat als Partner im Prozeß der Arbeitsgestaltung auch wirklich anzuerkennen, worauf einleitend bereits Bezug genommen worden ist. Ergänzend ist hinzuzufügen, daß das Ausmaß dieser Anerkennung zweifellos auch davon abhängen wird, ob es dem Betriebsrat gelingt, den Informationsvorsprung seiner durch entsprechende Schulung und Weiterbildung sowie durch rechtzeitige Unterrichtung über die anstehenden Probleme einzuholen. Außerdem stellt sich mit besonderer Dringlichkeit für den Betriebsrat das Erfordernis, eine umfassende Kontaktpflege mit der Wählerschaft zu betreiben, und zwar im Hinblick auf die arbeitsplatzbezogenen Probleme.

Eine wesentliche Rolle für Form und Inhalt der tatsächlich praktizierten Mitwirkung spielt auch die Grundorientierung des jeweiligen Betriebsrats, seine Strategie bezüglich betrieblicher Veränderungen. Hier sind analog zu den gegenwärtig festzustellenden gesellschaftspolitischen Konzepten drei Möglichkeiten gegeben:

1. eine Strategie „notwendiger Systemreparaturen“, die im wesentlichen auf die Behebung von Mißständen abzielt;

2. eine Strategie realer Reformen, die sich an der möglichst nachhaltigen Besserung der Situation durch Sicherung von Vorteilen orientiert;
3. eine Strategie der Systemüberwindung, die grundsätzlich restriktive Elemente in der gegenwärtigen Betriebsorganisation beseitigen will, was selbstverständlich nicht am Arbeitsplatz möglich ist und deshalb zu einer Koordinierung aller Maßnahmen durch zentrale Steuerung führt.

Es hat sich gezeigt, daß die gegenwärtige Bundesregierung und sicherlich auch die verantwortlichen Gewerkschaftsgremien eine Strategie realer Reformen anstreben und die Betriebsräte auch für dieses Konzept zu gewinnen suchen. Es ist nun die Frage, inwieweit auch die Partner des Betriebsrats im Bereich der Arbeitsgestaltung, also insbesondere die betrieblichen Fachleute und Vorgesetzten, bereit sind, im Rahmen dieser Strategie mitzuarbeiten. Betrachten wir nun die tatsächlich möglichen Mitwirkungspotentiale des Betriebsrats im Rahmen der Arbeitsgestaltung, so können wir feststellen, daß er in ein sehr komplexes Feld der Zusammenarbeit einbezogen werden muß. Die bisherigen Träger von Planungs- und Änderungsprozessen waren überwiegend Betriebsingenieure und Betriebswirte. Im wesentlichen haben diese Spezialisten Maßnahmen der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungsplanung gesteuert und teils direkt, teils über die Vorgesetzten durchgesetzt. Zu berücksichtigen ist hierbei auch der Zusammenhang zwischen den ausrüstenden Zulieferfirmen und den betrieblichen Auftraggebern. Wesentliche Elemente der Arbeitsgestaltung werden ja nicht im betreffenden Betrieb erzeugt, sondern von außen her bezogen.

Wenn nun der Betriebsrat entweder direkt oder durch andere Betriebsorgane vermittelt bei Planungen mitberaten und bei besonders belastenden Änderungen mitbestimmen will, so muß er dies mit Argumenten tun, die nicht primär technischer oder wirtschaftlicher Art sind. Es wird sich vielmehr um arbeitsphysiologische, arbeitsmedizinische, arbeitspsychologische, arbeitspädagogische und arbeitssoziologische Argumente handeln. Bei Abwesenheit entsprechender Fachleute ist selbstverständlich damit zu rechnen, daß diese Argumente häufig auch in vereinfachter und unscharfer Form vorgebracht werden. Die bisherigen Träger von Planungs- und Änderungsprozessen werden also in den meisten Firmen mit Auffassungen und teilweise bruchstückhaftem Fachwissen anderer Fachdisziplinen konfrontiert, wobei dieses Wissen zur Stützung eines Interessenstandpunktes verwendet wird. Es kann schon jetzt angenommen werden, daß sie hierdurch in eine recht schwierige Lage geraten werden.

Besonders bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist es, daß ab Anfang 1975 das Gesetz über Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit in Kraft treten wird, das diesem Personenkreis einen Einfluß auf die Arbeitsgestaltung ermöglicht, der zweifellos den Interessen des Betriebsrats wesentlich entgegenkommen wird. Wenn dann die Betriebsingenieure auch eine ergonomische Grundausbildung vorweisen können und wenigstens aus dem Bereich des Personal- und Sozialwesens psycholo-

gisch, pädagogisch und soziologisch geschulte Kräfte beratend mitwirken können, besteht wenigstens in den größeren Unternehmen die Hoffnung, daß sich arbeitswissenschaftlich orientierte Teams zum Zwecke der menschengerechten Arbeitsgestaltung zusammenfinden. Der Betriebsrat hätte dann einen Adressaten, der sein Anliegen versteht, zu würdigen weiß und auch zielführende Maßnahmen ergreifen kann. Bis dahin wird aber zweifellos in der Mehrzahl der Betriebe noch ein weiter Weg zu gehen sein, zumal die Heranbildung entsprechender Fachkräfte bestenfalls mittelfristig gelöst werden kann. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß überall da, wo die Arbeitsgestaltung bisher wesentlich technisch-wirtschaftlich orientiert war, ein spürbarer Druck von seiten des Betriebsrats auf Einbeziehung zusätzlicher Gesichtspunkte wirksam werden wird.

Manchmal wird die Auffassung vertreten, daß es sich im wesentlichen darum handle, den Betriebsrat als Vehikel für die Einführung ergonomischer Gesichtspunkte in das Arbeitsleben auf breiter Basis zu nutzen. Dies ist aus soziologischer Sicht eine sehr beschränkte Sichtweise. Der Betriebsrat kann gar nicht seine Mitwirkung auf im engeren Sinne ergonomische Probleme beschränken. Dies lassen die Interessenlagen des arbeitenden Menschen nicht zu, die sich nach drei Gesichtspunkten gliedern lassen:

1. Zunächst besteht ein unmittelbares Verwertungsinteresse der Arbeitskraft mit dem Ziel, einen angemessenen Ertrag für die Arbeitsleistung zu erhalten. Es geht hierbei um die Relation zwischen Lohn und Leistung, die weiterhin ein Hauptproblem der industriellen Arbeitswelt bleiben wird.
2. Jede Arbeitskraft hat außerdem ein grundlegendes Erhaltungsinteresse. Es geht hierbei um die längerfristige Sicherung der Arbeitsfähigkeit sowohl in qualitativer als auch quantitativer Sicht, was die Vermeidung von Über- und Unterforderung sowie die Absicherung gegen Unfall-, Krankheits-Risiken und das Risiko des Qualifikationsverlustes mit einschließt. In diesem Bereich kommen insbesondere arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse der Ergonomie, der Arbeitspsychologie und der Arbeitsmedizin zur Geltung.
3. Darüber hinaus gibt es auch mit wachsendem Anspruchsniveau der Arbeitskraft ein bedeutungsvoller werdendes Gestaltungsinteresse im Sinne der Einflußnahme auf den Arbeitsprozeß durch Mitwirkung. Die gegenwärtige Diskussion der Fließbandproblematik ist hierfür ein unübersehbarer Indikator. Dieser Wunsch nach Einflußnahme konkretisiert sich in dem Interesse an einem hinreichenden Gestaltungsspielraum, an hinreichenden Mitwirkungsmöglichkeiten und an hinreichenden Mitwirkungsanreizen im Arbeitsvollzug. Die gegenwärtig viel diskutierten Ansätze zu einer neuartigen Arbeitsstrukturierung durch Arbeitswechsel, Aufgabenerweiterung und Bildung teilautonomer Gruppen werden zweifellos auch außerhalb des Bereichs der Montagearbeiten zu einem neuen Interesse an mitwir-

kungsfreundlichen Arbeitsformen führen. In diesem Bereich werden zusätzlich arbeitspsychologische und arbeitssoziologische Erkenntnisse erforderlich sein.

Wir können aus diesen Überlegungen den Schluß ziehen, daß die mit der Formulierung der §§ 90 und 91 des neuen Betriebsverfassungsgesetzes einsetzende Entwicklung in sehr umfassender Weise die bisherigen Strukturen und Zielsetzungen der Arbeitsgestaltung herausfordern wird. Dies wird durch die Erwartung verstärkt, daß sich auf die Dauer die Beschränkung der Einflußnahme des Betriebsrats auf Neuplanungen wohl nicht aufrechterhalten lassen wird. Wenn bei bestehenden Arbeitsplätzen offensichtliche Mißstände etwa durch übermäßige Belastung durch den Betriebsrat festgestellt werden, wird sich die Betriebsleitung nicht lange darauf stützen können, daß der Betriebsrat aufgrund seines Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrechtes nicht eine Änderung des bestehenden Zustandes verlangen und durch Spruch der Einigungsstelle erzwingen kann. Es ist vorauszusehen, daß dieser Sachverhalt, der dem Betriebsrat als Gesetzeslücke erscheinen muß, durch entsprechende Betriebsvereinbarungen allmählich geschlossen werden wird. Außerdem gibt es natürlich nach Inkrafttreten des Gesetzes über Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit vielfältige indirekte Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebsrates, um doch letztlich eine Änderung zu veranlassen, an der er dann mitwirken kann. Es ist zu erwarten, daß diese Neuorientierung der Arbeitsgestaltung im Rahmen des Rationalisierungsprozesses nur sinnvoll praktiziert werden kann, wenn realistische Leitbilder, Verhaltensmuster und Problemlösungsmethoden bereitgestellt werden. Hierin liegt die große Herausforderung für die gegenwärtige Arbeitswissenschaft.

Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

Der Aufgabengehalt der §§ 90 und 91 läßt sich nur durch eine Weiterentwicklung der arbeitswissenschaftlichen Forschung, Lehre und Praxis allmählich verwirklichen. Vorrangig wird vor allem das Problem des Wissenschaftstransfers, der Vermittlung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse. Aus soziologischer Sicht werden hierfür neue Kommunikationsstrukturen erforderlich sein, von denen nur eine Form, diejenige des arbeitswissenschaftlichen Teams, bisher in der Bundesrepublik in Teilbereichen besteht. Ganz allgemein muß etwa folgender Prozeß in Gang gesetzt werden:

1. Es ist mehr arbeitswissenschaftliche Forschung mit dem Blick auf konkrete Arbeitsgestaltung erforderlich.
2. Die Ergebnisse müssen rascher und umfassender an die Praxis vermittelt werden.
3. Es ist mehr Teamarbeit in allen Gestaltungsphasen der Arbeit unter den verschiedenen Vertretern arbeitswissenschaftlicher Disziplinen erforderlich. Dies bedeutet, daß nicht nur tatsächlich bestehende Arbeitsplätze zu gestalten sind, sondern auch schon die Produkte und Verfahren, die an bestimmten Arbeitsplätzen eventuell zur Anwendung gelangen.

4. Ein systematisches Feedback muß organisiert werden, um die Erkenntnisse der Praxis wieder an Forschung und Lehre zurückzuvermitteln.

Besonders dringlich scheint eine Erweiterung arbeitswissenschaftlicher Forschung in dem Sinne zu sein, daß der Schwerpunkt Arbeitsschutz im Sinne der Vermeidung von Belastungen und Schädigungen durch den neuen Schwerpunkt Arbeitsgestaltung im Sinne der Erreichung hoher Motivation und vergrößerter Mitwirkungspotentiale ergänzt wird. Zudem wird das Konzept der sozialen Rationalisierung in Auseinandersetzungen mit dem Konzept der Humanisierung allmählich umgeformt und erweitert werden.

Nachdem bisher allgemein aus der Sicht der Soziologen zu den Problemen der Arbeitsgestaltung im Rahmen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes Stellung genommen worden ist, soll nun die Frage nach dem spezifischen arbeitssoziologischen Beitrag beantwortet werden.

Der Beitrag der Arbeitssoziologie

Soziologie ist die Wissenschaft vom sozialen, am Mitmenschen orientierten Handeln, das in mehr oder weniger normativ festgelegten, das heißt institutionalisierten Situationen stattfindet. Diese Situationen erscheinen den Beteiligten als Gefüge sozialer Beziehungen mit wechselseitigen Erwartungen. Diese grundlegende Betrachtungsweise wendet die Arbeitssoziologie auf den Arbeitsbereich an. Er stellt sich dann als das Handlungsfeld des arbeitenden Menschen dar, als der Bereich, in dem er arbeitsbezogen, das heißt spezifisch zweckorientiert aktiv wird.

Vorherrschend in der Arbeitssoziologie ist die strukturell-funktionale Analyse dieses Handlungsfeldes. Betrachten wir es zunächst unter strukturellem Aspekt, so erscheint es als Position eines Individuums oder einer Gruppe innerhalb der Rahmenordnung der betrieblichen Organisation. Von dieser Rahmenordnung her bestimmen sich auch die grundlegenden Merkmale der Position: Funktionen, Vollmachten, Normen und Kommunikationslinien. Hierbei ist allerdings zu bedenken, daß die Rahmenordnung sowohl formelle als auch informelle Aspekte haben kann, was sich insbesondere darin zeigt, daß der Ist-Zustand vom geplanten Soll-Zustand charakteristisch abweicht.

Die funktionale Analyse des Arbeitsplatzes erfaßt die jeweilige Position gleichsam im Zustand ihrer Aktualisierung, das heißt in dem Zustand, in dem zweckgerichtete Wirkungsweisen verwirklicht werden. Die Position, die sich als Arbeitsplatz darstellt, erscheint dann als eine soziale Rolle im Arbeitsablauf, die ihrem Träger bestimmte Rollenanforderungen auferlegt. Ebenso hat dieser Träger aber auch ganz spezifische Rollenerwartungen, die teilweise außerhalb des Betriebs vorgeprägt wurden und die ihn unter anderem überhaupt erst veranlassen, die jeweilige Arbeitsrolle zu akzeptieren. Auch hierbei müssen wir formelle und informelle Aspekte unter-

scheiden. Die soziale Rolle des Inhabers eines Arbeitsplatzes ist stets reichhaltiger als das Ausmaß der im engeren Sinne funktionalen Tätigkeiten.

Der Arbeitsplatz wird also aus soziologischer Sicht von einem Funktionsträger eingenommen, der in einen strukturierten, das heißt organisierten Arbeitszusammenhang eingeordnet ist. Hierbei sind die Beziehungen zwischen Funktionsträgern und organisiertem Arbeitszusammenhang nicht spannungsfrei. Die soziologische Forschung hat sich diesem wichtigen Problemkreis besonders zugewendet. Eine isolierende Betrachtung des Arbeitsplatzes ist auch für den Arbeitssoziologen nicht statthaft. Die Individuen als Funktions- beziehungsweise Rollenträger bleiben nicht vereinzelt. Sie gehen Verbindungen ein, die schon von der Sache her notwendig sind und zur Zusammenarbeit im Betrieb führen. Diese Zusammenarbeit, häufig verwirklicht durch Arbeitsgruppen, kann verschiedenartige Strukturen mit unterschiedlichem Über- und Unterordnungsgrad annehmen, in denen sich der Reifegrad der technisch-wirtschaftlich-sozialen Organisation widerspiegelt.

Schließlich ist ein weiterer wesentlicher Aspekt, unter dem der Soziologe den Arbeitsplatz untersucht, die von der Art dieses spezifischen Handlungsfeldes und der relativen Position in ihm abhängende Interessenlage der Arbeitsplatzinhaber. Hierbei handelt es sich um die Richtung der vom Arbeitsplatz her geprägten Einstellungsweisen der beteiligten Menschen, die ihrerseits wieder den Funktionsvollzug am Arbeitsplatz wesentlich beeinflussen.

Wir können also feststellen, daß der Soziologe die Arbeitsgestaltung vorwiegend unter dem Aspekt des sozialen Handelns sieht, das einmal bedingt wird durch die zugrundeliegende Situation, die aber nicht zu eng lokal begrenzt wird, zum anderen durch die Haltung, die die Menschen in dieser Situation annehmen. Es ist gerade die Zusammenschau solcher Faktoren, die von anderen arbeitswissenschaftlichen Disziplinen getrennt oder am Rande untersucht werden, die die Besonderheit der soziologischen Sichtweise ausmacht.

Wesentliche Erkenntnisse für die humane Arbeitsgestaltung kann diese Sichtweise in folgender Hinsicht vermitteln:

1. Eine realistische Arbeitsplatzanalyse, auch im Hinblick auf die auftretenden Belastungen und Gestaltungsmöglichkeiten, darf nicht von einer isolierenden Lokalisation der Tätigkeit ausgehen. Dies könnte zur Gefahr des statischen Arbeitsplatzdenkens führen, das lange Zeit für die Einstellungsweisen vieler in der Arbeitsvorbereitung tätiger Personen typisch gewesen ist.
2. Jede Arbeitsplatzanalyse und jeder Versuch zur Arbeitsgestaltung muß die übergreifende Organisationsstruktur in ihren formalen und informalen Aspekten berücksichtigen. Wer zum Beispiel Belastungsfaktoren nur am Arbeitsplatz und nur aus arbeitstechnologischer Sicht sucht, wird höchstwahrscheinlich wichtige Zusammenhänge übersehen.

3. Die Arbeitsgestaltung darf nicht nur funktionale Aspekte der Arbeitsstruktur erfassen. Auch extrafunktionale Aspekte (etwa informelle Rollenanforderungen, informelle Gruppenbeziehungen) sind zu berücksichtigen. Dies zeigt sich besonders in allen Versuchen der Arbeitsstrukturierung. Ein Arbeitsplatz wird noch nicht dadurch „humanisiert“, daß man die Zahl der Teilvorgänge verändert oder die Bandgeschwindigkeit manipuliert.
4. Besonders wichtig sind die sich aus der Arbeitsplatzstruktur und der übergeordneten Organisationsstruktur (Hierarchisierungsgrad) ergebenden Formen der Zusammenarbeit und ihr Wandel. Hier begegnen wir den einschneidenden Wirkungen des technischen Fortschritts auch in zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb. Wenn gegenwärtig viel die Struktur teilautonomer Arbeitsgruppen diskutiert wird, so verweist dies auf die Bedeutung der Zusammenarbeit.
5. Jede Einwirkung auf das spezifische Handlungsfeld, das sich als Arbeitsplatz darstellt, sollte die Interessenlage der Positions- beziehungsweise Rolleninhaber berücksichtigen. Insofern ist die Einfügung der §§ 81 und 82 (Unterrichtspflicht des Arbeitgebers, Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers) in das neue Betriebsverfassungsgesetz sehr zu begrüßen. Denn auch der Betriebsrat steht in seiner täglichen Praxis dem unmittelbaren Geschehen am Arbeitsplatz doch recht fern, so daß arbeitsplatzbezogene Mitwirkungsmöglichkeiten notwendig sind.

Wenn wir diese Möglichkeiten arbeitssoziologischer Orientierung zusammenfassen, dann läßt sich feststellen, daß sie gleichsam die Klammer von Einzelanalysen bestimmter technischer, wirtschaftlicher, physiologischer, psychologischer oder pädagogischer Aspekte bilden. Die Arbeitssoziologie hat schon von ihrem Problemansatz her ein starkes Integrationsinteresse hinsichtlich der Einzelforschungen, weil sich erst durch das Zusammenwirken der verschiedenen Teilaspekte das soziale Handeln im Arbeitsbereich konstituiert. Obwohl es auch viele interessante Einzelerkenntnisse gibt, die direkt, als gleichsam technologisch verwertbares Wissen, bei der Arbeitsgestaltung angewendet werden können, zum Beispiel über Formen der Zusammenarbeit, so ist wahrscheinlich doch der Einfluß der Arbeitssoziologie auf die Verbesserung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse besonders stark im Bereich der grundlegenden Problemstellungen der Grundorientierung derer, die die vorliegenden Ergebnisse anwenden müssen.

Hierfür ein Beispiel: In der Arbeitswissenschaft wird gegenwärtig viel der Ausdruck „Mensch-Maschine-System“ verwendet, gerade auch im Hinblick auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Allzu leicht kann daraus der Eindruck entstehen, es handle sich bei den Problemen der Arbeitsgestaltung lediglich um die Zuordnung eines Menschen zu einer bestimmten Maschine beziehungsweise einem Maschinenaggregat. Daß dies nicht so ist, zeigt schon ein flüchtiger Gang durch hochrationalisierte Betriebe etwa der Chemie oder der Stahlindustrie. Überall haben wir komplexe Kooperationsformen, die entsprechend auch zu komplexen Maschine-Maschine-Systemen

und Mensch-Mensch-Beziehungen führen. Dies wird besonders deutlich, wenn wir etwa die Kommunikationsstruktur, in die der einzelne Arbeitsplatz eingebettet ist, untersuchen. Viele Anforderungen an den Arbeitnehmer in hochrationalisierten Leistungsgefügen lassen sich gar nicht verstehen, wenn man den Begriff „Mensch-Maschine-System“ unsoziologisch interpretiert. In der betrieblichen Praxis ist zu erwarten, daß zumindest die Betriebsräte dies nicht tun werden.

Insofern kann die Arbeitssoziologie allen an der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes beteiligten Personenkreisen von Nutzen sein, weil sie eine echte Verständnisbrücke zwischen verschiedenen Sichtweisen und Mentalitäten darstellt.

4.3 Tripartismus in Europa (1998)

Die Geschichte des Tripartismus in Europa beginnt mit der Entstehung von Arbeitsmärkten, die eine Regelung der Arbeitsbeziehungen mit Hilfe freier Arbeitsverträge ermöglichen. Dieses Prinzip der Selbststeuerung wurde institutionell durch zwei Grundrechte begründet: Vereinigungsfreiheit und Verhandlungsautonomie. Ursprünglich war also die Rolle des Staats darauf beschränkt, das freie Spiel der Marktkräfte anzuerkennen und zu gewährleisten.

In dem Ausmaß jedoch, in dem die Arbeitsbedingungen sich als asymmetrisch im Sinne einer relativen Benachteiligung der Arbeitskräfte erwiesen, wurde der Staat als Hüter des Allgemeininteresses zur Aktivität herausgefordert. Sie führte zu Maßnahmen für den Arbeitnehmerschutz, entweder durch autoritative Regulierung oder durch Versuche, Mindestnormen mit den Marktparteien einzuführen.

Mit der Entstehung wohlfahrtsstaatlicher Strukturen wurde die Rolle des Staates in den Arbeitsbeziehungen zunehmend sowohl als Förderer des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts als auch als Gewährleister grundlegender Eigentumsrechte festgelegt. Wahrscheinlich war Schweden das Land, in dem die Annäherung an dieses Modell am umfassendsten erfolgte. 1976 hat Birger Viklund die hier zugrunde liegende Vision anschaulich beschrieben:

„Wenn es eine von der Arbeitnehmerschaft getragene Regierung gibt, die eine Vollbeschäftigungspolitik verfolgt, wenn eine starke Gewerkschaftsbewegung, die alle Arbeitnehmer vertritt, fähig ist, eine koordinierte wohlfahrtsorientierte Politik der Gleichheit und Solidarität zu formulieren und zu verfolgen, wenn eine starke Arbeitgeberorganisation fähig ist, ihre Mitglieder zu disziplinieren, wenn alle drei oder wenigstens zwei von ihnen zusammen eine Sozialgesetzgebung formulieren und aufbauen können, die Beschäftigungssicherheit sowie Einkommenssicherheit für die Kranken, Arbeitslosen, Behinderten oder Betagten bietet, dann wird das Innovationspotential der Unternehmer und auch der Arbeitnehmer freigesetzt, die dann bereit sein werden, Verantwortung mit dem Management zu teilen. Als Endresultat wird man dann Staatseingriffe vermeiden können“ (Viklund 1976, 481. Übers. d. Verf.)

Mehr oder weniger in dieser Richtung sind Modelle der Sozialpartnerschaft in nord- und mitteleuropäischen Staaten entwickelt worden.

Als Folge der Wirtschaftskrise wird Westeuropa zunehmend mit Strukturwandlungen konfrontiert, die eine traditionelle Anwendung von marktwirtschaftlichen Systemen der Arbeitsbeziehungen in Frage stellen, da diese nicht mehr durch die Anwendung keynesianischer Prinzipien gestaltbar sind. In den osteuropäischen Ländern ist die von Krisen begleitete Entwicklung in Richtung funktionsfähiger Marktwirtschaften von Versuchen begleitet, adäquate Muster für Kollektivverhandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu finden. Aber die Staatsintervention bleibt weiterhin vorherrschend. Gegenwärtig ist also das gesamte Europa in ein riesiges

und äußerst mannigfaltiges Experiment verwickelt, Stabilität und Identität wiederzugewinnen.

Dimensionen und Bereiche des Tripartismus

Die strukturorientierte Analyse der Arbeitsbeziehungen wird weiterhin durch konkurrierende Modelle der Normsetzung gekennzeichnet: Hierarchien, die sich meistens auf staatliche Regulierung stützen, Märkte, die autonomes Aushandeln zur Folge haben, und Netzwerke, die durch ständige Kooperation gekennzeichnet sind. Die tatsächliche Beziehung zwischen dem Staat und den Tarifvertragsparteien läßt sich nicht in diesen Bezugsrahmen einordnen. Eine große Bandbreite von Verfahrensweisen ist stattdessen zu beobachten, die von strikter Selbstregulierung durch die Tarifpartner bis zum gesetzlichen Eingriff des Staats reichen.

Der Staat als dritte Partei in den Arbeitsbeziehungen kann seinen Einfluß in drei Bereichen ausüben:

- durch gesetzliche Vorschriften, die auf die Schaffung einer regulativen Rahmenordnung durch sowohl prozedurale als auch substantielle Rechtsnormen und entsprechende Rechtsprechung zielen;
- durch Intervention im Falle industrieller Konflikte, die auf die Regulierung des Streitverlaufs und seine Beendigung durch Vermittlung, Schlichtung oder Schiedsspruch gerichtet ist;
- durch das Aushandeln eines Sozialkontrakts, um das Ergebnis von Tarifverhandlungen mitzubestimmen, was mit Hilfe korporatistischer Verfahren oder direkt durch autoritative Gesetzgebung und Verordnung, gegebenenfalls nach vorherigen Anhörung der Beteiligten, erreicht werden kann.

Gesetzliche Regulierung

Die Einführung einer gesetzlichen Rahmenordnung, gestützt auf Arbeitsrecht und Arbeitsgerichte, ist die häufigste Form staatlicher Aktivitäten mit Bezug auf die Arbeitsbeziehungen gewesen. Aber Reichweite und Intensität sind sehr unterschiedlich. Das Ausmaß der rechtlichen Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen nimmt deutlich ab von den deutschsprachigen Ländern Mitteleuropas über Frankreich und Italien bis hin zu Großbritannien mit seinen immer noch durch eine Freiwilligkeitsbasis gekennzeichneten Vereinbarungen.

Autoritative Gesetzgebung und Verordnung anstelle von Tarifverhandlungen sind wahrscheinlich das letzte Mittel des Staats, um die Arbeitsbeziehungen an politische Zielsetzungen anzugleichen. Aber ein derartiger Interventionismus versucht die Krankheit (mangelnder Konsens) zu heilen, die er hervorzurufen hilft. Es gibt zahlreiche Beispiele, natürlich hauptsächlich aus dem Öffentlichen Sektor, in denen der Staat zusätzlich in seiner Rolle als Arbeitgeber herausgefordert wird.

Beilegung von Arbeitskonflikten

Die Intervention im Konfliktfall ist ein anderer wichtiger Bereich staatlicher Aktivitäten. Auch hier zeigt sich eine große Vielfalt von Strategien.

Zwei Denktraditionen wetteifern in dem Versuch, Regelbindung in Konfliktfällen zu erreichen: autoritative Regulierung oder Kooperation durch Beratung oder durch Vertrag. In diesem Zusammenhang soll an einige belegte Ergebnisse internationaler Erfahrung erinnert werden.

Die Aufsichtsgremien der internationalen Arbeitsorganisation (ILO) haben in ihrer Beobachtung entsprechender Entwicklungen als Regelfall festgestellt, daß „das Inkrafttreten von Kollektivverträgen nicht an ihre vorherige Genehmigung durch die öffentliche Hand gebunden werden sollte“ (Pankert 1983, 583. Übers. d. Verf.) und daß Einschränkungen „als außergewöhnliche Maßnahme und nur entsprechend der Notwendigkeit, jedoch ohne einen angemessenen Zeitraum zu überschreiten, auferlegt werden sollten“ (Pankert 1983, 583). Dies sollte aber nicht „Bemühungen des Staats ausschließen, die sich darauf richten, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen davon zu überzeugen, während ihrer Verhandlungen das Allgemeininteresse zu berücksichtigen, vorausgesetzt jedoch, daß die letzte Entscheidung bei den Tarifvertragsparteien liegt“ (Pankert 1983, 588).

Die hier zugrunde liegende Logik läßt sich zusammenfassen als die Schaffung von Übereinstimmung als Ergebnis eines Grundrechts auf Widerspruch und die Schaffung verantwortlicher Zusammenarbeit als Ergebnis einer freiwilligen Annahme ihrer Bedingungen. In einer demokratischen Gesellschaft mit Marktwirtschaft gibt es deshalb auf die Dauer keine Alternative zur Tarifautonomie.

Das Aushandeln eines Sozialkontrakts

Wenn die Zusammenarbeit der Tarifparteien auf dreiseitige Aktionen, also unter Einschluß staatlicher Organe, ausgeweitet wird, können ‚neo-korporative‘ Strukturen entstehen. Gelegentlich war dies die erklärte Politik des Staates. In derartigen Fällen war seine Rolle grundlegend beeinflusst durch die Herausforderung, angesichts der Ergebnisse von Tarifverhandlungen mit partikularistischen Zielsetzungen eine stabilisierende Wirtschafts- und Sozialpolitik zu verfolgen. Um derartige Unvereinbarkeiten zwischen Partikular- und Gesamtinteressen zu überwinden, waren westeuropäische Regierungen versucht, sich an Tarifverhandlungen als dritter Partner zu beteiligen. Reichweite, Folgerichtigkeit und Erfolg derartiger Strategien streuen weit. Letztes Ziel war jedoch immer die Begründung einer Art von ‚Sozialkontrakt‘ zur Gewährleistung vorrangiger Gesamtinteressen. Hauptmerkmale sind nach v. Beyme (1984):

- Dreiseitigkeit;
- Vermittlung zwischen Staats- und Gruppeninteressen;

- ausgleichende Funktion der Absprachen;
- Verwaltungsrationalisierung.

Sozialkontrakte sollten durch Überzeugung, Anweisung oder sogar durch Druck gefördert werden. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß derartige Versuche nur in dem Maße erfolgreich waren, in dem kooperative Strukturen zwischen den Verhandlungspartnern der Arbeitsbeziehungen bereits bestanden oder gleichzeitig geschaffen wurden. Das allgemeine politische und soziale Klima zur Herstellung einer Sozialpartnerschaft auf nationaler Ebene ist von dem holländischen Politikwissenschaftler Arend Lijphart 1969 als ‚Consociationalismus‘ umschrieben worden. Dieser Ausdruck kennzeichnet das Vorherrschen einer „elitären Rollenkultur, die den ‚Wert‘ und die ‚Richtigkeit‘ allgemeiner vermittelnder und einvernehmlicher Einstellungen und Verhaltensweisen seitens hochrangiger, entscheidungsfreudiger und informell häufig zusammenwirkender elitärer Subkulturen betont, deren Autorität und Legitimität als oberste politische Führungsgruppen nicht ernsthaft in Frage gestellt wird“ (Stiefbold 1975, 124f). In Österreich war z.B. die ‚Sozialpartnerschaft‘ (als soziale und wirtschaftliche Partnerschaft) die konkrete Verwirklichung eines derartigen Modells, und zwar als quasi-institutionalisiertes System des Konfliktmanagements und der Konsensbildung mit dem Kern einer spezifischen nationalen Einkommenspolitik. Ähnliche, aber weniger erfolgreiche Versuche wurden in Holland, Schweden und ansatzweise auch in der Bundesrepublik Deutschland gemacht. Hier wurde 1967 aufgrund einer Empfehlung der wirtschaftswissenschaftlichen Beirats, einen neuen Sozialkontrakt für koordiniertes Vorgehen zu schaffen, ein Gesetz zur Förderung wirtschaftlicher Stabilität und wirtschaftlichen Wachstums erlassen. In der Folge wurde die sogenannte Konzertierte Aktion vom Bundeswirtschaftsminister gestartet: eine reguläre Zusammenkunft von mehr als 50 Repräsentanten von Interessengruppen unter dem Vorsitz des Ministers und mit anderen Anzeichen betonter Staatsautorität. Diese Einrichtung fiel bald auseinander, weil sich kein sichtbarer Vorteil aus der vorgeschlagenen Zusammenarbeit ergab.

Angesichts einer hohen strukturellen Arbeitslosigkeit wurden in Deutschland 1995 Versuche unternommen, auf nationaler Ebene ein dreiseitiges ‚Bündnis für Arbeit‘ einzurichten, das bisher jedoch ohne größere Erfolge blieb. Die Gewerkschaften verweigerten angesichts staatlicher Maßnahmen zur Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle lange Zeit ihre Teilnahme, die als Legitimierung eines Abbaus des Wohlfahrtsstaats hätte ausgelegt werden können. Im Gegensatz hierzu wurden in zwei Bundesstaaten (Hamburg und Bayern) ähnliche ‚Beschäftigungspakte‘ für gemeinsame Anstrengungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze geschlossen.

Eine Untersuchung erfolgreich operierender Sozialpartnerschaft auf nationaler Ebene zeigt die Bedeutung folgender Strukturmerkmale (Fürstenberg 1986, 217):

- ein Machtgleichgewicht zwischen den Verhandlungspartnern;

- eine hohe Verpflichtungsfähigkeit seitens der Partner, die hierzu sowohl Entscheidungsautorität als auch Koordinationsvermögen besitzen;
- eine Organisation der Zusammenarbeit, die Spielräume für Anpassungen an Veränderungen und Risikobegrenzung bei Fehlschlägen bietet;
- ein grundsätzlich ‚consociationales‘ (verständigungsberaites) politisches Klima.

Sozialpartnerschaft als Folge der Begründung eines Sozialkontrakts hat ihren Preis in Form von Sozial- bzw. Transaktionskosten. Die Konzentration von Autorität und der Nachdruck auf technokratischem Funktionieren schaffen unausweichlich Partizipationsprobleme, insbesondere für Randgruppen, und Probleme bei der Aktivierung von Innovationspotentialen. Die in jedem System der Sozialpartnerschaft bestehende Tendenz, festgelegte Verwaltungs- und sogar Regulierungsmechanismen einzuführen, wird insbesondere auf nationaler Ebene offenkundig angesichts des hohen Zentralisierungsgrads. Problemlagen, die die Dynamik der Marktkräfte und den Wechsel von Interessenkonstellationen widerspiegeln, werden möglicherweise weniger aufgearbeitet und gestaltet als einfach aufgeschoben, nicht beachtet oder einfach unterdrückt. Das System ist also mehr für Strukturbewahrung als den Strukturwandel geschaffen, und seine Anwendung ist eher die Folge eines Bedürfnisses nach einvernehmlicher Risikobegrenzung.

Es muß darauf hingewiesen werden, daß es einige wenige Beispiele für die transnationale Anwendung des Modells der Sozialpartnerschaft gibt, die angesichts der Initiativen zur Verbesserung internationaler Zusammenarbeit und zu regionalen Zusammenschlüssen an Bedeutung gewinnen könnten. So bietet z.B. die ILO eine paritätische Beteiligung von Gewerkschafts- und Arbeitgeberrepräsentanten innerhalb des Verwaltungsrats und auf der Internationalen Arbeitskonferenz. Innerhalb der EU gibt es eine ähnliche Repräsentation auf Kommissionsebene.

Erklärungen und Bewertungen unterschiedlicher Erfahrungen

Angesichts der sehr unterschiedlichen Strategien, die zum Tripartismus führen, und ihrer Ergebnisse ist nach den hieraus zu folgernden Erkenntnissen zu fragen. Offensichtlich kann die Rolle des Staates in den Arbeitsbeziehungen nicht auf einen rein opportunistischen Deziisionismus festgelegt werden. Der Tatbestand, der staatliche Eingriffe nahelegt: die Unfähigkeit des Staates, unabhängig die Macht zu kontrollieren, die sich auf große Interessenverbände stützt, begrenzt auch den Spielraum für staatliches Handeln. In dieser Hinsicht sind vier Dimensionen näher zu untersuchen:

- Das Funktionieren der Marktmechanismen. Sowohl interner als auch externer Marktdruck kann substantielle Regulierung oder unrealistisch festgelegte Bedingungen vertraglicher Kooperation aufheben. Drastische Beispiele sind die fehlgeschlagenen Versuche zur Lohnbegrenzung bei Vollbeschäftigung und die ge-

scheiterte Aufrechterhaltung von Beschäftigungsgarantien bei schwindender Produktnachfrage.

- Die Machtbasis der Bindung an Absprachen. Dreiseitige Abmachungen benötigen zu ihrer Verwirklichung nicht nur die Bereitschaft der Repräsentanten am Verhandlungstisch. Sie erfordern Akzeptanz seitens aller beteiligten Gruppen. Dies bedeutet, daß die Schaffung eines Einvernehmens zwischen den Verhandlungspartnern vom Ausmaß der internen Integration jeder vertretenen Partei abhängt. Deshalb bieten schwache und nur locker organisierte Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen ebensowenig eine Grundlage für Sozialkontrakte wie schwache Regierungen, die um ihr tägliches Überleben kämpfen.
- Macht und ihre Verteilung auf die Akteure in den Arbeitsbeziehungen ist sicherlich eine Hauptvariable bei der Schaffung und Gestaltung des Tripartismus. Hierbei handelt es sich nicht nur um Macht auf der Grundlage organisationsinterner Strukturen, sondern auch um Macht aufgrund externer Faktoren wie Veränderungen im Angebot und der Nachfrage von Arbeit und ganz allgemeiner Veränderungen im internationalen Wettbewerb. Tripartismus hängt, wie bereits erwähnt, von einem hinreichenden Machtgleichgewicht zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und dem Staat ab, das die Notwendigkeit zur Kooperation begründet. Andernfalls entstehen unterschiedliche Strukturen: im Falle des staatlichen Übergewichts autoritative Regulierungen, im Falle seiner Abwesenheit Tarifautonomie ohne Rahmenordnung.
- Politische Kultur. Machtverteilung für sich allein reicht nicht zur Einrichtung des Tripartismus aus. Eine andere Bedingung ist das Rahmenwerk sozialkultureller Orientierungen, Traditionen und Praktiken. Besonders bedeutungsvoll ist die sozial akzeptierte Weise des Umgangs mit Arbeitskonflikten. Das vollständige Fehlen kooperativer Verhaltensweisen verhindert sicherlich die Entstehung eines wirklichen Tripartismus. Andererseits fördert eine starke legalistische Tradition der Konfliktthandhabung auch dessen Institutionalisierung. Gegenwärtig wird eine ‚consociationale‘ politische Kultur zunehmend als Teil veralteter verbändestaatlicher Strukturen in Frage gestellt, der die Entwicklung einer Zivilgesellschaft behindert (Pelinka 1991).
- Die Glaubwürdigkeit der Perspektiven und Strategien. Angesichts eines tief verwurzelten Interessenpluralismus ist es fast unmöglich, inhaltlich bestimmte Begriffe des Gemeinwohls aufrechtzuerhalten oder, in anderen Worten, so vorzugeben, daß es weder Gewinner noch Verlierer gibt. Deshalb ist jede Politik, die keine Kompensationsangebote macht, und jede Verhaltensweise der Beteiligten, die zeitliche Verzögerungen bei der Kompensation nicht akzeptiert, unglaubwürdig und ein Fehlschlag.

Angesichts dieser Zusammenhänge ist es unmöglich, kurzfristig die Vorbedingungen für das erfolgreiche Funktionieren der Arbeitsbeziehungen zu schaffen. Die Grundlagen hierfür müssen eher gelegt werden, oder es werden sich, im Falle notwendiger Reform, die Ergebnisse erst mit einiger Verzögerung zeigen. Ein Beispiel geben die verhältnismäßig gut funktionierenden Systeme der Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Nordeuropa, die es dem Staat ermöglichen, die Rolle eines ‚indirekten‘ Partners zu übernehmen, der die Tarifautonomie sichert. In diesen Ländern wurden Jahrzehnte benötigt, um eine regulative Rahmenordnung zu schaffen, die die Verhandlungspartner zu einer ‚konfliktorientierten Zusammenarbeit‘ motiviert und hinführt, was eine pragmatische Suche nach begrenzter Übereinstimmung und die Bereitschaft zur konstruktiven gemeinsamen Problemlösung auslöst. In diesen Ländern bestehen starke Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände mit gut ausgestatteten *brain trusts* und bemerkenswerten Anstrengungen, die Funktionäre aus- und fortzubilden. Dies befähigt die Regierungen, angemessene Partner für die Diskussion und Einführung anspruchsvollerer Modelle des Strukturwandels mit Hilfe der Wirtschafts- und Sozialpolitik zu finden.

Zunehmend wird deutlich, daß die Zukunft von transnationalen und sogar multinationalen Problemen gekennzeichnet wird, die eine völlig neue Bereitschaft der Staaten erfordern, miteinander und mit den Tarifpartnern zu kooperieren. Im gegenwärtigen Stadium allmählich entstehender Arbeitsbeziehungen auf EU-Ebene ist ein hauptsächlichlicher Beeinflussungsfaktor des Tripartismus dessen relative Bedeutung im Zusammenhang mit anderen Problemfeldern. Wenn die Arbeitsbeziehungen zentrale Bedeutungen haben, dann ist Tripartismus zweifellos eine mögliche Form der Problembehandlung. Wenn jedoch bürokratische Regulierung oder, im Gegensatz hierzu, unbegrenzter Wettbewerb herrscht, könnte Tripartismus als unzeitgemäß betrachtet werden. Aber zumindest aus Sicht der langfristigen sozioökonomischen Entwicklung könnten kooperative Strukturen, die alle Partner einschließen, erforderlich werden.

Dies führt zu der Schlußfolgerung, daß die wirkliche Bedeutung des Tripartismus in den Arbeitsbeziehungen nicht so sehr in einem kurzfristigen Konfliktmanagement oder sogar in der Regulierung von Notsituationen liegt. Vielmehr sollte er zur stetigen Förderung eines Systems der Arbeitsbeziehungen dienen, das in mehr zentralisierter oder mehr dezentralisierter Form in der Lage ist, Herausforderungen in praktikable Lösungen umzuwandeln. Ein derartiges System muß sich innerhalb einer rechtlichen Rahmenordnung entwickeln, die sich auf sozialkulturelle Gewohnheiten und Praktiken stützt. Es benötigt eine organisatorische Infrastruktur, die das erreichte Niveau der Wirtschaftsaktivität widerspiegelt. Es kann den größtmöglichen Gebrauch von menschlicher Intelligenz und persönlichem Engagement gewährleisten, indem es die Chance zum freien, verantwortungsbewußten Ausdruck von Interessen und zu ihrem Ausgleich bietet.

Literatur

- v. Beyme, K. (1984): Der Neokorporatismus – neuer Wein in alten Schläuchen? In: *Geschichte und Gesellschaft* 10, 211-233.
- Billerdeck, U. et al. (1982) (Hg.): *Korporatismus und gewerkschaftliche Interessenvertretung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Boettcher, E. (1974): *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen: Mohr.
- Boettcher, E. et al. (1980): *Konzertierte Aktion. Neue politische Ökonomie als Ordnungstheorie*. Tübingen: Mohr.
- Fürstenberg, F. (1986): Wage setting in the Austrian system of economic partnership: structure and functioning of social contracts. In: R. Blandy/J. Niland (eds.): *Alternatives to Arbitration*. Sydney et al.: Allen & Unwin, 201-218.
- Gamillscheg, F. et al. (1988) (Hg.): *Sozialpartnerschaft in der Bewährung*. München: Beck.
- Keller, B. K. (1989): The Role of the State as Corporate Actor in Industrial Relations Systems. In: 8th World Congress of IIRA. Bruxelles: Mimeo.
- Lyon-Caen, A./Mariucci, L. (1985): The State, Legislative Intervention and Collective Bargaining: A Comparison of Three National Cases. In: *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 1, 87-108.
- Michels, A./Slomp, H. (1990): The Role of Government in Collective Bargaining: Scandinavia and the Low Countries. In: *Scandinavian Political Studies* 13, 21-35.
- Müller-Jentsch, W. (1973): Bedingungen kooperativer und konfliktorischer Gewerkschaftspolitik. In: *Leviathan* 1, 232-241.
- Pankert, A. (1983): Government Influence on Wage Bargaining: The Limits set by International Labour Standards. In: *International Labour Review* 122, 579-592.
- Pelinka, A. (1991): Österreich: Konkordanzdemokratie und Sozialpartnerschaft. In: H. Michalsky (Hg.): *Politischer Wandel in konkordanzdemokratischen Systemen*. Vaduz: Verlag der Liechtensteinischen Akademischen Gesellschaft, 31-44.
- Prisching, M. (1996): *Die Sozialpartnerschaft*. Wien: Manz.
- Slomp, H. (1990): The Future of Tripartism in Europe. In: W. Dercksen (ed.): *The Future of Industrial Relations in Europe*. Conference Documents, WRR/Working Documents W53: 's-Gravenhage.
- Stiefbold, R. P. (1975): Elites and elections in a fragmented political system. In: *Sozialwissenschaftliches Jahrbuch für Politik* 4, 119-227.
- Viklund, B. (1976): The Role of Government. In: *International Conference on Trends in Industrial and Labour Relations*, Montreal, 479-481.

5.1 Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen im Betrieb¹ (1977)

Einleitung

Der Mensch erlebt seine Umwelt vorwiegend als Spannungsfeld sozialer Beziehungen, die ihm jeweils einen unterschiedlichen Freiheitsgrad zur Selbstverwirklichung bieten. Je mehr diese Beziehungen organisiert sind, desto stärker ist der Zwang zur Anpassung. Die sozialen Verflechtungen der industriellen Arbeitswelt tragen im besonderen Maße den Charakter des wiederkehrenden zwangsweisen Vollzugs, der von den Beteiligten ein hohes Maß von Selbstdisziplin verlangt. Es wäre allerdings voreilig, diese Verhaltenszwänge unter Bezug auf technisch-wirtschaftliche Erfordernisse als völlig unveränderlich und unausweichlich anzunehmen. Es gibt auch Gestaltungsspielräume, deren Aktivierung von den jeweiligen Interessenlagen der Beteiligten abhängt.

Bei der Analyse sozialer Beziehungen im Betrieb können wir also von der Grundtatsache ausgehen, daß es eine Spannung von objektivierten Sacherfordernissen und vorwiegend subjektiven Interessenlagen gibt. Diese Interessenlagen entstehen aus Grundbedürfnissen, die in konkreten Situationen nur begrenzt erfüllbar sind. In der Arbeitswelt sind insbesondere das unmittelbare *Verwertungsinteresse* der Arbeitskraft (Lohn- und Aufstiegsinteresse u.a.), das *Erhaltungsinteresse* (Sicherung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsfähigkeit) sowie das *Gestaltungsinteresse* des arbeitenden Menschen (Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen) zu beachten.

Diese *Interessenlagen* werden auch in den subjektiven Einstellungsweisen von Arbeitnehmern zu Arbeitsplatz² und Beruf³ dokumentiert. Untersuchungen an 225 männlichen und 324 weiblichen Arbeitnehmern (verschiedenster Berufsgruppen und Qualifikationsstufen) zeigen einen Schwerpunkt beim *Verwertungs- und Gestaltungsinteresse* (vor allem auch im Hinblick auf die betrieblichen Sozialbeziehungen). Eine geringere Rolle scheint das *Erhaltungsinteresse* zu spielen, was nicht zuletzt damit zusammenhängen dürfte, daß im Untersuchungszeitraum (1969-1972) die Arbeitsplatzsicherheit nicht bedroht erschien (vgl. Tab 1). Die (von Rosenberg⁴

¹ Der Verfasser dankt Frau Dr. Irene Dyk für die kommentierte Zusammenstellung der in dieser Arbeit verwendeten empirischen Belege. Sie haben angesichts unterschiedlicher Untersuchungsvoraussetzungen vor allem illustrativen Charakter. Die jeweiligen Beeinflussungsfaktoren variieren situationsspezifisch.

² B. Scheuringer, Die Berufsmobilität von Frauen, Schriftenreihe des ÖIAMP, H. VIII, Linz 1972, S. 173f; I. J. Dyk, Berufsmobilität und Berufseinstellung männlicher Arbeitnehmer, Schriftenreihe des ÖIAMP, H. XIII, Linz 1973, S. 96f.

³ B. Scheuringer, S. 154f; I.J. Dyk, S. 101.

⁴ M. Rosenberg, Occupations and Values, Glencoe, Ill. 1957, S. 10f.

übernommene) Frage nach den wichtigsten Merkmalen eines „idealen Arbeitsplatzes“ brachte folgendes Ergebnis:

Tabelle 1

Wichtigstes Merkmal eines „idealen Arbeitsplatzes“	männliche Arbeitnehmer (in%) (Linz)	weibliche Arbeitnehmer (in%) (Linz)
Gute Verdienst- und Aufstiegschancen	44,9	22,2
Arbeitsplatzsicherheit	10,2	25,0
Anwendungsmöglichkeit für besondere Fähigkeiten	20,9	20,7
Kontaktmöglichkeit; Gelegenheit, anderen Menschen zu helfen; Ansehen bei den Mitarbeitern	22,2	32,1
k.A., w.n.	1,8	-
Summe	100% N = 225	100% N = 324

Etwas anders gelagert sind die Ergebnisse, wenn man nach den Merkmalen eines „richtigen Berufs“ fragt. Hier steht ganz eindeutig das „Gestaltungsinteresse“ im Vordergrund, während das Verwertungsinteresse zurücktritt.

Die sozialen Faktoren spielen eine geringere Rolle, obwohl auch hier (wie bei der Fragestellung oben) weibliche Arbeitnehmer eher auf die Bedeutung von Kontaktmöglichkeiten und gutem Arbeitsklima hinweisen (vgl. Tab 2).

Tabelle 2

Kriterien für einen „richtigen Beruf“	männliche Arbeitnehmer (in %) (Linz)	weibliche Arbeitnehmer (in %) (Linz)
Persönlichkeitsfaktoren (Sinnerfüllung, Selbstentfaltung)	66,7	76,2
Soziale Faktoren (Kontakte, Betriebsklima, Ansehen)	4,9	9,6
Materielle Faktoren (Verdienst, Sicherheit)	21,3	6,5
k.A., w.n.	7,1	7,7
Summe	100% N = 225	100% N = 324

Die Spannung zwischen Sacherfordernissen und Interessenlagen hat zu sehr unterschiedlichen sozialpolitischen und sozialrechtlichen Gestaltungsversuchen geführt, die sich sowohl auf die institutionalisierte Rahmenordnung des Betriebes als auch auf die Schaffung spannungsmilderer Verfahrensweisen beziehen. Je mehr das soziale Anspruchsniveau des einzelnen Arbeitnehmers steigt, desto wichtiger wird auch für ihn die Mitgestaltung der sozialen Beziehungen, an denen er direkt teilhat. Es ist deshalb wichtig, den Blick nicht nur auf die allgemeinen Ordnungsprinzipien der industriellen Arbeitswelt zu richten, sondern auch auf die Bereiche, in denen ein Ausgleich von Interessen und Sacherfordernissen durch die unmittelbare Mitwirkung der direkt Beteiligten erforderlich wird. Für diese Aufgabe ist eine genauere Kenntnis der Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen im Betrieb unerlässlich. Sie sollen nun aus der Sicht des individuellen Arbeitnehmershaltens, der Spannungen zwischen betrieblichen Gruppen und schließlich der möglichen Kooperationsformen betrachtet werden.

Sozialverhalten und betriebliche Situation

Jedes soziale Verhalten ist das Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen den objektiv gegebenen Anforderungsmerkmalen einer bestimmten Situation und ihrer subjektiven, von der Persönlichkeitsstruktur, früheren Erfahrungen und gegenwärtigen Erwartungen abhängigen Interpretation durch die Beteiligten. Normalerweise löst diese Wechselwirkung eine Veränderung subjektiver Einstellungen aus, die auch zu sachlich angemessenem Verhalten führt. Die betriebliche Situation bietet aber dem Mitarbeiter spezifische Schwierigkeiten, auf die er unter Umständen so reagiert, daß nicht nur er selbst, sondern auch andere Menschen behindert werden und Nachteile erleiden.

Die besonderen Schwierigkeiten liegen einmal in der *fehlenden Durchschaubarkeit des Betriebsgeschehens*. Der arbeitsteilige Produktions- und Verwaltungsablauf läßt sich weder in seiner Grundstruktur noch in seinen Beeinflussungsfaktoren von einer Einzelperson allein überblicken. Der persönliche Erfahrungsbereich ist also begrenzt, und jeder ist auf meinungsbildende Informationen angewiesen, um seine eigene Tätigkeit als sinnvoll zu begreifen. Diese Informationen sind jedoch lückenhaft und oft sogar widersprüchlich. So entsteht leicht das Gefühl der Orientierungslosigkeit bei gleichzeitig gegebenem Zwang zu raschem und richtigem Handeln.

Die fehlende oder zumindest *ingeschränkte Transparenz* des Betriebsgeschehens zeigt sich u.a. darin, daß in einer 1966 durchgeführten Chemiarbeiteruntersuchung zwar der Großteil der Befragten relevante Arbeits- und Sicherheitsvorschriften

nannte, aber immerhin 15% (bei den Frauen sogar 57%!) nicht darüber orientiert waren⁵ (vgl. Tab 3).

Tabelle 3

Kenntnis der Arbeitsvorschriften	Chemiearbeiter (in %)	
	total	davon: Frauen
Unfallverhütung	10	1
Betriebsanweisung	62	18
Arbeitsordnung	4	17
Kombinationen	9	7
keine Kenntnis	15	57
	100% N = 601	100% N = 82

Fast die Hälfte der Befragten war sich auch über die wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht im klaren⁶ (vgl. Tab 4a und 4b).

Tabelle 4a

Personen, von denen die eigene Arbeit beeinflusst werden kann	Chemiearbeiter (in %)	
	total	davon: Frauen
Vorgesetzte	22	9
Kollegen	27	27
Untergebene	1	-
Kombinationen	2	-
Keine	48	64
Summe	100% N = 601	100% N = 82

⁵ Vgl. F. Fürstenberg und Mitarb., Die Soziallage der Chemiearbeiter, Neuwied und Berlin 1969, S. 257.

⁶ Vgl. F. Fürstenberg und Mitarb., a.a.O., S. 258.

Tabelle 4b

Personen, deren Arbeit man selbst beeinflussen kann	Chemiearbeiter (in %)	
	total	davon: Frauen
Vorgesetzte	1	-
Kollegen	44	23
Untergebene	6	5
Kombinationen	-	-
Keine	49	72
Summe	100% N = 601	100% N = 82

Ein Fünftel der Befragten hielt es für unmöglich, die Arbeitssituation bzw. den eigenen Arbeitsplatz zu beeinflussen, zu ändern bzw. zu verbessern⁷ (vgl. Tab 5).

Tabelle 5

Änderungswünsche in bezug auf die Arbeit	Chemiearbeiter (in %)	
	total	davon: Frauen
Ja	28	38
Geht nicht	19	21
Nein	53	41
Summe	100% N = 601	100% N = 82

Diese mangelnde Einsicht in die Sacherfordernisse des Arbeitsablaufs wird noch erschwert durch die oft *beträchtliche soziale Distanz zwischen den Arbeitsbereichen und Rangstufen*, etwa zwischen der Entwicklung und der Fertigung oder dem Verkauf und der allgemeinen Verwaltung oder aus vertikaler Sicht zwischen der Ebene der Meister und jener der Betriebsleitung. So fördert die horizontale Trennung des Arbeitsablaufs ebenso wie die vertikale Schichtung der Belegschaft die Herausbildung partikulärer Interessenlagen. Die betriebliche Wirklichkeit zerfällt für den Mit-

⁷ Ders, S. 259.

arbeiter in mehr oder weniger voneinander isolierte Teilbereiche, die wiederum unter Teilgesichtspunkten beurteilt werden.

Die *soziale Distanz* zwischen verschiedenen *Arbeitsbereichen* und *Rangstufen* geht u.a. daraus hervor, daß der einzelne Arbeitnehmer kaum Möglichkeiten sieht, etwa die Arbeit eines Vorgesetzten zu beeinflussen, oder auch nur den eigenen Arbeitsbereich zu verändern (vgl. Tab 4b, Tab 5).

Dementsprechend wird der Einfluß der Arbeitnehmermeinung gesamtbetrieblich gesehen eher gering eingeschätzt, allerdings in Abhängigkeit von Berufsposition und -bereich⁸ (vgl. Tab 6, Tab 7).

Tabelle 6

Anerkennung der Meinung der Arbeitnehmer	Chemiearbeiter		
	total	Betrieb A	Betrieb F
Ja	40	56	20
Bedingt	32	32	25
Nein	26	8	55
Keine Meinung	2	4	0
Summe	100% N = 601	100% N = 100	100% N = 101

Tabelle 7

Anerkennung der Meinung der Arbeitnehmer	Linzer Arbeitnehmer		
	total	Arbeiter	Angestellte
Ja	38,8	37,6	38,0
Bedingt	33,8	26,4	43,0
Nein	25,3	31,2	18,0
Keine Meinung	3,1	4,8	1,0
Summe	100% N = 225	100% N = 125	100% N = 100

⁸ F. Fürstenberg, a.a.O., S. 287; I. J. Dyk, a.a.O., S. 51f.

Auffällig ist die noch immer bestehende soziale Distanz zwischen *Arbeitern und Angestellten*,⁹ die sich u.a. darin äußert, daß bezüglich einer gewissen Privilegierung der Angestellten mehr oder weniger Übereinstimmung gegeben ist, während immerhin doppelt so viele Angestellte als Arbeiter die letzte Gruppe für bevorzugt halten (vgl. Tab 8, Tab 9). (Die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung sind übrigens dort am geringsten, wo besonders starke bzw. schwache Kooperation zwischen Arbeitern und Angestellten vorgegeben ist).

Tabelle 8

Angestellte sind privilegiert	total (Linz)	Arbeiter	Angestellte
Ja	78,2	86,4	68,0
Nein	15,6	11,2	21,0
Weiß nicht	6,2	2,4	11,0
Summe	100% N = 225	100% N = 125	100% N = 100

Tabelle 9

Angestellte sind privilegiert	total (Linz)	Arbeiter	Angestellte
Ja	14,2	8,8	21,0
Nein	70,7	75,2	65,0
Weiß nicht	15,1	16,0	14,0
Summe	100% N = 225	100% N = 125	100% N = 100

Mit der Aufgliederung der Interessen wird zugleich eine gewisse Gegensätzlichkeit geschaffen, die sich nie völlig durch übergeordnete Eingriffe ausgleichen läßt. So erhalten die sozialen Beziehungen einen Spannungscharakter der durch den *Zwang zur Anpassung an vorgeformte Arbeitsvollzüge* und dementsprechend zur weitgehenden Selbstdisziplin noch vermehrt wird. Je nach Ausmaß der Fremdsteuerung in einer bestimmten Situation und dem dadurch entstehenden Anpassungsdruck ist mit mehr oder weniger starken Affektstauungen zu rechnen. Sie führen bisweilen aus relativ

⁹ I. J. Dyk, a.a.O., S. 48 f.

kleinem Anlaß zu übertriebenen Reaktionen, die ihre eigentliche Ursache in einer unbewältigten Arbeitssituation im Betrieb haben.

Eine typische Überforderung des Mitarbeiters tritt ein, wenn er sich nicht über die besonderen Anforderungen in einem organisierten Arbeitszusammenhang im klaren ist, sondern sich allein an den sozialen Vorbildern der kleinen Gruppe bzw. des Privatlebens orientiert. Emotionale Reaktionen statt sachbezogener Handlungen, Vorurteilsbildung statt kritischer Auseinandersetzung, kleinliches Beharren auf unwichtigen Details statt Verständnis für die wichtigsten Problemaspekte sind dann die Folge.

Eine derartige Lage läßt sich nur oberflächlich durch Gebote und Verbote verbessern. Entscheidend ist es, dem Mitarbeiter individuell zu helfen, seine Lage im Betrieb zu bewältigen. Hierzu bedarf es gezielter Orientierungs- und Anpassungshilfen, in deren Zentrum die *Bereitstellung allseitig anerkannter sozialer Rollen* stehen sollte, die ein Optimum an Selbstbestimmung, d.h. an persönlichem Spielraum vermitteln. Hierbei kommt es auch darauf an, daß eine etwa vorhandene übermäßig gefühlsbetonte Einstellung zur Arbeit und zu den Mitarbeitern durch eine stärkere Sachorientierung ersetzt wird. Allerdings kann diese nicht die völlig unkritische Übernahme von Vorgesetzterenerwartungen bedeuten. Es geht darum, dem Mitarbeiter ein reales Bild der betrieblichen Wirklichkeit zu vermitteln und ihnen auch Wege zur sachbezogenen Artikulation seiner Interessen zu öffnen.

Wesentliche *Orientierungs- und Anpassungshilfen* stellen Beziehungen zu Vertrauenspersonen dar. Hier zeigte sich in der Chemiarbeiteruntersuchung¹⁰ sowohl bei persönlichen wie auch bei sachlichen Problemen eine Vorrangrolle des Vorgesetzten gegenüber allen anderen betrieblichen Instanzen. Immerhin rund ein Drittel der Arbeitnehmer aber konnte oder wollte im Betrieb nicht über persönliche Probleme sprechen (12% bei Sachfragen).

Die zum selben Thema befragten Linzer Arbeitnehmer¹¹ orientierten sich bei persönlichen Problemen viel stärker an Kollegen und auch an der betrieblichen Interessenvertretung. 40% hatten oder wollten keine Gesprächspartner für persönliche Probleme. Bei Sachfragen stand allerdings deutlich der Vorgesetzte im Vordergrund. Kollegen spielten eher bei den Angestellten, die betriebliche Interessenvertretung eher bei den Arbeitern eine gewisse Rolle. Rund ein Fünftel war auch hier (lieber) auf sich selbst angewiesen.

Bei der Artikulation von Interessen im Betrieb tritt allerdings ein Problem auf, das aus einer wechselseitigen Abhängigkeit der Belegschaftsmitglieder entsteht. Infolge dieser allgemeinen Interdependenz betrifft jede arbeitsbezogene und mitarbeiterbezogene Regelung mehr als eine Person. Der Ausgleich zwischen Individual- und

¹⁰ F. Fürstenberg, a.a.O., S. 263

¹¹ I. J. Dyk, a.a.O., S. 53 f.

Gruppenansprüchen ist deshalb nicht weniger schwierig als der Ausgleich zwischen persönlichen Interessen und technisch-wirtschaftlichen Erfordernissen. Dies wird besonders deutlich, wenn wir uns die betriebliche Gruppenstruktur vergegenwärtigen.

Die betriebliche Gruppenstruktur als soziales Konfliktfeld

Eine soziale Gruppe entsteht durch das kontinuierliche Zusammenwirken von Menschen, die ein gemeinsames Gruppenziel haben, dessen Fortbestand verhältnismäßig unabhängig vom einzelnen Mitglied ist. Die Vielfalt der betrieblichen Gruppenstruktur ist durch die Tatsache bedingt, daß nicht allein die wirtschaftlich-technische Organisation des Betriebes, sondern auch sehr unterschiedliche Umwelteinflüsse die Gruppenbildung fördern oder hemmen. Die wichtigsten Gruppentypen im Betrieb sind Arbeitsgruppen, Ranggruppen, Interessenvertretungen sowie spontane und informelle Gruppierungen.

Arbeitsgruppen entstehen durch das Erfordernis funktionaler Kooperation, also durch den Prozeß der Arbeitsteilung. Besonders zu beachten ist allerdings der Unterschied zwischen der rein formalen Zuordnung von Menschen im Rahmen eines Arbeitsprozesses und ihrer informalen, emotionalen gegenseitigen Bindung. Einer der Hauptwidersprüche der betrieblichen Sozialstruktur ist darauf zurückzuführen, daß Menschen durch Sacherfordernisse zur Kooperation gezwungen werden, die sehr unterschiedliche Interessen haben und auf freiwilliger Basis nicht ohne weiteres kooperieren würden.¹² So ist immer wieder festzustellen, daß innerhalb eines Arbeitsprozesses soziale Konflikte auftreten, die Ausdruck dieses Widerspruchs sind: z.B. bei der Aufstellung von Überstunden- und Urlaubsplänen oder bei Versetzungen. Der Ausgleich zwischen den formellen und informellen Aspekten im Arbeitsvollzug, d.h. die Konstituierung von Arbeitsgruppen auch im soziologischen Sinne ist eine schwierige und nur selten eine optimal zu erfüllende Aufgabe sozialer Betriebsgestaltung.

Soziale Ranggruppen entstehen aufgrund unterschiedlicher Status- und Autoritätsverteilung. Sie können formelles Abbild der Betriebshierarchie sein, aber auch informell die tatsächliche Einflußverteilung in einem bestimmten Betriebsbereich widerspiegeln. Rein zahlenmäßig, aber auch sozialrechtlich besonders bedeutungsvoll sind die Ranggruppen der Arbeiter und der Angestellten. Trotz einer zunehmenden Annäherung der Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche im Laufe des Rationalisierungsprozesses bestehen immer noch erhebliche Unterschiede im Selbstbewußtsein und im Sozialverhalten. Sie zeigen sich auch in großer sozialer Distanz, in verschiedenartigsten Vorurteilen und teilweise unterschiedlicher Akzentsetzung bei der Interessenwahrnehmung.

¹² Vgl. hierzu L. R. Sayles, *Behaviour of Industrial Work Groups*, New York 1958.

Als bedeutsame Ranggruppen zeichnen sich im Betrieb Arbeiter und Angestellte ab. Wie die Tabellen 8 und 9 zeigen, hielten insgesamt 78% der befragten Linzer Arbeitnehmer die Angestellten und 14% die Arbeiter für privilegiert, ohne jedoch die Art der Bevorzugung genau artikulieren zu können.

Die Angestellten nahmen vor allem an, daß die Arbeiter eine effizientere Interessenvertretung und – wohl in Zusammenhang damit – bessere Verdienstchancen und mehr Zugang zu diversen Sozialeinrichtungen haben. Die privilegierte Stellung der Angestellten wurde von beiden Gruppen in erster Linie auf arbeits- und sozialrechtliche Vorteile zurückgeführt.¹³

Auch *innerhalb* der Arbeiter- und Angestelltenschaft gibt es Ranggruppen, die teilweise die betriebliche Organisationsstruktur widerspiegeln (Abteilungsleiter, Meister), teilweise Überbleibsel ständischer Berufsgruppen sind (Facharbeiter). Bisweilen werden auch Ranggruppen künstlich von der Unternehmensleitung geschaffen, um verdiente Mitarbeiter auszuzeichnen oder zusätzliche Aufstiegssurrogate zu schaffen („Stammebelegschaft“). Je mehr der hierarchische Aspekt der Betriebsstruktur betont wird, desto größere Bedeutung haben die Ranggruppen und desto tiefer sind die sozialen Gräben zwischen ihnen. Dies fördert stark das Konkurrenzverhalten und dementsprechend die ständigen Vergleiche zwischen unterschiedlichen betrieblichen Soziallagen mit den Erscheinungsformen des Neides, der Intrige und des übertriebenen Aufstiegsbewußtseins.

Die *Interessenvertretungen im Betrieb* nehmen im Rahmen der Gruppenstruktur eine Sonderstellung ein, weil sie entweder formell oder aber inoffiziell sanktioniert sind. Wichtigste Interessenvertretung ist der Betriebsrat, der schon aufgrund der rechtlichen Gegebenheiten eine komplexe Gruppenstruktur aufweist.¹⁴ Durch getrennte Wahl der Arbeiter und Angestellten wird er als soziale Gruppe für einen begrenzten Zeitraum konstituiert. Diese Gruppe bleibt von Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft während ihres Bestehens abhängig und entwickelt besondere Merkmale. Hierbei ist es bedeutungsvoll, wie weit es dem Betriebsrat gelingt, tatsächlich die Interessen der Belegschaft zu repräsentieren. Schon bei der Wahl entstehen hier Probleme wie z.B. das Übergewicht einer bestimmten Belegschaftsgruppe oder die mangelnde Repräsentanz einer Minderheit. Schwierig ist es auch für den Betriebsrat, während seiner Tätigkeit den unmittelbaren Kontakt zur Wählerschaft aufrecht zu erhalten. Die Trennung des Funktionärs von der unmittelbaren Arbeitswirklichkeit durch eine Vielzahl bürokratischer Prozesse und die Ausrichtung auf übergeordnete Aufgaben sind unübersehbar. So sehr die Existenz des Betriebsrats die einseitige Weisungs- und Kommunika-

¹³ I. J. Dyk, a.a.O., S. 47f.

¹⁴ Vgl hierzu das Kapitel „Der Betriebsrat im betrieblichen Spannungsfeld“, in: F. Fürstenberg, Industrielle Arbeitsbeziehungen. Untersuchungen zu Interessenlagen und Interessenvertretungen in der modernen Arbeitswelt, Wien 1975.

tionsstruktur des Betriebes teilweise durchbricht und damit den Betriebszwang lockert, so sehr schafft er doch als soziale Gruppe mit spezifischen Aufgabenstellungen eine soziale Distanz, die zu beachten ist. Bei diesem Sachverhalt setzen auch die Vorschläge an, das Mitwirkungspotential der Arbeitnehmerschaft im Betrieb auf eine breitere Basis zu stellen und damit dem Betriebsrat einen bisher nur unvollkommen entwickelten organisatorischen Unterbau zu geben.

Die *betriebliche Interessenvertretung* spielt im Urteil der Arbeitnehmer eine durchaus unterschiedliche Rolle. Während in der Linzer Untersuchung Betriebsräte insbesondere von den Arbeitern sowohl als Vertrauenspersonen bei persönlichen Problemen (19%) wie auch in Sachfragen (10%) genannt wurden, liegen die entsprechenden Nennungen in der Chemiarbeiteruntersuchung mit 7% bzw. 1% wesentlich niedriger. Allerdings wurde dem Betriebsrat von den Chemiarbeitern durchaus (potentielle) Bedeutung bei der Artikulierung der Arbeitnehmerinteressen beigemessen.¹⁵ Fast ein Viertel der Befragten war der Meinung, daß sich die Arbeiterschaft durch Aktivitäten des Betriebsrates bzw. der Gewerkschaft besser Gehör verschaffen könnte.

Die ambivalente Stellung der betrieblichen Interessenvertretung schlägt sich in deutlichen Diskrepanzen zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung nieder.

In einer 1968 durchgeführten Untersuchung über die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens¹⁶ zeigte sich, daß hinsichtlich der Effizienz der Betriebsratstätigkeit Unterschiede in der Beurteilung von Belegschaft, Betriebsleitung und Betriebsräten bestehen (vgl. Tab 10).¹⁷

Tabelle 10

Beurteilung der Tätigkeit des Betriebsrates	Belegschaft		Betriebsleitung	Betriebsrat	
	Arbeiter	Angestellte		Arbeiter	Angestellte
Positiv	40	30	80	74	76
Zufriedenstellend	26	32	18	25	22
Nicht zufriedenstellend	12	13	2	1	2
Keine Meinung	22	25	-	-	-
Summe	100%	100% N = 443	100% N = 77	100%	100% N = 225

¹⁵ F. Fürstenberg, a.a.O., S. 266.

¹⁶ F. Fürstenberg, Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens. Kurzfassung eines Untersuchungsberichtes, München 1970.

¹⁷ F. Fürstenberg, a.a.O., S. 21

Etwa zwei Drittel der Belegschaft beurteilten die Tätigkeit des Betriebsrats positiv oder zufriedenstellend, während die Aussagen der Betriebsräte selbst wie auch die Meinungen der Betriebsleitung wesentlich positiver ausfielen. Von den in diesem Zusammenhang befragten Arbeitern hat sich gut ein Viertel, von den Angestellten ein Fünftel jemals mit einem Anliegen an den Betriebsrat gewandt.¹⁸

Im Betrieb kann überall dort von *spontanen und informellen Gruppierungen* gesprochen werden, wo kein unmittelbarer Zusammenhang dauerhafter Sozialbeziehungen mit dem Betriebszweck besteht. Dies ist z.B. bei Freundeskreisen, bei weltanschaulichen Zirkeln, bei Sozialkontakten aufgrund gemeinsamer Freizeitaktivitäten der Fall. Wo eine Vielzahl derartiger „autonomer“ Sozialbeziehungen und Gruppen besteht, wird die betriebliche Wirklichkeit weniger stark als bloßer Ausdruck von Sacherfordernissen empfunden. Allerdings kommen dadurch auch umweltbezogene und in der Umwelt verankerte Spannungsmomente in die betriebliche Wirklichkeit hinein (Vorurteile zwischen „Einheimischen“ und „Fremden“, „Jungen“ und „Alten“, „Roten“ und „Schwarzen“ usw.)

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Mitarbeiter eines Betriebes einander nicht als einzelne und nicht allein in Verfolgung einer spezifischen Aufgabe begegnen, sondern als Teilnehmer eines sehr komplex gegliederten sozialen Interaktionsgefüges, als Mitglieder von Arbeits-, Rang- oder autonomen Gruppen bzw. als Interessenvertreter. Hierdurch entstehen zahlreiche *Kontaktmöglichkeiten*.¹⁹ Sie können z.B. das einzelne Individuum dadurch betreffen, daß es durch die Rollenvielfalt, die zu verwirklichen ist, in widersprüchliche Verhaltensanforderungen gerät. Sie können aber auch ganze Gruppen betreffen, die z.B. in den Zwiespalt geraten, ob sie eine stärker kooperationsbezogene oder stärker konkurrenzorientierte Verhaltensweise einnehmen sollen, etwa im Hinblick auf eine die Rangordnung tangierende Neuorganisation eines Betriebsteils. Die Offenlegung derartiger Konfliktursachen wird dadurch erschwert, daß in der Regel alle Stellungnahmen standpunktorientiert und damit einseitig sind. Andererseits hilft auch eine objektivierte und normierte Grundordnung nur begrenzt, weil sie stets unterschiedlich aufgrund der jeweiligen Interessenanlage und spezifischen sozialen Situation interpretiert wird. Es soll nun untersucht werden, wie unter diesen Bedingungen die betriebliche Kooperation tatsächlich strukturiert ist und sich verwirklicht.

Strukturen betrieblicher Kooperation

Die Prozesse betrieblicher Kooperation werden von den technisch-wirtschaftlichen Anforderungen und von der jeweiligen Organisationsstruktur bestimmt. Als Erschei-

¹⁸ Ders, S. 22.

¹⁹ Vgl. hierzu das Kapitel „Soziale Konflikte im Betriebsgeschehen“ in: F. Fürstenberg, *Grundfragen der Betriebssoziologie*, Köln und Opladen 1964, S. 125ff.

nungsweisen können wir Einzelarbeit, teamartige und gefügearartige Kooperation unterscheiden.

Eine von sozialen Beziehungen relativ isolierte Einzelarbeit ist in der Industrie die große Ausnahme. Sie kommt selten und dann bei Hilfstätigkeiten oder gelegentlich bei hochqualifizierten Funktionen vor. In der Regel sind die Tätigkeiten durch einen kooperativen Arbeitsablauf miteinander verknüpft. Bei Einzel- und Kleinserienfertigung und auch in den herkömmlichen Büros gibt es hierbei die Form der direkten Arbeitsverknüpfung, des „In-die-Hand-Arbeitens“. Diese „teamartige“ Kooperation²⁰ wird gekennzeichnet durch ein starkes Aufeinanderangewiesensein der Beteiligten auch bei Funktionsdifferenzierung. In direktem persönlichen Kontakt werden komplexe Arbeitsgänge erledigt. Je nach dem Ausmaß der Arbeitsteilung und der Fremdkontrolle können hierbei stark repetitive und sinnentleerte Tätigkeitskomplexe entstehen (Fließband).

Mit fortschreitender Rationalisierung und Automatisierung wird die Kooperation indirekter, die Zusammenarbeit wird durch Maschinenaggregate bzw. Informationssysteme vermittelt, ohne daß hierzu ein direkter persönlicher Kontakt erforderlich wäre (Beispiele: Walzwerk oder zentrales Schreibsekretariat). Diese „gefügearartige“ Kooperation²¹ vermindert nicht die soziale Abhängigkeit, läßt sie jedoch abstrakter werden.

Besondere Bedeutung haben in den letzten Jahren Versuche erlangt, die Kooperation im Betrieb so zu gestalten, daß überschaubare Arbeitsbereiche mit zureichender Funktions- und Vollmachtenverteilung entstehen, in denen Teilaufgaben eigenverantwortlich geplant, durchgeführt und kontrolliert werden können. In der Regel entstehen hierdurch *multifunktionale Arbeitsteams* oder Arbeitsgefüge, innerhalb derer und zwischen denen zusätzliche Informations- und Kontaktmöglichkeiten geschaffen werden. Besonders in den technisch nicht völlig determinierten Bürobereichen verbreiten sich diese Arbeitsformen immer mehr.

Für die sozialen Beziehungen im Betrieb sind die technisch-wirtschaftlich und organisatorisch determinierten Kooperationsformen gleichsam das formale Gerüst. Sie bestimmen das Ausmaß an Abhängigkeit und Selbständigkeit, an Eigenverantwortung und Fremdkontrolle, an individueller Beeinflussung des Arbeitsergebnisses und aller wesentlichen Merkmale der Arbeit. Es kommt also auf den sozialen Spielraum innerhalb eines Kooperationssystems an, ob persönliche Eigenarten und Probleme oder Gruppenspannungen direkt artikuliert, ausgetragen und ausgeglichen werden können. Gibt es hierfür keinen Freiheitsgrad, wie z.B. in hoch spezialisierten, stark

²⁰ Der Begriff wurde im Rahmen einer Untersuchung der Arbeitsbedingungen in der Stahlindustrie von H. Popitz und Mitarbeitern geprägt. Vgl. H. Popitz u. a., Technik und Industriearbeit, Tübingen, 1957.

²¹ H. Popitz u. a., a. a. O.

unterteilten Arbeitssystemen mit externer Leistungskontrolle, dann werden Interessenkonflikte zurückgestaut und auf andere Ebenen der betrieblichen Wirklichkeit verlagert.²² Sie treten dann in allgemeinerer Form z.B. als Absentismus, als überdurchschnittlich hohe Fluktuation oder auch in der Form hoher Ausschußquoten, ja sogar als gesteigerte Unfallhäufigkeit in Erscheinung. Allerdings überdecken sie sich hierbei mit anderen, oft außerbetrieblich determinierten Ursachen, was die Analyse sehr erschwert.

Besondere Bedeutung haben *Kooperationsformen, die mit bestimmten Entlohnungssystemen gekoppelt sind*, wie z.B. dem Einzel- und Gruppenakkord. Unter diesen Bedingungen nimmt das soziale Beziehungsgefüge spezifische Formen an, die vielfach untersucht worden sind, weil sie besonders konfliktrichtig sind.²³ Es entstehen z.B. Widersprüche zwischen dem durch den Arbeitsprozeß gebotenen Solidarverhalten und dem aufgrund des Entlohnungssystems erforderlichen Konkurrenzverhalten. Aus ähnlichen Gründen können Normenkonflikte auftreten, z.B. hinsichtlich der Einhaltung von Unfallverhütungsvorschriften und des Drucks unablässiger Mehrleistung. Die an sich schon schwierige individuelle Anpassung sowie der Interessenausgleich in und zwischen den Gruppen können also entscheidend durch das formale Kooperationsystem erschwert werden. Wo personelle und Gruppenbedürfnisse nicht berücksichtigt werden, wirken sie als „Störfaktor“ betrieblicher Zusammenarbeit, die dann aber wenig mehr als formale Koordinierung von Leistungen, keineswegs jedoch soziale Organisation ist. Wenn also ein Mitarbeiter unangenehm auffällt, weil er andere durch sein Rauchen während der Arbeit belästigt, oder wo sich eine Gruppe weigert, Überstunden zu machen, muß man nicht von vornherein Obstruktionswillen oder Unverständnis gegenüber den betrieblichen Erfordernissen annehmen. Vielmehr sollte gefragt werden, ob es in dem betreffenden Betrieb eine vernünftige Pausenordnung gibt oder in den Büros „Raucherecken“ oder ob Überstundenpläne mit den Beteiligten hinreichend und rechtzeitig besprochen werden bzw. ob es eine von den Beteiligten als sinnvoll empfundene Ordnung für den Fall von Überstunden gibt.

Betriebliche Kooperation ist also weder als technisch-wirtschaftliches formales Leistungserfordernis noch als Steuerung anarchischer Interaktionen verschiedener Interessenten zu verstehen, sondern als *soziale Ordnung eines Problemlösungsprozesses*, die immer wieder konstituiert werden muß. Sie bedarf deshalb der fortwährenden

²² Vgl. z.B. die Untersuchung von H. P. Euler, Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973.

²³ Vgl. u.a. W. F. Whyte und Mitarb, Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958.

Legitimation seitens der Beteiligten. Hierfür sind entsprechende Verfahrensweisen zu entwickeln.²⁴

Beispiele für interpersonale Konfliktfelder im Betrieb

Um zu einer konfliktmindernden, kooperationsfördernden Rahmenordnung der Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen im Betrieb zu gelangen bzw. bestehende Normen situationsadäquat interpretieren und anwenden zu können, ist eine Klassifizierung der hauptsächlichen Problembereiche in beispielhafter Form sinnvoll. Einen allgemeinen Überblick gibt die Abbildung 1. In den Erläuterungen hierzu wird nach den Beziehungen zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und der Interessenvertretung, den sozialen Kontakten zwischen den Arbeitnehmern sowie den Problemen bei Einzelarbeit und bei Arbeit in Gruppen differenziert.

Die Beziehungen zwischen dem Arbeitnehmer und seiner Interessenvertretung werden in der Regel Beziehungen zwischen dem Betriebsrat und seinen Wählern sein. Seitens des Betriebsrats bzw. seiner Mitglieder gibt es hierbei aufgrund seiner bereits erörterten institutionellen Stellung im Betriebsgeschehen verschiedene Konfliktfelder. Zunächst ist auf eine mögliche Inaktivität des Betriebsrats hinzuweisen, etwa in der Weise, daß gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben wie zum Beispiel die Überprüfung gesetzlicher bzw. tarifvertraglich vereinbarter Schutzmaßnahmen, vernachlässigt werden. So werden sich anbahnende bzw. akut auftretende Mißstände nicht institutionell geregelt, sondern sie führen nach einiger Zeit zu ad hoc-Auseinandersetzungen in der unmittelbaren Situation. Ein anderer Mißstand kann durch eine allzu bürokratische Amtsführung des Betriebsrats entstehen, wie sie etwa in mangelnder Kontaktpflege in Erscheinung tritt. Hiervon sind dann, ähnlich wie bei Behörden, hauptsächlich Personen mit relativ niedrigem Status betroffen, die also ohnehin schon in der Betriebsordnung relativ benachteiligt sind. In solchen Fällen kann es zu Einstellungen der Arbeitnehmer wie derjenigen einer einfachen Frau kommen, die einem Interviewer gegenüber erklärte: „Mit dem Betriebsrat halte ich es nach dem Sprichwort ‚Geh nie zu Deinem Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst‘.“ Ein drittes wichtiges Spannungsfeld kann schließlich vom Betriebsrat verursacht werden, wenn er die Interessen von Minderheiten mißachtet. Dies kann z.B. durch eine sich allmählich verfestigende Cliquenwirtschaft im Betriebsrat geschehen. Es kann sich aber auch aus der einseitigen Orientierung des Betriebsrats an bestimmten Wählergruppen ergeben. So ist z.B. in der Praxis häufig festzustellen, daß die Schichtarbeiter nicht hinreichend im Betriebsrat vertreten sind, zum Teil aufgrund der Schwierigkeiten, die sie haben, regelmäßig zu Sitzungen zu kommen. Auch

²⁴ Vgl. hierzu u.a. H. Bosetzky, Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen, in: F. Fürstenberg (Hrsg), *Industriesoziologie II. Die Entwicklung der Arbeits- und Betriebssoziologie seit dem Zweiten Weltkrieg*, Darmstadt und Neuwied 1974.

Gastarbeiter und Frauen sowie Ungelernte stellen häufig Minderheiten im Sinne der tatsächlich praktizierten Politik des Betriebsrates dar. Ein Weg zur Veränderung derartiger Gegebenheiten, nämlich die größere Aktivität der Betroffenen gegenüber dem Betriebsrat, ist leider in jenen Fällen unwahrscheinlich, wo der Bürokratismus der Betriebsrats-Institution insbesondere Personen mit geringem Bildungsstand, niedrigeren Sozialstatus und deshalb auch mangelnder Gewandtheit im Auftreten eher abschreckt. Nicht vergessen werden darf allerdings auch, daß seitens der Personen und Gruppen im Betrieb Probleme und Schwierigkeiten für die Amtsführung des Betriebsrates bereitet werden können. Hier sind in erster Linie falsche Informationen, unberechtigte Forderungen und Einflußnahmen, Intrigen sowie Querulantenentum zu nennen. Vor allem in größeren Betrieben ist es für den Betriebsrat nicht immer leicht, sich ein zutreffendes Bild von der jeweiligen Situation zu machen. Dies kann von den Beteiligten immer wieder für Zielsetzungen ausgenutzt werden, die den eigentlichen Aufgaben des Betriebsrats zuwiderlaufen.

Abb. 1: Matrix interpersonaler Konfliktfelder im Betrieb

Reaktoren	Personen	Arbeitsgruppen	Ranggruppen	Interessenvertretungen	Autonome Gruppen
Aktoren					
Personen	Egoismus Disziplinlosigkeit Antipathie Vorurteile	Rollenkonflikte Bruch der Gruppennorm	Rollenkonflikte Loyalitätsprobleme	Querulantenentum Intrigen Falsche Information	Unsoziales Verhalten
Arbeitsgruppen	Gruppenzwang Soziale Isolierung	Gruppenrivalität Vorurteile	Kommunikationsprobleme Passiver Widerstand gegen Weisungen	Unberechtigte Forderungen Falsche Information	Gruppenrivalität
Ranggruppen	Ungerechtigkeit Autoritarismus Distanziertheit Gruppenzwang	Machtmißbrauch Mangelnde Kooperation	Gruppenrivalität Kommunikationsprobleme	Unberechtigte Einflußnahme Mangelnde Kooperation Falsche Information	Mißachtung sozialer Bedürfnisse
Interessenvertretungen	Inaktivität Bürokratismus Normverletzung	Mißachtung von Minderheiten Kommunikationsprobleme	Mangelnde Kooperation Kommunikationsprobleme	Rivalität der Fraktionen Kommunikationsprobleme	Mangelnde Kenntnisnahme der Interessenlagen
Autonome Gruppen	Gruppenzwang Soziale Isolierung	Rollenkonflikte (informales gegen formales Verhalten)	Rollenkonflikte	Intrigen Cliquesbildung	Gruppenrivalität Vorurteile

Die allgemeinen sozialen Kontakte zwischen den Arbeitnehmern eines Betriebes können zunächst durch Sozialisationsmängel bei beteiligten Personen zu Spannungen und Konflikten führen. In diesem Zusammenhang ist vor allem auf den Egoismus, die mangelnde Solidarität und Kollegialität mancher Arbeitnehmer hinzuweisen. Dies führt u.a. zu mangelnder Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter, z.B. leistungsgeminderte, ältere oder neu eingetretene Arbeitnehmer. Es kann aber auch zu Denunziantentum und Intrigenbildung führen. Auch Neid und Ressentiments können nachhaltig die sozialen Beziehungen im Betrieb stören. Das gleiche gilt von einer ebenfalls sehr wichtigen Quelle sozialer Konflikte: den Vorurteilen zwischen Personen und Gruppen. In den Ausführungen über das Sozialverhalten in der betrieblichen Situation wurden ihre Entstehungsbedingungen eingehend dargestellt. Da es kaum möglich ist, alle Vorurteile konsequent abzubauen bzw. ihre Verbreitung einzudämmen, ist in jedem Konfliktfall eine möglichst objektive Klärung des Sachverhalts durch Unbeteiligte unerlässlich.

Im betrieblichen Alltag spielen auch die verschiedenartigsten Formen der Disziplinelosigkeit eine große Rolle für die Entstehung sozialer Spannungen. Hierzu gehören Unpünktlichkeit, mangelnde Sauberkeit, Unverlässlichkeit, schlechte Umgangsformen und schließlich sogar tätliche Belästigungen. In einem Betriebsteil, in dem zwischen den verschiedenen Schichten schlechte Beziehungen festgestellt wurden, zeigte sich zum Beispiel, daß verschiedene Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz zum Schichtende nicht aufräumen, so daß die Nachfolger hierdurch einen Zeitverlust erlitten, der sich auch verdienstschmälernd auswirkte.

Schließlich muß noch auf eine allgemeine Quelle interpersonaler Spannungen hingewiesen werden, die nicht nur für den Betrieb charakteristisch ist: Antipathien zwischen Personen. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß Arbeitsgruppen selten nach dem Freiwilligkeitsprinzip und auch kaum aufgrund einer persönliche Merkmale berücksichtigenden Auslese konstituiert werden. So müssen Menschen zusammenarbeiten, die aufgrund ihres Charakters, ihres Temperaments, ihrer Veranlagung und ihrer Interessen oft nicht ideal zusammenpassen. In jenen Fällen, in denen sie nicht in der Lage sind, ihr Verhalten im Hinblick auf die Betriebsregeln zu disziplinieren, entstehen immer wieder Auseinandersetzungen, die schließlich zum Arbeitsplatzwechsel oder sogar zu Kündigungen führen.

Wenn wir die Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen bei Einzelarbeit betrachten, so müssen wir uns wieder an die grundsätzlichen Interessen des arbeitenden Menschen im Betrieb erinnern. Unter bestimmten personellen, aber auch institutionellen Voraussetzungen ist der erforderliche Interessenausgleich nur schwer zu realisieren. In Werkstätten mit Einzelakkord oder in Büros mit stark hierarchischer Gliederung kann es häufig zu einem übermäßigen Wettbewerb der Arbeitnehmer untereinander kommen, der die Kollegialität entscheidend hemmt. Es entstehen dann Situationen, die auch für Schulklassen typisch sind, in denen ein oder mehrere „Streber“ die

Mehrheit verunsichern. Die einseitige Verfolgung des reinen Lohninteresses seitens bestimmter Arbeitnehmer kann auch dazu führen, daß diese andere wichtige Arbeitsbedingungen, z.B. Sicherheitsvorschriften mißachten und dadurch ihre Kollegen gefährden. Selbstverständlich ergeben sich auch Schwierigkeiten dort, wo Personen zwar für ihre Einzelleistung bezahlt werden, ständig von ihnen jedoch Zusammenarbeit verlangt wird, d.h. kollegiale Mithilfe.

Eine andere Ursache für Probleme bei Einzelarbeitsplätzen bieten die Fälle, in denen Personen sich nur mangelhaft in die Betriebsordnung einfügen. Dies führt dazu, daß sie die Normen und Regeln nur unvollständig praktizieren und dadurch festgelegte Rechte der Mitarbeiter oder auch nur deren gewohnheitsmäßigen Spielraum beeinträchtigen. Die Individualität, die an einem Einzelarbeitsplatz möglicherweise sich entfalten kann, ist andererseits auch nicht selten ein Hemmnis für die erforderliche Zusammenarbeit.

Für die betriebliche Wirklichkeit ist, wie bereits ausgeführt, die Arbeit in Gruppen oder Kollektiven teamartiger bzw. gefügeartiger Struktur typisch. Auftretende Spannungen und Konflikte zeigen dementsprechend ein sehr komplexes, durch die Überlagerung von persönlichen und von Gruppeninteressen geprägtes Bild. Gruppennormen sind insbesondere die gruppenspezifischen Verhaltensnormen zu beachten. Werden sie von einzelnen Personen oder einer Minderheit nicht eingehalten, kommt es zu oft schwerwiegenden Auseinandersetzungen. In leistungsorientierten Gruppen, wie sie im Betrieb vorherrschen, ist hierbei die Minder- oder die übermäßige Mehrleistung ein besonderes Problem. Gerade unter den Bedingungen des Gruppenakords sind weder Faulenzerei noch Strebertum erwünscht. Der interne Gruppenzwang kann sich aber auch auf andere Verhaltensbereiche beziehen und auch die persönliche Entfaltungsmöglichkeit im Betrieb nachhaltig beschränken. In Ausnahmefällen kann es sogar dazu kommen, daß Mitarbeiter innerhalb der Gruppe zur Duldung oder sogar zur Unterstützung ungesetzlicher Handlungen veranlaßt werden. Der Verfasser hat einen derartigen Fall in einer Werkstatt beobachtet, in der der Vorarbeiter mit einigen Facharbeitern ständig Fälschungen von Verdienstbelegen vornahm, die von den anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe entweder nachvollzogen oder geduldet wurden. Andererseits gibt es auch Beispiele dafür, daß die Gruppe das abweichende Verhalten eines Arbeitnehmers nicht hinnahm und diesen zu einer Veränderung im Sinne einer sozialeren Verhaltensweise veranlaßte.

Besondere Bedeutung für betriebliche Spannungen hat auch die Gruppenrivalität. Zum Beispiel wurde in einer Gießerei festgestellt, daß ständig Beschwerden über schlechte Arbeitsbedingungen (Zugluft u.a.) eintrafen. Sie waren jedoch nur Anlaß, nicht Ursache der allgemeinen Unzufriedenheit. Sie ergab sich vielmehr aus einer Rivalität zwischen vorwiegend jungen Arbeitnehmern und älteren Arbeitern in der Gießerei, die zu unerträglichen Verhältnissen im Rahmen des Arbeitsprozesses geführt hatte. Derartige Rivalitäten treten selbstverständlich nicht nur zwischen Ar-

beitsgruppen, sondern auch zwischen Ranggruppen auf Abteilungs- und Bereichsebene auf.

Viele gruppenbezogene Spannungen im Betrieb ergeben sich aus dem hierarchischen Aufbau und dem Zusammenwirken von Rang- und Arbeitsgruppen. Hierdurch kann es zu erheblichen Störungen der Zusammenarbeit kommen, wenn autoritäres und distanziertes Verhalten etwa der Mitglieder von Ranggruppen zu ungerechten Problemlösungen für Arbeitsgruppen führt. Bevorzugungen oder Benachteiligungen sind die Folge. Die Versuche einer teilweisen Enthierarchisierung der Betriebsstruktur durch Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen können diese Probleme vermindern. Andererseits wird durch die Überschneidung von Arbeits- und Ranggruppen auch der Gruppenzwang in einer Arbeitsgruppe begrenzt und kontrollierbar gemacht.

So zeigt die Übersicht über verschiedene Erscheinungsformen von Spannungen und Konflikten in den betrieblichen Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen, daß angesichts der vielfältigen Interessenüberschneidungen und des Zwangs zur kooperativen Leistung eine Harmonisierung ein für allemal unmöglich ist. Die betriebliche Wirklichkeit legt jedem Beteiligten auf, mit Konflikten leben zu lernen. Dies entbindet jedoch nicht von der Aufgabe, im Rahmen einer sinnvollen normativen Ordnung Verfahren für effiziente Problemlösungsprozesse zu entwickeln und zu praktizieren.

Zusammenfassende Thesen

1. Das Verhalten des Menschen im Betrieb muß im Zusammenhang der Spannungen zwischen technisch-wirtschaftlichen Sacherfordernissen und Interessenlagen der Personen und Gruppen gesehen werden.
2. Soweit die Verhaltensweisen nicht rein privater Natur sind, werden die menschlichen Grundbedürfnisse im Betrieb in der Form von Interessen artikuliert, die sich auf die Verwertung und Erhaltung von Arbeitskraft sowie auf die Gestaltung der Arbeit konzentrieren.
3. Eine als sinnvoll empfundene Zusammenarbeit setzt die objektive Möglichkeit und die subjektive Fähigkeit zur Übernahme betrieblicher Rollen voraus. In dem hierbei auftretenden Anpassungsprozeß von subjektiver Haltung und objektiver Situation gibt es typische arbeits- und betriebsbedingte Schwierigkeiten, die Fehlhaltungen zur Folge haben können.
4. Betriebliche Zusammenarbeit ist auch von der Struktur und Verhaltensweise einer Vielzahl sozialer Gruppen abhängig, die sich als Arbeits- und Ranggruppen, als Interessenvertretungen und autonome Gruppen manifestieren.

5. Die betrieblichen Besonderheiten horizontaler Aufgabengliederung und vertikaler hierarchischer Gliederung prägen nachhaltig die jeweilige Gruppenstruktur und die Gruppeninteressen.
6. Soziale Spannungen innerhalb der Gruppen und zwischen diesen sind deshalb nicht nur persönlichkeitsbedingt oder aus der sozialen Umwelt des Betriebes übertragen, sondern insbesondere Ausdruck bestehender Widersprüche in der betrieblichen Sozialorganisation.
7. Wichtigste Erscheinungsweisen der betrieblichen Sozialorganisation sind die Kooperationsformen. Werden sie unter rein technisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkten geplant, verwirklicht und kontrolliert, so müssen die spezifisch sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter als Abweichungen bzw. als Konflikte verursachende Normverletzungen erscheinen. Werden hingegen personale und Gruppenbedürfnisse bei der Organisation betrieblicher Kooperation mitberücksichtigt, bestehen größere Chancen für einen friedlichen Interessenausgleich.
8. Deshalb ist bei jedem Versuch einer Normierung betrieblicher Zusammenarbeit darauf zu achten, daß dieser Versuch die Zustimmung der Beteiligten und damit eine breite Legitimationsgrundlage findet und daß außerdem genügend Spielräume vorhanden sind, um bei wechselnden Situationen und vielfältigen Persönlichkeits- und Gruppenstrukturen soziale Spannungen ausgleichen zu können.
9. Allgemeine Regelungen sozialer Verhaltensweisen im Betrieb sollten nicht so sehr von inhaltlich bestimmten Problemkreisen, sondern von zumutbaren Verfahren der Problemlösung ausgehen.

5.2 Soziale Konfliktfelder bei der Arbeitszeit-Flexibilisierung (1989)

Im Brennpunkt gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen steht gegenwärtig die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die einen kurzen Beschäftigungszeitraum, aber auch das ganze Arbeitsleben umfassen kann. Die Abkehr vom Normarbeitstag und die Hinwendung zu flexibleren Zeitregelungen der Beschäftigung stellen für die Betroffenen Handlungsanforderungen dar. Die Entwicklung und Erprobung von Lösungsstrategien unter Berücksichtigung höchst unterschiedlicher Interessen und Motivationen stehen insbesondere in den Bereichen Tarifpolitik, Betrieb und Familie an.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet die Umverteilung des Arbeitseinsatzes, die manchmal mit der Idee einer „Arbeitsrationierung“ zum Zwecke der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze verbunden wird. Derartige *Flexibilisierungskonzepte* treten in drei Varianten auf:

1. als Bemühungen um eine erweiterte „Zeitsouveränität“ der Arbeitnehmer, z.B. berufstätiger Mütter mit Kleinkindern,
2. als Arbeitgeberstrategien zur flexiblen Personaleinsatzplanung aufgrund betriebswirtschaftlicher Erfordernisse. Es besteht im industriellen Bereich ein situationspezifisch variierender Bedarf nach Abstimmung von Betriebszeiten und Arbeitszeiten, dem durch Flexibilisierung des zeitlichen Einsatzes der Arbeitskräfte entsprochen werden kann.
3. als ungleichmäßige Verteilung der Regelarbeitszeit auf Personen und Personengruppen im Rahmen tarifvertraglich vereinbarter Arbeitszeitverkürzungen.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation, die bis hin zu individuellen Wahlmöglichkeiten reicht, ist an besondere personale Voraussetzungen gebunden. Große Bedeutung hat hierbei der individuelle Stellenwert des persönlichen Verfügungsspielraums. Unmittelbare Arbeitsbeanspruchung, Zukunftsperspektiven und Leistungsentgelt beziehungsweise sozialer Status stehen in Wechselbeziehungen zu Zeitaufwand und Zeitverteilung. Eine flexible Arbeitszeitorganisation setzt bis zu einem gewissen Grade auch eine Substituierbarkeit der verschiedenen Aktionsparameter des Individuums voraus. Ein Beispiel ist etwa der Eintauch von Zeitsouveränität gegen Einkommensminderung. Offensichtlich unter dem Eindruck der Humanisierungsdiskussion hat insbesondere B. Teriet sich dafür eingesetzt, das System genormter Arbeitszeitmengen aufzubrechen und die starren, standardisierten und uniformierten, fremdbestimmten und tabuisierten Arbeitszeiteckwerte zu überwinden. Dem liegt die Auffassung zugrunde, „daß der einzelne in der Regel immer noch am besten selbst und ohne Bevormundung beurteilen kann, welche Wahl er zur optimalen Ausschöpfung seiner Lebenschancen treffen muß, und wie er mit einem seiner kostbarsten Güter, der Lebenszeit, umgehen will“ (Teriet 1976, 9).

Die *Motivation der Arbeitnehmer* zu flexiblerer Arbeitszeitregelung kann sehr komplex sein ... Eine positive Motivation hinsichtlich einer Flexibilisierung der Arbeits-

zeit kann sich insbesondere aus der Notwendigkeit der Betreuung von Familienangehörigen oder der Durchführung einer Nebenerwerbstätigkeit ergeben. Es kann aber auch bei relativ günstigen Einkommensverhältnissen der Wunsch nach größerer Unabhängigkeit und nach Ausübung von Hobbies oder der Wahrnehmung von Weiterbildungsmöglichkeiten vorherrschen. Allerdings lassen sich individuelle Arbeitszeitpräferenzen nur in dem Rahmen verwirklichen, der seitens der Arbeitgeber angeboten wird. Dieser wird aber weniger von Humanisierungsgesichtspunkten als von betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Arbeitszeitoptimierung bestimmt, wobei die Ausdehnung der Betriebszeiten im Vordergrund steht. Dies wird deutlich angesichts der Schichtarbeitspläne zur Auslastung kapitalintensiver Anlagen, aber auch beim sogenannten KAPOVAZ-Konzept, das eine kapazitätsorientierte variable Arbeitszeitregelung erstrebt. Insbesondere im Einzelhandel soll es dadurch möglich sein, den Personaleinsatz, etwa an den Kassen, weitgehend mit der Kundenfrequenz zu koppeln, woraus sich flexible Arbeitszeiten zwangsläufig ergeben.

Im Manteltarifvertrag, der zwischen dem Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg und der IG Metall Stuttgart am 28.06.1984 vereinbart wurde und inzwischen einige Nachfolgeverträge gefunden hat, sind neben einer Verkürzung der wöchentlichen durchschnittlichen Arbeitszeit für seinen Geltungsbereich auf 38,5 Stunden zwei wesentliche Bedingungen für eine Arbeitszeit-Flexibilisierung festgesetzt worden. Zum einen wurde erstmalig in einem Tarifvertrag eine individuelle Arbeitszeit zugelassen, nämlich mit der Regelung, die Vertragsarbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter in einer Spanne zwischen siebenunddreißig und vierzig Stunden bei einem Betriebsdurchschnitt von 38,5 Stunden aufzufächern. Außerdem ergeben sich zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten durch die Kombination von Freizeitregelungen (Freischichten) und der Umverteilung der Wochenarbeitszeit im Rahmen des § 4 Arbeitszeitordnung.

1. Konfliktfeld Tarifpolitik

Die Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten sind von den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen her widersprüchlich. Zunächst einmal befürchten die Gewerkschaften, daß variable Arbeitszeitsysteme zur *Individualisierung* der Arbeitsbedingungen und damit zur Verminderung solidarischer Grundhaltungen führen. Bei beständig wechselnder Zusammensetzung der Belegschaft entstehen kaum Gruppengänge, die sozialen Bedingungen für eine kollektive Gegenwehr gegen Arbeitgebermaßnahmen schwinden. Die Entstandardisierung der Arbeitszeit kann auch für den einzelnen Arbeitnehmer insbesondere bei Teilzeitarbeit Nachteile durch verringerten Sozialversicherungsschutz sowie durch geringere Motivation zu beruflicher Weiterbildung überhaupt bringen. Dem stehen andererseits größere Chancen gegenüber, die Erwerbstätigkeit mit Verpflichtungen in der Familie oder auch mit Freizeit- und Fortbildungsinteressen in Einklang zu bringen. Von Gewerkschaftsseite wird außer-

dem zu Recht darauf hingewiesen, daß ohne übergreifende Regelungen die Arbeitszeit-Flexibilisierung eine *Segmentierung* von Arbeitnehmergruppen in Stamm- und Randbelegschaften fördert. Gegenwärtig konzentrieren sich flexible Arbeitszeitverhältnisse insbesondere auf deprivilegierte Arbeitsplätze, was allerdings nicht für die zukünftige Entwicklung zutreffen muß.

Bei Veränderungen der Arbeitszeitorganisation mit dem Ziel der Flexibilisierung sind nicht nur allgemeine gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen, sondern auch tarifvertragliche Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zu berücksichtigen. Es gibt bereits Beispiele für die Regelung flexibler Arbeitszeiten im Rahmen von *Tarifverträgen* (z.B. 1987 Tarifvertrag über Teilzeitarbeit im Chemie-Bereich, 1988 Tarifvertrag über Gleitzeitarbeit für die VW-AG). Der Tarifvertrag für die chemische Industrie ermöglicht wie bisher freie Vereinbarungen von Teilzeitarbeitsverhältnissen, gibt den Beteiligten – Arbeitgebern und Arbeitnehmern – jedoch einen neuen ausreichend flexibel gestalteten tariflichen Rahmen vor. Der Vertrag ermöglicht unterschiedliche Arbeitszeiten unterhalb der Regel-Arbeitszeit. Er sieht jedoch für den Normalfall eine Untergrenze vor. Teilzeitarbeitnehmer sollen arbeitstäglich mindestens vier Stunden beschäftigt werden. Ausnahmen sind weiterhin möglich, müssen jedoch ausdrücklich vereinbart werden. Der Tarifvertrag berücksichtigt damit das zunehmende Interesse an Teilzeitarbeit. Die Arbeitsbedingungen der Teilzeitbeschäftigten sind mit dieser ersten speziellen Rahmenregelung, die für einen großen Tarifbereich getroffen wird, nunmehr sozialverträglich abgesichert. Zugleich dokumentieren die Tarifparteien, daß die Teilzeitbeschäftigten aus ihrer bisherigen tarifpolitischen Randrolle herausgeholt werden und daß Teilzeitarbeit nunmehr in der chemischen Industrie zum normalen Arbeitsleben gehört.

Die Notwendigkeit einer betrieblichen Umsetzung von Tarifvertragsabschlüssen mit dem Ziel der Einführung der 38,5-Stunden-Arbeitswoche wird zweifellos zu weiteren Innovationen führen. Einzelbetriebliche Gestaltungen sind Gegenstand der vollen Mitbestimmung des Betriebsrates und bedürfen einer Betriebsvereinbarung. Eine Umfrage der Abteilung Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, bei der 4700 Betriebsvereinbarungen untersucht wurden, die fast 2 Millionen Beschäftigte betrafen, brachte folgendes Bild (vgl. Der Gewerkschafter 4/1986, 36f):

38,5-Stunden-Woche:	
Betriebliche Umsetzungsmodelle - Sonderumfrage „Gesamtmetall“: 28.04.-10.05.85	
Arbeitszeitverkürzung:	
täglich	12,2%
freitags (1,5 St.) oder donnerstags/freitags (0,5/1 Std)	55,9%
jeden 2. Freitag (3 Std.)	14,3%
Freischichtenregelung	35,1%

Die von Bartel und Falk 1986 veröffentlichte Studie über die Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitregelungen in der Metallindustrie umfaßte 5003 Betriebe mit über 2 Millionen Beschäftigten (Bartel/Falk 1986, 27f).

38,5-Stunden-Woche:	
Betriebliche Umsetzungsmodelle – „Einstieg gelungen“ – Studie Bartel/Falk (1986)	
Arbeitszeitverkürzung:	
freie Tage/Freischichten*	45%
freitags/jeden 2. Freitag*	44%
Nutzung tariflicher Flexibilisierungsmaßnahmen* täglich* (48 % davon gleichzeitige Nutzung von Flexibilisierungsmaßnahmen)	45%
„starre“ Form (= ausschließl. eine Regelung)	29%
	38%
* Regelung im Betrieb: ausschließlich bzw. teilweise	

In den Ergebnissen stimmen beide Untersuchungen darin überein, daß in Großbetrieben die Freie-Tage-Regelung, in Kleinbetrieben dagegen das vorgezogene Wochenende favorisiert wird. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Studie des WSI (Bosch u.a. 1986). Danach wurde allerdings die tägliche Arbeitszeitverkürzung von 18 Minuten nur in 5,5% der Betriebe vereinbart. Was die Möglichkeit der Umsetzung des Tarifvertrages in der Form der IRWAZ (Irreguläre Wochenarbeitszeit) betrifft (37-40 Stunden in der Woche, wobei der Betriebsdurchschnitt 38,5 Stunden betragen und in einem Ausgleichszeitraum von 2 Monaten erreicht werden muß), so entsprechen sich die Daten der Untersuchungen von Arbeitgeber- wie Gewerkschaftsseite, wenn die Untersuchungsergebnisse auf die Gesamtzahl der Beschäftigten bezogen werden. Zwischen 5 und 7% haben eine IRWAZ zwischen 37 und 40 Stunden (vgl. Bartel/Falk 1986, 29; Der Gewerkschafter 4/1986, 37). Individuelle Regelungen sind weitgehend auf den „informellen Sektor“ der Arbeitsbeziehungen, das heißt auf Klein- und Kleinstbetriebe sowie Sonderformen (Teilzeitarbeit, Saisonarbeit, nichtständige Beschäftigung usw.) und die Gruppe der außertarifvertraglich Angestellten beschränkt.

Angesichts des Grundprinzips der Tarifvertragsautonomie sind auch in Zukunft direkt regelnde Eingriffe des Staates nicht zu erwarten, wohl aber neben tarifvertraglichen Regelungen eine noch stärkere Ausschöpfung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates. Im Hinblick auf diese Gesamtlage sind Diskussionen über die Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation nur insofern realistisch, als Chancen für eine Konsensbildung bei den Tarifvertragsparteien bestehen.

2. Konfliktfeld Betrieb

In der betrieblichen Praxis wird stets deutlich, daß Erfolge nur auf der Grundlage einer sozialorganisatorischen Neuorientierung des Betriebsgeschehens zu erzielen sind. Die tatsächlich erreichbare Flexibilisierung hängt sowohl von den impulsgebenden Instanzen, von der Eigenart der betroffenen Mitarbeiter als auch schließlich von dem sozialorganisatorischen Rahmen ab, der die Struktur des betrieblichen Handlungsfeldes bestimmt. Hinsichtlich der impulsgebenden Instanzen gibt es ein sehr komplexes Wechselspiel zwischen den unmittelbaren Vorgesetzten, den Personalabteilungen, Experten in Fachabteilungen und schließlich auch dem Betriebsrat. Planvolle Maßnahmen setzen eine Abstimmung der Initiativen ebenso wie ein Ausgleichen der ihnen zugrundeliegenden Interessen mittels akzeptierter Verfahren voraus. Arbeitszeit-Flexibilisierung aus der Sicht betrieblicher Sacherfordernisse orientiert sich strikt an Optimierungsstrategien zur Verbesserung der *Kosten-Nutzen-Relation*. Sie sagt über Erträglichkeit und Zumutbarkeit entsprechender Regelungen aus der Sicht der arbeitenden Menschen zunächst noch nichts aus.

Von Arbeitgeberseite wird im Hinblick auf die flexible Regelung von Arbeitszeitverkürzungen hervorgehoben, daß Arbeitnehmer bereit seien, wenn ihnen vernünftige Argumente vorgelegt werden, die auch ihre Interessen berücksichtigen, im Rahmen der betrieblichen Regelungen, z.B. bei qualifizierter Gleitzeit, ihre Arbeitszeiten untereinander selbst zu regeln und dies auch im betriebswirtschaftlichen Sinne effizient zu tun. Diese „neue Erkenntnis“ bezieht sich auch auf Erfahrungen mit dem Ablauf von Arbeitsprozessen ohne die Anwesenheit von Vorgesetzten (Meister o.ä.), wie er bei flexiblen Arbeitszeiten häufig vorkommt. Die Arbeitsaufgaben werden dann entweder im Team gelöst, oder es wird ein Verantwortlicher aus dem Kreis der Arbeitenden von diesen selbst bestimmt.

Eine individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation ist also nur in dem Maße möglich, in dem die jeweils individuelle Flexibilität eines Mitarbeiters mit derjenigen anderer Arbeitskollegen korrespondiert. Es läßt sich geradezu das Paradox beobachten, daß im Maße einer Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit gleichzeitig auch die Motivation zur *Kooperation* zunehmen muß. Da im Betrieb nicht die Einzelleistung, sondern die Gesamtleistung zählt, müssen sich die flexibel erbrachten Leistungen ergänzen, was einen entsprechenden Konsensus voraussetzt. Dies gilt im besonderen Maße für individuelle Arbeitszeitarrangements, z.B. Job Sharing, für die ein entsprechender Partner gefunden werden muß. Eine einvernehmlich mit Arbeitskollegen gewählte flexiblere Form der Arbeit kann den direkt Beteiligten aber auch erhebliche Vorteile bringen. Sie erfahren ein größeres Ausmaß an Selbstbestimmung, indem sie eine individuelle Anpassungsform der Arbeit entwickeln, die ihren persönlichen Bedürfnissen besser entspricht. Das Erfordernis, sich stärker am Partner und an den eingegangenen Leistungsverpflichtungen zu orientieren, kann auch zu einer größeren Identifikation mit der Arbeitsaufgabe

und ihren Zielsetzungen führen. Die Voraussetzungen dafür sind aber stets ein hohes Maß an Eigeninitiative, Einsicht und Selbstdisziplin.

Eine individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation setzt aber die Lösung sozialorganisatorischer Probleme voraus. Am Beispiel der Einführung von Teilzeitarbeit im Produktionsbereich ist dies deutlich geworden. Organisatorisch teilbare Arbeitsplätze haben als charakteristische Merkmale Schichtarbeit, Fließbandarbeit, Akkord, vorgegebenes Arbeitstempo und überwiegend gleichförmige Tätigkeit. Bei den nicht teilbaren Arbeitsplätzen handelt es sich um Einzelarbeitsplätze ohne Fließband-, Schicht-, oder Akkordarbeit. Das Arbeitstempo ist nicht vorgegeben, die Einzeltätigkeiten unterscheiden sich stark voneinander und das Qualifikationsniveau ist relativ hoch. Außerhalb der hochmechanisierten Produktion stellen sich die Verhältnisse etwas anders dar. Im Dienstleistungssektor, z.B. bei Lehrern und Ärzten, ist Teilzeitarbeit möglich, wenn dadurch keine Informations- und Kommunikationsverluste entstehen und die Erledigung der Einzelaufgaben nicht an zu kurze Fristen gebunden ist.

Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation bedeutet stets die Schaffung neuer Kooperationsstrukturen. Die rein technische Funktionsteilung muß abgewandelt werden im Hinblick auf *neue Muster sozialer Arbeitsteilung*. Dies setzt seitens der Ingenieure besonderes Verständnis für die damit verbundenen Probleme voraus. Alle Beteiligten – Experten, Vorgesetzte, Interessenvertreter und direkt betroffene Arbeitnehmer – müssen bereit sein, neue Wege zu gehen und neue Probleme zu lösen. Insofern stehen flexiblere Arbeitszeitorganisationen und Flexibilität des Denkens und Handelns der Beteiligten in enger Wechselbeziehung. Hinsichtlich dieser Bereitschaft zum flexiblen, mobilen und aktiven Verhalten ist allerdings eine realistische Einschätzung angebracht. Die meisten Menschen streben auch im Bereich der Arbeitswelt nach einer relativen Sicherung ihrer erworbenen Rechte und Statusvorteile. Die Sozialpolitik hat jahrzehntelang hieraus entsprechende Konsequenzen gezogen. Nur wenige Menschen verzichten auch gerne auf die Entlastung, die der Umgang mit gewohnten Materialien, Maschinen, Menschen und Problemen bietet. Flexibilitäts- und mobilitätshemmend sind aber auch traditionelle Bewußtseinsstrukturen, die ihre Wurzeln in überkommenen Bildungs- und Erziehungsidealen haben. Auch geringer qualifizierte Mitarbeiter haben häufig ein ausgeprägtes Arbeitszeitbewußtsein. So ist gegenwärtig Schichtarbeit immer noch ein wesentlicher statusmindernder Faktor. Flexibilisierungsstrategien müssen deshalb *Eignung und Bereitschaft zur Mobilität* berücksichtigen. Diese Orientierung wird durch sozialpolitische Leitvorstellungen über Zumutbarkeitsgrenzen und Anpassungshilfen erleichtert.

Tab. 1. Wer arbeitet am Wochenende?

Von je 100 Arbeitnehmern arbeiten regelmäßig...			
... samstags			... sonntags
Gastwerbe	68	54	Gastwerbe
Nahrung, Genuß	59	24	Verkehr, Nachrichten
Verkehr, Nachrichten	48	22	Öffentlicher Dienst
sonstige Dienstleistungen	46	18	Kirchen u. private Organisationen
Handel	43	11	Land- u. Forstwirtschaft
Land- und Forstwirtschaft	40	11	Nahrung, Genuß
Öffentlicher Dienst	33	11	Papier, Druck
Textil, Bekleidung	33	10	Chemie

Einfacher sind Problemlösungen dort, wo völlig neue Handlungsfelder aufgebaut werden, z.B. in neuen Betriebsteilen oder Fabriken. Hier kann von vornherein der Flexibilitätsgrad der Arbeitszeit höher bemessen werden. Hingegen wird sich der Eingriff in bestehende Zeitstrukturen eher problematisch gestalten und sich am ehesten noch mittel- bzw. langfristig erreichen lassen. Dies entspricht aber häufig nicht dem eher kurzzeitigen Interesse von Planungs- und Rationalitätsexperten, die in jedem noch vorhandenen Spielraum eine Leistungsreserve vermuten, die entsprechend durch normierenden Zugriff ausgenutzt werden soll. Den Flexibilisierungsmaßnahmen muß demgegenüber ein auch sozialpolitisch vertretbares Leitbild der Organisation zugrundeliegen. Das heißt konkret, daß *technisch-wirtschaftliche Sacherfordernisse und soziale bzw. individuelle Interessenlagen* zu einem Ausgleich gebracht werden müssen, was eine starre Fixierung auf einseitige Denkmuster ausschließt.

3. Konfliktfeld Familie

Bei den Bemühungen um eine stärkere *Familienorientierung* der Arbeitsbedingungen werden große Hoffnungen auf eine Flexibilisierung der Arbeitszeit gesetzt. Hierdurch soll die Betreuung von Familienangehörigen sowie die Erledigung häuslicher Pflichten erleichtert werden, auch im Sinne einer partnerschaftlichen Rollenverteilung. Wichtig für die Stabilität derartiger Motivationen ist der Gesichtspunkt, ob es sich im familiären Bereich um eine dauernde Anspruchssituation handelt oder um eine Übergangsphase. Gerade Personen im Übergang zwischen verschiedenen Lebensabschnitten wünschen möglicherweise eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, um ihre familiäre Lebensform den neuen Bedürfnissen leichter anpassen zu können. Hierzu gehören zum Beispiel die Notwendigkeit, Kleinkinder zu betreuen, das Be-

streben, sich auf die herannahende Pensionierung vorzubereiten, oder auch die Absicht, in der Einschränkung der eigenen Berufstätigkeit dem Ehepartner die Möglichkeit einer intensiveren Verfolgung der Karriere zu ermöglichen.

Zweifellos gibt es aus der Sicht der Unternehmen auch Spielräume für eine den Interessen der Familienangehörigen entgegenkommende Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation. Die technisch-wirtschaftlich-organisatorischen Determinanten der Arbeitsstruktur schreiben in der Regel nicht eine ganz bestimmte Form der Arbeitszeitverteilung vor, sondern bieten z.B. Chancen für Teilzeit-Regelungen, wenn auch in vielen Fällen erst nach entsprechenden organisatorischen Anpassungen. Potentiale für eine derartige Arbeitszeitflexibilisierung können jedoch nicht generell, sondern müssen situationsspezifisch ermittelt und gestaltet werden. In bestimmten Produktions- und Dienstleistungsbereichen werden sich vielleicht auch die Chancen einer Auslagerung von Tätigkeiten aus dem betrieblichen Bereich durch Schaffung von Heimarbeitsplätzen (Telearbeit) vergrößern. Ein allgemeiner Trend in diese Richtung ist allerdings keineswegs festzustellen.

Wie schwierig auch bei Flexibilisierung der Arbeitszeit der Ausgleich zwischen familienorientierten Bedürfnissen und Betriebsorientierungen ist, zeigt das Beispiel der *Teilzeitarbeit*, die 1986 von 28,2% der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen geleistet wurde (vgl. Statistisches Jahrbuch 1987, 108). Diese Arbeitszeitform verbessert die Chancen, Familien- und Berufspflichten zu koordinieren, und bringt deshalb im familiären Bereich eindeutig Vorteile. Immer wieder wird aber auch auf die Gefahr der Überlastung gerade für Frauen hingewiesen, die nicht ganztags berufstätig sind. Hilfeleistungen der Familie, auf die die vollzeitbeschäftigte Frau eher zurückgreifen kann, entfallen häufig, wenn die Frau teilzeitbeschäftigt ist, weil sie ja ohnedies einen halben Tag Zeit dafür hat. Die Nachteile der Teilzeitbeschäftigung zeigen sich vor allem im beruflichen Bereich. Verdienst- und Aufstiegschancen sind in der Regel für teilzeitbeschäftigte Frauen erheblich vermindert. Andererseits bietet diese Arbeitsform immerhin die Chance einer beruflichen Wiedereingliederung, etwa nach Abschluß der frühkindlichen Erziehung, und ermöglicht in vielen Fällen überhaupt erst eine kontinuierliche Teilnahme der Frau am Erwerbsleben.

Man darf auch nicht außer acht lassen, daß die bessere Vereinbarkeit von Familien- und Berufspflichten sehr wohl zu Lasten ihres Trägers, der teilzeitbeschäftigten Frau gehen kann. Eine empirische Untersuchung kommt zu dem Schluß:

„Wenn allerdings von Vorteilen im familiären Bereich gesprochen wird, muß man wohl hinzusetzen daß diese zwar der Familie zugute kommen, kaum aber der Frau selber. Die Teilzeitbeschäftigte erfüllt ein volles familiäres Pensum und mindestens ein ‚halbes‘ berufliches – ohne im selben Maße im Beruf integriert zu sein wie die Vollzeit-Berufstätige und ohne im selben Maße die Befriedigung der ausschließlichen Beschäftigung mit der Familie zu haben wie die Hausfrau. Was für die Teilzeitbeschäftigte charakteristisch erscheint, ist ein gewisser Per-

fektionismus. Weil sie ‚nur‘ teilzeitbeschäftigt ist, verausgabt sie sich im Beruf (um dem Vergleich mit den Vollzeitbeschäftigten standzuhalten) und in der Familie: Weil sie ‚nur‘ teilzeitbeschäftigt ist, muß sie auch noch eine mustergültige Hausfrau und Mutter sein (die möglichst immer ohne fremde Hilfe zurecht kommt). Wäre die Teilzeitbeschäftigung für berufsorientierte Frauen nur eine Übergangslösung, solange die Kinder klein sind oder sonstige familiäre Verpflichtungen Vorrang haben, könnte man – etwa um der beruflichen Kontinuität willen – einige solche ‚Streßjahre‘ akzeptieren ... Nur wird aus der Übergangslösung in vielen Fällen dann doch eine Dauerlösung, die weder die familienorientierte noch die berufsorientierte Frau voll befriedigen kann“ (Dyk 1980, 64).

In ähnlicher Weise sind auch andere Formen der Arbeitszeit-Flexibilisierung, z.B. auf Monats- oder Jahresbasis oder hinsichtlich einer individuellen Verteilung der Lebensarbeitszeit oder auch in betriebsspezifischer Form, z.B. durch kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten im Einzelhandel, zwar als ein Potential für familiengerechte Lösungen zu sehen, jedoch keineswegs schon als die Lösung selbst. Arbeitszeit-Flexibilisierung, die mit Wahlmöglichkeiten für die Arbeitnehmerin verbunden ist, kann den Ausgleich zwischen Anforderungen des Erwerbslebens und Ansprüchen der persönlichen Lebensgestaltung verbessern. Dieser Ausgleich hängt jedoch davon ab, daß flexible Arbeitszeitregelungen grundlegende Interessen im Hinblick auf den Ertrag der Arbeit, die Erhaltung des Arbeitsvermögens und die Gestaltbarkeit der Arbeitsbedingungen in erträglicher und zumutbarer Weise berücksichtigen, daß also keine Verschlechterung der allgemeinen Lebenslage eintritt. Außerdem erfordert ein Gewinn an Lebensqualität durch Arbeitszeit-Flexibilisierung deren personenbezogene Nutzungsmöglichkeit. *Zeitsouveränität* wird nur dort empfunden, wo sie *individuell differenziert nutzbar* wird, nicht jedoch bloßer Ausdruck schematischer Regelungen des Betriebsablaufs ist.

Ein Beispiel hierfür ist die subjektive Belastungseinschätzung bei Schichtarbeit in Zwei-Schicht-Systemen, die z.B. Frauen die Möglichkeit gibt, entweder den Vor- oder Nachmittag für Erledigung häuslicher Pflichten zu nutzen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung stellten dementsprechend auch 26% der befragten Frauen fest, daß ihre Schichtarbeit keine besonderen häuslichen Probleme verursache. Der Rest verwies auf sowohl zeitliche als auch familiäre Schwierigkeiten. Die Beurteilung der männlichen Beschäftigten war allerdings deutlich negativer. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, daß 48% aller befragten Schichtarbeiter und Schichtarbeiterinnen über negative Einstellungen ihres Ehepartners zur Schichtarbeit berichten und sogar 56% der Befragten auf eine negative Grundhaltung ihrer Kinder verwiesen. So sehr man also bestimmte Formen von Schichtarbeit durchaus als Anpassungspotentiale hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Pflichten betrachten kann, so sehr werden dadurch aber auch anders gelagerte sozio-emotionale Bedürfnisse tangiert und eingeschränkt (vgl. Fürstenberg u.a. 1984).

4. Strategien der Flexibilisierung

Initiativen zur zeitlichen Flexibilisierung industrieller Arbeitsorganisationen müssen sich in der Regel an zwei Zielkonzepten orientieren:

1. einer Erhöhung der Funktionalität von Organisationsstrukturen und -abläufen,
2. einer Erhöhung der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter.

Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation als Antwort auf technisch-wirtschaftliche Herausforderungen marktorientierten Wirtschaftens soll quantitative und/oder qualitative Leistungsverbesserungen bringen. Für entsprechende Maßnahmen stehen hinreichend differenzierte Modelle der Organisations- und Personalentwicklung zur Verfügung. Sie zielen auf Rationalisierung der Handlungsräume und funktionale Leistungssteigerungen hin. Allzu häufig werden Flexibilisierungsstrategien nur aus dieser Sicht geplant und zu verwirklichen versucht. Die Folge ist eine Mißachtung der Akzeptanzproblematik und damit ein Motivationsverlust bei den direkt Betroffenen. Was in der Planungsphase an modellhafter Stimmigkeit gewonnen wurde, geht in der Realisierungsphase durch Widerstände und Friktionen oft verloren. *Integrierter Bestandteil von Flexibilisierungsstrategien muß deshalb der Interessenausgleich im Sinne einer größeren Akzeptanz sein.* Aus der Sicht des Individuums geht es hierbei um ein ausgewogenes Verhältnis von Ansprüchen und Anforderungen, von Chancen der Selbstverwirklichung und Erfordernissen der Selbstverantwortlichkeit. Dies läßt sich nicht durch rein organisatorische Maßnahmen erreichen, sondern nur durch den Aufbau kooperativer partnerschaftlicher Strukturen.

Die im Rahmen einer Arbeitsorganisation Kooperierenden können aber nicht als isolierte Individuen betrachtet werden. Sie haben grundlegende gemeinsame Interessen, die auch institutionell im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes sowie der Tarifautonomie vertreten werden. Zur Lösung des Akzeptanzproblems ist es deshalb unerlässlich, Mitwirkung und Mitgestaltung auch auf dieser Ebene zu fördern. Dies ist sicherlich nicht in einem Klima der Sorge und Furcht bzw. der unvorhersehbaren autoritären Eingriffe möglich. Hierzu bedarf es, wie schon erwähnt, eigenständiger Ziel- und Leitvorstellungen. Letztlich soll eine Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation den Menschen nicht zum Objekt neuer technisch-wirtschaftlicher Sachzwänge machen und damit zu einem bloß reagierenden Systembestandteil. Ihrer sozialen Intention nach dient sie vielmehr der Aktivierung des arbeitenden Menschen mit dem Ziel, ihn zur eigenständigen Lösung seiner Probleme zu befähigen, ihm also nicht die Würde zu nehmen, die ein selbst zu verantwortender Leistungsbeitrag bietet. Diese Fähigkeit zu Problemlösungen wird in der industriellen Arbeitswelt zunehmend benötigt, um ein hohes Qualitätsniveau zu halten. Ohne entsprechende Anreize und Spielräume wird eine hohe Leistungsmotivation nicht erreicht. So ist *jede Flexibilisierungsstrategie grundsätzlich auch daran zu messen, ob sie ein Schritt vorwärts in die Richtung größerer Mitwirkung, größerer Mündigkeit und damit auch größerer Selbständigkeit des arbeitenden Menschen ist.*

Handlungsperspektiven

- Es besteht insbesondere im industriellen Bereich ein situationsspezifisch variierender Bedarf nach Abstimmung von Betriebszeiten und Arbeitszeiten, dem durch Flexibilisierung des zeitlichen Einsatzes der Arbeitskräfte entsprochen werden kann.
- Die technisch-wirtschaftlich-organisatorischen Determinanten der Arbeitsstruktur schreiben in der Regel nicht eine ganz bestimmte Form der Arbeitszeitverteilung vor, sondern bieten Spielräume für flexible Regelungen, wenn auch in vielen Fällen erst nach entsprechenden organisatorischen Anpassungen.
- Potentiale für Arbeitszeit-Flexibilisierung können jedoch nicht generell, sondern müssen situationsspezifisch ermittelt und gestaltet werden. Allgemeine Regelungen sind deshalb nur als Rahmenordnungen mit erheblichem Gestaltungsspielraum realistisch.
- Arbeitszeit-Flexibilisierung aus der Sicht betrieblicher Sacherfordernisse dient einer Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation. Darüber hinaus ist aber auch die Akzeptanzproblematik aus der Sicht des arbeitenden Menschen zu beachten.
- Arbeitszeit-Flexibilisierung, die mit Wahlmöglichkeiten für die Arbeitnehmer verbunden ist, kann den Ausgleich zwischen Anforderungen des Erwerbslebens und Ansprüchen der persönlichen Lebensgestaltung verbessern.
- Dieser Ausgleich hängt jedoch davon ab, daß flexible Arbeitszeitregelungen grundlegende Interessen im Hinblick auf den Ertrag der Arbeit, die Erhaltung des Arbeitsvermögens und die Gestaltbarkeit der Arbeitsbedingungen in erträglicher und zumutbarer Weise berücksichtigen, daß also insbesondere keine erzwungene Verschlechterung der allgemeinen Lebenslage eintritt.
- Außerdem erfordert ein Gewinn an Lebensqualität durch Arbeitszeit-Flexibilisierung deren personenbezogene Nutzungsmöglichkeit. Zeitsouveränität wird nur dort als solche empfunden, wo sie individuell differenziert nutzbar wird, nicht jedoch bloßer Ausdruck schematischer Regelungen des Betriebsablaufs ist.
- In der Bundesrepublik Deutschland stehen Bemühungen zur Arbeitszeitverkürzung und -Flexibilisierung in engem Zusammenhang. Sowohl durch gesetzliche als auch durch vertragliche Regelungen sollen Problemlösungen ermöglicht werden. Diese selbst können aber nur Ergebnis situationsspezifischer Kooperation der Beteiligten und Betroffenen selbst sein.

Literatur

- Bartel, W./Falk, R., Einstieg gelungen. Zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Metallindustrie, in: Gewerkschaftsreport des Instituts der deutschen Wirtschaft 1/1986, 27-37.
- Bosch G. u.a., Betriebliche Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche. WSI-Arbeitsmaterialien Nr.12, Düsseldorf 1986.

- Dyk, I., Teilzeitbeschäftigung: Chancen und Probleme, in: Hampel-Fuchs, M. u.a. (Hrsg.), Festschrift für Grete Rehor, Wien 1980.
- Fürstenberg, F./Steininger, S./Glanz, A., Soziale Beanspruchung bei Wechselschichtarbeit im 2-Schicht-Betrieb, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 38 (1984), 222-226.
- Fürstenberg, F., Arbeitszeitflexibilisierung in der Industrie, in: Buttler, G./Oettle, K./Winterstein, H. (Hrsg.), Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme, Baden-Baden 1986, 57-76.
- Heymann, H./Seiwert, L. (Hrsg.), Job Sharing, Grafenau 1982.
- Krause, D., Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung. Forschungsgruppe Arbeitszeit und Lebenszeit. Forschungsberichte und Arbeitspapiere Nr.5, Bremen 1984.
- Neubauer, W. F./Scharmann, D. L., Die sozial- und betriebspsychologische Problematik der Gleitenden Arbeitszeit, Linz 1973.
- Schudlich, E., Die Abkehr vom Normalarbeitstag, Frankfurt/New-York 1987.
- Teriet B., Zeitsouveränität und flexible Arbeitszeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 1976/31.

5.3 Partizipation in Flexibilisierungs- und Qualifizierungsprozessen (1991)*

In der Mitbestimmungsforschung herrscht noch die juristische Perspektive vor: Nach Ansicht vieler Experten ist Mitbestimmung ein System von Beteiligungsrechten. Dementsprechend steht im Mittelpunkt die Regelung von Ansprüchen. Für eine partizipative Organisation der Arbeitswelt ist das keineswegs hinreichend. In der Arbeitswelt geht es nicht primär um „Versicherungsfälle“, sondern um Problemlösungen, die als Leistungen anerkannt werden. Mitbestimmung muß deshalb auch als kooperative Beteiligung an Problemlösungen betrachtet werden. Auf diese Weise wird distributives Denken durch prozessuales Denken ergänzt. Dies ist besonders dringlich im Hinblick auf die Herausforderungen einer wachsenden Flexibilisierung der Arbeit.

In der Diskussion des Einsatzes neuer Technologien und innovativer Organisationsentwicklung nehmen Probleme der Arbeitsflexibilisierung und der Arbeitsqualifizierung breiten Raum ein. Für die Zukunftschancen einer arbeitsorientierten Mitbestimmung ist es mitentscheidend, inwieweit diese Probleme partizipativ gelöst werden können. Zur Klärung der Sachlage ist zunächst von den Merkmalen betrieblicher Arbeitsorganisation auszugehen, die eine Strukturierung von Handlungsfeldern vorgeben.

Determinanten der betrieblichen Arbeitsorganisation

Jede Arbeitssituation entsteht als Wirkungszusammenhang objektiver Sacherfordernisse und subjektiver Interessenlagen. Die Reduktion dieser grundlegenden Faktoren zum Beispiel auf Maschine und Mensch würde einen Sonderfall des allgemeinen Bezugsrahmens darstellen, der für Zwecke der Mikroanalyse von Teilaspekten brauchbar ist. Aus dem Zusammenwirken von Sacherfordernissen und Interessenlagen entstehen die Einstellungs- und Verhaltensweisen der beteiligten Personen und Gruppen, das heißt die leistungsbezogenen Handlungsabläufe. Die betriebliche Arbeitsorganisation kann nun als Ergebnis von Problemlösungsprozessen zur Gestaltung von Arbeitssituationen aufgefaßt werden, die sich nach Ebenen und Bereichen differenzieren.

Im *unmittelbaren Arbeitsbereich* (Werkstätten, Abteilungen) werden entsprechend den vorgeformten Produktionszielen Menschen und Maschinen zugeordnet. Dadurch werden technologische Abläufe durch soziale und personale Faktoren angereichert und sogar in soziale Beziehungen umgeformt. Die entscheidenden Handlungspersonen in diesem Gestaltungsprozeß sind Ingenieure, Meister, Einrichter, Betriebswirte sowie Mitglieder von Planungsstäben, von Arbeitsvorbereitungsabteilungen. Hierbei vollzieht sich die Verbindung technisch determinierter, rein funktionaler Interaktio-

* Teilveröffentlichung unter dem Titel „Humane Arbeitsgestaltung als Partizipationsproblem“ in: Fürstenberg, F./Hanau, P./Kreikebaum, H./Rohmert, W. (Hg.) (1983): *Menschengerechte Gestaltung der Arbeit*, Mannheim

nen mit Autoritätsbeziehungen. Die Arbeitsgestaltung bezieht sich also – entgegen der Meinung vieler Beteiligter – nicht allein auf die rein funktionalen Erfordernisse der jeweiligen Verrichtung. Durch sie werden auch formale wie informale Machtaspekte aufrechterhalten, herausgefordert und neu hergestellt, so daß sich die Arbeitsorganisation aus der Sicht der Beteiligten zugleich als Teilstück einer Sozialordnung darstellt. Diese Komplexität der damit verbundenen Arbeitsrollen ist ein Grund dafür, daß wir in verschiedenen Betrieben bei der Anwendung technologisch weitgehend identischer Arbeitssysteme bemerkenswerte Unterschiede im Hinblick auf horizontale und vertikale Kooperation finden. In Betrieben mit Schichtarbeit können wir sogar feststellen, daß die Sozialorganisation der Arbeit zwischen den verschiedenen Schichten signifikante Unterschiede aufweist. Die Struktur dieser Mikroprozesse der Arbeitsgestaltung hängt sehr stark von dem Ausmaß ab, in dem der Arbeitnehmer als Partner seiner Vorgesetzten beziehungsweise seiner Repräsentanten betrachtet wird. Wenn seine Interessen berücksichtigt werden, bilden sich Interaktionen in Form der Kooperation. Geschieht dies nicht, läßt sich ein latenter Konflikt in Form von Spannungen innerhalb des Arbeitsablaufes und der ihn begleitenden beziehungsweise konstituierenden Sozialbeziehungen nachweisen. Gelegentlich wird er manifest in inoffiziellen Streiks oder ähnlichen Zusammenbrüchen der Sozialordnung der Werkstatt beziehungsweise der Abteilung.

Auf *Betriebsebene* werden die Hauptaspekte der Arbeitsgestaltung durch Zielsetzung, Arbeitsplanung und Arbeitsbewertung im Hinblick auf die Pläne der Unternehmensführung kontrolliert. Daneben gibt es in Krisenfällen oder bei Anpassungsschwierigkeiten die direkte Intervention des Betriebsleiters und seines Stabes. Normalerweise werden in diesem Bereich auch Verhandlungen zwischen den Vertretern der Arbeitnehmerschaft und dem Management durchgeführt, die Arbeitsbedingungen zum Gegensand haben. Auf dieser Ebene werden die diesbezüglichen Probleme noch in ihrer konkreten Form sichtbar, und gleichzeitig scheint auch die Möglichkeit, sie zu beeinflussen, adäquat zu sein.

Die *Ebene der Unternehmensführung* wird durch ein hohes Maß an Autorisierungs- und Entscheidungsmacht charakterisiert. Gleichzeitig stehen – in größeren Unternehmen – umfangreiche Stabs- und Fachgruppen zur Ergänzung und Ausführung gegebener Entscheidungen zur Verfügung. Die Planung der Arbeitsorganisation und des sie stützenden sozialen Rahmens wird normalerweise auf dieser Ebene veranlaßt. In größeren Unternehmungen ist die Macht der Unternehmensleitung stark bürokratisiert. Autorität wird nicht so sehr durch persönliche Eingriffe, sondern durch Regulierungen, durch Normsetzung ausgeübt. Dies erschwert es dem einfachen Arbeiter, sich ein konkretes Bild über den Einfluß der Unternehmensleitung auf seine aktuelle Arbeitssituation zu machen. In Interviews bezieht er sich häufig auf dieses Niveau des Problemlösungsprozesses, indem er von „diesem System“ spricht. Ebenso abstrakt sind normalerweise die Versuche der Arbeitnehmervertreter, an Entscheidun-

gen auf höchster Ebene teilzunehmen, die die Gestaltung der Arbeitsorganisation betreffen. Sie bringen Ergebnisse in Form von Regeln, die konkret angewendet werden müssen, um ihre spezielle Bedeutung zu zeigen. Eine Auswirkung dieser Bürokratisierung ist die Aufgliederung der arbeitsbezogenen Aspekte der Organisation. Während soziale, personale und ökonomische Dimensionen der Arbeitsorganisation oft Gegenstand von Diskussionen und Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer und dem Management, sogar auf der höchsten Ebene, sind, werden technologische Dimensionen weit seltener durch derartige Interaktionen beeinflusst.

Dieser kurze Überblick über die verschiedenen Organisationsebenen, auf denen Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen beeinflusst werden, verweist auf die sehr komplexe Form entsprechender Problemlösungsprozesse und dementsprechend auch der Partizipationspotentiale. Die Analyse wird sogar noch komplizierter, wenn nun sich die vielen Wechselwirkungen vergegenwärtigt, die zwischen diesen verschiedenen Niveaus bestehen und die die besondere Form widerspiegeln, in der Problemlösungen in jedem Unternehmen ablaufen. Zum Beispiel beeinflusst ein höheres oder geringeres Ausmaß der Autoritätszentrierung die Verteilung der verschiedenen Problemlösungsphasen. In ähnlicher Weise wirkt sich eine bestehende formale Kommunikationsstruktur aus. Wenn man die große Anzahl intervenierender Einflüsse auf den Prozeß der Arbeitsgestaltung in einem Industrieunternehmen betrachtet, so ist es wahrscheinlich, daß kein einfaches Konzept der Arbeitsorganisation unmittelbar praktiziert werden kann. Eine gegebene Arbeitsorganisation reflektiert stets Kompromisse zwischen verschiedenen Plänen, Interessen und anderen situationsbedingten Einflüssen. Es ist auch unwahrscheinlich, daß der Einfluß technologischer, ökonomischer, sozialer und personaler Faktoren gleichsam automatisch oder zufällig ausbalanciert wird.

Flexibilisierungsprozesse

Der flexible Einsatz aller Betriebsmittel mit dem Ziel, diese optimal zu nutzen, ist gegenwärtig ein Hauptziel der die Arbeitsorganisation betreffenden Rationalisierungsmaßnahmen. Die entscheidenden Fortschritte hierbei werden durch Einsatz der Mikroelektronik erzielt. Technische Flexibilisierung des Betriebsablaufs läuft jedoch nicht synchron mit einer Flexibilisierung der Arbeitskräfte. Unsicherheitszonen und Friktionen entstehen dadurch, daß Technik machbar, erträglich und auch zumutbar gestaltet werden muß, um akzeptabel zu sein. Dies läßt sich jedoch nur erreichen, wenn die Anwendung technischer Flexibilisierungsstrategien bei jedem Problemlösungsschritt mit konfliktmindernden Strategien humaner Arbeits- und Betriebsgestaltung aus der Sicht der Beteiligten gekoppelt wird. Hierbei ist die Herausbildung und Aktivierung von Partizipationspotentialen unerlässlich.

Mögliche Flexibilisierungsmaßnahmen können in drei Gruppen eingeteilt werden:

1. Flexibilisierung der Arbeitsbereiche;
2. Flexibilisierung der Arbeitsfunktion und -belastung sowie

3. Flexibilisierung der zeitlichen Arbeitsorganisation

Der Wechsel des *Arbeitsbereichs* kann verschiedene Formen annehmen. Bei schwankender Arbeitsauslastung ist eine zeitweilige Ausdehnung oder Einschränkung des Arbeitsbereichs möglich. Häufig findet ein zeitweiliger Arbeitskräfteaustausch zwischen Arbeitsbereichen statt, wie es zum Beispiel bei Job-Rotation der Fall ist. Einschneidender ist der ständige Arbeitskräfteaustausch, der entweder fallweise oder systematisch in Form von Umsetzungsaktionen vonstatten gehen kann. Um die durch Arbeitsplatzwechsel verursachte soziale Unruhe zu vermindern, werden gelegentlich hochqualifizierte Spezialisten eingesetzt, um Personalengpässe zu überwinden. Umgekehrt kann auch mangelnde Auslastung von Spezialisten in einem Bereich dadurch kompensiert werden, daß diesen ein bereichsübergreifendes Arbeitsfeld erschlossen wird. Eine besondere Methode besteht auch darin, aus den einzelnen Betriebsbereichen solche Funktionen auszugliedern, deren Träger besonders schwankend ausgelastet werden, und sie in zentrale Einheiten zusammenzufassen, zum Beispiel in Wartungskolonnen für den Werkstättenbereich oder in zentralen Schreibbüros für den Bürobereich. Alle diese Maßnahmen haben Rückwirkungen auf Erwerb und Anwendung von Qualifikation, abgesehen davon, daß sich die jeweiligen Arbeitsinhalte ihrer Wertigkeit nach verschieben, was Auswirkungen auf das Leistungsentgelt haben kann.

Der *Wechsel von Arbeitsfunktion und Arbeitsbelastung* ergibt sich häufig aus technologischen Veränderungen. Sie lassen auch die soziale Stellung der betroffenen Belegschaftsangehörigen selten unberührt. Da aber der Rationalisierungsprozeß bewußt und meistens auch langfristig von den betrieblichen Experten gesteuert wird, sind die notwendig werdenden Funktionsänderungen und die von ihnen betroffenen Kreise der Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grade voraussehbar. Trotzdem sind entsprechende personalpolitische Maßnahmen immer noch mehr oder weniger nachträgliche Anpassungen an vorgegebene und nicht mehr beeinflussbare Situationsänderungen. Um diese Lage verbessern zu können und zahlreiche Konfliktmöglichkeiten abzubauen, müssen Mittel und Wege gefunden werden, die Flexibilität der Mitarbeiter auch im Hinblick auf eventuelle Funktions- und Belastungsänderungen zu erhöhen. Dies kann zum Beispiel durch Weiterbildungsmaßnahmen auf der Grundlage einer sorgfältigen Eignungs- und Neigungsprüfung geschehen. Schwierige Probleme stellt der Einsatz von Personengruppen, die nur vermindert anpassungsfähig sind. Hier wird deutlich, daß eine einseitig technisch determinierte Sozialorganisation nicht stabilisierbar ist. Es müssen Freiräume für personale und soziale Bedürfnisse bestehen bleiben und gegebenenfalls durch gesellschaftspolitische Maßnahmen geschaffen werden, wie zum Beispiel durch Förderung von Behinderten-Arbeitsplätzen seitens der öffentlichen Hand ...

Eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, die bis hin zu individuellen Wahlmöglichkeiten reicht, ist an besondere personale Voraussetzungen gebunden. Beson-

dere Bedeutung hat hierbei der individuelle Stellenwert des persönlichen Verfügungsspielraums. Unmittelbare Arbeitsbeanspruchung, Zukunftsperspektiven und Leistungsentgelt beziehungsweise sozialer Status stehen in Wechselbeziehungen zueinander. Eine flexible Arbeitsorganisation setzt bis zu einem gewissen Grade auch eine Substituierbarkeit der verschiedenen Aktionsparameter des Individuums voraus. Ein Beispiel ist etwa der Eintausch von Zeitsouveränität gegen Einkommensminderung.

Der Übergang in eine flexiblere Arbeitssituation wird in dem Maße spannungsreich sein, in dem eine Synthese zwischen Leistungsorientierung am Arbeitsplatz und Kollegialität gegenüber den Arbeitspartnern behindert wird. Eine völlige Individualisierung beziehungsweise sogar Privatisierung des Leistungsvollzuges durch aus individueller Sicht optimale Leistungs- oder Zeitautonomie wird sich in hochorganisierten Leistungsgefügen, wie es die Industrieunternehmen gegenwärtig sind, kaum durchführen lassen. Die „Selbstverwirklichung“ am Arbeitsplatz läßt sich in formalen Organisationen nicht erreichen, auch nicht mit Flexibilitätsstrategien. Diese können jedoch zu einer erheblichen Minderung des Betriebszwanges beitragen, wenn ihnen ein realistischer Interessenausgleich zugrunde liegt.

Die positiven Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitsorganisation treten aber nur auf, wenn grundsätzlich Spielräume für teilautonomes Handeln geschaffen worden sind. Dies ist eine Herausforderung für die Betriebsleitung die entsprechende sozialorganisatorische Probleme zu lösen hat. Flexibilisierung der Arbeitsorganisation bedeutet stets die Schaffung neuer Kooperationsstrukturen. Die rein technische Funktionsteilung muß abgewandelt werden im Hinblick auf neue Muster sozialer Arbeitsteilung. Dies setzt seitens der Ingenieure Verständnis für die damit verbundenen Probleme voraus. Alle Beteiligten – Experten, Vorgesetzte, Interessenvertreter und direkt betroffene Arbeitnehmer – müssen aber bereit sein, neue Wege zu gehen und neue Probleme zu lösen. Insofern stehen flexiblere Arbeitsorganisationen und Flexibilität des Denkens und Handelns der Beteiligten in enger Wechselbeziehung.

Die im Rahmen einer Arbeitsorganisation Kooperierenden können nicht als isolierte Individuen betrachtet werden. Sie haben grundlegende gemeinsame Interessen, die auch institutionell im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes vertreten werden. Zur Lösung des Akzeptanzproblems ist es deshalb unerlässlich, Mitwirkung und Mitgestaltung auch auf dieser Ebene zu fördern. Dies ist sicherlich nicht in einem Klima der Sorge und Furcht beziehungsweise der unvorhersehbaren autoritären Eingriffe möglich. So hat die Durchsetzung eines nur technisch-wirtschaftlich funktionalen Flexibilisierungsmodells deutliche Grenzen. Soziale Funktionalität als dritte Dimension ist unerlässlich.

Partizipationspotentiale bei der flexiblen Arbeitsgestaltung

Daraus läßt sich die Forderung ableiten, daß es besonderer Vorkehrungen bedarf, Arbeit so zu planen und zu gestalten, daß sie letztlich von den direkt Betroffenen nicht nur als zweckmäßig, sondern auch als sinnvoll empfunden wird. Dies bedeutet, daß Partizipationschancen und -aktivitäten in diese Problemlösungsprozesse in hinreichender Weise eingebaut werden sollten. Hierfür gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: die Erweiterung der Aktivitäten von Interessenvertretern der Arbeitnehmer, etwa im Rahmen der §§ 90, 91 BetrVG, und die direkte Beteiligung der unmittelbar Betroffenen

...

Um auch den direkt Betroffenen Chancen für eine Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen zu geben, wird häufig ein entsprechend kooperativer Führungsstil mit Informations- und Beratungsmöglichkeiten empfohlen. So wichtig derartige Veränderungen im betrieblichen Alltag sind, so sehr entwickeln sie sich doch oft zu einer rein administrativen oder vom Wohlverhalten der Führungskraft abhängigen Verfahrensweise. Zur Entwicklung von Partizipationspotentialen auf breiter Basis müssen dem einzelnen Mitarbeiter Qualifikationschancen und -anreize sowie Möglichkeiten zur Beteiligung an arbeitsbezogenen Problemlösungen gegeben werden. Ein Ansatz in der Richtung einer Beteiligung an arbeitsbezogenen Problemlösungen ist das von W. Fricke in Zusammenarbeit mit vier Wissenschaftlern von der Friedrich-Ebert-Stiftung entwickelte Peiner Modell. Hierbei handelt es sich um ein Experiment im Rahmen des Aktionsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens in einer Abteilung mit fünfzig ungelerten Arbeiterinnen und Arbeitern, darunter einem Drittel Ausländer, in einem Betrieb der metallverarbeitenden Industrie. Ziel war die Aktivierung der Arbeiterinnen und Arbeiter zur Verbesserung und Umgestaltung ihrer Arbeit. Insbesondere in einwöchigen Seminaren außerhalb des Betriebes sollten Veränderungsideen entwickelt werden, deren Konkretisierung sodann in monatlichen Sitzungen der von den Mitarbeitern gebildeten Arbeitsgruppen vorgenommen wurde. Der Prozeß der Umsetzung wurde von kleinen Projektgruppen begleitet und kontrolliert. Neben Vorschlägen für technische Verbesserungen zum Abbau von Belastungen wurde auch ein Konzept zur Umstellung des innerbetrieblichen Transports entwickelt. Ebenfalls wurden Entwürfe für die Veränderung der Kooperation innerhalb der Abteilung sowie Forderungen zur Änderung der Lohnform durch Einführung von Zeit- oder Prämienlohn und Forderungen zur Anhebung des Qualifikationsniveaus ausgearbeitet. Die insgesamt von den Beteiligten positiv bewertete Bilanz des allerdings sehr aufwendigen Experiments zeigt, daß auch gering qualifizierte Arbeitnehmer innovatorische Fähigkeiten entwickeln und anwenden können, wenn sie hierzu eine Chance erhalten (Fricke u.a. 1981).

Besonders wichtig in diesen und ähnlichen Ansätzen ist eine personen- und gruppenorientierte Sichtweise hinsichtlich der Prozesse zur Arbeitsgestaltung. Dann gelingt es auch eher, kleine initiativ werdende Problemlösungsansätze im Arbeitspro-

zeß in Form teilautonomer Gruppen zu schaffen. Diese bilden sich aber nicht nach einem Dekret, sondern nach den Regeln sozialer Gruppenbildung. Fördernde Maßnahmen haben hier die Bedeutung von Katalysatoren. Die Qualitätszirkel in der japanischen Großindustrie bieten hier vielfältigen Anschauungsunterricht. „Hauptziel und Grundgedanke von Qualitätszirkeln ist die Einbeziehung des Produzierenden in den Prozeß der Planung und Kontrolle der eigenen Leistung“ (Engel 1981, 29). Das Ziel ist die Lösung von Problemen. Hierzu müssen aber auch die Mitarbeiter entsprechende Handlungsspielräume erhalten. Während in europäischen Betrieben die im Leistungs- oder Akkordlohn arbeitenden Mitarbeiter aus Zeitgründen kaum noch zusätzliche Tätigkeiten erbringen können, sind hier offensichtlich in Japan Spielräume vorhanden. Engel berichtet hierzu: „[In Japan werden] sogenannte indirekte Tätigkeiten, wie beispielsweise Qualitätskontrolle, Materialtransport, Reinigungsarbeiten, kleine Einrichtungsarbeiten und Reparaturarbeiten, Ölen, Schmieren und Fetten und anderes mehr, von den Arbeitern am Band mit übernommen. Dies führt zu einer neuen Arbeitsverteilung zwischen den direkt und indirekt am Produkt arbeitenden Mitarbeitern, was sich aus japanischer Sicht sehr bewährt hat. Wir im Westen müssen überlegen, ob die strikte Differenzierung zwischen Tätigkeiten, die einem Qualitätsprodukt dienen sollen, nicht auch das Verantwortungsgefühl der Mitarbeit differenziert und damit zerstört hat“ (Engel 1981, 48). Die Qualitätszirkel sind also neben ihrer leistungssteigernden Funktion auch Instrumente einer menschliche Möglichkeiten und Bedürfnisse berücksichtigenden Arbeitsorganisation. Anders wäre auch kaum erklärbar, daß es sich hier um eine Massenbewegung von der Basis der Produktion her handelt, die keineswegs von Management-Strategen initiiert worden ist.

Europäische Forschungsergebnisse liegen insbesondere zur gruppenbezogenen Selbsterfahrung und Selbstgestaltung vor. Grundgedanke beim Aufbau von Selbsterfahrungsgruppen ist die Tatsache, daß Lernprozesse bei Erwachsenen handlungsorientiert sein müssen. Im Mittelpunkt steht die Erfahrung der Situationsbewältigung. Ohne direkten Bezug auf tatsächlich erlebte Probleme werden insbesondere erwachsene Menschen nicht zum Lernen, das heißt zu Verhaltenskonsequenzen, motiviert.

Zweite Bedingung ist aber die Vermittlung eines Erfolgserlebnisses, das motivierend wirkt. Werden Problemlösungen vorgegeben, entsteht nicht das Bewußtsein der Eigenleistung. Deshalb ist die Selbsterfahrung von grundlegender Bedeutung für die Entwicklung von Mitwirkungspotentialen. Die Lernprozesse müssen aber gruppenbezogen sein, weil in der Arbeitswelt Zusammenarbeit entscheidend für den Erfolg ist.

Aus diesen Erwägungen ergeben sich die Merkmale von Selbsterfahrungsgruppen. Gemeinsames Merkmal ist das teilautonome Lernen. Es entsteht aus der geringen Vorstrukturierung des Lernprozesses, um den Erfahrungsspielraum möglichst weit zu halten. Natürlich sind trotzdem Vorgaben notwendig, um Orientierungen zu ermöglichen. In der industriellen Arbeitswelt betreffen sie in der Regel Leistungszusammenhänge, in denen ein Erfolgswang besteht.

Die Selbsterfahrungsgruppe ist gleichsam die Begründung einer teilautonomen Einheit im Rahmen allgemeiner Organisationsziele. Sie bezweckt eine von den Interessen der Beteiligten her motivierte Arbeitsgestaltung. Hierbei kommt es darauf an, daß erstens keine fertigen Lösungen vorgegeben werden, daß zweitens die Eigeninitiative im Problemlösungsprozeß gefördert wird, und daß drittens die Erfolge bei der Situationsbewältigung anerkannt werden.

Beispiele aus der Praxis zeigen, daß teilautonome Gruppen durch die Förderung derartiger Lernprozesse begründet werden können. Auf diese Weise läßt sich eine Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung fördern, die problemorientiert bleibt und damit einen echten Beitrag zur Schaffung humaner Arbeitsstrukturen leisten kann. Allerdings darf es weder zu einem „Gruppendiktat“ gegenüber dem einzelnen noch zu einer Manipulierung der Gruppenaktivität von außen her kommen. Nur unter besonders günstigen Bedingungen - hohe Qualifikation, geringe Fluktuation, Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat - wird die wirklich teilautonome Gruppe eine reale Chance haben. Auf die Aktivierung des einzelnen Mitarbeiters und seiner Interessenvertreter kann also nicht verzichtet werden.

Grundzüge einer partizipativen Qualifizierungsstrategie

Flexible Arbeitsorganisation stellt besondere Qualifikationsanforderungen, die sich nicht mehr an statischen Funktionsschemata orientieren können. Zur Erhöhung der Qualifizierungschancen dürfen die Bildungs- und Ausbildungsbestrebungen in der Industrie nicht nur kurzfristig an ihrer Leistungsadäquanz, sondern müssen auch längerfristig an ihrem Beitrag zur umfassenden Mitarbeiterförderung gemessen werden. Dem entspricht ein Bild vom arbeitenden Menschen, in dessen Mittelpunkt nicht so sehr die mechanische Funktionserfüllung, sondern eine von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung an Problemlösungsprozessen steht, die auch nach Maßgabe des Sachverständes Impulse zur Funktionsgestaltung ermöglicht. Entsprechend der komplexen Prägung der industriellen Arbeitswirklichkeit durch technische, wirtschaftliche und soziale Faktoren müssen Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen auch diese Vielfältigkeit reflektieren.

Der Mensch in organisierten Zweckgebilden ist zwar Funktionsträger. Zugleich ist er aber auch mehr, denn seine Funktion ist nicht mit der einer Maschine zu vergleichen. Sie schließt bei alter Orientierung an vorgegebenen Normen doch stets Freiwilligkeit, Verständnis und Bereitschaft zur Verantwortung mit ein. Wird dies erkannt, wenn man von einer völlig an technisch-funktionalen Standards orientierten Qualifizierungsstrategie abgehen will, um situative Orientierung und Handlungskompetenz in umfassenderen Arbeitsbereichen zu fördern, ist eine entsprechende Arbeitsgestaltung Voraussetzung. Die betriebliche Funktionsteilung darf dann nicht zu völlig polarisierten Anforderungsprofilen führen, sondern muß auf die Schaffung komplexer, breiter gestreuter Qualifikationsbündel abzielen. Ein Argument hierfür könnte darin bestehen, daß der Einsatz moderner Technologien mittelfristig eine Belegschaft erfordert, die nicht allein gut bezahlte

Funktionen erfüllt, sondern gleichzeitig auch durch hohe Motivation, Verantwortungsbewußtsein, Verlässlichkeit und Flexibilität gekennzeichnet wird. Die Förderung derartiger Arbeitshaltungen hängt allerdings davon ab, daß Tätigkeiten geschaffen werden, in denen entsprechende Handlungsweisen anerkannt und gefördert werden.

Die zweite Grundlage einer alternativen partizipativen Qualifizierungsstrategie könnte in einer Veränderung der mittelfristigen Personaleinsatzplanung bestehen. Gegenwärtig werden Arbeiter für bestimmte Arbeitsplätze eingestellt, wobei sie kaum irgendwelche Perspektiven hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Entwicklung wahrnehmen können. Andererseits verändern sich aber Fähigkeiten und Arbeitsmotivationen beträchtlich während des Arbeitslebens. Wenn nun Beschäftigung und Status weitgehend garantiert werden, ist ein wirtschaftlich und sozial vertretbarer Personaleinsatz nur möglich durch Erhöhung der Flexibilität. Diese wird gegenwärtig als überwiegend technisches Erfordernis sichtbar, also als von außen auf den arbeitenden Menschen einwirkender Sachzwang. Eine Überwindung dieser Restriktionen ließe sich dadurch erreichen, daß rein technologische Flexibilität mit Ansätzen einer „Karriereplanung“ kombiniert wird. Konkret würde dies bedeuten, daß der Personaleinsatz mittelfristig den Betroffenen nicht als eine völlig zufällige Folge von Tätigkeitsänderungen erscheint, sondern der individuelle Arbeiter sowohl Chancen einer beruflichen Weiterbildung als auch Chancen einer Anpassung der Arbeitsanforderungen an seine im Lebenslauf sich ändernden Leistungsvoraussetzungen erhält. Fortschritte in dieser Richtung setzen selbstverständlich mehr und intensivere Kooperation unter den Mitarbeitern, zwischen den betrieblichen Führungskräften verschiedener Teilbereiche und den zentralen Ausbildungs- und Personalabteilungen voraus.

Hinsichtlich der Förderung von Eigeninitiative und Eigenverantwortung im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen soll ein Beispiel aus der japanischen Großindustrie herangezogen werden, das „career development-program“ des Elektrizitätskonzerns Showa Denko. Dort wird die Personalplanung der zuständigen Stellen ergänzt durch Materialien einer Umfrage bei allen höherqualifizierten Mitarbeitern, deren Ergebnisse Aufschluß über spezielle Laufbahnwünsche liefern. Grundlagen des Programms zur Mitarbeiterförderung sind ein alljährlich im September von allen Personen vom Rang eines Hilfsmeisters bis zum stellvertretenden Hauptabteilungsleiter auszufüllender Fragebogen, ein Beurteilungsbogen ihres Vorgesetzten und der jährlich einmal von der Personalabteilung im Einvernehmen mit den Abteilungs- und Hauptabteilungsleitern erstellte Personalplan. Der Mitarbeiter-Fragebogen enthält Eigenangaben zum Studium und zum Lebenslauf sowie Angaben über spezielle Tätigkeiten und Wünsche in bezug auf die eigene Laufbahn. Kernstück ist ein Formular in der Art einer Matrix, in das der Mitarbeiter unter Berücksichtigung des Hauptschwergewichts seiner Fachkenntnisse eintragen kann, ob er in einem oder mehreren der Produktionsbereiche des Unternehmens – in der Forschung, in der Produktentwicklung, in der Produktion selbst, im Verfahrensbereich, im Verkaufsbereich oder in der allgemeinen Verwaltung – tätig werden möchte. Es läßt sich also er-

mitteln, wo, als was und aufgrund welcher Kenntnisse der Mitarbeiter eingesetzt werden möchte. Da stets das gleiche Formular verwendet wird, lassen sich auch Veränderungen in der Interessenrichtung leicht feststellen. Der Fragebogen wird vom Abteilungsleiter durchgesehen und dient dann zur Grundlage persönlicher Beratung mit dem Mitarbeiter. Anschließend stellt der Abteilungsleiter Überlegungen an, wie sich die Wünsche des Mitarbeiters erfüllen lassen und gibt gleichzeitig eine Beurteilung ab, die bestimmte Laufbahnwünsche enthält. Anhand dieser Unterlagen und unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens werden Stellenwechsel für die Mitarbeiter vorgesehen. Sie können sich auf die Veränderung der Arbeitsfunktion, auf einen Stellenwechsel von Abteilung zu Abteilung oder auf eine Beförderung beziehen. Selbstverständlich gibt es auch Schwachstellen in einem derartigen System. Bemerkens- und bedenkenswert ist jedoch die Grundintention, eine Selbstgestaltung organisationsbezogener Laufbahnen wenigstens ansatzweise zu erproben.

In ähnlicher Richtung weist das insbesondere von Heidack entwickelte Konzept der „kooperativen Selbstqualifikation“: Ihr besonderes Merkmal „ist das partnerschaftliche Verhalten von Personen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen und Berufserfahrungen, die an neuen Aufgabenstellungen gemeinsam in der Gruppe voneinander und miteinander lernen und sich gegenseitig helfen, die dabei bestehenden und entstehenden Konflikte zu bewältigen“ (Heidack 1989, 25). Erfahrungen, die auch auf eine teilweise Relativierung des Karriereegoismus und eher solidarische Lerneffekte verweisen, liegen aus verschiedenen Branchen vor.

So verbindet sich ein neuer, durch Flexibilität gekennzeichneter Anforderungshorizont mit einem entsprechenden, durch Mitarbeiterqualifikation gekennzeichneten Anspruchshorizont zu neuen Partizipationschancen auf dem Weg zu einer „partizipativen Arbeitsorganisation“ (Kißler). Gerade ihre eher individualisierten Ausdrucksformen können als ein Regulativ der bisherigen, eher kollektiv und repräsentativ bestimmten Partizipations- und Mitbestimmungspraxis gelten, deren Bürokratisierungseffekt dadurch gemildert wird.

Literatur

- Engel, P. (1981): Japanische Organisationsprinzipien, Zürich
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“, Frankfurt/M/New York
Fürstenberg, F. (1979): Arbeitsstrukturen und Qualifikation, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 33, 200-203
Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1990): Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien, in: Kißler, L. (Hg.): Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung, Opladen, 11-52

- Kißler, L. (1989): Die „soft-ware“ der Modernisierung. Partizipationsexperimente in deutschen und französischen Betrieben, in: ders. (Hg.): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben, Frankfurt/M/New York, 13-32
- Heidack, C. (1989) (Hg.): Lernen der Zukunft, München

5.4 Wandlungsprozesse der Interessenvertretung - Auf dem Wege zu einer neuen Unternehmenskultur (2000)

Strukturmerkmale des Wandels

Die Geschichte der industriellen Arbeitsbeziehungen spiegelt den Wandel von Macht- und Marktstrukturen wider. Sie ist begleitet von der Suche nach Spielräumen für eine soziale und gleichzeitig demokratische Gestaltung der Arbeitsverhältnisse auf der Basis des Interessenausgleichs. Hierfür haben sich drei Regelungsmechanismen für den Arbeitsmarkt herausgebildet:

- autoritative Steuerung durch den Staat, im wesentlichen durch Institutionalisierung einer Rahmenordnung, aber auch durch Krisenmanagement;
- Steuerung durch Verhandlungen mit dem Ziel zeitlich befristeter Übereinkünfte in der Form von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen;
- Steuerung durch direkte Kooperation auf der Basis gesetzlich oder vertraglich festgelegter Mitwirkungsrechte.

Gegenwärtig finden wir unterschiedliche Mischformen dieser Modelle mit dem Kernstück eines von Wirtschaftsverbänden getragenen bilateralen Monopols mit weitgehender Regelungsautonomie. Hierbei hat sich in Mitteleuropa ein *Dualismus* von Tarif- und Betriebs- bzw. Unternehmensautonomie herausgebildet.

Um diese grundsätzlich gleichgewichtslose Marktform funktionsfähig zu erhalten, wurde sie in eine Sozialordnung eingebettet, die eine Überwälzung von Sozialkosten oder moderner ausgedrückt: die Externalisierung von Transaktionskosten ermöglicht. Dies wird an der weitgehenden Sozialisierung von Risiken auf allen Handlungsebenen deutlich. So gelang es, flächendeckend Mindestnormen durchzusetzen, die sich als arbeits- und sozialwirtschaftliche Planungsdaten bewährt haben. Gleichzeitig haben sie den Leistungsdruck begrenzt, z.B. durch Arbeitszeitverkürzung, während der Lohnkostendruck durch Rationalisierung aufgefangen werden konnte. Diese stabilisierenden Wirkungen zeigten sich besonders deutlich in der Wahrung von erworbenen Rechten und Besitzständen. Es gelang die Umwandlung von rein ökonomischen Arbeitsbeziehungen in Statusstrukturen, wobei sich der Beamtenstatus als Leitbild durchsetzte.

Die Wirksamkeit dieses Modells der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen war allerdings immer abhängig von der Umwandlung von Anpassungsmärkten in strategische Märkte, in denen Quasirenten erwirtschaftet und dann verteilt werden konnten. Entgegen der neoliberalen Theorie war sozialer Fortschritt nie der Wirkung vollständiger Konkurrenz zu verdanken, sondern einem modifizierten Leistungswettbewerb, der auf Vorstellungen von *angemessenen* Leistungs-Ertragsrelationen beruhte.

Die sich gegenwärtig abzeichnende Krise dieses Systems ist vor allem durch abnehmende Autonomie, durch den Verlust von Marktkontrolle, auch als Globalisierungsfolge, durch den Anstieg der Sozialabgaben ohne adäquate Überwälzungsmöglichkeit und durch die organisatorische Schwächung der Vertragsparteien als Kollektivmonopole bedingt. Auswirkungen zeigen sich u.a. in den Schwierigkeiten, Arbeitslosigkeit zu bekämpfen.

Das System begegnet den Herausforderungen durch Differenzierung und durch Flexibilisierung, und zwar horizontal und vertikal. *Horizontal* tritt allmählich neben die schon frühzeitig erfolgte Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen und gelegentlich auch Berufsgruppen verstärkt die Differenzierung nach Unternehmen. Deren Strategie einer netzwerkartig organisierten Wertschöpfungskette mit womöglich globalen Dimensionen ließ sich allerdings bisher in keine neuen Ordnungsmuster für Arbeitsbeziehungen integrieren. Aber der Einfluß der Arbeitsmarktpartner wird durch den der stakeholders ergänzt. *Vertikal* fand die Ausdifferenzierung der Regelungsebenen statt: Betrieb, Unternehmen, Wirtschaftszweig waren bisher mit der jeweils repräsentativen Vertretung von Kollektivinteressen verbunden. Eine veränderte Sozialstruktur der Erwerbstätigen hat die Interessenbasis modifiziert. Als Folge haben sich die Kollektivinteressen immer stärker zu Individual- und Gruppeninteressen aufgefächert, denen sehr spezifische Regelungs- und Gestaltungsbedürfnisse entsprechen. Typische Beispiele sind frauenspezifische Problemlagen und die Arbeitszeit-Flexibilisierung. So muß z.B. eine allgemeine Umschreibung der Arbeitnehmerinteressen als Verwertungs-, Erhaltungs- und Gestaltungsinteressen je nach der tatsächlichen Lebenslage in der Erwerbsbiographie konkretisiert werden. Ergebnis ist eine Unübersichtlichkeit von dezentralisierten Problemlagen, die im flächendeckenden Tarifvertrag nur sehr allgemein und ansatzweise, zunehmend aber nicht ohne flexibilisierende Öffnungsklauseln geregelt werden können.

Die Anpassungskrise des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen hat zu einer deutlichen Gewichtsverlagerung geführt und die Unternehmen noch stärker als bisher zum Mittelpunkt der Verhandlungs- und Gestaltungsprozesse werden lassen, die die Interessenlagen der arbeitenden Menschen konkret beeinflussen. Es ist deshalb zu klären, welche Veränderungspotentiale angesichts einer bisher starken normativen Bindung zur Lösung der offenkundigen Regelungs- und Abstimmungsprobleme verfügbar sind. Weitbrecht und Braun weisen darauf hin, daß die Beziehungen des Managements zum Betriebsrat „sich lange Zeit hauptsächlich im Kontext rechtlicher Normen und kurzfristig bewegt“ haben, daß aber das Management „auch Leitbilder der kollektiven industriellen Beziehungen schaffen“ müsse (Weitbrecht/Braun 1999, 94f), während für die individuellen Mitarbeiterbeziehungen als neues Leitbild das Human Resource Management gelte. Hier und vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff ‚Leitbild‘ im Sinne eines Orientierungsrahmens verstanden, der als Ergebnis reflexiver Rationalität entsteht. Dies ist aber nur eine Seite

des komplexen Phänomens. Denn Leitbilder weisen stets auch eine soziokulturelle Prägung auf und sind in abstrakter, wenn möglich globalisierter Formulierung nicht praktikierbar. Das Potential für Strukturanpassungen auf Unternehmensebene anhand von Leitbildern ist also eng mit der Wandlungsfähigkeit der jeweiligen Unternehmenskultur verbunden.

Tradition und Fortschritt in der Unternehmenskultur-Debatte

Die seit Jahren andauernde Unternehmenskultur-Debatte ist kürzlich auch auf den Bereich der Arbeitsbeziehungen ausgeweitet worden. Insbesondere eine Untersuchung von Aida Bosch (1997) versteht die betrieblichen Verhandlungsprozesse als Teil einer ‚Interaktionskultur‘, die sich nicht nur auf Machtstrukturen, sondern symbolhaft auch auf kulturelle Werte und Normen bezieht. Allerdings vertritt auch sie einen rationalistischen Ansatz, der letztlich ‚Unternehmenskultur‘ zum Gegenstand von Entscheidungsprozessen werden läßt, also überspitzt formuliert: zur beliebig einsetzbaren Deutungsformel.

Demgegenüber soll zunächst auf den überlieferten und immer noch nachweisbaren Befund Bezug genommen werden. Wenn dabei der engere Rahmen der Arbeitsbeziehungen überschritten wird, so geschieht dies in der Erkenntnis, daß diese zwar als ein Verhandlungs- und Regulierungssystem sui generis behandelt werden können, daß ihr Inhalt, die tatsächlich wahrgenommene Problemlage, sowie ihre Wirkungsrichtung aufgrund der Interessenkonstellationen, also auch der Veränderungsdruck, nur aus der Struktur des betrieblichen Handlungsfelds und seiner Umwelt erklärt werden können. Wer gerade auch mit Hilfe eines sehr speziellen Kulturbegriffs die Arbeitsbeziehungen von diesem Kontext isoliert, reduziert die Problematik auf Verfahrensfragen, deren Lösung mit Hilfe von Sozialtechniken bei den Betroffenen noch keine Akzeptanz schafft.

Die traditionellen Bezugspunkte einer Unternehmenskultur: nämlich Arbeit als Lebenssinn, Beruf als Lebensform und Betrieb als soziales Gebilde werden für den modernen Menschen ebenfalls in vielfältiger Weise fragwürdig. Dennoch wächst das Bewußtsein, daß die in Unternehmen organisierte Arbeitswelt Teil eines umfassenden Kulturzusammenhangs ist und deshalb auch kulturspezifische Merkmale aufweist, die weiterentwickelt werden müssen. Berufstraditionen verweisen auf die Eigenung und Neigung zu eigenverantwortlichem, selbständigem Handeln. Betriebstraditionen verdeutlichen die Notwendigkeit, hierfür einen sozialorganisatorischen Rahmen zu finden und zu bewahren, der Akzeptanz und im letzten Sinne auch Legitimität von Leistungsansprüchen gewährleistet. Auf der Basis dieser Berufs- und Betriebsorientierung hat sich eine spezifische Kooperationskultur entwickelt, die bereits Züge einer Mitbestimmungskultur trägt mit der Einschränkung, daß bisher ihr Schwergewicht auf der Repräsentanz von arbeitsbezogenen Kollektivinteressen lag.

Allerdings erlebt der individualisierte Arbeitnehmer der Gegenwart immer weniger Berufs- und Unternehmenswirklichkeit als institutionalisierte Sozialformen mit Regelmäßigkeit und fragloser Verbindlichkeit. Es gibt nicht ‚das‘ Berufsleitbild, ‚das‘ Betriebsmodell, sondern eine Vielzahl von Handlungsfeldern, die von oft widersprüchlichen Ansprüchen und Anforderungen geprägt sind. Der Selbstverwirklichungsanspruch des Individuums und der Leistungsanspruch der Organisation werden interessengeleitet, oft durch Repräsentanten vermittelt und selbstverständlich auch marktmäßig ausgehandelt. Die sozialkulturelle Komponente hierbei ist das Ausmaß der Selbstverpflichtung bzw. Fremdbestimmung im Rahmen von Anforderungen, die häufig als ‚Zwänge‘ empfunden werden. Angesichts unsicherer Zukunftserwartungen wird weniger Regelbindung, sondern Flexibilisierung angestrebt.

Was bleibt angesichts dieser Tendenzen von den traditionellen Komponenten der Unternehmenskultur? Hier soll die These vertreten werden, daß die *Kernfrage einer zeitgemäßen Unternehmenskultur die Frage nach den Handlungsspielräumen in Leistungsorganisationen* ist. Im Grunde handelt es sich um ein Gestaltungsproblem, das eng mit der Konstituierung der industriellen Arbeitswelt verbunden ist. In der Nachfolge von Karl Marx hat Harry Braverman (1977) den Kampf um die Kontrolle dieser Handlungsspielräume zwischen den Vertretern des ‚Kapitals‘ (Management) und dem Kollektiv der Arbeiter dargestellt und die pessimistische Folgerung einer fortwährenden Qualifikationsverwässerung durch Umwandlung von Produzentenwissen in rationalisierte Handlungszwänge gezogen. Die sich anschließende Labour Process Debate hat die Forschung im Bereich der Arbeitsbeziehungen nachhaltig geprägt, allerdings um den Preis des Aufbaus widerstreitender und moralisierender Positionen (vgl. hierzu Parker 1999). Demgegenüber ist die Annahme realistisch, daß der Kampf um die Kontrolle kein Nullsummenspiel sein muß und daß für den Falle eines fairen Aushandelns von Lösungen auch die Vertrauensbasis für weitere Zusammenarbeit geschaffen werden kann. Damit wird der Forschung das Ziel gesetzt, zugleich mit der Ermittlung von Konfliktlagen die Handlungsspielräume selbst zu klären, in deren Rahmen sich Lösungsmöglichkeiten abzeichnen, was selbstverständlich auch die Analyse der hierbei zu überwindenden Widerstände mit einschließt. Jedenfalls ist kaum zu bestreiten, daß es ohne Handlungsspielräume weder eine die Handlungsfähigkeit der Beteiligten voraussetzende Unternehmenskultur, noch Arbeitsbeziehungen auf der Basis des Aushandelns in diesem Rahmen geben kann.

Das Ausmaß betrieblicher Handlungsspielräume hängt eng mit den Strukturen zusammen, die durch Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung (im Rahmen des Human Resource Management) und die Modalitäten des Interessenausgleichs geschaffen werden. Der Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung schließt an Erfahrungen mit der traditionellen Berufskultur an, der Bereich der Organisationsentwicklung muß im Zusammenhang mit bisherigen Ausprägungen von Betriebskultur gesehen werden. Das Potential für den Interessenausgleich ergibt sich aus der jeweiligen

Machtkonstellation der Verhandlungspartner auf der Grundlage einer sozialstrukturell vermittelten Akzeptanzschwelle und dem Konkurrenzdruck am Markt.

Handlungsspielräume bestimmen das Ausmaß relativer Selbständigkeit oder Unselbständigkeit in zweifacher Hinsicht: als *objektive Voraussetzungen* und als *subjektive Nutzungsmöglichkeiten*. Bei der Schaffung von objektiven Handlungsspielräumen sind die Vorstrukturierung von Quantität, Qualität und Tempo der Arbeit, räumliche und funktionale Mobilität der Mitarbeiter, Wechsel des Arbeitsumfangs und -inhalts sowie die Möglichkeit zur Eigenkontrolle die wichtigsten Faktoren. Sie alle sind abhängig von der Art und dem Ausmaß der Rationalisierung, die eine Optimierung des technisch-wirtschaftlichen Mitteleinsatzes bezweckt. Interessenpolitisch werden Formen sozialverträglicher, ‚humanisierender‘ Rationalisierung thematisiert.

Die *subjektive Nutzung* von Handlungsspielräumen ist von der Qualifikation und Motivation der Beteiligten abhängig. Sie stellen im wesentlichen Sozialisationsleistungen dar, die sich in einem oft längerfristigen Prozeß herausgebildet haben und dementsprechend auch kurzfristig nur schwer wandlungsfähig sind. Interessenpolitisch werden erweiterte Qualifizierungschancen, auch im Zusammenhang mit dem Konzept lebenslangen Lernens angestrebt.

Wie auch immer die Präferenzen in der Praxis liegen mögen, Unternehmenskultur ist nicht ein Produkt aus der Retorte. Sie entsteht und entwickelt sich auf der Grundlage soziokultureller Prägungen von erheblichem Eigengewicht. Dies ist besonders hervorzuheben angesichts der weit verbreiteten Versuche, Unternehmenskultur ganz aus der Perspektive zweckorientierter Managementstrategien zu begreifen und zu ‚verwerten‘, z.B. die Einführung eines technisch-wirtschaftlich definierten Organisationsmusters wie der lean production als Etablierung einer spezifischen Unternehmenskultur zu deklarieren.

Neue Ordnungsmuster und Leitbilder

Die einzelnen Wirtschaftseinheiten als Entscheidungsträger begegnen einer großen Herausforderung: Die Unternehmen werden tendenziell zum *zentralen Ort* der Regelung von Arbeitsbeziehungen. Die *institutionalisierte Regelbindung* löst sich zwar nicht auf, sie tritt jedoch zurück zugunsten einer *prozeßorientierten Verfahrensbindung* mit eher kurzfristigem Erwartungshorizont. An die Stelle der Verwaltung von Ordnungsmustern, die sich auch als Besitzstände deklarieren lassen können, und deren Fortschreibung tritt das zielorientierte Management von Problemlagen im Sinne einer Gewährleistung konfliktarmer Kooperation.

Welche Ordnungsmuster bzw. Leitbilder bieten sich in dieser *Umbruchsituation* an? Im Mittelpunkt steht nach wie vor die Abstimmung unterschiedlicher, aber nicht unvereinbarer Interessen. Der arbeitende Mensch entwickelt, wie schon erwähnt, in einer Leistungsorganisation spezifische Verwertungs-, Erhaltungs- und Gestaltungs-

interessen. Die Leistungsorganisation muß sich hingegen zur Bestandserhaltung in einer Marktwirtschaft an den Zielen der Ertragsstärke, der Effizienz und der Akzeptanz seitens der stakeholders orientieren. Als soziale Gestaltungsmaxime zeichnet sich eine potentielle Rollenfusion, der Weg vom bloßen Arbeitnehmer über den Mitarbeiter zum (zunächst eher plakativ geforderten) *Mitunternehmer* ab. Auch der Betriebsrat wird tendenziell zum möglicherweise überforderten Co-Manager einer kooperativen Betriebsmodernisierung (Müller-Jentsch 1998, 579). Dies bedeutet eine umfassende Erweiterung der Beteiligungschancen für Betriebsräte, aber auch für die Mitarbeiter durch Individualisierung der zunächst nur kollektiv gewährleisteten Informations-, Mitberatungs- und Mitentscheidungsrechte mit Einschluß einer angemessenen Ertragsbeteiligung.

Das *Leitbild eines mündigen Wirtschaftsbürgers in einer partizipativen Unternehmenskultur* trägt gewiß aus der Sicht der Labour-Process-Theoretiker utopische Züge, und die Wirklichkeit öffnet allerdings den Blick für weiterhin privilegierte und unterprivilegierte Soziallagen, für Machtungleichgewichte und für die Ohnmacht angesichts einzelwirtschaftlich nicht zu bewältigender Strukturanpassungen (vgl. Berger 1993).

Aufgrund ihrer empirischen Untersuchungen kommen z.B. Michael Faust, Peter Jauch und Christoph Deutschmann (1998) zu einer kritischen Bestandsaufnahme der nach dem Leitbild des ‚Intrapreneurs‘, des internen Unternehmertums, durchgeführten Organisationsänderungen. Die Verantwortungs-Kompetenz-Konstellation entwickelt sich keineswegs gleichläufig, sondern zeigt neben Gewinnern und nicht Betroffenen auch Verlierer und insbesondere einen recht hohen Prozentsatz von Personen, die sich in dem Dilemma befinden, daß „einer Zunahme der Verantwortung und der Aufgaben unveränderte Entscheidungskompetenzen gegenüberstehen“ (Faust et al. 1998, 107).

Diese und vielfältige ähnliche Beobachtungen legen eine Analyse der Rolle von Leitbildern bei Veränderungen der Unternehmenskultur und damit auch der unternehmensbezogenen Arbeitsbeziehungen nahe. Wichtige Aspekte hierbei sind Eindeutigkeit, Akzeptanz und Implementation. Wer sich von der Vorstellung eines mündigen Wirtschaftsbürgers in einer partizipativen Unternehmenskultur leiten läßt, muß z.B. klären, was mit ‚Mündigkeit‘ und ‚Partizipation‘ gemeint ist, wo sie beginnen und welche Grenzen ihnen gesetzt sind. Da die Auffassungen hierzu recht unterschiedlich sind und von der Wahrnehmung von Problemzonen abhängen, ist die Herbeiführung von Eindeutigkeit allgemein höchstens über die Definition von Leerformeln zu erreichen. Mehr Aussicht auf Erfolg hat die Festlegung anhand konkreter Programme.

Hier spielt allerdings das Ausmaß erreichter Akzeptanz eine grundlegende Rolle. Der Hinweis von Faust et al. (1998, 102), daß Leitbilder „keineswegs nur kognitive Orientierungsfunktionen“ erfüllen, sondern „auch Waffen im Kampf um die firmenin-

terne Deutungshegemonie“ darstellen, zeigt, daß jedes Unternehmen bzw. jeder Betrieb ein soziales Spannungsfeld darstellt: „Angesichts der zahlreichen konkurrierenden Ideologien, die sich vor allem in der inoffiziellen Gruppenstruktur des Betriebs ausbreiten, sind die Versuche zur gemeinsamen Bewußtseinsbildung stets nur begrenzt erfolgreich [...] Der hierdurch gegebene Zwang zur Interessenwahrung und zum Interessenausgleich läßt sich auf die Dauer nicht durch Teilbeeinflussung mittels innerbetrieblicher Werbungs-methoden mindern (Fürstenberg 1961, Nachdruck 1974, 131).

Das Ausmaß der erreichten Akzeptanz beeinflusst auch die mögliche Implementation. Sie bleibt angesichts umfassender Orientierungsmuster stets partiell, wobei sich wieder eine interessengeleitete Sichtweise manifestiert. Damit sind der unmittelbaren und umfassenden Wirkung von Leitbildern deutliche Grenzen gesetzt. Das legt eine stärkere Berücksichtigung der schon manifesten Unternehmenskultur in dem jeweiligen Gestaltungsbereich nahe und die darauf aufbauende Anwendung von Strategien ‚mittlerer Reichweite‘.

Strategische Perspektiven für die praktische Umsetzung

Für die reale Förderung einer Unternehmenskultur, die sich an der Wertvorstellung von Spielräumen für eigenverantwortliches, selbständiges Handeln im kooperativen Leistungsverband orientiert, sind grundsätzlich vier Strategien denkbar, die sich nicht ohne Aktivierung der Arbeitsbeziehungen realisieren lassen:

1. Die vielfältigen Versuche zur Aufgaben und Qualifikationserweiterung, auch im Rahmen von ‚Arbeitskarrieren‘. Günstige Voraussetzungen werden auch durch den Trend zur teilweisen Rücknahme extremer Arbeitsteilung im hochmechanisierten und automatisierten Fertigungsbereich (Prozeßintegration) geschaffen.
2. Die Ausgliederung von funktionell bestimmten ‚Freiheitszonen‘ innerhalb der Organisation, die Ansätze zur Selbstverwaltung bietet, wobei dieser Begriff ohne ideologische Bedeutungskomponenten zu verstehen ist. Eine derartige Strategie würde gleichsam zum Subcontracting von Aufgaben, auch der Arbeitsgestaltung, an Funktionsgruppen (z.B. Projektteams) führen, eine Idee, die bereits Eugen Rosenstock ansatzweise in seiner ‚Werkstattkommandite‘ entwickelt hat. Im Sonderfall kann es sogar zur Ausgliederung von formal unabhängigen, aber vernetzten Leistungseinheiten kommen, z.B. durch ‚Management buy-out‘ seitens erfahrener Führungs- und Fachkräfte. Allerdings ist die Skepsis gut begründet, daß Vernetzung als neue Form der Kontrolle anzusehen ist.
3. Die Schaffung kooperativer statt hierarchischer Strukturen sowohl innerbetrieblich als auch im zwischenbetrieblichen Leistungsverband. Dies bedeutet konkret die Umwandlung asymmetrischer Beherrschungsverhältnisse in partnerschaftliche Beziehungen, die auch der kleineren Leistungseinheit Handlungsspielräume ga-

rantieren. Die intensive Diskussion und teilweise Übernahme von Gruppenarbeitsmodellen weist ebenso in diese Richtung wie Versuche mit dem ‚Kontraktlohn‘ und der ‚Vertrauensarbeitszeit‘, wenn sie im Rahmen tarifvertraglicher Regelung von den direkt Beteiligten gestaltet werden.

4. Der Ausbau von Partizipationschancen und -rechten, auch durch Beteiligung am Produktiveigentum und seinem Ertrag.

In einer Zeit, in der manche Manager sich zu bloßen Rechenknechten oder besser gesagt: Computerknechten erniedrigen und reines Kostendenken an die Stelle unternehmerischer Dispositionen setzen, in der manche sich sogar ihrer soziokulturellen Identität entledigen und am liebsten Amerikaner oder Japaner kopieren möchten, ist die Frage nach einer tragfähigen Unternehmenskultur wirklich aktuell. Ihre Grundlage wird man wohl in den leistungsrelevanten Verhaltensprägungen des arbeitenden Menschen suchen müssen. Wie gezeigt werden konnte, haben wir hierzu ein in historischen Erfahrungen verankertes Leitbild: den eigenverantwortlich handelnden Menschen mit Berufsperspektive in einer sozial gestalteten, d.h. am Interessenausgleich orientierten Leistungsorganisation. Dies bewahrt uns gleichermaßen davor, den arbeitenden Menschen als bloße Manipuliermasse im betrieblichen Verwertungszusammenhang zu sehen oder ihn als freizeitorientierten Hedonisten von tiefergehender Selbsterfahrung durch Arbeit auszuschließen.

Leitbilder sind vorweggenommene Realität. Sie bleiben aber nicht folgenlos, wenn sie an vorhandene Ansätze und Tendenzen motivierend und damit verstärkend anknüpfen. Man denke in diesem Zusammenhang an die Formel von der Humanisierung des Arbeitslebens, der durchaus Belastungsabbau in Überforderungssituationen zuzurechnen ist.

Ansätze für eine stärker Mitarbeiter-zentrierte, partizipative Unternehmenskultur sind auch strukturell nachweisbar:

- das Erfordernis des intelligenten Mitarbeiters mit der Befähigung zum lebenslangen Lernen;
- das Erfordernis eigenverantwortlich handelnder Mitarbeiter, oft im Teamverbund, um flexibel auf Problemlagen zu reagieren;
- die Notwendigkeit, zur Erreichung des Unternehmensziels kooperativ beizutragen, weil hiervon die Sicherung der eigenen wirtschaftlichen Existenz abhängt.

All dies hat die Wandlung von Betroffenen zu Beteiligten zur Folge. Um sie ‚sozialverträglich‘ zu gestalten, sind allerdings viele Aufgaben zu erfüllen, die den hohen Rang des Human Resource Management bei der Organisationsentwicklung und der Betriebsverfassung beim Interessenausgleich mitbegründen.

Wie fügen sich diese Vorstellungen nun in das bisherige *Bild der Arbeitsbeziehungen* ein? Positiv ist zunächst hervorzuheben, daß eine Aktivierung des individuellen

Arbeitnehmers wahrscheinlich ist. So wird die ungelöste Frage nach dem personalen Element der Mitbestimmung, nach dem Arbeitsplatz als Ort der Mitwirkung, erneut aktuell. Wenn z.B. zur Erweiterung der Servicezeiten für Kunden die ‚Vertrauensarbeitszeit‘ eingeführt und die Zeiterfassung abgeschafft wird (wie bei Sachtleben Chemie für 1300 Mitarbeiter), dann ist dies nur in einem *Verhandlungsprozeß* möglich, an dem Mitarbeiter mit Vorgesetzten und dem Betriebsrat gemeinsam nach einer einvernehmlichen Regelung suchen. Es gibt viele derartige Anlässe, besonders in Krisensituationen. Hier zeigt sich auch, daß bisherige repräsentative Interessenvertretungen *keineswegs überflüssig* werden, sondern im Gegenteil besonders herausgefordert sind, aber ähnlich wie die Vorgesetzten nicht mehr in einer autokratischen Rolle als Beschwerdeführer und Kontrolleure von Vorschriften, sondern als *Förderer und Berater* von eigenverantwortlichen Menschen, die sich von der Klientel- bzw. Befehlsempfängerrolle emanzipiert haben und Partner in Problemlösungsprozessen werden. So können auch weiterreichende Partizipationsmodelle ausgehandelt werden.

Selbstverständlich ist der Arbeitnehmer auf dem Wege zur Mündigkeit, zur unternehmerischen Mitverantwortung in seinem Handlungsfeld, kein leicht manipulierbarer Zeitgenosse. Er ist auch sicherlich vorerst in einer deutlichen Minderheitsposition. Aber ohne Bemühungen in dieser Richtung, die das Erbe einer einst selbstbewußten Arbeiterschaft und unternehmerischer Sozialpioniere antreten, erstarren die Arbeitsbeziehungen zu einem zunehmend obsoleten Regelwerk, und Mitbestimmung wird zu dessen überwiegend administrativem Vollzug.

Literatur

- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. München/Mering: Hampp, 11-38.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering: Hampp.
- Braverman, Harry (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York: Campus.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Deutschmann, Christoph (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des ‚Intrapreneurs‘. In: Industrielle Beziehungen 5, 101-118.
- Fürstenberg, Friedrich (1961, 1974): Die betriebliche Sozialstruktur. In: Fürstenberg, Friedrich (Hrsg.): Industriosozilogie II. Darmstadt/Neuwied: Luchterhand, 111-132.
- Fürstenberg, Friedrich (1993): Managementkultur. In: Ganter, Hans-Dieter/Schienstock, Gerd (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden: Gabler, 133-145.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Hampp.

- Müller-Jentsch, Walther (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31, 575-584.
- Parker, Martin (1999): Capitalism, Subjectivity and Ethics: Debating Labour Process Analysis. In: Organization Studies 20, 25-45.
- Weitbrecht, Hansjörg/Braun, Wolf-Matthias (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl., München/Mering: Hampp.

6.1 Die soziale Dynamik der Joint Consultation¹ (1959)

Es bleibt eines der wichtigsten Probleme unserer Gesellschaft, eine soziale Organisation des Industriebetriebs zu schaffen, die von der Mehrzahl der in ihm Beschäftigten akzeptiert wird. Insbesondere ergeben sich kritische Konflikte, wenn Entscheidungen getroffen werden und Autorität ausgeübt wird. Das britische System der Joint Consultation strebt u. a. an, daß Fragen gegenseitigen Interesses zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern formal diskutiert werden, um so Entscheidungen für die letzteren annehmbarer zu machen. Wissenschaftliche Untersuchungen der Joint Consultation haben sich bisher mehr auf die Organisation der Komitees und die Struktur der Verfahrensregeln konzentriert als auf ihre dynamischen Aspekte, insbesondere die Auswirkungen auf die betriebliche Sozialstruktur. In der vorliegenden Untersuchung der Joint Consultation in einem verstaatlichten Unternehmen wurde diese nicht als eine Institution mit feststehenden Regeln betrachtet, die in einer voraussagbaren Weise angewendet werden, sondern als ein sozialer Prozeß, der die institutionelle Rahmenordnung des Betriebs ändert. Von Dezember 1956 bis Mai 1957 wurde eine Untersuchung der Struktur und Funktion der Joint Consultation in dem betreffenden Unternehmen durchgeführt und insbesondere die Arbeit mehrerer Komitees analysiert. Danach wurde die Aufmerksamkeit auf die Arbeit eines innerbetrieblichen Komitees und seine Entwicklung über einen Zeitraum von vier Jahren konzentriert. Die Protokolle über die Zusammenkünfte wurden ausgewertet und alle Mitglieder des Komitees sehr eingehend interviewt.

Allgemeiner Hintergrund

Die Joint Consultation wurde in diesem Industriezweig durch Parlamentsbeschluß eingeführt und ihre Form in einer gesamtindustriellen Vereinbarung zwischen Unternehmensführungen und Gewerkschaften festgelegt. Im untersuchten Unternehmen erhöhte sich die Anzahl der Komitees auf Betriebsebene von 18 im Jahre 1948 auf 44 im Jahre 1957. Diese einzelnen Komitees unterscheiden sich beträchtlich in der Anzahl der vertretenen Arbeitnehmer; das kleinste vertritt 5, das größte 1205 Personen. Die Zusammenkünfte finden gewöhnlich vierteljährlich statt. Jedoch können außerordentliche Zusammenkünfte zu jeder Zeit auf Ersuchen der Verhandlungspartner durchgeführt werden.

¹ Joint Consultation war das britische System gemeinsamer Beratungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern innerhalb eines Unternehmens. Die Durchführung der Joint Consultation beruhte in der Regel auf einer freiwilligen Vereinbarung der Tarifpartner. In den verstaatlichten Industriezweigen gab es für die Gesamtindustrien einen Joint Consultative Council, eine Art Dachorganisation mit Vertretern der verschiedenen Unternehmensvorstände und der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften. Bei dieser Organisation lag die endgültige Entscheidung von Streitfällen.

Ein auffallendes Merkmal des Systems der Joint Consultation im untersuchten Unternehmen ist die große Anzahl von Komitees, die auf die komplizierte Organisation des Unternehmens und die große Anzahl der beteiligten Gewerkschaften zurückzuführen ist.² In einigen Zweigbetrieben sind gemischte Komitees auf Betriebsebene eingesetzt worden, um Angelegenheiten zu behandeln, die verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern betreffen. Das Unternehmen beschäftigt hauptamtlich einen Personalreferenten für Komiteeangelegenheiten auf Betriebsebene. Die Personalreferenten sind auch als Sekretäre der Geschäftsleitung tätig und für die Vorbereitung der Zusammenkünfte und die Anfertigung der Protokolle verantwortlich. Einige Tätigkeiten dieser Komitees werden im folgenden aufgezeigt:

Die Arbeitsweise der Komitees auf Betriebsebene 1955 - 1956

	1955	1956
Anzahl der Komitees auf Betriebsebene	40	40
Anzahl der gemischten Komitees auf Betriebsebene	12	11
Anzahl der regulären Zusammenkünfte	142	188
Anzahl der außerordentlichen Zusammenkünfte	71	80
Anzahl der verschiedenen diskutierten Punkte der Tagesordnung	1273	950
davon bezogen auf die Produktion	407	263
bezogen auf die Arbeitsbedingungen	255	314
bezogen auf Übereinkünfte	264	156
bezogen auf Verschiedenes	347	217
durch die Geschäftsleitung eingebrachte Punkte der Tagesordnung	177	249
durch die Arbeitnehmer eingebrachte Punkte der Tagesordnung	1096	701
Anzahl der Fälle, die an eine höhere Verhandlungsebene verwiesen wurden	6	10

Ogleich diese Zahlen irgendwelche Rückschlüsse auf eine Gesamtentwicklung nicht erlauben, zeigen sie doch, wie weit die Initiative in die Hände der Arbeitnehmervertreter gelegt worden ist. Ein Komiteeprotokoll verzeichnete z.B., daß die Betriebsführung nur einmal in drei Jahren einen Punkt auf die Tagesordnung gesetzt hatte. Sobald die Joint Consultation eingeführt wurde, ergaben sich sofort Schwierigkeiten hinsichtlich ihres Wirkungsbereichs als auch ihrer Organisation. Ein Personalreferent berichtet: „Auf einer Komiteeversammlung wurde ernsthaft durch einen Managementvertreter vorgeschlagen, daß Beförderung durch geheime Wahl vorge-

² In Großbritannien herrscht der Typ der Berufsgewerkschaft vor, so daß in der Regel im Einzelunternehmen die Arbeitnehmerschaft in mehreren Gewerkschaften organisiert ist, von denen jede mit Vertretern der Betriebsführung ein Komitee bildet. Das System der Joint Consultation schafft also im Betrieb ein Netzwerk berufsgebundener Interessenvertretungen.

nommen werden sollte ... Ein Komitee auf Betriebsebene traf in Gegenwart von 13 Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären zusammen.“ Überall bestand Uneinigkeit wegen der Arbeitsweise des neuen Systems. Während einige Leute behaupteten, es bedeute „Betriebsführung durch Komitees“, unterstrichen andere den rein beratenden oder „gutachtlichen“ Charakter des Komitees auf Betriebsebene. Der genaue Bereich der Joint Consultation war auch unklar. Die für die Gesamtindustrie erzielte Vereinbarung erlaubte es, jedes Thema zu diskutieren. Jedoch konnten Entscheidungen, die die Tarifvereinbarungen änderten oder nicht in dem betreffenden Komitee vertretene Personen berührten, nicht auf Betriebsebene behandelt werden.

Als Ergebnis dieser Begleitumstände bei der Einführung wurde die Entwicklung der Joint Consultation hauptsächlich den Beteiligten an Ort und Stelle überlassen. Erfolg oder Mißerfolg eines Komitees auf Betriebsebene hing von dem Verhandlungsgeschick seiner Mitglieder und ihrer Fähigkeit ab, notwendige Anpassungen vorzunehmen. Weder den Arbeitgeber- noch den Arbeitnehmervertretern fiel dies leicht. Die Mitglieder der Geschäftsleitung glaubten, daß ihre Aufgabe in der Führung durch Verantwortung für Betriebsorganisation und -verfahren bestand, während die Arbeitnehmervertreter das Recht der Geschäftsleitung auf Entscheidungsgewalt bestreiten wollten, wobei sie zur gleichen Zeit ihrerseits jede Verantwortung für Entscheidungen vermieden, da sie „offiziell“ keine vollziehende Gewalt besäßen.

Es wird oft darüber gesprochen, daß die „Traditionen“ der Geschäftsleitung der gemeinsamen Problemlösung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern entgegenstehen. In dem untersuchten Unternehmen scheint das nur teilweise wahr zu sein. „Tradition“ kann zudem auch Ausdruck der Trägheit einer sozialen Institution sein, die nicht den Weg gefunden hat, veraltete Rollen und Funktionen zu beseitigen oder neu zu definieren. In vielen der untersuchten Komitees schien der Widerstand der Geschäftsleitung gegen die Joint Consultation nicht so sehr das Ergebnis der Tradition zu sein, sondern eher des Versagens, ein Programm zu entwickeln, das auf die Änderung der sozialen Struktur des Unternehmens zielt. Wo die Geschäftsleitung sich mit dem Gedanken vertraut gemacht hat, daß sie solch eine Angleichung suchen muß, ist die Joint Consultation als ein wertvolles Instrument genutzt worden, um Änderungen einzuführen und sie für alle Beteiligten annehmbar zu machen. Somit fordert die Joint Consultation nicht nur eine aktive Gewerkschaft, sondern auch eine dynamische und vorwärtsblickende Geschäftsleitung. Die folgenden Ergebnisse der durchgeführten Einzelfallstudie veranschaulichen dies.

Grundformen gemeinsamer Beratungen in einem Komitee auf Betriebsebene

Das untersuchte Komitee auf Betriebsebene vertrat 430 Meister und Ausbilder, die alle in einer einzigen Gewerkschaft organisiert waren. Es wurde allgemein als das beste Komitee im Betrieb bezeichnet. Die Stetigkeit in der Mitgliedschaft war be-

trächtlich, obwohl 22% der vertretenen Arbeitskräfte im Jahre 1955 ihren Arbeitsplatz wechselten. Die Analyse der Komiteeprotokolle und Interviews mit den beteiligten Direktoren und Arbeitnehmervertretern ergaben eindeutig, daß es die Strategie der Arbeitnehmer war, die die Arbeit des Komitees bestimmte. Es bestand keine zusammenhängende Strategie der Geschäftsleitung, wofür es drei Hauptgründe gab. Erstens war das Unternehmen Teil einer verstaatlichten Industrie, in der die Geschäftsleitungen ganz allgemein tiefgreifende personelle und organisatorische Veränderungen mitmachten. Zweitens hatte die betreffende Unternehmensführung wenig spezielle Industrienerfahrung (mit den Worten einer interviewten Person: Es herrschte ein „deutlicher Mangel an Orientierung“). Drittens wechselte seit 1948 mehrmals der oberste Personaldirektor, eine Tatsache, die zu einigen Widersprüchen und Verwirrungen geführt hatte. Die Strategie der Arbeitnehmer andererseits richtete sich auf drei klar umrissene Ziele: Anerkennung, Information und konkrete Handlungen.

Der Drang nach Anerkennung

Die Komiteeprotokolle zeigen die Bedeutung, die Prestigefragen und dem Wunsch der Arbeitnehmer beigemessen wird, als gleichwertig anerkannt zu werden. Auf einer außerordentlichen Versammlung, die auf ihr Ersuchen hin stattfand, fragten die Arbeitnehmervertreter, wie man von Meistern erwarten könnte, daß sie die Arbeitsdisziplin aufrechterhalten, wenn sie selbst wie „unehrliche Kinder“ behandelt würden. „Derartige Ereignisse zerstören den guten Willen, der über Jahre hinweg aufgebaut worden war ... die Arbeitnehmervertreter bezogen sich auf eine Mitteilung, nach der ‚Disziplinarmaßnahmen‘ gegen das Aufsichtspersonal ergriffen würden, das versäumt hatte, die Kontrolluhr zu betätigen, und forderten, daß diese Anordnung zurückgezogen werden sollte ... Nach einer Diskussion kam man überein, daß der Ausdruck ‚Disziplinar‘ weggelassen werden sollte. Die Arbeitnehmervertreter waren weiterhin der Meinung, daß die Stellung der Vorarbeiter dadurch herabgesetzt wurde, daß die Geschäftsleitung entschieden hatte, ihnen die Befugnis zu entziehen, Materialanforderungen zu unterzeichnen. Sie forderten, daß das alte Verfahren wieder eingeführt werden sollte, damit die derzeit verschwendete Zeit vermieden werden könnte ... Nach der Diskussion kam man überein, daß alle Meisterstellvertreter befugt würden, Laufzettel abzuzeichnen.“ Zwei Monate später wurde den Vorarbeitern wieder erlaubt, Materialanforderungen zu unterzeichnen. Dieses Ergebnis ist auch besonders interessant, da es zeigt, wie oft Fragen der Zweckmäßigkeit einer bestimmten Form der Arbeitsorganisation sich zu Diskussionen über Rangprobleme entwickeln.

Im ganzen sind die Arbeitnehmervertreter ziemlich erfolgreich gewesen, Anerkennung als gleichwertige Partner zu erhalten; der Fortschritt wurde von einem Vertreter wie folgt zusammengefaßt: „Anfänglich saß die Geschäftsleitung fest im Sattel. Sie

verbrachte die meiste Zeit damit, darauf hinzuweisen, wieviel sie uns erzählen könnte. Heute respektiert die Geschäftsleitung unsere Ansichten sehr. Mir steht es absolut frei, alles das zu sagen, was ich will. Wir erfahren die gleiche Behandlung“.

Der Drang nach Information

Das Problem, die Belegschaftsvertreter ausführlich zu informieren, ist bei der Joint Consultation grundlegend. Wenn die Politik der Geschäftsleitung und die Grundlagen, die sie bestimmen, nicht bekannt sind, wird die Belegschaft immer mißtrauisch sein. Andererseits haben die Direktoren oft das Gefühl, die Übermittlung von genauen Informationen sei gleichbedeutend damit, durch Untergebene überwacht und beurteilt zu werden, denen die notwendigen Kenntnisse fehlen, um dies sachgerecht zu tun.

Immer wieder zeichnen die Protokolle Beschwerden von Arbeitnehmervertretern über den Mangel an rechtzeitiger Unterrichtung auf. Z.B. „bezogen sich Belegschaftsvertreter auf das kürzlich eingeführte System der Gruppenarbeit und fragten, warum keine Joint Consultation vor seiner Einführung stattgefunden hätte“. Des weiteren waren die Arbeitnehmervertreter „erstaunt zu hören“, daß ohne irgendeine Beratung eine ständige Nachtschicht eingeführt worden sei. Bei einer Zusammenkunft auf Ersuchen der Geschäftsleitung protestierten die Arbeitnehmervertreter heftig, daß sie erst zehn Minuten vor Beginn der Zusammenkunft benachrichtigt worden waren. Bei einer anderen außerordentlichen Versammlung sagten die Arbeitnehmervertreter, daß Joint Consultation bedeute, die Geschäftsleitung solle den Arbeitnehmern sagen, was sie auf dem Herzen habe, nicht jedoch, was sie zu tun entschieden habe. Entscheidungen sollten nicht ohne vorherige Beratung getroffen werden. Ein Arbeitnehmervertreter sagte: „Anfänglich hatten wir eine Menge Probleme, die auf den Mangel an Information zurückzuführen waren, und sehr viele Meinungsverschiedenheiten erwachsen daraus.“ Ein anderer stellte fest: „Wir wollen die Vorschläge der Geschäftsleitung kennen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Wir würden bloße Unterrichtung an Stelle von Beratung nicht akzeptieren.“ Ein Personalreferent stimmte zu: „Viele Anfragen und Kritiken der Arbeitnehmer sind auf den Mangel an Information vor dem Ereignis zurückzuführen, und Anfragen nach dem Ereignis nehmen stets die Form von Kritik an.“ Aber die Information hat eine viel weitere Bedeutung, als diese Stellungnahmen andeuten. Eine Unterrichtung des beratenden Komitees kann zur Diskussion führen, die, falls die Belegschaftsvertreter stark genug sind, Verhandlungen zur Folge hat. Wenn keine Einigung zu erzielen ist, wird es unvermeidlich sein, einen „Streitfall“ zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern zu protokollieren und die ganze Angelegenheit auf eine höhere Verhandlungsebene zu verlegen. Immer wenn die Geschäftsleitung Informationen gibt, riskiert sie eine Ablehnung ihrer Entscheidungen durch die Arbeitnehmervertreter. Dies kann natürlich immer eintreten, ob die Information nun gegeben wird oder nicht,

aber in dem untersuchten Unternehmen schien die Geschäftsleitung lieber ein *fait accompli* vorzuziehen, als langwierige Argumente zu riskieren, die aus Informationen über ihre Absichten resultierten. Es ist sehr unwahrscheinlich, daß die Joint Consultation auf einen bloßen Austausch von Informationen reduziert werden kann und dann noch erfolgreich ist; denn Information ist nur insofern wichtig, als sie dazu benutzt werden kann, eine Handlungsweise zu erwägen, zu planen, auszuführen und zu verhindern.

Das Verlangen nach konkreten Handlungsweisen

Die meisten von dem Komitee diskutierten Themen betrafen entweder direkt Änderungen in der Arbeitsorganisation oder schlossen sie in sich ein. Aber die notwendige „Aktion“ hatte ganz verschiedene Bedeutungen für die betreffenden Parteien. Theoretisch hoffte die Geschäftsleitung, die Joint Consultation durchzuführen, um ihre eigenen Entscheidungen nach einigen Abänderungen bestätigt zu erhalten. Aber die meisten Punkte auf der Tagesordnung wurden – wie schon festgestellt – durch die Arbeitnehmervertreter eingeführt. Somit wurde die Geschäftsleitung in die Defensive gedrängt. Auf beinahe jeder Versammlung forderten die Arbeitnehmer eine Handlungsweise, die die Absichten der Geschäftsleitung ändern würde, und um diese Forderung zu unterstreichen, drohten die Arbeitnehmervertreter gewöhnlich damit, Überstunden zu verbieten, genau nach den Vorschriften zu arbeiten oder die Ausführung gewisser Arbeiten zu verhindern. Gewöhnlich wurde gegen die Beschlüsse der Geschäftsleitung eingewendet, daß diese die Vereinbarung gebrochen hätte, die eine Joint Consultation fordere, bevor Arbeitsmethoden und -bedingungen geändert würden. Da beinahe jede durch die Geschäftsleitung getroffene Entscheidung die Arbeit im Betrieb beeinflusste, waren die Arbeitnehmervertreter in einer starken Position. Andererseits besteht durch die Joint Consultation, wie sie in diesem Industriezweig durchgeführt wird, die Möglichkeit, direkte Aktionen seitens der Arbeiter, die zu Arbeitsniederlegungen geführt hätten, dadurch zu verhindern, daß „Streitfälle“ aufgezeichnet wurden, die verhandelt werden müssen. Im Laufe der Jahre haben sich die Parteien dazu entschlossen, die Beratung der direkten Handlung vorzuziehen. Ein Problem jedoch ist die Verzögerung, die in der Behandlung dieser „Streitfälle“ eingetreten ist. So drückten Belegschaftsvertreter ihre „Unzufriedenheit“ darüber aus, daß die oberste Geschäftsleitung sich nach 8 1/2 Monaten noch nicht auf eine Behandlung des „Problems der Oberkontrolleure“ in einem Zweigbetrieb geeinigt hatte und jetzt sogar die Geschäftsleitung des Zweigbetriebes unterstützte. Sie wiesen darauf hin, daß sich der „Streitfall“ der Meister sieben Monate lang hingezogen habe und derjenige um die Überstunden acht Monate lang. In einem anderen Protokollpunkt heißt es: „Die Belegschaftsmitglieder hatten den Eindruck, daß die Geschäftsleitung keine Eile zeigte, einen Gegenstand auf der Ebene des Gesamtunternehmens zu diskutieren, wenn nicht ein gewisser Druck ausgeübt wurde.“ Diese Beschwerden

sind jedoch nur teilweise gerechtfertigt. Kein Beschwerdeverfahren sollte mit verhältnismäßig unwichtigen betrieblichen Streitfällen überladen werden, für die die Vertreter auf gesamt-industrieller Ebene weder die Zeit noch die Kenntnisse haben. Wenn andererseits „Streitfälle“ auf höherer Ebene verhandelt werden, erhalten die Gewerkschaftsvertreter die Möglichkeit, die Organisation eines einzelnen Betriebes oder Unternehmens direkt zu beeinflussen. Vom Standpunkt des Arbeitnehmers ist das „Streitfall“-Verfahren ein wichtiges Bindeglied zwischen Gewerkschaftsaktivität auf gesamtindustrieller und auf betrieblicher Ebene.

Das Drängen auf Handlung seitens der Arbeitnehmer hing stark von der engen Zusammenarbeit zwischen betrieblichen und gesamtindustriellen Vertretern ab. In dem untersuchten Komitee war diese gegenseitige Unterstützung gegeben. Der für seine guten Kenntnisse der Industrie bekannte Arbeitnehmersvertreter war in der Lage, die Bearbeitung der berichteten „Streitfälle“ auf höherer Ebene zu beeinflussen, während die betrieblichen Arbeitnehmersvertreter sein Ansehen durch alle möglichen Maßnahmen unterstützten. Durch diese Zusammenarbeit waren die Arbeitnehmersvertreter häufig der Geschäftsleitung um einige Schritte voraus. Auf einer Versammlung beschwerten sich die Arbeitnehmersvertreter über die unzureichenden Vergütungen des wöchentlich bezahlten Personals auf Aushilfsposten und gaben der Geschäftsleitung eine Frist von 21 Tagen, nach der sie eine vorübergehende Anstellung für alle Gewerkschaftsmitglieder verbieten würden, die nicht Sondervergütungen erhielten. Die Geschäftsleitung forderte daraufhin die Arbeitnehmersvertreter auf, die Angelegenheit mit ihren gesamtindustriellen Funktionären erneut zu behandeln; die Vertreter sagten, daß dies schon geschehen sei, aber daß sie jetzt „Taten“ verlangten.

Die Joint Consultation als Instrument des sozialen Wandels

Die Wirkung auf die soziale Rahmenordnung des Betriebes kann durch die Analyse einer Meinungsverschiedenheit gezeigt werden, die zur Feststellung eines „Streitfalles“ führte. Sie ergab sich aus dem üblichen Protest der Arbeitnehmersvertreter, daß eine gemeinsame Beratung vor Einführung einer neuen Schicht nicht stattgefunden hätte. Die Geschäftsleitung erwiderte, daß die „neue“ Schicht nur zwei Kontrolleure und einen Vorarbeiter für einen Zeitraum von zwei Wochen beträfe. Die drei Leute waren ausführlich befragt worden. Die Arbeitnehmersvertreter wiesen aber darauf hin, daß „Einzelmitglieder nicht immer völlig über alle Folgen der Einführung einer neuen Schicht unterrichtet sind“.

Da nur drei Personen in diesen Fall verwickelt waren, glaubten sie nicht, daß sich dadurch die Erzielung einer Übereinstimmung verzögert hätte, aber sie wiederholten, daß man sie hätte fragen sollen. Die Geschäftsleitung „empfand es als wesentlich, ‚einen Sinn für Proportionen‘ in dieser Angelegenheit zu bewahren. ... und daß ein Trend dieser Art dazu führen würde, den Obermeistern die Verantwortung zu nehmen, solche Angelegenheiten auf ‚Werkstatt‘-Ebene mit den am meisten betroffenen

Personen zu diskutieren.“ Nach weiterer Diskussion, „während der die Belegschaftsvertreter nachdrücklich verneinten, daß sie irgendwelche Absichten hätten, den Obermeistern die Verantwortung zu nehmen“ – denn tatsächlich waren sie deren Vertreter –, kam man überein, daß ein „Streitfall“ verzeichnet werden sollte.

Die diesem Fall zugrunde liegenden Probleme wurden wie folgt von dem Personalreferenten beschrieben, der als Ausschußsekretär fungiert: „Sie wollen keine zusätzliche Schicht bevor nicht die Belegschaft den zusätzlichen finanziellen Zuschuß erhält, der noch Gegenstand von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhandlungen ist. Die Belegschaftsvertreter wollen das Gefühl haben, daß sie im Bilde sind. Sie wollen ihre Stellung sichern und nicht einen Präzedenzfall schaffen.“ So war das anfängliche Motiv auf der Arbeitnehmerseite, einen Präzedenzfall zu verhindern, der nachteilig für die Verhandlungsposition ihrer Gewerkschaft war, und dasjenige auf der Geschäftsleitungsseite, der Einmischung der Arbeitnehmervertreter in Routineentscheidungen zu widerstehen. Aus diesem Aufeinandertreffen von Interessen in dem gemeinsamen Beratungsausschuß erstehen weitreichende Konsequenzen für die sozialen Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern. Jedesmal wenn die Arbeitnehmer die Entscheidungen der Geschäftsleitung aus welchem Motiv auch immer ablehnen, ist die Handlungsfreiheit der Geschäftsleitung beeinträchtigt. Das bedeutet die Kontrolle von Aktionen, wenn nicht vor, so nachdem sie veranlaßt wurden. Ferner versuchen die Arbeitnehmervertreter durch Aufzeichnung eines „Streitfalls“ (der zu ihren Gunsten entschieden werden könnte), eine Entscheidung der Geschäftsleitung zu ändern. Die Joint Consultation wird so zu einer echten Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Obgleich die Geschäftsleitung behauptete, daß die Formulierung und praktische Durchführung der Geschäftspolitik immer eine Funktion der Geschäftsleitung sein müsse, zeigen die Tatsachen, daß in den Bereichen, die für eine Joint Consultation offen sind, nicht viel mehr als die Formulierung ein Vorrecht der Geschäftsleitung bleibt. Die Entscheidungen selbst können von den Arbeitnehmervertretern beeinflusst werden, da sie die Macht haben, sie im Zuge der Joint Consultation abzulehnen und sie über die Verhandlung eines „Streitfalls“ vielleicht sogar rückgängig zu machen. Es ist bemerkt worden, daß die beratenden und ausführenden Funktionen nicht getrennt werden können, wo die Joint Consultation gut funktioniert. Das obige Beispiel zeigt, daß auch ein starkes Drängen der Arbeitnehmervertreter auf Teilnahme an der Geschäftspolitik³ mit Hilfe der Joint Consultation besteht; es kann deshalb vermutet werden, daß die Mitwirkung an der Geschäftspolitik eine logische Konsequenz ist,

³ Zur Frage der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an betrieblichen Entscheidungsprozessen vgl. neben der umfangreichen deutschen Literatur zum Mitbestimmungsproblem auch die materialreiche Abhandlung von M. Derber, W. E. Chalmers und M. T. Edelman, *Union Participation in Plant Decision-Making*, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 15 (1961), 83-101.

wenn die Joint Consultation erfolgreich eingesetzt wird. Wo sich zwei Parteien regelmäßig über einen Zeitraum von mehreren Jahren hinweg treffen, sprechen sie nicht nur zusammen, sondern sie handeln auch gemeinsam, obwohl sie oft nicht übereinstimmen. Die Entscheidung, die innerhalb eines Komitees erzielt wird, kann nicht länger als ein „Vorrecht“ einer Seite betrachtet werden. Die technische Durchführung der Entscheidungen kann direktorial sein, aber die soziale Durchführung wird vom Beziehungsgefüge innerhalb der ganzen Organisation beeinflusst.

Schlußfolgerung

Wir können jetzt den Einfluß der Joint Consultation auf die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern in dem untersuchten Komitee wie folgt zusammenfassen:

1. Die direktoriale Handlungsfreiheit war eindeutig begrenzt. Der Einfluß der Geschäftsleitung hing nicht länger nur von ihren überlegenen technischen Kenntnissen ab (es gab eine ganze Reihe von Problemen, wo Belegschaftsmitglieder mehr Tatsachen wußten und bessere Lösungen vorschlugen), sondern auch von ihrem Verhandlungsgeschick bei den Versammlungen.
2. Die gegenseitige Beeinflussung zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern ging gewöhnlich von letzteren aus. Das verfolgte Schema war:
 - Von der Geschäftsleitung geht die Handlung aus.
 - Die Belegschaftsvertreter bringen eine Anfrage oder Beschwerde in einer Ausschlußversammlung vor.
 - Die Geschäftsleitung beantwortet diese Anfrage.
 - Die Geschäftsleitung stimmt zu, ihre Handlungsweise neu auszurichten, oder das Problem wird zu einem „Streitfall“, der auf einer höheren Verhandlungsebene entschieden werden muß.

Theoretisch wird für Joint Consultation folgendes Schema vorgeschlagen:

- Von der Geschäftsleitung geht die Beratung aus.
- Die Belegschaftsvertreter erwidern mit Vorschlägen.
- Von der Geschäftsleitung geht die Handlung gemäß den Richtlinien aus, auf die man sich gegenseitig geeinigt hat.

In diesem Fall entstehen eher Schwierigkeiten aus unterschiedlichen Ansichten als aus Tatsachen, die das Prestige der Geschäftsleitung herausfordern. Obgleich die Arbeitnehmervertreter in beiden Verhandlungsschemata an der Gestaltung von Entscheidungen teilhaben, mußte in dem untersuchten Komitee dieser Anteil durch die Arbeitnehmer aktiv angestrebt werden.

3. Obgleich die der Geschäftsleitung zugesprochene Initiative durch die Absichten der Arbeitnehmer und der Gewerkschaft deutlich beeinflusst wurde, redeten die Beteiligten noch in Ausdrücken antiquierter Rollenvorstellungen, Überbleibseln

einer Zeit, in der die Arbeitsteilung durch eine strikte Grenze zwischen befehlgebender Geschäftsleitung und Befehle entgegennehmenden Arbeitern gekennzeichnet war. Es gab einen Personalreferenten, der noch an zwei Gruppen dachte, die das „Kapital“ und die „Arbeit“ repräsentierten; und es gab Gewerkschaftsfunktionäre, die, obgleich ihnen bewußt war, daß sie in Wirklichkeit die Entscheidungen der Geschäftsleitung beeinflussten, noch dachten, daß es nicht ihre Aufgabe sei, für die abgeänderten Handlungen einen Teil der Verantwortung zu übernehmen. Das Ergebnis ist, daß die Grenzen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitern nicht länger klar umrissen sind. Das zeigt sich deutlich in der Tatsache, daß innerhalb der letzten Jahre die ganze Geschäftsleitungsgruppe in diesem Teil des Unternehmens - mit Ausnahme von zwei Personen - Mitglied der gleichen Gewerkschaft geworden war, die die Belegschaft repräsentierte.

4. Trotz der Tatsache, daß die Geschäftsleitung den gewählten Vertretern ihrer eigenen Gewerkschaft am Tisch gegenüber sitzt, beeinflußt dies nicht grundlegend das Verhalten, obgleich es vielleicht die Verhandlungsformen mäßigt. Ein Vertreter sagte: „Mit dem Problem doppelter Loyalität kann man sich abfinden. Wir können die Politik der Geschäftsleitung in Frage stellen, und die gemeinsame Gewerkschaftsmitgliedschaft wird uns nicht hindern, dem nachzugehen. Die Geschäftsleitung ist noch sehr eifersüchtig darauf bedacht, ihre Position zu halten.“ Die wirklichen Funktionen erweisen sich somit als stärker als die ideologische Verschmelzung.
5. Trotz der Hartnäckigkeit des Meinungsstreits ist die Entwicklung des untersuchten Komitees ermutigend. Der Stil der Protokolle hat sich z.B. beträchtlich verändert. Im Mai 1953 wollten die Belegschaftsvertreter folgende Stellungnahme in das Protokoll mit aufnehmen: „Die Belegschaft wünscht ihre Unzufriedenheit über die leichtfertige Haltung der obersten Geschäftsleitung gegenüber ihren Forderungen festzuhalten“. Im August 1956 drückte die Geschäftsleitung ihre Hoffnung aus, daß der „Geist, der in der gemeinsamen Beratungsorganisation vorgeherrscht hat, fortbestehen möge.“ Dieser Fortschritt war nicht auf eine Änderung in der Verfahrensorganisation zurückzuführen, sondern auf eine Änderung des Verhaltens gegenüber der Verfahrensorganisation.

Diese Erfahrungen unterstreichen das, was der Verfasser als Logik der Joint Consultation betrachtet: Die aufrichtige Übereinstimmung ist nur auf der Basis des Rechts zum Widerspruch möglich, so wie eine richtige Zusammenarbeit nur von Menschen erzielt wird, die frei sind, sie abzulehnen. Die größere Autorität, die Entscheidungen nach vorangegangener Joint Consultation zugemessen wird, leitet sich nur von dieser Voraussetzung ab.

6.2 Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens. Auszug aus einem Untersuchungsbericht (1970)*

Die soziologischen Folgen des Betriebsverfassungsgesetzes können dahingehend charakterisiert werden, daß eine besondere Rechtsinstitution in das soziale Ordnungsgefüge des Betriebes eingepaßt worden ist. Hauptziel hierbei ist der institutionalisierte Interessenausgleich im Betrieb, d.h. die Mitwirkung einer Repräsentativvertretung der betrieblichen Arbeitnehmerschaft an der Einführung und Durchführung betrieblicher Regelungen. Gegenüber einer rein juristischen Analyse der Gesetzesbestimmungen und ihrer möglichen Auslegungen vermag die vorliegende soziologische Situationsanalyse Aufschluß darüber zu geben, in welcher Weise die Rechtsinstitution des Betriebsrates als Hauptinstrument des Betriebsverfassungsgesetzes sich konstituiert, welche Stellung sie im sozialen Spannungsfeld des Betriebes einnimmt, in welcher Weise sie die betriebliche Wirklichkeit beeinflußt und verändert und schließlich in welcher Weise ihre Existenz bewußtseinsbildend auf alle aktiv oder passiv Beteiligten einwirkt. Eine derartige Analyse soll nicht nur Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage geben, wie gesetzliche Regelungen die soziale Wirklichkeit prägen ... Sie kann auch Anhaltspunkte für eine Strategie der sozialen Betriebspolitik bieten, die den betrieblichen Interessenausgleich und damit auch die Integration der Arbeitnehmerschaft in unsere moderne Arbeitswelt grundsätzlich zu fördern vermag.

In diesem Sinne ist die von meinen Mitarbeitern und mir durchgeführte Untersuchung im Hause Siemens zugleich als soziologische Rechtstatsachenforschung, als Studie zum Verhalten von Personen und Gruppen in organisierten Zweckgebilden und schließlich als Orientierungshilfe für die soziale Betriebspolitik zu betrachten.

Die Untersuchungsschwerpunkte ergaben sich aus dem Bestreben, sowohl die objektive Situation zu analysieren, wie sie durch das Betriebsverfassungsgesetz im Hause Siemens geschaffen worden ist, als auch Aufschlüsse über die subjektive Einstellung des beteiligten Personenkreises zu bekommen. Nur durch eine Gegenüberstellung von objektiver Situation und subjektiver Einstellung ist es möglich, eine sogenannte „Kontextanalyse“ durchzuführen, die Rückschlüsse auf die besonderen Merkmale der industriellen Arbeitsbeziehungen im Hause Siemens ermöglicht.

Untersuchungsablauf

Zur Feststellung der objektiven Situation diente eine Fragebogenaktion im Mai 1968, an der sich alle Betriebsratsvorsitzenden beteiligten und in der sie Angaben über die

* Unter Mitarbeit von Otmar Donnenberg, Klaus Mayer, Helmuth Steinbrugger und Volker Trost

tatsächlichen Strukturen und Arbeitsweisen ihrer Betriebsräte machten. Weiterhin wurde eine Inhaltsanalyse der Protokolle über gemeinsame Sitzungen von Betriebsrat und Betriebsleitung für den Zeitraum von 1958 bis 1967 für drei ausgewählte Standorte sowie für die Verhandlungen des Gesamtbetriebsrates mit der Firmenleitung durchgeführt. Drittens wurde die Organisation der Arbeitsbeziehungen im Hause Siemens in einer historischen Analyse durchleuchtet, wobei besonders die bisherigen getroffenen Betriebsvereinbarungen beachtet wurden.

Die Analyse der subjektiven Einstellung der Beteiligten erstreckte sich auf drei Personenkreise: die Betriebsräte, ihre Verhandlungspartner seitens der jeweiligen Betriebsleitung sowie die Gesamtbelegschaft des Hauses Siemens. Von Dezember 1967 bis April 1968 wurden 225 Interviews mit Betriebsratsmitgliedern durchgeführt, deren Auswahl in Form eines Quotensamples – proportional der Mitgliederzahl des jeweiligen Betriebsrates – erfolgte. Diese Interviews geben Rückschlüsse auf die Grundhaltungen und Einstellungen besonders aktiver Betriebsratsmitglieder, die in der Regel auch über eine längerfristige Erfahrung in ihrem Amte verfügen.

Als Verhandlungspartner des jeweiligen Betriebsrates wurden von Dezember 1967 bis Juli 1968 insgesamt 66 obere Führungskräfte und 11 Personalleiter befragt. Auch hier ging es in erster Linie um eine Untersuchung von Grundhaltungen und Einstellungen besonderer Sachkenner. Sowohl bei den Betriebsrats-Interviews als auch bei den Gesprächen mit ihren Verhandlungspartnern wurde außerdem der Versuch einer Messung potentieller Vorurteile unternommen, die besonders stark den Stil der Verhandlungsführung prägen können.

Um neben diesen vorwiegend qualitativen Untersuchungsergebnissen auch eine Analyse durchführen zu können, die repräsentativ für größere Gruppen bzw. alle Arbeitnehmer des Hauses Siemens ist, wurden im Oktober 1968 sämtliche 1287 Betriebsratsmitglieder des Hauses Siemens in einer Fragebogenaktion erfaßt, an der sich 81% des angeschriebenen Personenkreises beteiligten. Eine repräsentative Belegschaftsbefragung wurde von Oktober 1968 bis Dezember 1968 durchgeführt, von der insgesamt 443 Firmenangehörige erreicht wurden. Nur drei Personen haben das Interview verweigert. Die Ergebnisse dieser repräsentativen Zufallsstichprobe sind bei einer Fehlergrenze von 5% aussagekräftig. Unter dieser Bedingung kann also angenommen werden, daß unsere Aussagen in mindestens 95% aller Fälle stimmen. Eine Überprüfung unserer Stichprobe zeigte in wesentlichen Daten nur ganz geringfügige Abweichungen von der Gesamtheit der Siemens-Belegschaft.

Zusammenfassende Gesamtanalyse

Ziel der abschließenden Analyse soll es sein, die festgestellten Einzelheiten zu einem problemorientierten Gesamtbild zusammenzufügen. Hierbei ist auszugehen von einer sinngemäßen Interpretation der Betriebsverfassung und der Bedingungen, die den

durch sie gegründeten Institutionen Wirksamkeit verschaffen. Die Betriebsverfassung kann als ein Instrument der Willensbildung und des Interessenausgleichs im Betrieb charakterisiert werden. Ihr Kernstück ist zweifellos die Institution des Betriebsrates mit spezifischen Funktionen und einem gesetzlich garantierten Verhaltensspielraum. Diese muß jeder Betriebsrat zur Verbesserung des Arbeitnehmerschutzes und zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie zur Mitwirkung an bestimmten gesetzlich festgelegten betrieblichen Entscheidungs- und Ausführungsprozessen, insbesondere im sozialen und personellen Bereich, nutzen. Hieraus ergibt sich mit zwingender Notwendigkeit eine an diesen Aufgaben orientierte, auf Anerkennung, Information und Mitwirkung zielende Strategie. Sind Anerkennung, Information und Mitwirkung auch im subjektiven Selbstverständnis der Funktionsträger erreicht, kann angenommen werden, daß die Betriebsverfassung in der jeweiligen Situation wirksam ist.

Wirksamkeit der Betriebsverfassung im Urteil der Betriebsratsmitglieder

Bezüglich des Problems der Anerkennung des Betriebsrates sind zwei Untersuchungsergebnisse von entscheidender Bedeutung: die Tatsache, daß 80% der befragten Betriebsratsmitglieder die materiellen Arbeitsvoraussetzungen für ihre Tätigkeit positiv bewerten und die weitere Tatsache, daß nur 20% der befragten Betriebsratsmitglieder die Anerkennung des Betriebsrates in den Vordergrund der Wünsche stellten, die sie im Hinblick auf die Einstellung ihrer Betriebsleitung äußerten. Wir können daraus folgern, daß die Anerkennung des jeweiligen Betriebsrates in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe im Hause Siemens nicht nur formal, sondern auch vollinhaltlich gegeben ist.

Bezüglich des Problems der rechtzeitigen, hinreichenden und verbindlichen Information des jeweiligen Betriebsrates finden wir folgende Indices: 62% der befragten Betriebsratsmitglieder halten die Information seitens der Mitglieder der Betriebsleitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten für gut oder ausreichend. 35% wünschen im allgemeinen mehr Zugänglichkeit der Mitglieder der Betriebsleitung und mehr Information durch sie. Wir können daraus und aus anderen Untersuchungsergebnissen schließen, daß in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle auch das Informationsproblem des Betriebsrates zufriedenstellend gelöst ist. Es gibt allerdings eine ins Gewicht fallende Minderheit von etwa einem Drittel der Fälle, in denen offensichtlich, zumindest zeitweise, Informationsprobleme bestehen. Dies hängt auch damit zusammen, daß Informationen ständig erforderlich sind, um die Betriebsverfassung wirksam werden zu lassen. Dementsprechend müssen Informationsprobleme immer wieder in ständig wechselnden Situationen gelöst werden. Eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der Lösung des Informationsproblems konnte jedoch im Rahmen unserer Untersuchung in keinem bedeutsamen Ausmaß ermittelt werden.

Das subjektive Bewußtsein einer hinreichenden Mitwirkung des Betriebsrates im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes läßt sich indirekt aus der Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Verhandlungspartnern sowie aus der Beurteilung der eigenen Wirksamkeit feststellen. In beiden Bereichen haben wir durchwegs sehr positive Einstellungsquerschnitte feststellen können. Allerdings wurde auch deutlich, daß ein erheblicher Teil der befragten Betriebsratsmitglieder ein verstärktes Mitspracherecht wünscht, vor allem in personellen Angelegenheiten, insbesondere bei Einstellungen, Umgruppierungen und Entlassungen. Wir können annehmen, daß es eine besonders aktive Gruppe der Betriebsratsmitglieder gibt, die ihren Mitwirkungsbereich ausdehnen möchte, und zwar nicht nur aus prinzipiellen Gründen, sondern, wie die Verbalantworten zeigen, auch aus praktischen Überlegungen heraus.

Zusammenfassend läßt sich aufgrund unserer Untersuchungsergebnisse feststellen, daß im Hause Siemens seitens der Betriebsratsmitglieder die Auffassung vorherrscht, grundsätzlich sei die Betriebsverfassung nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen wirksam. Die Betriebsratsmitglieder üben ihre Funktionen aus und werden hierbei grundsätzlich von den Betriebsleitern anerkannt. Die sich auf Information und Mitwirkung beziehenden Wünsche stellen diese beiden Voraussetzungen für die Betriebsrats Tätigkeit nicht grundsätzlich in Frage, sondern betreffen die Erweiterung des gegebenen Rahmens. Sie beziehen sich also auf die Verbesserung eines Zustandes, der allenfalls in Teilaspekten als unzureichend empfunden wird.

Zweckmäßigkeit des institutioneilen Rahmens

Wichtig für die Beurteilung der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes ist die Frage, inwiefern sich der institutionelle Rahmen der gesetzlichen Vorschriften als zweckmäßig erwiesen hat. Zweckmäßig sind derartige Bestimmungen immer dann, wenn sie den Herausforderungen unterschiedlicher Situationen entsprechen, wenn also Spielraum sowohl für Neuerungen als auch für situationsadäquate Anpassungen vorhanden ist.

Unsere Analyse des institutionellen Rahmens zeigt, daß vor allem mit Hilfe der Betriebsvereinbarungen seit Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes eine betriebsinterne freie Rechtsbildung in erheblichem Ausmaß stattgefunden hat. Es gibt eine Anzahl von Neuerungen, insbesondere auch organisatorischer Art, die spezifisch für das Haus Siemens und seine Struktur sind. Hierzu gehören z.B. die auf regionaler Ebene gebildeten „Verbindungskreise“, die als zusätzliches Bindeglied zwischen den einzelnen Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat dienen und Antragsrechte gegenüber dem Gesamtbetriebsrat haben. Hierin zeigt sich der Trend, von der „Betriebsverfassung“ zu einer praktikablen „Verfassung des Gesamtunternehmens“ zu gelangen. Trotz weitgehender Dezentralisierung personal- und sozialpolitischer Entscheidungen ist es erforderlich, Rahmenordnungen zu schaffen, die gleichartige

Behandlung gleichgelagerter Fälle garantieren. Dies wird sowohl von den Betriebsräten als auch den Betriebsleitungen anerkannt und vertreten. Wir können feststellen, daß die einzelnen Elemente der Verfassung des Gesamtunternehmens, wie sie sich hauptsächlich in den Betriebsvereinbarungen zwischen Gesamtbetriebsrat und Firmenleitung konkretisieren, allmählich gewachsen sind. Sicherlich wird eine klare und allen Beteiligten bewußte Abgrenzung der Aktivitäten auf einzelbetrieblicher Basis und der Aktivitäten auf Unternehmensebene im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes notwendig werden, um Überschneidungen und Konflikte auszuschalten. Wahrscheinlich sind die bestehenden gesetzlichen Regelungen auch zu stark auf den Einzelbetrieb fixiert.

Eine Anpassung der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes auf unterschiedliche Situationen erweist sich aus den großen Unterschieden der Verhandlungsführung in den einzelnen Standorten, wie sie durch die Inhaltsanalyse der Verhandlungsprotokolle ermittelt worden sind. Wir können für das Haus Siemens eine Mehrzahl von Verhandlungsstilen konkret ermitteln und auf eine Vielzahl derartiger Formen Rückschlüsse ziehen. Hierin reflektieren sich der unterschiedliche Betriebszweck, die unterschiedliche Betriebsgröße, die unterschiedliche Belegschaftsstruktur sowie die verschiedenartigen Umwelteinflüsse, die im einzelnen nicht zu spezifizieren sind.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes sowohl Spielraum für zumindest organisatorische Neuerungen als auch Spielraum für Situationsanpassungen bietet. Kritik an den gesetzlichen Bestimmungen wurde auch nicht in der Weise laut, daß das Gesetz als Ganzes und in seinen Grundzügen als verfehlt charakterisiert wird, sondern in der Weise, daß einzelne Bestimmungen, die sich auf Detailsaspekte beziehen, erweitert oder präzisiert werden sollten. Hierbei tritt eine für jede Gesetzesfortentwicklung wesentliche Widersprüchlichkeit auf. Einerseits wünschen sich die Praktiker eine größere Flexibilität, andererseits wünschen sie angesichts der Auslegungsschwierigkeiten eine größere Präzision der Bestimmungen. Dies wird sowohl bei den Betriebsratsmitgliedern deutlich als auch bei den Mitgliedern der Betriebsleitungen, hier insbesondere im Zusammenhang mit der Beurteilung der Hilfe, die ihnen die Firmenleitung bieten kann. Grundsätzlich ist diese Widersprüchlichkeit nicht lösbar. Man kann nur fallweise entscheiden, in welchem normativen Bereich Flexibilität und in welchem Bereich Präzision den Vorrang haben sollen.

Zusammensetzung und Orientierung der Verhandlungspartner

In entscheidender Weise wird die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes von der Struktur der Verhandlungspartner im jeweiligen Falle beeinflußt. Neben der personellen Zusammensetzung der Verhandlungsgremien ist aber auch die grundsätzliche Orientierung der einzelnen Personen von ausschlaggebender Bedeutung.

Eine Analyse der personellen Zusammensetzung der Siemens-Betriebsräte ergab verschiedene charakteristische Merkmale. Von weitreichender Bedeutung ist die Aufgliederung der Betriebsräte in Arbeiter- und Angestelltenvertreter sowie die Aufgliederung in Freigestellte und Nichtfreigestellte. Während die Unterschiede zwischen Arbeiter- und Angestelltenvertretern sich hauptsächlich in der Politik des Betriebsrates auswirken, sind die Unterschiede zwischen Freigestellten und Nichtfreigestellten von grundsätzlicher Bedeutung. Angesichts der immer wichtiger werdenden Auseinandersetzung mit Sachproblemen, die erhebliche Sachkenntnis bezüglich technischer, wirtschaftlicher und sozialer Unternehmensprobleme erfordert, haben die freigestellten Betriebsratsmitglieder, die sich ihren Aufgaben umfassender widmen können, eine ausschlaggebende Bedeutung. Freigestellte Betriebsratsmitglieder, insbesondere wichtige Ausschußmitglieder und Betriebsratsvorsitzende, sind deshalb auch längere Zeit im Amt. Neuwahlen korrigieren die personelle Zusammensetzung der Betriebsräte kurzfristig vor allem im Sektor der nicht freigestellten Mitglieder. Das Betriebsratsamt gilt grundsätzlich als Ehrenamt. Jedoch kann bei dem maßgebenden Personenkreis, der mehr oder weniger mit dem Mitgliederkreis des Gesamtbetriebsrates identisch ist, ein gewisser Trend zur Professionalisierung, d.h. zur „Verberuflichung“ ihrer Funktion festgestellt werden. Er ergibt sich als notwendige Anpassung an die jeweiligen Arbeitserfordernisse. Damit tritt aber auch eine gewisse Oligarchisierungstendenz innerhalb der Betriebsräte, d.h. die Ausübung der eigentlichen Entscheidungsgewalt durch wenige Schlüsselpersonen, auf. Belege hierfür sind die lange Amtsdauer der meisten Betriebsratsvorsitzenden, die Ämteranhäufung einzelner Betriebsratsmitglieder und die über mehrere Wahlperioden hinweg im wesentlichen gleiche Zusammensetzung wichtiger Ausschüsse. Diese Entwicklung ist fast zwangsläufig, weil sie den funktionellen Erfordernissen entspricht.

Verhandlungspartner des Betriebsrates seitens der Betriebsleitung sind im Hause Siemens in der Regel die maßgebenden und entscheidungsfähigen Personen. Auch hier ist im allgemeinen eine längere Kontinuität in der Ausübung der Verhandlungsfunktionen gegeben, so daß in einem großen Teil der Fälle die entscheidenden Verhandlungspartner schon über einige Jahre hinweg miteinander bekannt sind. Um so schwerer wiegt natürlich ein Partnerwechsel etwa bei der Versetzung eines Betriebsleiters oder der Neuwahl eines Betriebsratsvorsitzenden, wenn nicht rechtzeitig und planmäßig auch Ersatzpersonen mit der Praxis betrieblicher Verhandlungen vertraut gemacht worden sind. Dies gilt besonders für kleinere Betriebe. Wahrscheinlich sind die Probleme bei jüngeren Betriebsleitern, die neu im Amte sind, besonders groß, so daß hier eine Hilfestellung seitens der Firmenleitung erforderlich ist und auch gegeben wird.

Betrachten wir die Orientierung der Verhandlungspartner, so fallen drei wichtige Divergenzen auf: eine unterschiedliche Zielorientierung, ein unterschiedliches Ausbildungsniveau und unterschiedliche Mentalitäten. Bei dem hohen Ausmaß an Betriebs-

und Firmenverbundenheit im Hause Siemens kann zwar davon ausgegangen werden, daß sowohl Betriebsrat als auch Betriebsleitung in erster Linie an den Fortbestand und die Weiterentwicklung ihrer Betriebe denken. Während aber bei den Betriebsleitungen wirtschaftliche und technische Gesichtspunkte in der täglichen Arbeitspraxis ein großes Gewicht einnehmen, sind die Betriebsräte mehr auf personelle und soziale Probleme hin orientiert. Sie erweisen sich damit als Vertreter der jeweiligen Belegschaften, bei denen ja, wie unsere Befragung ergab, auch die Hälfte die Kontaktpflege mit der Belegschaft als wichtigstes Merkmal einer guten Betriebsleitung nennt und nur bei einem kleineren Teil auf deren wirtschaftliche und technische Funktionen hingewiesen wird. Große Unterschiede bestehen weiterhin im Ausbildungsniveau zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung. Auch hieraus können Verständigungsunterschiede erwachsen, wenn die Betriebsleitung nicht geschult ist, sich in ihre Verhandlungspartner hineinzudenken, und dem Betriebsrat das Verständnis übergreifender Sachzusammenhänge fehlt. Auf wesentliche Mentalitätsunterschiede weisen die Ergebnisse unserer Untersuchung von Grundhaltungen hin. Diese Unterschiede sind im wesentlichen Ergebnis unterschiedlicher Erziehungseinflüsse. Sie lassen sich nur begrenzt durch sozialpädagogische Orientierungshilfen ausgleichen. Hierbei sollte die Notwendigkeit betont werden, die individuelle Eigenart des Verhandlungspartners zu achten.

Ein wesentliches Resultat unserer Untersuchung besteht darin, daß offensichtlich zwischen den Personen auf verschiedenen betrieblichen Entscheidungsebenen und den jeweiligen Betriebsratsmitgliedern Probleme der Zusammenarbeit in unterschiedlichem Ausmaß auftreten. Im Gegensatz zur Gesamtheit der von uns durch Fragebogen erfaßten Betriebsratsmitglieder erscheint aus der Sicht der befragten Schlüsselpersonen die Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung positiver als die Zusammenarbeit mit den unmittelbaren Vorgesetzten. Dort, wo Personalleiter tätig sind, wird die Zusammenarbeit mit ihnen auch positiver als die Zusammenarbeit mit den unmittelbaren Vorgesetzten beurteilt. Probleme treten also offensichtlich für diesen Personenkreis auf der unteren und mittleren Führungsebene auf. Einige Betriebsleiter und einige Betriebsratsmitglieder weisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit einer verhaltenswirksamen Orientierungshilfe für diese Vorgesetzten hin.

Grundsätzlich läßt sich feststellen, daß der Trend zu einer längerfristigen Tätigkeit als maßgebendes Betriebsratsmitglied und als Betriebsleiter die wechselseitige Anpassung der Verhandlungspartner fördert. Allzu kurze Amtsperioden, zumindest der Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Stellvertreter, sind keineswegs zu befürworten. Andererseits ermöglicht die längerfristige Tätigkeit auch die Bildung einflußreicher kleiner Personenkreise. Eine glaubwürdige Interessenvertretung durch diese „Oligarchie“ ist im wesentlichen eine Persönlichkeits- und Charakterfrage. Die Orientierung der Verhandlungspartner im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes ist unter-

schiedlich, und zwar nicht nur wegen der unterschiedlichen Interessenlage, sondern auch aufgrund von Persönlichkeitsfaktoren, die durch unterschiedliche Einflüsse erworben worden sind. Deshalb besteht für alle Beteiligten die Aufgabe der wechselseitigen Anpassung, die aber gerade bei unteren und mittleren Führungskräften durch entsprechende Orientierungshilfen der Firmenleitung erleichtert werden kann. Besonderes Gewicht in dieser Hinsicht haben sicherlich die verschiedenen Fortbildungsmaßnahmen des Unternehmens für Führungskräfte und die besonderen Seminare für Betriebsratsmitglieder.

Stellung des Betriebsrats im betrieblichen Spannungsfeld

Schwierigkeiten bei der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes ergeben sich nicht allein wegen verschiedener struktureller Unterschiede in den Einstellungsweisen der Verhandlungspartner, sondern auch infolge der besonderen objektiven Situation des Betriebsrates. Sie wird durch eine Grenzstellung im Spannungsfeld zwischen Wählerschaft, Betriebsleitung und Gewerkschaft gekennzeichnet. Hierbei treten insbesondere folgende Probleme auf: die hinreichende und abgewogene Repräsentation der Wählerinteressen, die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung und die hinreichende Solidarität mit der Gewerkschaft bei gleichzeitiger Wahrung der auch gesetzlich festgelegten Eigenständigkeit.

Wie die Belegschaftsbefragung ergab, können die Betriebsräte im Hause Siemens damit rechnen, daß ihre Tätigkeit von etwa 65% ihrer Wähler als zufriedenstellend oder positiv beurteilt wird. Dem entspricht auch die Tatsache, daß die Beteiligung bei den Betriebsrätewahlen durchschnittlich etwas über 60% liegt. Etwas mehr als die Hälfte charakterisiert die Tätigkeit des Betriebsrates im Hinblick auf seine Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung als positiv. Das Ergebnis, daß 25% der Befragten angaben, sich selbst schon einmal Rat und Hilfe beim Betriebsrat geholt zu haben und daß auch ein knappes Viertel der Befragten bereit wäre, sich persönlich gegebenenfalls als Betriebsratskandidat zur Verfügung zu stellen, weist darauf hin, daß es eine keineswegs kleine aktive Minderheit gibt, die die Tätigkeit des Betriebsrates mit besonderem Interesse verfolgt. Sie ist offensichtlich bei den Arbeitern größer als bei den Angestellten. Wir kommen also zu der Schlußfolgerung, daß etwa zwei Drittel der Siemens-Belegschaft eine positive Einstellung zur Tätigkeit des eigenen Betriebsrates haben und daß eine aktive Minderheit von mindestens einem Viertel auch die Dienste des Betriebsrates für sich in Anspruch nimmt.

Problematisch erscheint die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Wählerschaft in grundsätzlichen Fragen. Die Betriebsversammlungen werden von nur knapp der Hälfte der Befragten als zufriedenstellend oder positiv bezeichnet. Dem entspricht auch, daß sie in der Regel nicht viermal jährlich, sondern teilweise in erheblich längerem Abstand durchgeführt werden. Möglicherweise ist es in größeren Betrieben sinnvoller, Betriebsversammlungen als Abteilungsversammlungen durchzuführen.

Dadurch können auch allgemeine Probleme mehr situationsbezogen erörtert und unter größerer Beteiligung der Betroffenen diskutiert werden.

Ein grundsätzliches Problem der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft betrifft die akzentuierte Repräsentativstellung des Betriebsrates, die nicht durch eine entsprechende Infrastruktur getragen wird. Es gibt außer den allgemeinen Betriebsratswahlen und den Betriebsversammlungen keine demokratische Willensbildung, die institutionell verankert ist und die Tätigkeit des Betriebsrates stützt. Teilweise wird sie durch die Einrichtung von Vertrauensleuten in den verschiedenen Werkstätten und Abteilungen ersetzt, wobei jedoch zu bedenken ist, daß die weitaus überwiegende Mehrzahl dieser Vertrauensleute gewerkschaftliche Aufgaben übernimmt. Es ist fraglich, ob im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes überhaupt eine umfassende Mitwirkung der Arbeitnehmer gefördert werden kann, die die Initiative der Belegschaft wesentlich verstärkt und die Passivität gegenüber den Problemen, die nicht unmittelbar die eigene Arbeitsumwelt berühren, vermindert. Nach Meinung des Verfassers müßte dies Aufgabe einer entsprechenden sozialen Betriebspolitik sein. Die Tatsache, daß es trotz intensiver Bemühungen seitens der Betriebsräte, die meistens auch von den Betriebsleitern gutgeheißen und unterstützt werden, sehr schwierig ist, qualifizierte Kandidaten für Betriebsratsämter zu finden, verweist darauf, daß offensichtlich viele Belegschaftsmitglieder nicht die zentrale Bedeutung dieser Institution für das Betriebsgeschehen völlig erfassen und auch die Position des Betriebsratsmitgliedes eher als eine Ausnahme- bzw. Sonderstellung, wenn nicht Randstellung im Rahmen des Betriebes empfinden.

Auf die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung wurde schon eingegangen. Hier tritt immer wieder das Problem der Fundierung und Abgrenzung der Rolle des Betriebsrates als autonomer Verhandlungspartner auf. Dies trifft nicht so sehr auf Routineverhandlungen als auf die Behandlung schwerwiegender Probleme von größerer Tragweite zu. Dann muß sich erweisen, in welcher Form und in welchem Ausmaß der Betriebsrat mit Erfolg aktiv werden kann. Wenn auch viele Beteiligte sich von einer detaillierten Gesetzesregelung Unterstützung erhoffen, so wird doch stets ausschlaggebend bleiben, welchen Spielraum die Betriebsleitungen von sich aus den gemeinsamen Verhandlungen und Entschlüssen zu geben bereit sind. Ohne eine moderne soziale Betriebspolitik, die von der Firmenleitung begründet und gefördert wird, kann immer wieder die Gefahr bestehen, daß die Formalaspekte der Betriebsverfassung zuungunsten einer sinnentsprechenden Anwendung überbetont werden. Ein weiteres Problem besteht darin, daß offensichtlich die Distanz zwischen Betriebsrat und unterer Führungsschicht noch in einzelnen Bereichen des Unternehmens relativ groß ist. Hier bedarf es höchstwahrscheinlich entsprechender Orientierungshilfen, um die Verhältnisse zu ändern.

Die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft bringen ebenfalls Probleme mit sich, auch wenn sie von der überwiegenden Mehrzahl der Betriebsratsmit-

glieder sehr positiv beurteilt werden. Interne Spannungen bestehen aber zweifellos angesichts der Tatsache, daß es nicht nur im DGB, sondern auch in der DAG organisierte Betriebsratsmitglieder gibt und daß außerdem auch einige nichtorganisierte Belegschaftsmitglieder in den Betriebsrat gewählt worden sind, deren Stellung als „Minderheit“ problematisch ist. Generell kann davon ausgegangen werden, daß die Betriebsräte sich durchaus ihrer Eigenständigkeit bewußt sind und sich nicht ohne weiteres als Vollzugsorgan der Gewerkschaft, sondern als ihr Partner betrachten. Von einigen Verhandlungspartnern der Betriebsräte wird allerdings hervorgehoben, wie stark bei bestimmten Sachfragen die Einwirkung der Gewerkschaft auf den Betriebsrat sei, so daß diesem nur ein geringer Handlungsspielraum verbleibe. Das erschwere selbstverständlich betriebsbezogene Einigungen. Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die besondere Stellung des Betriebsrates im betrieblichen Spannungsfeld dazu führt, daß seine Mitglieder vor allem als ausgleichende Vermittlungsinstanz auftreten müssen, wenn sie nicht in eine prinzipielle Gegnerstellung zu einem der für sie wichtigen Partner geraten wollen. Dies setzt neben einer entsprechenden Charakterfestigkeit eine besondere diplomatische Geschicklichkeit voraus. Eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsratsstätigkeit besteht aber auch darin, daß die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen nicht allzu spannungsgeladen sind, daß also Konflikte zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband nicht allzu stark in den Betrieb hineinwirken.

Vorschläge für eine Weiterentwicklung der Betriebsverfassung im Hause Siemens

Wenn es auch die Hauptaufgabe einer soziologischen Untersuchung ist, die festgestellten Tatsachen zur Analyse von Wirkungszusammenhängen zu verwenden, also keine wertenden Aussagen zu machen, so bringt doch die intensive Beschäftigung mit den Phänomenen und Akteuren wichtige Erfahrungen, die als Anregungen für eine Wirklichkeitsgestaltung dienen können. So sollen die folgenden Punkte auch nicht als zwingende Schlußfolgerungen aus der wissenschaftlichen Analyse, sondern eher als Überlegungen verstanden werden, die bei intensiver Beschäftigung mit den Problemen der Betriebsverfassung im Hause Siemens gemacht wurden.

- a) Eine erfolgreiche Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes setzt die grundsätzliche Verständigungsbereitschaft der Verhandlungspartner voraus. Guter Wille allein reicht aber nicht aus. Es ist auch ein entsprechender Sachverstand und eine entsprechende Schulung in der Beurteilung von Situationen erforderlich. Deshalb sollte die Aus- und Fortbildung der Betriebsräte und ihrer Verhandlungspartner im Hinblick auf die Aufgaben im Rahmen der Betriebsverfassung weiter intensiviert werden. Neugewählte Betriebsratsmitglieder stehen zweifellos vor sehr schwierigen Problemen angesichts des großen Nachholbedarfs an Grundwissen in bezug auf betriebliche, gesamtwirtschaftliche und ge-

sellschaftliche Zusammenhänge. Da der Betriebsrat eine betriebliche und keine gewerkschaftliche Institution ist, wäre es durchaus angebracht, wenn sich das Unternehmen auch dieses Problems annimmt. Zweifellos sind die Betriebsräte-Seminare sehr nützlich, weil sie vor allem Orientierungs- und Aussprachemöglichkeiten bieten. Sie können aber schon von der Zielsetzung her nicht grundlegende Fachkenntnisse vermitteln. Es wäre in diesem Zusammenhang zu überlegen, ob nicht die Sozialpartner im überbetrieblichen Rahmen, also der Arbeitgeberverband und die Gewerkschaft gemeinsam eine Institution zur Aus- und Fortbildung der Betriebsratsmitglieder gründen, in deren Rahmen die Sachinformation selbstverständlich an erster Stelle steht, aber auch die verschiedenen Interessenstandpunkte der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in sachlicher Form dargelegt werden. Innerbetrieblich könnte eine intensiviertere Orientierungshilfe sich vor allem für neuernannte Betriebsleiter, für die mittleren und unteren Führungskräfte und auch für neugewählte Betriebsratsmitglieder als sehr nützlich erweisen. Hierbei kommt es nicht allein auf die Vermittlung der grundsätzlichen Rechtsvorschriften an, sondern vor allem auf die Besprechung betrieblicher Situationen, in denen das Recht sinngemäß angewendet werden muß. Diese sinnngemäße Anwendung setzt im Rahmen der Betriebsverfassung ein Verständnis der anderen Seite voraus. Dies könnte vor allem durch die Einrichtung gemischter Diskussionskreise, an denen etwa sowohl Betriebsratsmitglieder als auch Meister und Abteilungsleiter teilnehmen, gefördert werden. Als Methode der Unterweisung empfiehlt sich das „sensitivity training“, d.h. die Arbeit in kleinen Gruppen zur Schärfung des sozialen Einfühlungsvermögens.

- b) Die in jedem Betrieb aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes anfallenden Probleme und Aufgaben sind schon jetzt so mannigfaltig, daß sie in ihrem ganzen Ausmaß nur von Fachleuten wahrgenommen werden können. Dies macht selbstverständlich nicht die grundsätzliche Mitwirkung der obersten Entscheidungsinstanzen des Betriebes überflüssig. Es ist aber andererseits auch kaum möglich, bei der weitgehenden Dezentralisierung der Unternehmensorganisation ständig von der Zentrale her Fachleute in schwierigen Situationen zur Verfügung zu stellen. Es empfiehlt sich stattdessen der auch aus anderen Gründen wünschenswerte Ausbau einer dezentralisierten Personalorganisation in jedem Betrieb des Hauses Siemens. Sie kann als Vollzugsorgan der zentral festgelegten Personal- und Sozialpolitik des Gesamtunternehmens und zugleich auch als innerbetriebliches Verhandlungsorgan in Detailfragen entlastend der Betriebsleitung zur Verfügung stehen. Wichtig wäre allerdings, daß eine derartige Personalabteilung mit hinreichend qualifizierten Personen besetzt wird und nicht den Charakter einer bloßen Aktenverwaltung annimmt.
- c) Die weitere Ausgestaltung der Betriebsverfassung im Hause Siemens wird in besonderem Maße davon abhängen, daß es gelingt, eine entsprechende, wirklich-

keitsnahe soziale Betriebspolitik zu formulieren und zu verwirklichen. Ihr Ziel sollte eine Ausweitung der Information und der Mitwirkung der Betriebsräte sein, insbesondere im Bereich der sozialen Rationalisierungsvoraussetzungen und -folgen. Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß der umfassende Rationalisierungsprozeß, der die Arbeitswirklichkeit der Belegschaft einschneidend verändert, jede betriebliche Interessenvertretung zentral berühren muß. Dem sollte durch eine allmähliche Verschiebung der Verhandlungsschwerpunkte Rechnung getragen werden. Nicht so sehr Bestimmungen der betrieblichen Sozialpolitik stehen im Blickpunkt der Arbeitnehmerinteressen. Viel stärker werden sie durch das Geschehen am Arbeitsplatz und die Faktoren berührt, die dieses beeinflussen. In dem Maße, in dem die Betriebsräte hier vermehrt die Interessen ihrer Wähler wahrnehmen können, wird ihre betriebliche Stellung gefestigt, was sich zweifellos auch auf ihre innere Unabhängigkeit und ihre Unterstützung seitens der Belegschaft positiv auswirken wird. Der Erwerb der hierfür erforderlichen zusätzlichen Fachkenntnisse stellt sicherlich kein unüberwindliches Problem dar.

- d) Es wäre eine ungerechtfertigte Einseitigkeit, bei der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Weiterentwicklung der Betriebsverfassung nur an die unmittelbaren Verhandlungspartner, also in erster Linie an die Betriebsräte und die Betriebsleitungen bzw. deren Mitarbeiter zu denken. Gerade die öffentliche Diskussion der letzten Jahre zeigt deutlich, wie problematisch von kritischen Staatsbürgern eine rein repräsentative Interessenvertretung empfunden wird, die zwangsläufig zu Oligarchisierungstendenzen und damit zu einer Passivierung der unmittelbar von den Regelungen Betroffenen führen muß. Ohne ein Mindestmaß kontinuierlicher Mitwirkung der Betroffenen ist keine Interessenvertretung auf die Dauer glaubwürdig. Es treten Entfremdungserscheinungen auf, die sich bei der Verschlechterung der Allgemeinsituation krisenhaft in sozialen Konflikten äußern. Deshalb ist nach Auffassung des Verfassers die Hauptaufgabe einer Ausgestaltung der Betriebsverfassung nicht so sehr in den Rahmenbestimmungen für die Interessenvertreter zu suchen, sondern vor allem in der Aktivierung breiter Belegschaftskreise.
- e) Ein Problem der betrieblichen Sozialordnung besteht auch in der Tendenz zur Bürokratisierung der betrieblichen Arbeitswelt, die zu einer zunehmenden Abhängigkeit des einzelnen von abstrakten Sachzwängen führt. Hierdurch entsteht die Tendenz zur „Privatisierung“ des Arbeitnehmers, zu seinem Rückzug aus übergreifenden Verantwortlichkeiten. Dieses Problem läßt sich nicht allein durch Anwendung eines möglicherweise erweiterten Betriebsverfassungsgesetzes lösen. Als Strategie wäre vielmehr die umfassende Mitarbeiterförderung einzusetzen. Hierbei handelt es sich um die Anwendung der Grundsätze des „management by objectives“, d.h. der Aufgliederung des Prozesses der Pro-

blemlösung zur Stärkung der Eigeninitiative auf alle Belegschaftsmitglieder. Es geht um die Entwicklung des Verantwortungsbewußtseins der Mitarbeiter durch permanente Anreize und Möglichkeiten zur Aus- und Fortbildung sowie durch die Schaffung von Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung zunächst im kleineren Arbeitsbereich, später auch darüber hinausführend auch im Hinblick auf größere Veränderungen im Rahmen der Rationalisierungsprozesse. Dezentralisierung der Verantwortung, der Übergang zu indirekten Führungsmethoden, die Ausübung betrieblicher Funktionen nicht so sehr „für“ andere, sondern „mit“ anderen, sind geeignet, dem einzelnen Belegschaftsmitglied den Spielraum für Eigeninitiative zu geben, der Voraussetzung für eine verantwortungsbewußte Mitarbeit ist. Aus dem Kreis solcher Mitarbeiter, deren Wissen und Können systematisch durch entsprechende Förderungsmaßnahmen erweitert wird, werden sich leichter die Vorgesetzten, aber auch die Betriebsräte der Zukunft rekrutieren lassen, die die Betriebsverfassung als einen Grundaspekt der sozialen Betriebsgestaltung im Einvernehmen mit allen betrieblichen Interessengruppen auffassen. Dann werden die Gesetzesbestimmungen noch in stärkerem Maße als bisher nicht allein die Zusammenarbeit in Teilbereichen ermöglichen, sondern das tatsächlich erreichte Ausmaß der Zusammenarbeit wird noch stärker die Gesetzesbestimmungen als selbstverständliche Mindestregelungen erscheinen lassen. Die Betriebsverfassung der Zukunft sollte nicht so sehr von Fachleuten für die Belegschaft, sondern mit der Belegschaft praktiziert werden.

6.3 Tarifpolitik als gesellschaftspolitisches Instrument: Bedingungen, Merkmale, Resultate (1989)

Die Herausbildung sozial und wirtschaftlich geordneter Arbeitsverhältnisse kann als eine wesentliche Innovation im Modernisierungsprozeß westlicher Industriegesellschaften bezeichnet werden. Der entscheidende Schritt in diese Richtung war nach dem Entstehen organisierter Interessen die Einführung und Ausgestaltung von Tarifverhandlungen auf der Grundlage der Tarifautonomie. Mit ihrer Hilfe gelang es, an die Stelle der zunächst unausweichlich scheinenden Alternative von Marktmechanismus oder Klassenkampf paritätische Vereinbarungen zu setzen.

Jeder Tarifvertrag ist aber mehr als eine punktuelle Willensübereinstimmung. Er ist zugleich ein zumindest in normativen Teilen fortdauerndes Regelwerk, so daß es allmählich zum Aufbau einer die Tarifvertragsparteien wechselseitig verpflichtenden Ordnung kommt. Tarifpolitik erschöpft sich als Folge dieser Eigendynamik immer weniger im bloßen Aushandeln von Kompromissen in der Einkommensverteilung. Sie wird begleitet vom Aufbau eines durch Regelbindung entstehenden Netzwerks sozialer Beziehungen.

Hierin wird die gesellschaftspolitische Dimension moderner Tarifpolitik deutlich: In einem Konfliktfeld unterschiedlicher Interessen entstehen Kooperationszonen, in denen sich Elemente einer durch die Betroffenen selbst gestalteten freiheitlichen Sozialordnung entwickeln können. Diese Aufgabe wird allerdings aufgrund unterschiedlicher Handlungsbedingungen und Handlungsorientierungen sehr verschiedenartig und mit wechselndem Erfolg gelöst.

Aufgabe eines im Jahre 1987 von den Professoren Friedrich Fürstenberg, Bonn, und Gerhard Kleinhenz, Passau, in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Forschungsprojekts war es, Verfahrensweisen und Ergebnisse der Tarifpolitik in ausgewählten Tarifbereichen der gewerblichen Wirtschaft zu analysieren. Hierzu wurden qualitative Interviews mit den Spitzenfunktionären sowie eine extensive Dokumentenauswertung vorgenommen. Es ging dabei insbesondere um die Bestimmung sozialinnovatorischer Leistungen der Tarifvertragsparteien. Denn die gesellschaftspolitische Dimension ihres Handelns erschöpft sich keineswegs in der bloßen Suche nach dem jeweiligen Verteilungsmodus von Wirtschaftsergebnissen, sondern zumindest in gleichem Maße in der beiderseitig akzeptablen Gestaltung arbeitsbezogener Problemfelder.

Bedingungen gegenwärtiger Tarifpolitik

Dem Grundsatz der Tarifautonomie entsprechend bietet die rechtliche Rahmenordnung große Spielräume für tarifpolitisches Handeln. Die Grenzziehung unterliegt jedoch einem fortdauernden politischen Prozeß, wie z.B. die Beeinflussung der Streik-

fähigkeit und -bereitschaft durch sozialrechtliche Normen zeigt. Die entscheidenden Determinanten tarifpolitischen Handelns ergeben sich aber nicht nur aus normativen externen und internen Restriktionen. Sehr deutlich kam in unserer Untersuchung zum Ausdruck, wie sehr die wirtschaftliche Lage und ihre Perspektiven tarifpolitische Aktivitäten und Orientierungen beeinflussen, und zwar je nach dem Freiheitsgrad in Richtung einer prospektiven Gestaltung. des Versuchs einer Absicherung gegen Risiken oder schließlich im ungünstigsten Falle in der Verlustzuweisung nach Erträglichkeits- und Zumutbarkeitskriterien. Hierdurch erklären sich zahlreiche Unterschiede, z.B. zwischen den Tarifbereichen der noch immer von Wachstum gekennzeichneten chemischen Industrie einerseits und des notwendigerweise schrumpfenden Bergbaus andererseits. Tarifpolitik ist aber keineswegs als bloße Reaktion auf verfügbare externe Ressourcen zu verstehen. Sie kann auch zu deren Mobilisierung und Erweiterung beitragen, wie z.B. zahlreiche produktivitätsorientierte Regelungen zeigen, zuletzt wohl am deutlichsten in der Verknüpfung von Arbeitszeitverkürzungen mit einer Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes in der Metallindustrie.

Die internen Handlungsbedingungen der Tarifvertragsparteien betreffen ihre organisationsbedingte Leistungsfähigkeit im Sinne verfügbarer Mittel und eines mobilisierbaren Mitgliederkonsensus. Auch hier gibt es außerordentliche Unterschiede, z.B. hat die IG Nahrung-Genuß-Gaststätten bei einem Nettoorganisationsgrad von etwa 17% sehr unterschiedliche Arbeitsstrukturen, Betriebsgrößenklassen und regionale Differenzierungen zu berücksichtigen, was auch in der hohen Anzahl der geltenden Tarifverträge (Anfang 1986: 812) zum Ausdruck kommt. Auf der anderen Seite finden wir die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie mit einem Bruttoorganisationsgrad von 92% und einer relativ homogenen Mitgliedermentalität, die relativ straff organisierte und regional konzentrierte Verhandlungspartner hat.

Generell kann gesagt werden, daß der Handlungsspielraum der Tarifvertragsparteien nicht so sehr von deren absoluter Größe abhängt, sondern von dem Ausmaß, in dem es ihnen gelingt, Leistungswirksamkeit nach außen und Bestandserhaltung nach innen zu stabilisieren.

Die Strategien zur Erreichung dieses Ziels reflektieren unterschiedliche, oft auch ideologisch gefärbte Handlungsorientierungen, Das Ausmaß der jeweiligen Konflikt- bzw. Kooperationsbereitschaft ist dementsprechend Ausdruck des Selbstverständnisses: Es reicht von der „Kampforganisation« in strukturell antagonistischen Interessenkonstellationen bis zum Sozialpartner im kooperativen Problemlösungsprozeß.

Zu den nun zu charakterisierenden Merkmalen der Tarifpolitik in den untersuchten Bereichen gehören aber nicht allein die Auswirkungen derartiger Differenzierungen. Interessant ist vielmehr auch die Tatsache, daß es jenseits unterschiedlicher ideologischer Orientierungen doch viele Gemeinsamkeiten gibt, die man am ehesten als Kennzeichen funktionaler Erfordernisse interpretieren kann. Ihr Fehlen würde Tarifpolitik von vornherein zum Mißerfolg verurteilen.

Merkmale gegenwärtiger Tarifpolitik

Der instrumentale Charakter der Tarifpolitik äußert sich am deutlichsten in den Verfahrensweisen, die die Tarifvertragsparteien im Umgang miteinander herausbilden. Das für die Bundesrepublik Deutschland charakteristische System überbetrieblich/kollektiver Arbeitsbeziehungen mit ausgeprägtem Regelungscharakter hat dazu geführt, daß in allen institutionalisierten Bereichen folgende Merkmale auftreten: ...

1. Die grundsätzliche *Verhandlungsbereitschaft* wird uneingeschränkt bekundet. Dies kommt etwa in folgender Äußerung eines Verbandsvertreters zum Ausdruck: „Tarifpolitik kann nicht anders sein, als die Einstellung der Organisation sonst ist. Es kann keine Vernunft geben, wenn man es auf Totalkonfrontation anlegt. Unser Grundsatz lautet: erst einmal miteinander reden. Die Tarifverhandlungen sind eingebettet in ein solches Klima.“ Hierbei geht es aber durchaus auch um die Wahrung der Identität als Interessenverband. So sind Voraussetzungen für Tarifvertragsverhandlungen aus der Sicht eines Teilnehmers: „Erstens Stärke. Der Partner muß wissen, daß man anders kann, wenn man will.“ Dies schließt aber wechselseitige Vertrauensbildung grundsätzlich nicht aus: „Man darf nie zu tricken anfangen. Die Vertragsformel muß stimmen. Was besprochen ist, muß stehen.“ Für den Bereich IG Bau-Steine-Erden ist diese Grundfrage wechselseitiger Akzeptanz sogar in einer Präambel zu einem Rahmentarifvertrag aus dem Jahr 1962 ausformuliert worden. Darin erklärten die Tarifpartner, „sich in gegenseitiger Anerkennung ihrer ordnenden Funktion gemeinsam zu bemühen, auf der Grundlage objektiver Beurteilung der sachlichen Gegebenheiten und wirtschaftlichen Möglichkeiten im Interesse des gemeinsamen Wohles den höchstmöglichen sozialen und wirtschaftlichen Wirkungsgrad der Bauwirtschaft zu erreichen.“ Hier findet sich also zusätzlich zur gegenseitigen Anerkennung bereits eine Zielkonzeption als Richtlinie zukünftiger Verhandlungen. Allerdings wird auch immer wieder das personale Moment wechselseitiger Akzeptanz betont: „Die Zusammenarbeit ist nicht so sehr von der formellen Sache her, sondern von den Personen abhängig. Beim Gegenüber gibt es nicht Mauern. Es werden auch unpopuläre Entscheidungen getroffen. In weiten Bereichen hat sich mindestens zwischen Personen eine gewisse Vertrauensbasis ausgebildet.“
2. Der Schaffung einer effizienten *Kommunikationsstruktur* wurde von allen Experten besondere Bedeutung zuerkannt. Zur Vorbereitung von Tarifbewegungen und zur Durchführung der Vertragsabschlüsse werden ständige Kommissionen gebildet. Diese „Apparate“ sind in der Regel in gegenseitigem Kontakt. Darüber hinaus gibt es für Einzelprobleme, insbesondere aber für die langwierigen Vorarbeiten für den Abschluß neuer Manteltarifverträge bzw. genereller Regelungen Spezialkommissionen, die über viele Jahre hinweg zusammenwirken können. Dies war z.B. bei der Vorbereitung des Entgelttarifvertrags in der chemischen Industrie der Fall. Aber auch über informelle Beziehungen wird immer wieder berichtet.

Sie sind insbesondere auf der Ebene der Experten im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen, aber auch unter Spitzenfunktionären ausgeprägt. Bei Schlichtungsverfahren gibt es ebenfalls typische Vier-Augen-Gespräche, da eine Festlegung durch die Öffentlichkeit vermieden werden soll. So bleibt man bei der unverbindlichen Information. Die Vertraulichkeit wird fairerweise auch von der anderen Seite eingehalten. Die wechselseitige Kommunikation wird besonders dort gefördert, wo die Zusammenarbeit der Tarifvertragsparteien institutionell gefestigt ist, z.B. durch gemeinsame Einrichtungen. So wurde im Hinblick auf die „Sozialkassen“ in der Bauindustrie von Gewerkschaftsseite darauf verwiesen, sie seien „eine Art von Trainingsveranstaltungen, wo aus ständiger Begegnung Spannungen von vornherein nicht entstehen konnten. Man trainiert, wie Tarifparteien miteinander umzugehen haben, menschlich und sachlich.“

3. Die Bestimmung der *Kooperationszonen* richtet sich nach der Interessenlage, den vorliegenden Sachzwängen und nach strategischen Überlegungen der Akteure. In allen Tarifbereichen zeigt sich hierbei eine deutliche Abkehr vom reinen Lohnkampfschema. Verhandelt wird über eine Vielzahl komplexer Problemzusammenhänge, die zu regeln sind. Dementsprechend finden sich in allen Tarifbereichen auch Beispiele für eine Auseinandersetzung mit Arbeitsproblemen auf breiter Basis. Der Anstoß hierzu kommt keineswegs nur von außen, z.B. durch den Gesetzgeber, oder nur von einer maßgebenden Gewerkschaft oder nur einer Tarifvertragspartei. Dies ist ein Indikator dafür, daß die gegenwärtige Tarifpolitik in der Bundesrepublik Deutschland durchaus ein strukturbedingtes innovatorisches Potential hat. Seine Nutzung hängt von vielen zusätzlichen Faktoren ab. Neuerungen setzen sich aber offenbar in allen Bereichen immer wieder durch.
4. Vorkehrungen für den *Konfliktfall* werden von den Tarifvertragsparteien durchwegs regelmäßig diskutiert, was auch in vielen Fällen zum Abschluß von Schlichtungsabkommen geführt hat. Die beobachtete Praxis zeigt jedoch, daß ein formalisiertes Konfliktmanagement nicht unbedingt erfolgreicher sein muß als ein informell erreichter Konsensus. In der Regel signalisiert die offene Austragung eines Konflikts einen relativ seltenen Fall grundsätzlich divergierender Interessenstandpunkte bei gleichzeitig akutem Regelungsbedarf. Die Problemlösungskapazität einer Schlichtungsinstanz ist begrenzt durch die Bereitschaft der Betroffenen zum Interessenausgleich. Formale Regelungen können aber eine freiwillige Selbstbegrenzung im Interessenkonflikt stützen, wenn dessen Risiken einsichtig geworden sind.
5. Merkmal der Tarifpolitik in einigen Bereichen (Bau, Chemie, Textil) ist ihre Fundierung in *gemeinsamen Einrichtungen* zur fortdauernden Kooperation. Strukturell handelt es sich hierbei um Formen der tarifvertraglichen Mitbestimmung in genau definierten Sach- und Problembereichen, z.B. der Unterstützung bei Arbeitslosigkeit, der Förderung der Berufsbildung usw. Von derartigen Einrichtun-

gen geht immer wieder ein Impuls zur permanenten Kooperation in Problemlösungsprozessen aus.

Resultate der Tarifpolitik aus gesellschaftspolitischer Sicht

Die Untersuchung war auf die Möglichkeiten und die tatsächliche Nutzung der Tarifpolitik für soziale Neuerungen in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ausgerichtet und damit nicht auf das „Alltagsgeschäft“, die Routine der Tarifpolitik. Aus gesellschaftspolitischer Sicht können innovative Beiträge der Tarifpolitik sowohl die Zielverwirklichung als auch die Funktionsfähigkeit einer freiheitlichen Sozialordnung betreffen.

Unter dem zuerst genannten Aspekt der *Zielverwirklichung* verdienen drei Problemkomplexe besondere Beachtung: Beiträge zur solidarischen Risikobegrenzung im Sinne einer sozialen Rücksichtnahme, Beiträge zur Gleichbehandlung der Arbeitnehmer im Sinne einer verbesserten materiellen Gerechtigkeit und schließlich Beiträge zur Humanisierung der Arbeitswelt im Sinne einer Verbesserung des Handlungspotentials unter zumutbaren Bedingungen.

Bemerkenswerte Fortschritte in Richtung einer *solidarischen Risikobegrenzung* finden sich im Baubereich, insbesondere durch die 1955 erfolgte Einführung der Lohnausgleichskasse für die Bauwirtschaft. Darüber hinaus haben die Gründung der Zusatzversorgungskasse (1958) sowie der Stiftung für Berufshilfe (1963) zur Minderung sozialer Risiken erheblich beigetragen. Im Chemiebereich kann in diesem Zusammenhang die tarifvertragliche Errichtung eines Unterstützungsvereins der chemischen Industrie durch Tarifvertrag im Jahr 1975 genannt werden, der zusätzlich zum Arbeitslosengeld Zahlungen gewährleistet. Auch der 1977 abgeschlossene Tarifvertrag zur Erhöhung der Ausbildungsplätze sowie ein Tarifvertrag für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß und ausländische Jugendliche tragen zur solidarischen Risikobegrenzung bei. Das gleiche gilt für die 1985 erreichte Vorruhestandsregelung. Im Metallbereich können die zeitlich führend abgeschlossenen Rationalisierungsschutzabkommen (1968) sowie der Tarifvertrag über die Verdienstsicherung und den Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer von 1973 als beispielgebend angesehen werden. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist auch die Tarifpolitik der Arbeitszeitverkürzung mit den Vereinbarungen von 1984 und 1987 als Regelung mit sozialer Rücksichtnahme auf die arbeitslosen Arbeitnehmer zu verstehen. Im Tarifbereich Nahrung ist insbesondere auf die Vorruhestandsregelung zu verweisen, die hier 1984 erstmals für die Bundesrepublik Deutschland tarifvertraglich vereinbart wurde. Für den Bereich Bergbau und Energie ist hervorzuheben, daß es gemeinschaftlich bisher gelungen ist, die außerordentlich große Problematik eines schrumpfenden Industriezweiges sozial tragbar zu bewältigen. Eine besondere Bedeutung in diesem Zusammenhang hat auch die Vorruhestandsregelung. In den Bereichen Handel, Banken und Versicherungen sowie Textil, Druck und Papier sind insbesondere in den abgeschlossenen

Rationalisierungsschutzabkommen wichtige Beispiele für tarifvertraglich fundierte soziale Rücksichtnahme festzustellen.

Unter dem Aspekt einer verbesserten materiellen Gerechtigkeit, insbesondere durch *Gleichbehandlung der Arbeitnehmer*, ist an hervorragender Stelle der Entgelttarifvertrag von 1988 in der chemischen Industrie zu nennen, in dem die bisherige tarifliche Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten mit gleicher Qualifikation aufgehoben wird. Die einheitliche tarifliche Bezahlung nach den Qualifikationen der ausgeübten Tätigkeiten kann als entscheidender Fortschritt gewertet werden. Nicht vergessen werden sollte, daß dieser Weg von der personengebundenen zur arbeitsplatzbezogenen Tarifgestaltung schon seit 1975 im Bereich Nahrung realisiert wird, daß dies allerdings der Branche entsprechend in Einzelschritten geschieht. Im Baubereich ist die Anhebung und Stabilisierung des Sozialstatus der Beschäftigten vor allem durch Überwindung der Nachteile einer nur saisonalen Beschäftigung zu nennen. Der Metallbereich wurde beispielgebend für die Verdienstsicherung und den Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer sowie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle. In den Bereichen Textil sowie Druck und Papier ist die Durchsetzung eines einheitlichen Urlaubsanspruches für alle zu nennen, für den Bereich Handel, Banken und Versicherungen die Ausdehnung des tarifvertraglichen Schutzes auf Angestellte. Im Bergbau schließlich konnte bisher das Problem gelöst werden, nicht den Anschluß an die allgemeine Einkommensentwicklung zu verlieren.

Die *Humanisierung der Arbeitswelt* wurde insbesondere im Metallbereich durch den Tarifvertrag über die Humanisierung der Arbeit von 1973 sowie durch die Einführung von Arbeitszeitverkürzungen, die Flexibilisierung der Arbeit sowie die Arbeitsplatz- und Verdienstsicherung für ältere Arbeitnehmer gefördert. Im Baubereich hatte die Verstetigung der Beschäftigung durch den Ausgleich saisonaler und konjunktureller Schwankungen auch humanisierende Wirkungen. In den Bereichen Chemie und Nahrung sind Humanisierungsaspekte kaum explizit Gegenstand von Regelungen der Tarifpartner gewesen, insbesondere Regelungen für Wechsel- schichtarbeiter und ältere Mitarbeiter, haben aber zweifellos eine humanisierungsfördernde Komponente. Das gleiche läßt sich von dem Tarifvertrag über Teilzeitarbeit in der chemischen Industrie sagen. Pionierarbeiten über die Auswirkungen neuer Arbeitsstrukturen sind im Textilbereich und über die Erforschung der Auswirkungen von Bildschirmarbeit im Bereich Druck und Papier einvernehmlich durchgeführt worden. Besonders hervorzuheben ist im Textilsektor der Tarifvertrag über die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen, einschließlich der Mitbestimmung des Betriebsrates. Auch im Bergbau haben sich die Tarifvertragsparteien kontinuierlich um die Verbesserung schwieriger Arbeitsbedingungen bemüht.

Die *Funktionsfähigkeit* einer freiheitlichen Sozialordnung hat für den Bereich der Arbeitsbeziehungen als Voraussetzung die Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft zu einer allgemeinen Schaden möglichst begrenzenden

Konfliktregelung. Auch für die Berücksichtigung dieser Aufgaben finden sich in den untersuchten Tarifbereichen zahlreiche Belege. Aus volkswirtschaftlicher Sicht stehen hierbei zweifellos die Lohngestaltung und Lohnentwicklung ganz im Vordergrund. Aber gerade dieser Aspekt war nicht eigentlich Gegenstand der Untersuchung, die sich im wesentlichen auf qualitative Änderungen erstreckte.

Ein ganz wesentlicher, durch tarifpolitische Maßnahmen auch zu gestaltender Faktor für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit ist aber zweifellos die *Qualifikation* des arbeitenden Menschen. Ihre Förderung ist in zunehmendem Maße auch Gegenstand tarifpolitischer Regelungen geworden. Für den Chemiebereich ist auf die im April 1987 verabschiedete Grundsatzvereinbarung über die Schaffung eines Chemie-Berufsbildungsrates zu verweisen, der eine paritätische Zusammensetzung vorsieht. Hauptziel ist die Konzeption effizienter Qualifizierungsstrategien. Im Metallbereich wurde ein erst kürzlich abgeschlossener Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag für den Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden richtungweisend. Er sieht Regelungen für die Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation der Beschäftigten vor. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen gemeinsam den Qualifizierungsbedarf des Unternehmens und die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten ermitteln und aufeinander abstimmen. Im Bausektor haben insbesondere die Maßnahmen und Bestrebungen zur Verbesserung der Position des ausgebildeten Facharbeiters Anreize geschaffen, den Bauberuf und entsprechende Qualifikationen attraktiver zu gestalten. Diese berufspolitischen Überlegungen sind auch wichtig für ähnliche Initiativen im Nahrungsbe-
reich. Das gleiche gilt für den Bergbau, der weiterhin durch entsprechende tarifpolitische Gestaltung für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv bleiben muß. Letztlich geht es auch im Bereich Druck und Papier durch Rationalisierungsschutz um die Erhöhung der Akzeptanz technischer Veränderungen und damit die Bereitschaft, die Arbeitsqualität zu erhalten und zu verbessern. Ähnliche Gesichtspunkte sind auch Grundlage tarifvertraglicher Regelungen in den Bereichen Handel, Banken, Versicherungen und Textil.

Auf die Bemühungen um *schadensbegrenzende Konfliktregelungen* wurde bereits hingewiesen. Trotz unterschiedlicher Bewertung von formalisierten Schlichtungsverfahren ist doch generell ein hohes Verantwortungsbewußtsein festzustellen, verbunden mit der Bereitschaft, auch schwierige Konflikte möglichst auf dem Verhandlungsweg zu lösen. Dem entspricht mit wenigen Ausnahmen die tatsächliche Praxis, in der es spätestens nach Urabstimmungen zu Vereinbarungen kommt.

Zusammenfassung

Angesichts der vielfältigen, oft erst nach jahrelangen, schwierigen Verhandlungen erreichten Regelungen kann der Tarifpolitik in den untersuchten Bereichen ein hohes Maß an Problemlösungskapazität zugestanden werden. Sie hat sich auch und gerade angesichts ihrer grundsätzlichen Interessen- und Machtorientierung doch zugleich

als sozialer Ordnungsfaktor erwiesen. Dies ist aber keineswegs im Sinne einer kritiklosen Stabilisierung bestehender Verhältnisse aufzufassen, sondern im Sinne eines innovatorischen Beitrages, der den arbeitenden Menschen neue Perspektiven materieller und immaterieller Besserstellung eröffnet. Das Ausmaß, in dem dies bisher gelang, war zweifellos nicht unabhängig von fördernden oder hemmenden Randbedingungen, insbesondere im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Wechsellagen und Strukturkrisen. Eine ganz wesentliche Rolle spielte aber auch das Engagement der verantwortlich Beteiligten. Wer tarifpolitisches Neuland betritt, nimmt ein großes Wagnis auf sich und muß sich sowohl gegenüber der eigenen Wählerschaft bzw. Klientel als auch gegenüber der Allgemeinheit verantworten. In diesem Sinne setzt Gestaltungsfähigkeit nicht nur Ideenreichtum, sondern auch Mut, insbesondere Zivilcourage voraus. Wenn man die Tarifpolitik in der Bundesrepublik Deutschland während der letzten Jahrzehnte überblickt und vielleicht auch beurteilt, sollte nicht vergessen werden, derartige Haltungen entsprechend zu würdigen.

7.1 Die soziokulturelle Dimension der Arbeitsbeziehungen (1985)

Grundsätzliche Voraussetzung für das Entstehen der Arbeitsbeziehungen war auch in den deutschsprachigen Ländern die im Zuge der Industrialisierung erfolgte Gestaltung des Arbeitsverhältnisses als privatrechtlicher Vertrag. Nachdem sich das Prinzip der Koalitionsfreiheit durchsetzen konnte, sind in Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden wichtige Interessenvertretungen entstanden, die die Arbeitsbeziehungen, aber darüber hinaus das gesamte Wirtschafts- und Gesellschaftsleben mitentscheidend prägen. Unter dem Einfluß sozialstruktureller, insbesondere auch soziokultureller Faktoren haben aber gleichzeitig die Arbeitsbeziehungen immer stärker den Charakter rein wirtschaftlicher Marktbeziehungen verloren und sich zu einem komplexen Gefüge institutionalisierter Normen, traditionaler Verhaltensregeln und spontaner Aktionen entwickelt. Dieser komplexe Zusammenhang soll nun im einzelnen dargestellt werden.

Der relative Autonomiegrad der Arbeitsbeziehungen

Ausgangspunkt der vorherrschenden Gestaltungsversuche industrieller Arbeitsbeziehungen ist die Anerkennung eines Spannungsfeldes zwischen drei als relativ eigenständig verstandenen Partnern: Arbeitgeber, Arbeitnehmerschaft und als Vertreter öffentlicher Interessen der Staat. Je nach dem Ausmaß verfügbarer Entscheidungsautonomie lassen sich drei Grundmodelle der Beziehungen zwischen diesen Entscheidungsträgern nachweisen, die einen sehr komplexen Wirkungszusammenhang konstituieren.

Das *Vertragsmodell* geht davon aus, daß die Interessenvertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Bedingungen ihres Zusammenwirkens wie Marktpartner aushandeln und auf Zeit verbindlich regeln. In der Tarifvertrags-Autonomie findet dieses Prinzip seine Realisierung, wozu auch die Verpflichtung gehört, für die Dauer des Vertragszustandes Konflikte friedlich beizulegen.

Das *Mitwirkungsmodell* setzt noch intensivere Beziehungen zwischen den Interessenten und ihren Vertretern voraus. Hierbei handelt es sich um eine partnerschaftliche Gestaltung von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen in der Weise, daß auf der Grundlage von Informations-, Mitberatungs- und Mitbestimmungsrechten in den verschiedenen Phasen gemeinsam sanktionierte Lösungen gefunden werden.

Schließlich ist auf das *Regelungsmodell* hinzuweisen, das den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen einen autoritativ gesetzten Rahmen in Form von erzwingbaren Rechtsnormen gibt. Charakteristisch sind für dieses Modell auch Kontrollorgane sowie ordnende Eingriffe in Konfliktfällen.

Im deutschsprachigen Mitteleuropa können wir eine jeweils charakteristische Mischung der genannten Modelle feststellen. Sowohl in der Bundesrepublik Deutsch-

land als auch in Österreich und der Schweiz gibt es ein hochentwickeltes Arbeitsrecht mit entsprechender Gerichtsbarkeit, das die Rahmenordnung für die Arbeitsbeziehungen bildet. Darüber hinausgehende Regelungen finden sich sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch in Österreich insbesondere auf der Betriebs- und Unternehmensebene. Der hierbei zugrunde liegende Gedanke ist der einer Betriebs- bzw. Unternehmensverfassung, in der Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers festgelegt werden. Gleichzeitig wird ein Handlungsspielraum für die Ausarbeitung und Durchführung kooperativer Problemlösungen geboten. Trotz vielfältiger Bemühungen insbesondere von Gewerkschaftsseite fehlt ein derartiges Regelungssystem in der Schweiz.

Den Kern der Arbeitsbeziehungen in allen drei Ländern bilden jedoch vertragliche Grundlagen. Dies gilt uneingeschränkt für den Bereich der Tarif- bzw. Kollektivvertragsabschlüsse, es gilt aber auch für innerbetriebliche Vereinbarungen. Damit ist hinreichende Flexibilität gewährleistet, um die Arbeitsbedingungen kurz- und mittelfristig auf der Basis des Interessenausgleichs zu gestalten.

Charakteristisch für die Arbeitsbeziehungen im deutschsprachigen Mitteleuropa ist allerdings das hohe Ausmaß an teilweise gesetzlich garantierten, teilweise vertraglich vereinbarten Mitwirkungsmöglichkeiten. Sie erstrecken sich auf alle Problemebenen, insbesondere jedoch auf den Betriebs- und Unternehmensbereich sowie auf gesamtgesellschaftliche Problemfelder. Einmal handelt es sich um die Gewährleistung von Informations-, Konsultations- und Problemlösungsaktivitäten, die insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland, aber auch in Österreich zu komplexen Mitbestimmungssystemen geführt haben. Zum anderen handelt es sich um die Einbeziehung der Interessenvertretungen, insbesondere der Gewerkschaften, in meinungsbildende und problemlösende Aktivitäten im vorparlamentarischen Raum, die in Österreich zu einem langjährig praktizierten System der Sozialpartnerschaft, in der Schweiz zu einer ebenfalls sozialpartnerschaftlichen Kooperation, gestützt durch Expertenkommissionen und schriftliche Anhörungen (Vernehmlassungsverfahren), in der Bundesrepublik hingegen zu einer weniger verfestigten, jedoch durchaus intensiven Kooperation in vielfältigen Gremien und Ausschüssen geführt haben.

Die einerseits starke rechtliche Normierung der Arbeitsbeziehungen bei andererseits hohem Mitwirkungs- bzw. Kooperationspotential der beteiligten Interessenvertreter und -verbände ist ein besonderes Merkmal der Arbeitsbeziehungen im deutschsprachigen Bereich. Sie lassen sich teilweise aus der Geschichte der Arbeiterbewegung in diesen Ländern erklären, in der die Erreichung der *Gleichberechtigung* des arbeitenden Menschen ein vorrangiges Ziel war. Zum anderen handelt es sich um das Fortwirken und die Transformation genossenschaftlicher bzw. ständischer Selbstverwaltungskonzepte, die eine Organisation von Problemlösungsprozessen auf paritätischer Basis begünstigen.

Der Einfluß der Arbeitsmarktstrukturen

Die Herausbildung von Arbeitsmärkten war, wie schon eingangs erwähnt, konstitutiv für die Herausbildung von Arbeitsbeziehungen. Die Einbeziehung der Erwerbsbevölkerung in das Arbeitsgeschehen verlief allerdings ungleichmäßig und phasenhaft. So sank zum Beispiel in der Bundesrepublik Deutschland der Anteil der Selbständigen unter allen Erwerbspersonen von 14,5% im Jahre 1950 auf 8,9% im Jahre 1979, wesentlich beeinflusst durch die Abwanderung von Personen aus dem Agrarsektor. In ähnlicher Weise grundlegend war die zunehmende Integration der weiblichen Bevölkerung bzw. ihr längerer Verbleib im Erwerbsleben. Ein dritter strukturbildender Faktor besteht in der sich verändernden normativen Eingrenzung des Erwerbslebens in der Weise, daß einerseits der Zeitpunkt des Berufseintritts durch verlängerte Bildungs- und Ausbildungszeiten hinausgeschoben, der Zeitpunkt des Ausscheidens hingegen durch sozial- und beschäftigungspolitische Maßnahmen immer mehr vorgelegt wird. Die Beteiligung der Bevölkerung am Arbeitsmarktgeschehen ist also direkt abhängig von den Beeinflussungsfaktoren, die die Spanne und Intensität des Erwerbslebens festlegen. Wir stellen hierbei für alle deutschsprachigen Länder Mitteleuropas ähnliche Trends fest: einmal die Tatsache, daß die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung im Leben Erfahrungen mit dem Arbeitnehmerstatus macht, zum anderen die Tatsache, daß sehr bedeutsame und zeitlich sich ausdehnende Lebensabschnitte diesen Erfahrungen vor- und nachgelagert sind, wobei grundlegende Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen auftreten. Als Konsequenz haben sich z.B. Gewerkschaftsprogramme und -aktivitäten in den letzten Jahrzehnten erheblich erweitert. Sie richten sich nicht allein auf die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsbedingungen, sondern immer umfassender auf die Gestaltung der Lebenslagen und des Lebensschicksals des arbeitenden Menschen sowie seiner Angehörigen. Damit werden die Arbeitsbeziehungen auch umfassender in den allgemeinen Kulturzusammenhang integriert.

Die Beteiligung der Bevölkerung am Arbeitsmarktgeschehen ist auch von dem Ausmaß abhängig, in dem Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen und das Arbeitsverhältnis überhaupt Gegenstand von Marktprozessen werden. Hierbei ist zwischen individueller und kollektiver Teilnahme am Arbeitsmarktgeschehen zu unterscheiden. Für den einzelnen Arbeitnehmer gibt es nur wenige Punkte im arbeitsbezogenen Lebenslauf, an denen er in eine unmittelbare Verhandlungssituation gerät. Meist ist sie mit der Aufnahme oder dem Wechsel einer Tätigkeit bzw. einer Arbeitsstätte verbunden. Aber auch kollektive Verhandlungen berühren die Arbeitswirklichkeit nur selektiv. Ein sehr erheblicher Teil der Prozesse, die die Arbeitswirklichkeit konstituieren, verläuft in Form innerorganisatorischer, administrativ gesteuerter Maßnahmen innerhalb von Experten- und Vorgesetztenhierarchien. So ist die Grenzlinie zwischen marktorientierten Arbeitsbeziehungen und organisationsorientierten Mitarbeiterbeziehungen keineswegs festgelegt. Für die deutschsprachigen Länder Mittel-

europas hat stets der Bereich der Mitarbeiterbeziehungen (unter Ausschluß des Marktes) eine große Bedeutung gehabt, insbesondere im Rahmen von betriebs- und sozialpolitischen Konzepten, vom Leitbild der Werksgemeinschaft bis hin zu modernen Systemen der Personalentwicklung. Man kann davon ausgehen, daß die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung in diesen Ländern nicht ausschließlich als eine Marktbeziehung gesehen wird, was sich auch in entsprechenden Handlungsorientierungen und -strategien niederschlägt. Zum Beispiel ist das Konzept des Betriebes als soziales Gebilde in den deutschsprachigen Ländern fest verankert, woraus sich ein besonderes Interesse an entsprechenden Gestaltungs- und Ordnungsversuchen herleitet. In dem Maße, in dem der Betrieb nicht nur als Arbeitsstätte, sondern auch als ein Lebensraum gesehen wird, kann die Beeinflussung der Arbeitswirklichkeit nicht mehr als bloßes Ergebnis marktorientierter Optimierungsstrategien gesehen werden.

Wie in jedem komplex strukturierten Wirtschaftsraum sind auch in Mitteleuropa die Arbeitsmärkte in vielfältiger Weise segmentiert, wofür die verschiedenen Formen der Lohn- und Gehaltsunterschiede einerseits und die auf mannigfaltige Mobilitätsbarrieren schließenden Laufbahnen bzw. Karrieremuster andererseits wichtige Indikatoren sind. Diese Arbeitsmarktsegmentierung kann nur teilweise als Ergebnis rationaler Handlungsstrategien interpretiert werden, zum Beispiel im Falle einer bewußten Hierarchisierungsstrategie von Unternehmerseite oder einer staatlichen Regionalpolitik.

In den Segmentierungsstrukturen und -prozessen spiegeln sich sozialstrukturelle und soziokulturelle Gegebenheiten wider. Schon die Unterscheidung zwischen regionalen, industriellen, beruflichen und geschlechtsspezifischen Teilarbeitsmärkten verweist auf diese Zusammenhänge. Neben gleichlaufenden Entwicklungslinien in allen Industrieländern gibt es doch einige Besonderheiten. Für die Bundesrepublik Deutschland ist die überragende Bedeutung der Groß- und Mittelindustrie evident. 1980 waren 39,2% der abhängig Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 1000 Mitarbeitern tätig, während nur 0,9% in Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern beschäftigt waren. In der Schweiz und noch viel stärker in Österreich herrschen jedoch die Mittel- und Kleinbetriebe vor. Dies führt zu charakteristischen Ausprägungen der Arbeitsbeziehungen. In Österreich und auch in der Schweiz tritt das personale Element viel stärker hervor, was sich auch im Sprachgebrauch zeigt. Während in der Bundesrepublik Deutschland Arbeitnehmer „eingestellt“ werden, werden sie in österreichische Betriebe „aufgenommen“.

Ein anderer Faktor, der stark zu einer Personalisierung von Arbeitsbeziehungen beiträgt, ist die berufsspezifische Regelung von Arbeitsbeziehungen. In den deutschsprachigen Ländern ist die überwiegende Mehrzahl der Gewerkschaften auf Industriebasis organisiert, was auch dem wachsenden Anteil der angelernten Arbeitskräfte Rechnung trägt. Es besteht aber ein erheblicher Unterschied im Solidaritäts-

verhalten, je nachdem ob dieses Berufskollegen, Betriebskollegen oder Industriekollegen betrifft.

Die Arbeitsmarktstrukturen haben auch wesentlichen Einfluß auf den Organisationsgrad der Marktparteien, insbesondere aber der unselbständig Beschäftigten. Wegen des hohen Streuungsgrades sind generelle Aussagen hierzu wenig aussagekräftig. Für die deutschsprachigen Länder gilt jedoch, daß der gewerkschaftliche Organisationsgrad um so höher ist, je mehr es sich um Tätigkeiten in der großbetrieblich organisierten Produktion oder um Arbeitnehmer des öffentlichen Sektors handelt. Mit wachsendem Angestellten- und Frauenanteil ist in der Regel eine geringere Organisationsdichte verbunden. Dies läßt darauf schließen, daß die Akzeptanz des Arbeitnehmerstatus als Berufsschicksal und andererseits auch die Statusorientierung des Berufswegs großen Einfluß haben. Der zuletzt genannte Faktor, auf den auch der Fortbestand einer Trennung von Arbeiter- und Angestelltenschaft zurückzuführen ist, verweist auf den Fortbestand traditionaler Bewußtseinsorientierungen. Im deutschsprachigen Mitteleuropa hat der Industrialisierungsprozeß nicht zu einer völligen Auflösung ständischer Gesellschaftsstrukturen geführt, sondern zum Fortbestand vielfältiger Residualphänomene. Die Arbeitsmarktsituation als Bestimmungsgrad der Lebenslage konkurriert in verschiedenen Bevölkerungsschichten immer noch mit anderen Grundlagen des gesellschaftsbezogenen Selbstverständnisses, zum Beispiel der Bildung und dem Berufsprestige. Selbst innerhalb der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer machen sich derartige Statusunterschiede bemerkbar. Zum Beispiel werden die Wahlen der Betriebsräte getrennt für Angestellte und Arbeiter durchgeführt und bei letzteren ist die Dominanz der Facharbeiter deutlich sichtbar.

Sozialkulturelle Prägungen der Arbeitnehmerschaft

Wird von der jeweiligen Arbeitsmarktsituation die Herausbildung organisierbarer Interessen mehr oder weniger gefördert, so ist deren Struktur und Ausrichtung doch nur durch Bezugnahme auf gesellschaftlich vermittelte Bewußtseinsstrukturen zu erklären. Für die Arbeitnehmerschaft des deutschsprachigen Mitteleuropas ist eine duale Begründung von arbeitsbezogenen Grundinteressen charakteristisch: Wie in anderen Industrieländern auch, ist eine starke Betriebsbezogenheit festzustellen, die in dem Maße sich verfestigt, in dem die Dauer der Betriebszugehörigkeit zunimmt. Verstärkend wirken sowohl die immer mehr arbeitsplatz- bzw. betriebsbezogene Qualifikation (Anlernverfahren) als auch die Integrationseffekte sozialer Betriebspolitik, einhergehend mit den persönlichen Bindungen an eine vertraute Arbeitsumwelt. Sozialkulturell spezifisch ist aber eine durchaus noch vorhandene, relativ starke Berufsorientierung. Sie kann darauf zurückgeführt werden, daß Erlernung und Ausübung eines Lebensberufes immer noch Leitbilder für weite Kreise der Arbeitnehmerschaft sind. In allen deutschsprachigen Ländern spielt eine berufsbezogene Qualifikation vor Eintritt in das Arbeitsleben eine große Rolle mit entsprechend grundle-

gendem Sozialisierungseffekt. 1970 hatten 40,3% aller unselbständig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland eine dreijährige Berufsausbildung beendet, weitere 15% hatten eine Ausbildung an einer höheren Fachschule absolviert und 4,2% waren Hochschulabsolventen. Seither ist die Akademisierung der qualifizierten Arbeitnehmerschichten rasch angestiegen, gleichzeitig aber auch der Anteil der Ungelernten erheblich weiter gesunken. Das Vorhandensein einer breiten Arbeitnehmerschicht, die nicht nur ein relativ hohes Allgemeinbildungsniveau hat, sondern auch einschlägig für bestimmte Berufe qualifiziert ist, hat grundlegende Auswirkungen auf die Struktur der Arbeitsbeziehungen.

Durch die Konkurrenz von Berufs- und Betriebsbewußtsein ist dem Arbeitnehmer die Herausbildung einer Identität möglich, die ihn nicht einseitig an ein bestimmtes Arbeitsverhältnis bindet. Andererseits wird berufs- bzw. betriebsbezogene soziale Mobilität auch nicht allein als Optimierung von Arbeitsmarktchancen aufgefaßt, sondern zusätzlich als Versuch, eine persönliche „Laufbahn“ zu realisieren. Damit ist zugleich angedeutet, daß Berufsqualifikation spezifische Lebensperspektiven begründet, ein in die Zukunft gerichtetes Anspruchsniveau, das auch der Interessenwahrnehmung eine längerfristige Orientierung bietet.

Typische Auswirkungen dieses Sachverhalts sind z.B. hinsichtlich des Stellenwertes zu beobachten, den die „Qualifikationsdiskussion“ in den industriellen Arbeitsbeziehungen der deutschsprachigen Länder spielt. Hierbei handelt es sich immer um einen vielschichtigen Sachverhalt, der keineswegs allein die Lohndimension berührt, sondern ebenso auch Fragen des Arbeitsinhalts und der persönlichen Autonomie sowie der arbeitsbezogenen Zukunftsperspektiven.

Insbesondere unter dem Einfluß des Protestantismus haben sich bestimmte Berufsbilder und -erwartungen herausgeprägt, die auch gegenwärtig noch fortwirken und gerade durch ihre mangelnde Übereinstimmung mit einer sich ständig versachlichenden, rationalisierten Arbeitswelt kritische Grundhaltungen herausfordern. Der Übergang von persönlich-rationalen Berufsvorstellungen zu sachlich-rationalen Orientierungen ist noch keineswegs abgeschlossen. Vielmehr hat die Erhöhung des Bildungsniveaus breiter Bevölkerungsschichten statusorientierte, ganzheitliche Berufsauffassungen eher gestärkt. Eine rein nach funktionalen, rational optimierbaren Gesichtspunkten gestaltete Arbeitswelt erscheint insbesondere vielen jungen Menschen als wenig attraktiv und sinnvoll. So werden objektiv vorhandene Partizipationschancen wenig genutzt, und häufig erfolgt der Rückzug in eine alternative Privatsphäre. Dies wiederum wirkt sich auch auf die Repräsentanz von Interessen in den Arbeitsbeziehungen in der Weise aus, daß entsprechendes sozialpolitisches Engagement nur bei kleinen Minderheiten zu finden ist, was sich z.B. in den häufig großen Schwierigkeiten bei der Kandidatenaufstellung für Betriebsratswahlen äußert.

Insgesamt ist festzustellen, daß im deutschsprachigen Mitteleuropa die Strukturierung von Arbeitnehmerinteressen in sozialkulturell charakteristischer Weise status-

orientiert ist. Dies kommt weniger in den allgemeinen Aktionsprogrammen zum Ausdruck als in der täglichen Praxis von Verhandlungen und Problemlösungen innerhalb der Betriebe.

Institutionalisierungsprozesse

Die deutschsprachigen Länder Mitteleuropas verfügen über voll ausdifferenzierte Systeme industrieller Arbeitsbeziehungen, die Ergebnis einer langen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklung sind. Sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch in Österreich und in der Schweiz ist es zu einer charakteristischen Ausdifferenzierung von Funktionen gekommen. Insbesondere wird zwischen der Betriebs- und Unternehmensebene einerseits, sowie der Industrie- und Regionalebene andererseits unterschieden, wenn Problemlösungen gesucht werden. Hierzu stehen voneinander institutionell getrennte, unterschiedliche Strukturen zur Verfügung: seitens der Gewerkschaften die Betriebsräte und die Einzelgewerkschaften, seitens der Arbeitgeberseite die Betriebs- bzw. und Unternehmensleitung sowie die betreffenden Arbeitgeberverbände. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene begegnen sich die jeweiligen Dachverbände. Mit zunehmender Komplexität der anstehenden Probleme hat sich auch eine horizontale Funktionsdifferenzierung insoweit ergeben, als Spezialprobleme von entsprechend mit Experten besetzten Kommissionen und sonstigen Gremien behandelt werden. Für die Folgen einer Institutionalisierung der Interessenvertretungen war das Ausmaß der jeweiligen Zentralisierung oder Dezentralisierung von Funktionen ausschlaggebend. Ein besonders hohes Ausmaß an Zentralisierung weisen die österreichischen Arbeitsbeziehungen auf. Der Österreichische Gewerkschaftsbund, der hinsichtlich der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen eine Monopolstellung einnimmt, hat die Finanz- und die Personalhoheit beim Dachverband konzentriert. Dieser erhält auch direkt die Mitgliederbeiträge, ebenso wie das Gewerkschaftsvermögen von ihm verwaltet wird. So ist auch die Gewerkschaftspolitik stark vereinheitlicht und im Rahmen der Sozialpartnerschaft auf höchster Ebene in paritätischen Gremien präsent. Einen ähnlichen Aufbau zeigen die Interessenverbände der österreichischen Arbeitgeberschaft, deren Spitze, die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, ebenfalls umfassende Machtbefugnisse vereint.

In der Schweiz hingegen überwiegt der föderalistische Aufbau. Die Kompetenz zu Verhandlungen liegt bei den weitgehend autonomen Einzelgewerkschaften. Der einflußreichste Zentralverband, der Schweizerische Gewerkschaftsbund, in dem über 50% der schweizerischen Gewerkschaftsmitglieder organisiert sind, hat im wesentlichen Koordinierungs- und Repräsentationsfunktionen im Hinblick auf gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Interessen.

Dies trifft auch für die Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland zu. Der Deutsche Gewerkschaftsbund vertritt die Interessen der in ihm vereinigten 17 Einzelgewerkschaften auf nationaler Ebene. Seine hauptamtlichen Funktionäre werden

auf einem Gewerkschaftstag gewählt, für den die drei größten Einzelgewerkschaften, die IG Metall, die ÖTV und IG Chemie-Papier-Keramik die Mehrheit der Delegierten stellen.

Charakteristisch für die Durchführung von Verfahren im Bereich der Arbeitsbeziehungen ist in allen drei Ländern das hohe Maß der Formalisierung und Regelmäßigkeit. Der Anteil der hauptamtlichen bzw. freigestellten Funktionäre der Vertragsparteien ist relativ hoch. Man kann also durchaus von einem professionellen Management der Arbeitsbeziehungen sprechen. Dies wird unterstrichen durch die vielfältigen Schulungseinrichtungen, über die die Gewerkschaften in deutschsprachigen Ländern verfügen. Andererseits sind auch Relikte traditionalistischer Rituale festzustellen, z.B. im Zusammenhang mit der Durchführung und dem Abschluß von Tarifvertragsverhandlungen. Die Einigung erfolgt häufig in den frühen Morgenstunden nach nächtelangen Verhandlungen und stellt somit das Ergebnis eines symbolischen Kampfes dar. In ähnlicher Weise wird seitens der Gewerkschaften besonderer Wert auf kollektives Auftreten, auch in Verhandlungsgremien gelegt, nicht zuletzt, um Einigkeit und Solidarität zu demonstrieren.

Die Solidarität, die unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen ein Interessenverband erreichen kann, wird aber stets partiell und situationspezifisch bleiben. Man kann sich mit aller Radikalität für Lohnerhöhungen oder für einen hinreichenden Rationalisierungsschutz einsetzen. Von diesen Detailforderungen bis zur Unterstützung einer Umgestaltung des gesamten Wirtschaftssystems ist aber ein weiter Weg. So stehen die Gewerkschaften vor der ständigen Aufgabe, ihre Programme und Strategien zu legitimieren. Das gleiche gilt auch für die Arbeitgeberverbände. Hierzu sind aufgrund einer langen Tradition in allen deutschsprachigen Ländern entsprechende Ideologien entwickelt worden. Im Falle der Arbeitgeber knüpfen sie an den funktionalen Leistungsbeitrag eines freien Unternehmertums bzw. Managements an. Im Falle der Gewerkschaften beziehen sie sich auf die Verbesserung der Lebenslagen der arbeitenden Bevölkerung und eine demokratische Wirtschaftsverfassung, die diese Interessen zum Ausdruck kommen läßt. Allerdings tritt hierbei das Problem der kurzfristigen und der langfristigen Zielsetzungen auf. Es gibt Mitgliedergruppen, die unmittelbare Erfolge sehen wollen. Andererseits ist die Erreichung umfassender Ziele über längere Zeiträume hinweg nur möglich im Zusammenhang mit der sukzessiven, planvollen Verwirklichung koordinierter Maßnahmen. Bei irrealistischer Zielsetzung schwindet der Mitgliederkonsensus. Bei mangelnder Hintergrundlegitimation zerfällt die Gewerkschaftsaktivität in opportunistische Einzelaktionen.

Ein besonderes Charakteristikum des Institutionalisierungsprozesses der Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa ist einerseits die Bewältigung des sozialreformatoren Erbes, das zu universalistischen Legitimationsversuchen drängt, andererseits die Bewältigung eines situationspezifischen Erfolgswangs, der eine pragmatische

Grundhaltung nahelegt. In dieser Situation können sich nur institutionelle Regelungen bewähren, die den erforderlichen Spielraum für eine Bewältigung der Bestand-erhaltungsproblematik der Organisationen ebenso wie die Chance für realistische Lösungen von Sachproblemen offenhalten.

Arbeitsbeziehungen zwischen Konflikt und Kooperation

Die Arbeitsbeziehungen im deutschsprachigen Mitteleuropa werden durch die geringe Häufigkeit offener Konflikte gekennzeichnet. Sowohl in Österreich als auch in der Bundesrepublik Deutschland sind jährlich im langfristigen Durchschnitt nur wenige Streikminuten je unselbständig Erwerbstätigem angefallen. In der Schweiz sind derartige Arbeitsausfälle ganz minimal. Der Grund hierfür liegt darin, daß in allen drei Ländern ein gut funktionierendes Schlichtungswesen auf freiwilliger Basis besteht. Für innerbetriebliche Auseinandersetzungen gibt es in Österreich und in der Bundesrepublik Deutschland ein differenziertes Verhandlungssystem auf rechtlicher Grundlage. In der Schweiz haben zwar die Betriebs- oder Personalkommissionen bis heute keine gesetzliche Grundlage, sie bieten aber de facto ähnliche Möglichkeiten für die Behandlung von Beschwerden. Offene Arbeitskonflikte auf dieser Ebene sind praktisch nur als wilde Streiks möglich. Auf überbetrieblicher Ebene jedoch sind Streiks nur denkbar als Warnstreiks oder nach gescheiterten Tarifvertragsverhandlungen. Diese Streiks sind jedoch in der Bundesrepublik Deutschland mit Ausnahme der IG Druck und Papier an eine vorherige gewerkschaftliche Urabstimmung gebunden, in der sich mindestens 75% der Wähler für die Kampfmaßnahme entscheiden müssen. Da Streiks in der Regel einen ganzen Industriezweig für eine ganze Region betreffen und entsprechend kostspielig sind, wird hierin nur die ultima ratio gesehen. Zwar gibt es keine gesetzliche Regelung des Streikrechts, aber in vielen Einzelurteilen der Rechtsprechung haben sich doch Verhaltensgrundsätze herausgebildet, die aufgrund möglicher Folgewirkungen insbesondere das Risiko bei wilden Streiks erheblich erhöhen.

Eine wichtige Rolle bei der Austragung von Konflikten spielt die Arbeitsgerichtsbarkeit. Die relativ große Zahl der anhängigen und jedes Jahr zum Abschluß gelangten Verfahren darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß nur ein sehr geringer Prozentsatz von Streitfällen wirklich vor die Gerichte gelangt und zwar im allgemeinen dann, wenn es sich um noch nicht geregelte Grundsatzfragen handelt.

Charakteristisch ist also für die deutschsprachigen Länder ein sehr effizientes Konflikt-Management. Es beruht auf der Gewährleistung umfassender Informations-, Konsultations- und sogar Mitbestimmungsrechte und auf der Bereitschaft der Partner zu einer engen Kontaktnahme im Falle auftretender Probleme. Bei Konfliktregelungen handelt es sich allerdings sehr häufig um Lösungen auf Zeit, d.h. um Absprachen, die unter veränderten Verhältnissen wieder verhandlungsfähig werden. Problematisch ist nicht so sehr dieser Mechanismus der Konfliktregelung, sondern die

damit verbundene Bürokratisierung der Arbeitsbeziehungen. So treten insbesondere in Zeiten beschleunigten sozialen und wirtschaftlichen Wandels mit entsprechender Anpassungsproblematik Integrationschwierigkeiten auf. Die Notwendigkeit der Tarifpartner, sich verpflichten zu können, wird insbesondere von Sondergruppen mit drängenden Problemen weniger hochgeschätzt als die Fähigkeit, unmittelbar mit Nachdruck zu handeln. Derartige Erfahrungen werden auch auf ideologischer Ebene reflektiert und über den Tagesanlaß hinaus in Zieldiskussionen eingebracht. Die Arbeitsbeziehungen in den deutschsprachigen Ländern Mitteleuropas werden allerdings durch eine bemerkenswerte Kontinuität gekennzeichnet. Ihr dynamisches Prinzip ist weder der reine Marktmachtkampf noch die staatliche Reglementierung, sondern die Erschließung umfassender Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmerschaft.

Literatur

- Bergmann, Joachim et al. (1975): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Frankfurt/M.-Köln.
- Fürstenberg, Friedrich (1977): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Wien.
- Höpfinger, François (1976): Industriegewerkschaften in der Schweiz. Eine soziologische Untersuchung. Zürich.
- Klose, Alfred (1970): Ein Weg zur Sozialpartnerschaft. Das österreichische Modell. München.
- Lachs, Thomas (1976): Wirtschaftspartnerschaft in Österreich. Wien.
- Meißner, Werner und Lutz Unterseher (Hrsg.) (1972): Verteilungskampf und Stabilitätspolitik. Stuttgart.
- Schmidt, Eberhard (1971): Ordnungsfaktor oder Gegenmacht: Die politische Rolle der Gewerkschaften. Frankfurt/M.
- Siegenthaler, Jürg (1968): Die Politik der Gewerkschaften. Eine Untersuchung der öffentlichen Funktion schweizerischer Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg. Bern.
- Traxler, Franz (1982): Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Wien.
- Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Berlin.

7.2 Sozialkulturelle Aspekte der Sozialpartnerschaft in Österreich (1985)

Im Rahmen eines parlamentarisch verfaßten Rechtsstaats konnte sich in Österreich „Sozialpartnerschaft“ als technokratisches, von Verbandsfunktionären getragenes Herrschaftssystem stabilisieren. Strukturell handelt es sich um den gar nicht so seltenen Fall eines Zweckbündnisses von „Kapital“ und „Arbeit“ in der Form eines oligarchisch verwalteten bilateralen Monopols zur Regelung verteilungsrelevanter Wirtschaftsprozesse. Wie die andauernde Neo-Korporatismus-Diskussion gezeigt hat, ist das Entstehen intermediärer Organisationen zum Interessenausgleich mit quasi-öffentlichen Funktionen und staatlich garantierter Handlungsautonomie kein österreichischer Sonderfall. Insofern ist Marin (1982, 327) zuzustimmen, daß die „Einzigartigkeit“ der Sozialpartnerschaft auf „allgemeine Entwicklungsmuster und Organisationsprinzipien zurückgeführt“ werden kann. Darüber hinausgehend ist es aber sozialwissenschaftlich durchaus auch interessant, die Bedingungen zu untersuchen, die eine gegebene historische Ausprägung allgemeiner Formen der Interessenstrukturierung geschaffen haben. Der folgende Versuch einer Analyse des sozialkulturellen Hintergrundes der Sozialpartnerschaft soll keineswegs andere Untersuchungsperspektiven ersetzen. Er soll aber einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, wie „österreichisch“ denn Sozialpartnerschaft in Österreich eigentlich ist.

Systemattribute der Sozialpartnerschaft

In den westlichen Industrieländern haben sich ausgehend vom engeren Bereich des Arbeitsmarktes machtvolle Interessenverbände herausgebildet, die jeweils die Angebots- und Nachfrageseite mehr oder weniger monopolartig zusammenfassen und im Rahmen einer staatlich garantierten Handlungsautonomie einen permanenten Spannungszustand durch zeitlich begrenzte Vereinbarungen (Kollektivverträge) regeln. Auf dieser Grundlage hat sich ein komplexes Netzwerk von industriellen Arbeitsbeziehungen entwickelt, das übergeordnete Eingriffe außerordentlich erschwert und jeden Versuch einer umfassenden Preis-, Einkommens- oder Verteilungspolitik entscheidend beeinflusst. In Österreich weist diese Konstellation folgende typische situative Ausprägungen auf:

1. Es besteht ein außergewöhnlich hoher *Zentralisierungsgrad* sowohl der Machtstrukturen als auch der Entscheidungsprozesse in den relevanten Wirtschaftsverbänden. So verweist z.B. Anton Pelinka auf den Monopolcharakter des ÖGB, der auf zentraler Ebene als Rechtspersönlichkeit Finanz- und Personalhoheit mit Kollektivvertragsfähigkeit vereint und sich hierbei auf einen im internationalen Vergleich außerordentlich hohen Organisationsgrad stützen kann. So spricht er zu Recht von einer „extremen Monopolisierung der Arbeitnehmerinteressen bei

- der Spitze des ÖGB (Pelinka 1981, 163). Analog ist aber auch der Willensbildungsprozeß bei den Verhandlungspartnern des ÖGB, den Kammern, zentralisiert.
2. Zur Regelung und Steuerung wirtschafts- und sozialpolitischer Rahmenbedingungen sowie der strategisch bedeutsamen Preis- und Lohnbildungsprozesse haben sich in der Nachkriegszeit außergewöhnlich stabile *Kooperationsstrukturen* herausgebildet, die in der Form von Aussprachekreisen, Kommissionen und Beiräten den Kern der „Sozialpartnerschaft“ bilden.
 3. Beratungen und Beschlußfassungen erfolgen in einem Spitzengremium mit *umfassender repräsentativer Autorität*, wobei für den Teilnehmerkreis eine *hohe personale Kontinuität* charakteristisch ist. Die Spitzenfunktionäre sind durch Ämterkumulation zugleich auch Exponenten eines komplexen Netzwerkes von Verbänden, Kammern und Parteien. Die Kommissionen selbst sind „von einem personell überschaubaren, relativ homogenen“ Corps „von Verbands-Experten und Funktionären besetzt“ (Nowotny 1978, 276).
 4. Die zentrale Bedeutung, die der Sozialpartnerschaft im Rahmen der österreichischen Politik zukommt, korrespondiert bemerkenswerterweise mit einem geringen formalen *Institutionalisierungsgrad*. Die Spitzenfunktionäre haben ein hohes Ausmaß an Handlungsautonomie, es gibt keine rechtliche Rahmenordnung für die spezifischen Funktionen der Sozialpartnerschaft, und dementsprechend sind die Sanktionen für eine Einhaltung der Beschlüsse mehr oder weniger informell. Dennoch zeigt dieses „Vierteljahrhundertprovisorium“ (Marin) eine hohe Stabilität.
 5. Im Rahmen der Sozialpartnerschaft erfolgt eine effiziente Konfliktregelung, die sich zum Beispiel in einer der niedrigsten Streikraten unter den Industrienationen äußert. Charakteristische Merkmale der Problemlösungsmechanismen sind ausführliche Informationen und Konsultationen, die Koordination der unterschiedlichen Meinungen und Standpunkte sowie ein sehr ausgeprägtes Zeitmanagement hinsichtlich der Veränderung von Preis- und Lohnniveaus bzw. -strukturen.
 6. Die Sozialpartnerschaft wird durch eine *politische Kultur* im Sinne langfristig stabiler Grundhaltungen der Akteure gestützt. Für die politische Führungsschicht wurde wiederholt eine „Konkordanzhaltung“ festgestellt, die Konsultationen mit den politischen Gegnern und wechselseitige Zugeständnisse fördert. Die ideologisch verstärkten Auseinandersetzungen werden hingegen vorwiegend von einer mittleren, durch „Lagermentalitäten“ gekennzeichneten Schicht der Funktionäre und Vertrauensleute getragen.¹

¹ Vgl. hierzu Gerlich 1972, 195, sowie grundsätzlich Lehmbbruch 1967.

Der soziokulturelle Hintergrund

Diese für die österreichische Sozialpartnerschaft typischen sozialen Beziehungsmuster und Mentalitäten müssen aus einem situativen Zusammenhang heraus erklärt werden, der auch eine historische Dimension hat und auf soziokulturelle Prägungen verweist. Einige der hierbei wirksamen Komponenten sollen näher charakterisiert werden.

Die Sozialstruktur Österreichs ist entscheidend beeinflusst durch einen erst spät einsetzenden Industrialisierungsprozeß in einem überwiegend agrarisch und handwerklich bestimmten Wirtschaftsraum, dessen überwiegend alpine bzw. voralpine Lage nur wenige Ballungszentren aufzuweisen hat. In dem relativ kleinen, aber sehr differenziert gegliederten Staatsgebiet kam es nur ausnahmsweise zur Herausbildung einer privaten Großindustrie, so daß die recht ausgeprägte Arbeiterkultur sich vorwiegend auf Arbeitsverhältnisse in Klein- und Mittelbetrieben gründete. Wo die Verhältnisse größere Dimensionen annahmen, trat auch meistens der staatliche Einfluß hervor. Dieser äußerte sich überwiegend in der Form einer im größeren Zusammenhang der Habsburger Monarchie entwickelten bürokratischen, von Juristen applizierten Herrschaft.

Stärker als in vergleichbaren Gesellschaften haben sich in Österreich ständische Relikte erhalten, wie sie z.B. schon im alltäglichen Sprachgebrauch und in den Umgangsformen deutlich hervortreten. So wird z.B. Personal nicht eingestellt, sondern „aufgenommen“, Grundbesitz nicht verkauft, sondern „vergeben“. Die Grundzüge bäuerlicher und kleinbürgerlicher Mentalität wirken noch in quasi-ständischen Interessen und Bewußtseinsstrukturen nach. Die erreichte Soziallage erscheint nicht so sehr als Ergebnis der Marktverhältnisse, sondern als Ausdruck teilweise ererbter, teilweise persönlich erworbener Ansprüche und Rechte, die mit Nachdruck verteidigt werden. Diese Haltung spiegelt teilweise auch die Standesvorteile wider, die der deutsch-österreichischen Bevölkerung in den Kerngebieten der Habsburger Monarchie zugestanden worden waren. Eine derartige Orientierung an einer Wahrung und Vermehrung des Besitzstandes geht mit relativ geringer geographischer, sozialer, aber auch sozialpsychologischer Mobilität einher. Seßhaftigkeit bedeutet zugleich auch Einordnung in überindividuell normierte Lebensformen, wodurch Abweichler rasch stigmatisiert werden. Die Orientierung an überdauernden Lebensformen hat zu einer weit verbreiteten Ablehnung von Konkurrenz geführt. Zumindest gleichbedeutend mit dem Leistungswettbewerb treten andere Verteilungsmechanismen in Erscheinung wie z.B. soziale Beziehungen und Vermittlungsprozesse. Sie haben die Struktur von *Sozialkartellen*, wobei Aufnahme oder Ausschluß wesentlich die sozialen Chancen beeinflussen. Als Ergebnis finden wir in der österreichischen Gesellschaft vielfältige „Versäulungsprozesse“, die das gesellschaftliche Leben dadurch aufgliedern, daß den auf sozialökonomischen Interessen begründeten Sozialkartellen soziale Umgangs- und Heiratskreise, aber auch weltanschaulich-politische Gruppie-

rungen entsprechen.² Eine relativ dauerhafte Organisation politischer Prozesse in Österreich ist ohne Berücksichtigung dieser quasi-ständisch geprägten Sozialkartelle nicht denkbar. Insofern sind korporative Tendenzen in der Wirtschafts- und Sozialpolitik auch strukturell bedingt: Nicht wechselnde Koalitionen im Konkurrenzgeschehen, sondern Stellungskämpfe zwischen vermachteten Sektoren prägen den Alltag.

Immer wieder ist beobachtet worden, daß „ein wichtiger Charakterzug der alpenländischen Gruppe ihr Beharrungsvermögen“ sei (Günther 1930, 357). Dies ist sicherlich auf ursprünglich nur geringe Veränderungspotentiale der Lebensbedingungen zurückzuführen, in neuerer Zeit aber auch auf die einem Kleinstaat notwendigerweise auferlegten Wachstumsrestriktionen. Andererseits werden diese Gegebenheiten dadurch verstärkt, daß „die konservative Einstellung des Österreichers ... manche Entwicklung verzögern oder gar verhindern“ mag (Bodzenta 1980, 272). Eine derartige Einstellung ist zudem obrigkeitlich durch autoritativ und sogar autoritär verführende Regierungen gefördert worden, während liberalistische Tendenzen sich nur vorübergehend im öffentlichen Leben durchsetzen konnten. So wurde etwa das 1859 eingeführte Prinzip der Gewerbefreiheit schon 1883 erheblich abgeschwächt.

Es soll hier die These aufgestellt werden, daß der zu beobachtende Traditionalismus bzw. Konservatismus im wesentlichen durch *Subkultur-Bildungen* auf der Basis der erwähnten Sozialkartelle bedingt war. Die umfassende Vergesellschaftung des Individuums wird gleichsam zugunsten einer Integration in kleine Kreise von lokaler, allenfalls regionaler Orientierung abgeblockt (Stiefbold 1975). Vorindustrielle Muster der Familien- und Nachbarschaftsbindung wirken nach oder werden auf modernere Organisationsformen übertragen und vermitteln Sicherheit in überschaubaren Verhältnissen. Zu beachten ist auch, daß in Österreich sozialer Wandel und die ihn vertretenden Personen bzw. Gruppen in der Regel in periphere Bereiche abgedrängt werden. Generationenlang sind wirtschaftlich und sozial aktivere Bevölkerungsteile ab- bzw. ausgewandert, so daß für die Zurückbleibenden Platz in der bestehenden Ordnung blieb. Gebiete und Bereiche mit dynamischerer Entwicklung werden eher als suspekt betrachtet. Derartige Prägungen begünstigen auch im wirtschafts- und sozialpolitischen Feld eher einen gemäßigten Immobilismus, dem durchaus zeitweise ein allerdings nur nominell bleibender Radikalismus entsprechen kann. Eine ganze politische Ära Österreichs nach dem Zweiten Weltkrieg war von derartigem, sorgfältig inszenierten „Theaterdonner“ gekennzeichnet, dem keinerlei tiefgreifende soziale Bewegung entsprach. Die Wirklichkeit wird eher geprägt vom Pragmatismus der Positionskämpfe aufgrund langfristig festgelegter Interessenlagen.

Es wurde schon angedeutet, daß in den auf Sozialkartellen beruhenden Subkulturen der österreichischen Gesellschaft Merkmale des „*Familialismus*“ zu beobachten

² Vgl. hierzu auch K. Steiner 1972, Kapitel 1 und 2.

sind. Deutlich wird dies am Vorrang der Primärbeziehungen, der sich schon in der Differenzierung der Anrede und der Umgangsformen manifestiert. Das gerade von Ausländern oft als wohltuend empfundene personale Element im österreichischen Sozialleben ist weniger Ausdruck einer allgemein menschlichen Kameradschaft und Freundschaft als einer informellen Bindung an Kleingruppen, in denen das „Prinzip Hierarchie“ wie eh und je praktiziert wird. Weit über den Kreis der Familie und Nachbarschaft hinaus ist das österreichische Sozialleben durch die verschiedensten Arten von Klientelbindungen und Betreuungsverhältnissen gekennzeichnet, in denen Protektion durch Autoritätsbindung gewährleistet wird. So entspricht das bis in die Gewährleistung von Wohnraum und Freizeitaktivitäten (Sport) hinein praktizierte politische Patronagesystem durchaus noch Resten einer „familialistischen“ Erwartungshaltung weiter Bevölkerungskreise. Nicht selten treten hierbei sogar gerontokratische Strukturen in Erscheinung. Je älter ein Spitzenpolitiker wird, desto fester scharft sich seine Wahlgemeinde um ihn.

Um gesellschaftlich relevante Ziele zu erreichen, reicht es nicht aus, daß das Individuum Teil eines Sozialkartells wird. Es muß darüber hinaus seine Zugehörigkeit durch personale Loyalität bekunden, die man je nach Stellungnahme als Abhängigkeit im Rahmen einer Klientelbindung oder als Corpsgeist interpretieren kann. Als Ergebnis können die Führungsspitzen interessenpolitischer Vereinigungen über ein erhebliches personales Machtpotential verfügen. Pointiert ließe sich sagen, daß in Österreich auch die Funktionseliten noch personale Autorität besitzen, und zwar weniger im Sinne eines durch Massenmedien vermittelten Charismas als aufgrund von Gruppenbindungen.

Wo die gesellschaftlichen Machtbereiche gleichsam segmenthaft verfestigt und autoritativ abgesichert sind, sind offene und häufige Konflikte wenig sinnvoll. Man muß auf längere Sicht doch miteinander auskommen und gemeinsam betreffende Probleme lösen. Wie in einer bäuerlichen Gesellschaft mit festem Besitzstand Nachbarschaftsstreitigkeiten existenzvernichtend, verwandtschaftliche Bindungen aber wohlstandsfördernd sein können, so ist in einer nach dem Muster von Sozialkartellen organisierten Verbandsgesellschaft das *Aushandeln von Kompromissen* ertragreicher als ein Streikergebnis. Nicht zu Unrecht gilt der Österreicher als Meister des „sich Arrangierens“. Diese Taktik verbindet optimale Risikovermeidung mit der Erzielung anwendbarer Ergebnisse bei gleichzeitiger Herausstellung persönlicher Erfolgskomponenten. Grundbedingung sind allerdings aus machtpolitischer Sicht annähernd symmetrische Ausgangsbedingungen, wie sie z.B. am Arbeitsmarkt durch das Bestehen bilateraler Monopole von Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Organisationen geschaffen worden sind.

Die besondere Situation Österreichs nach dem Zweiten Weltkrieg mit hohen extern veranlaßten Risiken bei geringem Reaktionsspielraum begünstigt Strategien zum internen Konfliktabbau. Angesichts der charakterisierten Beziehungsmuster und Men-

talitäten bietet sich hierfür eine weitgehende *Bestandsgarantie* für die gesellschaftlich als Sozialkartelle organisierten Großgruppen an. Auf dieser Basis entwickeln sich fast zwangsläufig Proporz- und Konkordanzmechanismen, um eine zugleich gegen- und gleichgewichtige Entscheidungsfindung zu ermöglichen. So sind in der Tat die paritätischen Kommissionen der Sozialpartnerschaft zugleich Ausdruck soziokultureller Gegebenheiten und politisch-administrativer Zwänge.

Die soziokulturelle Funktionalität der Sozialpartnerschaft

Die Strukturmerkmale der österreichischen Sozialpartnerschaft korrespondieren mit wesentlichen Besonderheiten der österreichischen Sozial-, Interessen- und Bewußtseinsstrukturen. Darüber hinaus erfüllt die Sozialpartnerschaft aber auch funktionale Erfordernisse, die sich aus den besonderen Bedingungen des wirtschaftlichen, sozialen und politischen Wandels in Österreich ergeben. Hierzu soll die Grundthese vertreten werden, daß die Hauptfunktion der Sozialpartnerschaft, die zugleich auch wichtige Legitimationsgrundlage ist, in der Risikoabsicherung und im Risikoausgleich im Verlaufe des gesellschaftlichen Wandels besteht.

Die österreichische Gesellschaft ist im besonderen Maße durch diesen Wandel herausgefordert. Zunächst war die Konsolidierung Österreichs ein konfliktreicher, von katastrophenartigen Rückschlägen begleiteter Prozeß: Politisch das Zerfallsprodukt einer Großmacht, sozial eine überwiegend traditionalistisch strukturierte Region und wirtschaftlich ein ressourcenarmer Kleinstaat mit geringer Handlungsautonomie, mußte Österreich zunächst einen deutlichen Entwicklungsrückstand gegenüber seinen westlichen Nachbarn überwinden.³ Die hierzu erforderliche soziale Mobilisierung wäre ohne eine breite Konsensusbasis kaum gelungen. Die Sozialpartnerschaft ist insofern ein Integrationsfaktor ersten Ranges, als sie die Risiken des Interessenausgleichs im Bereich der Arbeitsbeziehungen und der Verteilungspolitik überschaubar macht.

Österreich ist aber auch aufgrund seiner Grenzlage zwischen den Weltmachtblöcken (vgl. Kramer 1983) mit externen Herausforderungen konfrontiert, die ein elementares Sicherheitsbedürfnis wecken. Eine Grundvoraussetzung der Neutralität ist die Fähigkeit zu eigenständigen Problemlösungen. Jedes Versagen in dieser Richtung begründet letztlich externe Abhängigkeiten und damit auch die Gefahr von Interventionen. Mit Hilfe der Sozialpartnerschaft ist es gelungen, das gesellschaftspolitische Spannungsfeld unter Kontrolle zu halten und notwendige Anpassungen bzw. Veränderungen aus eigener Kraft durchzusetzen. Die Sozialpartnerschaft bietet die Chance einer Absicherung gegen externe Risiken durch Stärkung des inneren Zusammenhalts aufgrund einer zureichenden Problemlösungskapazität.

³ Vgl. hierzu Butschek 1971.

Eine Erklärung der Stabilität und Legitimität der Sozialpartnerschaft aufgrund ihrer Funktion als Institution zur Risikoabsicherung und zum Risikoausgleich kann auch eine Reihe vordergründiger Paradoxien erklären:

1. Es erscheint zunächst als Widerspruch, daß soziale Großgruppen, die mit grundlegenden Strukturwandlungen konfrontiert werden, auf umfassende Veränderungsstrategien verzichten. Der Erfolg der Sozialpartnerschaft beruht aber gerade darauf, daß einer Stabilität der Verteilungsmuster eine Flexibilität der Verteilungsmodalitäten entspricht. Der Verzicht auf Umverteilungsstrategien ermöglicht es jedoch den Partnern, das jeweils zur Kompromißfindung erforderliche „Grenzopfer“ kalkulierbar zu machen und in akzeptablen Grenzen zu halten bzw. bei anderer Gelegenheit kompensatorische „Grenzwinne“ zu erreichen. Die Absicherung gegen fundamentale Veränderungen der Macht- und Einflußpositionen entlastet zugleich die Handlungspartner von der prinzipiellen Bestanderhaltungsproblematik und macht sie offener für die gemeinsame Lösung allfälliger Probleme.
2. Problemlösungen im Rahmen der Sozialpartnerschaft haben selten grundsätzlichen Charakter gehabt. Eine wesentliche Strategie besteht sogar darin, zunächst einen Problemaufschub zu erwirken, zum Beispiel durch zeitliche Entflechtung von Problemkomplexen und Verzögerung von Beschlußfassungen durch Einschaltung von Kommissionen. Was aber vordergründig als Immobilität interpretiert werden könnte, ist in Wirklichkeit der Versuch, zeitlichen Anpassungsspielraum zu gewinnen. Der Risikocharakter wirtschaftlicher, sozialer und politischer Veränderungen liegt zu einem erheblichen Teil in dem durch sie ausgelösten unmittelbaren Problemdruck, der sich als Handlungszwang manifestieren kann. Unbestreitbares Verdienst der Sozialpartnerschaft war es, diesen Problemdruck vermindert zu haben. Die Strategie des „Zuwartens“ entspricht hierbei nicht nur sozialkulturellen Eigenheiten, sondern auch – aus internationaler Sicht gesehen – der Situation des Mitläufers mit geringer Autonomie, der am zweckmäßigsten handelt, wenn sich die Handlungsergebnisse der Vorreiter schon abzeichnen.
3. Die an der Sozialpartnerschaft beteiligten intentionalen Verbände haben ihre eigene Legitimationsproblematik. In Österreich ist es gelungen, die Autorität der Führungsspitzen auf Erfolgsmustern zu gründen, die der Psychologie moderner Massenbewegungen eher widersprechen. An die Stelle des gegen Widerstand erkämpften Erfolgs tritt das Taktieren im Rahmen paritätischer Mitbestimmung. Die Tatsache, daß sich aus derartigen, letztlich erfolgreichen „Außerstreitverfahren“ ein Dauermandat für Technokraten ableiten ließ, verweist auf eine für Österreich im internationalen Vergleich gesehen typische geringe Bereitschaft zur offenen Konfliktaustragung, die eher durch „machtvolle“ Demonstrationen ersetzt wird. Auch hier erweist sich eine sozialkulturell begründete Eigenart als durchaus funktional: Das Risiko möglicher Niederlagen wird minimal gehalten, und es ist allen

Verhandlungspartnern möglich, das Gesicht zu wahren.

Die sozialen Kosten dieses Konfliktmanagements sind allerdings nicht zu übersehen. Das Problem des zunächst nur von Randgruppen offen artikulierten, aber doch latent weit verbreiteten „Unbehagens“ hinsichtlich möglicher Zukunftsbevältigung ist ein Indikator.⁴ Konfliktvermeidung kann durch fortdauernde Einschränkung von Innovationsimpulsen schließlich auch disfunktional wirken.

4. Österreichs Sozialpartnerschaft erschien schon in ihren Anfängen als Ausdruck des Klassengleichgewichts par excellence.⁵ Dennoch hat dieser sicherlich plausible Sachverhalt nicht verhindert, daß sie selbst zum Instrument erheblicher Machttransformationen wurde. Man braucht nicht so weit wie Bernd Marin zu gehen, der in ihr ein Mittel zur „Selbstkonstitution der neuen Klasse von Technobürokraten, Managern und Experten“ sieht (Marin 1982, 331). Unbestritten ist aber, daß die Sozialpartnerschaft eine Tendenz zur Oligarchisierung parlamentarisch legitimierter Herrschaft, zur Errichtung einer Art von „Nebenregierung“ in wichtigen gesellschaftspolitischen Bereichen verstärkt hat, wenn vielleicht auch der Höhepunkt dieser Wirkungsrichtung inzwischen überschritten ist. Der Ausgleich von Klassengegensätzen, wie sie durch die besondere Struktur der österreichischen Gesellschaft ohnehin gemildert in Erscheinung treten, ist offensichtlich durch Errichtung eines bilateralen Monopols unter Beibehaltung einer zu gemeinsamem Handeln verpflichtenden Rahmenordnung möglich. Diese historische Erfahrung hat zweifellos einen weit über Österreichs Grenzen hinausweisenden aktuellen Bezug.

Unter Bezugnahme auf die sozialkulturellen Gegebenheiten in Österreich läßt sich also zusammenfassend feststellen, daß die Sozialpartnerschaft einem sehr ausgeprägten Bedürfnis nach Risikoabsicherung bei sozialem Konflikt handeln entspricht. Die Voraussetzungen hierfür werden durch Besonderheiten der Sozialstruktur und des Sozialbewußtseins gefördert, die in Sozialkartellen mit ausgeprägter Subkultur und familialistischen Traditionsresten ihren Ausdruck finden. Die Sozialpartnerschaft war in dieser Situation eine bemerkenswerte soziale Innovation, deren Stabilität insbesondere auf der vielfältig und mit Erfolg demonstrierten Risikoabsicherung beruht.

Wie ordnen sich diese Schlußfolgerungen in die Diskussion politischer Systeme zur Konfliktregelung ein? Stellvertretend seien hier die Hypothesen von Jürg Steiner diskutiert, der am Beispiel der Schweiz auf Zusammenhänge zwischen Proporzsystemen, Umweltbedingungen und Problemlösungskapazität hingewiesen hat (J. Steiner 1970). Steiners Vermutung, daß die relative Kleinheit des Systems, dessen relativ

⁴ Hierauf verweisen neuerdings Plasser/Ullrich 1982 sowie Gerlich 1984.

⁵ Zu den hierbei auf Gewerkschaftsseite wirksamen „organisationsinduzierten Integrationsstimuli“ vgl. Traxler 1982b.

hoher Segmentierungsgrad und der relative Vorrang von Sozialnormen für einvernehmliche Regelungen die Verfestigung von Proporzsystemen begünstigen, bestätigt sich im Hinblick auf die Sozialpartnerschaft. Nur ist zu berücksichtigen, daß sie einen Spezialfall des Proporzsystems insofern darstellt, als es sich um den Interessenausgleich zwischen zwei völlig gleichberechtigten Partnern, also um Parität handelt.

Steiners weitere Thesen beziehen sich auf eher negative Effekte des Proporzsystems: den Mangel an funktionalen Kommunikationskanälen zur Artikulation von Dissens, die Tendenz zu einer geringen Lernkapazität und die negativen Auswirkungen auf den Grad des Konsenses. Auf das System der Sozialpartnerschaft treffen diese Attribute nur bedingt zu. Die soziokulturelle „Infrastruktur“ der Sozialpartnerschaftsinstitutionen ermöglicht eine breitere interne Meinungsbildung vor Aufnahme von Verhandlungen. Die ausschlaggebende Koordinierungsleistung der technokratischen Elite an den Verbandsspitzen sollte nicht ohne weiteres mit Bevormundung gleichgesetzt werden. Allerdings werden Protesthaltungen als solche weniger gefördert als in strikt antagonistischen Systemen. Auch sind die Meinungsbildungsprozesse in „Sozialkartellen“ nicht so sehr freie Diskurse zwischen Individuen, sondern Positionsfestlegungen sozialer Gruppen.

Die Lernkapazität des Systems „Sozialpartnerschaft“ kann angesichts der Bewältigung grundlegender Machtverschiebungen (von der Großen Koalition zur sozialistisch-liberalen Koalition) und tiefgreifender wirtschaftlicher Strukturwandlungen nicht so gering angesetzt werden. Auch war die Funktionärsspitze fähig, Beratergremien einzusetzen, Studien zu fördern und die Thematik den situativen Erfordernissen behutsam anzupassen.

Der Grad des Konsens im Rahmen der österreichischen Sozialpartnerschaft ist nur indirekt zu schätzen. Es kann aber kaum Zweifel darüber bestehen, daß die österreichische Bevölkerung in ihrer Mehrheit diese Institution stützt.⁶ Der Wunsch nach einer breiteren Basis für Mitwirkungsprozesse entwickelt sich allmählich in dem Maße, in dem der Dienstleistungssektor einen neuen Arbeitnehmertyp prägt. Unter den spezifisch österreichischen Bedingungen moderierten sozialen Wandels entsteht daraus ein Generationsproblem, das zunehmend Beachtung findet. Relative Unzufriedenheit bleibt aber solange kanalisierbar, wie keine Alternativen zur sozialpartnerschaftlichen Risikoabsicherung geboten werden und die sozialen Kosten von Konflikten auch im Hinblick auf die gewohnte persönliche Lebenswelt als hoch erscheinen. Nicht zu übersehen ist auch, daß die österreichische Sozialpartnerschaft als konsequente Verwirklichung des Mitbestimmungsprinzips auf oberster Entscheidungsebene nicht so leicht in Frage gestellt werden kann, es sei denn, die Geltung dieses Prinzips wird überhaupt abgelehnt.

⁶ Neben den Ergebnissen der Umfrageforschung vgl. Fürstenberg 1976 sowie Gerlich/Ucakar 1981,95.

Forschungsperspektiven

Abschließend soll noch ein Hinweis auf mögliche Forschungsstrategien zur weiterführenden Untersuchung der hier thematisierten Zusammenhänge gegeben werden. Zur Analyse von Phänomenen wie der österreichischen Sozialpartnerschaft können auch Methoden der Sozialstrukturforschung herangezogen werden. Sie ergänzen sowohl systemtheoretische Institutionsanalysen als auch historisch-politische Prozeßanalysen und psychologische Einstellungsanalysen durch Darstellung des Handlungsfeldes der Akteure und der daraus abgeleiteten Impulse zu interessengeleitetem Handeln. So ist es möglich, im umfassenderen Sinne als meist üblich, die politische Kultur eines Landes auch als Ergebnis seiner Sozialstruktur zu interpretieren. Hierbei ist der Begriff „Sozialstruktur“ nicht statistisch als Verteilungsmuster quantitativer Merkmale, sondern als soziologischer Wirkungszusammenhang von Handlungsfeldern, Lebens- und Interessenlagen sowie Bewußtseinsstrukturen zu verstehen.⁷ Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Sozialpartnerschaft“ verweist auf eine interdisziplinäre Kooperation aller auf soziale Strukturzusammenhänge gerichteten Einzeldisziplinen.

Literatur

- Bodzenta, Erich (1980): Gesellschaft im Wandel, in: Schulmeister, Otto (Hg.): Spectrum Austriae. Wien
- Butschek, Felix (1971): Der österreichische Wachstumsrückstand, in: Beiträge zur Wirtschaftspolitik und Wirtschaftswissenschaft IV, Wien
- Fürstenberg, Friedrich (1966): Sozialstruktur als Schlüsselbegriff der Gesellschaftsanalyse, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Jg. 18
- Fürstenberg, Friedrich (1971): Ein analytisches Modell zur soziologischen Theorie des 19. Jahrhunderts, in: Rüegg, W./O. Neuloh (Hg.): Zur soziologischen Theorie und Analyse des 19. Jahrhunderts, Göttingen
- Fürstenberg, Friedrich (1976): Konflikt und Konsens in den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, in: Wirtschaftspolitische Blätter Jg. 23
- Gerlich, Peter (1972): Zur Analyse des politischen Systems – Entwicklung eines Begriffsrahmens, in: ÖZP Jg. 1
- Gerlich, Peter (1984): Parlamentarische Kultur, in: ÖZP Jg. 13
- Gerlich, Peter/Ucakar, Karl (1981): Staatsbürger und Volksvertretung, Salzburg
- Günther, A. (1930): Die alpenländische Gesellschaft als sozialer und politischer, wirtschaftlicher und kultureller Lebenskreis, Jena
- Kramer, Helmut (Hg.) (1983): Österreich im internationalen System (OIJF Forschungsberichte, Bd. 5), Wien

⁷ Zur Grundlegung dieses Ansatzes vgl. Fürstenberg 1966 sowie eine exemplarische Anwendung in Fürstenberg 1971.

- Lehmbruch, Gerhard (1967): Proporzdemokratie, Tübingen
- Marin, Bernd (1982): Wie ist die ‚Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft‘ möglich?, in: ÖZP Jg. 11
- Nowotny, Ewald (1978): Das System der ‚Sozial- und Wirtschaftspartnerschaft‘ in Österreich – gesamtwirtschaftliche und einzelbetriebliche Formen und Effekte, in: Die Betriebswirtschaft Jg. 38
- Pelinka, Anton (1981): Österreich – Mitbestimmung von oben, in: Journal für Sozialforschung Jg. 21
- Plasser, Fritz/Ulram, Peter A. (1982): Unbehagen im Parteienstaat, Wien u.a.
- Steiner, Jürg (1970): Majorz und Proporz, in: PVS Jg. 11
- Steiner, Jürg (1982): Politics in Austria, Boston
- Stiefbold, Rodney (1975): Elites and Elections in a Fragmented Political System, in: Sozialwissenschaftliches Jahrbuch für Politik, Bd. 4
- Traxler, Franz (1982): Zur Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen: Versuch einer Prozeßanalyse, in: Zeitschrift für Soziologie Jg. 11

7.3 Japanische Arbeitsbeziehungen aus deutscher Perspektive (1999)

Im Zusammenhang mit den internationalen Wirtschaftserfolgen der japanischen Großindustrie wird auch den japanischen Arbeitsbeziehungen viel Beachtung geschenkt. Einerseits wird ein Leitbild produktivitätsorientierter Kooperation von Arbeitgebern und Arbeitnehmern den westlichen Industrienationen zur Nachahmung empfohlen. Andererseits wird hingegen kritisiert, die japanische Arbeitnehmerschaft werde durch managementorientierte Leistungs- und Harmonieideologien sowie durch extreme Unternehmensabhängigkeit von Arbeitnehmern und Gewerkschaften an der Präsentation und Durchsetzung ihrer eigenen Interessen noch immer stark behindert. Diese ambivalente Perspektive ist nicht vorurteilsfrei. Die Ursachen hierfür liegen

- in der Beschränkung der Sichtweise auf Großunternehmen und ihre Unternehmensgewerkschaften;
- in der Beschränkung auf die männlichen Stammebelegschaften dieser Großunternehmen;
- in der Beschränkung auf die arbeitsbezogenen Aspekte ihrer Lebenslage;
- in einer die historische Entwicklung ausklammernden Gegenwartsbetrachtung;
- in der Verbindung mit eindimensionalen Erklärungsmodellen der japanischen Gesellschaft und Kultur.

Andererseits sind auch japanische Fachleute versucht, das japanische System der Arbeitsbeziehungen insbesondere im Vergleich zu angelsächsischen Modellen und mit einschränkendem Bezug auf amerikanische Literatur zu diskutieren. Als Folge werden einige Merkmale des japanischen Systems als „nicht-westlich“ charakterisiert, obwohl sie eher „nicht-amerikanisch“ sind. Ähnlich einseitige Resultate ergeben sich auch aus begrenzten japanisch-europäischen Vergleichen. Eine Horizonterweiterung ist also notwendig, um die Besonderheiten und vielleicht auch die Einzigartigkeit von Merkmalen des japanischen Systems zu erkennen.

Institutionalisierte Arbeitsbeziehungen sind Systeme von hoher Komplexität, die sich erst in einer mehrdimensionalen Analyse erfassen lassen. Hierbei geht es insbesondere um das Zusammenwirken dreier Faktoren: die Arbeitsmarktstruktur, der Aufbau der Interessenorganisationen und die Handlungsstrategien der Beteiligten mit Einschluß der Konfliktbewältigung. Als vierter Faktor wäre darüber hinaus die institutionelle, in der Regel juristisch fixierte Rahmenordnung mit den sie prägenden politischen und soziokulturellen Einflüssen zu nennen. Aus dieser Sicht sollen die Besonderheiten der japanischen Arbeitsbeziehungen dargestellt werden.

Arbeitsmarktstruktur

Zu den besonderen Überraschungen von Europäern, die japanische Arbeitsstatistiken studieren, gehört die Wahrnehmung einer großen Bandbreite von Lohnunterschieden zwischen Unternehmen und Arbeitsverhältnissen, sowohl nach Alter, Geschlecht und Ausbildung als auch im Hinblick auf Grundlöhne und Effektiventgelte einschließlich von Bonuszahlungen und Zusatzleistungen. Dies ist ein Indikator dafür, daß japanische Arbeitsmärkte in einer besonderen Weise hochsegmentiert sind, woraus sich miteinander nicht im Wettbewerb stehende Großgruppen ergeben. Zwar wird das Lohngefälle zwischen Großunternehmen und kleinen sowie mittelständigen Firmen allmählich abgebaut. Aber die ausgeprägten Unterschiede zwischen Stammbeschäftigten und andererseits den „Leiharbeitnehmern“ und Teilzeitbeschäftigten mit Zeitverträgen verweisen auf eine „duale“ Arbeitsmarktstruktur mit dem Merkmal „zentraler“ und „peripherer“ Arbeitsbeziehungen.

Auffallend bei der Analyse von Lebensläufen bzw. Arbeitskarrieren ist auch das geringe Ausmaß, in dem Japaner individuell am Arbeitsmarktgeschehen beteiligt sind. Ein Blick auf die Verhältnisse in den Großunternehmen und im öffentlichen Sektor erweckt den Eindruck, daß die Arbeitsplatzsuche auf den Beginn oder das Ende der individuellen Erwerbstätigkeit begrenzt ist. Das vorherrschende Bild wird durch die Dauerbindung an einen Arbeitgeber gekennzeichnet, wodurch die reguläre Arbeitserfahrung auf ein enges Segment des Arbeitsmarkts beschränkt bleibt, das sich leicht administrativ steuern läßt. Andererseits verzeichnet die Arbeitsmarktstatistik für 1995 eine Gesamtmobilitätsrate von 28,8% (10,68 Mill. Personen), die sich aus 5,5 Mill. Entlassenen sowie 5,18 Mill. neu Eingestellten und Arbeitsplatzwechslern zusammensetzt (Japan Labour Bulletin 1996, 11, 3). Offensichtlich gilt das Prinzip der Daueranstellung nicht unbegrenzt, hat aber bewußtseinsprägende Vorbildfunktion. 1997 hatten 21,5% der Arbeitnehmerschaft befristete Arbeitsverträge.

Betrachten wir die Verhältnisse in den Großunternehmen, tritt in der Tat ein „japanisches Modell“ zutage: Die Einstellungspraxis, die sich vorwiegend auf Schul- und Hochschulabgänger beschränkt, führt zur Herausbildung von Statusgruppen aufgrund unterschiedlicher Bildungsabschlüsse, die später durch unterschiedliche Dienstalter modifiziert werden. Hieraus ergeben sich grundlegende Auswirkungen auf die Sozialstruktur japanischer Unternehmen, auf die Interessenvertretung und die Beteiligung an Problemlösungsprozessen im Sinne einer hierarchischen Clan-Struktur (vgl. hierzu Deutschmann 1987).

Eine zweite Besonderheit japanischer Arbeitsmärkte betrifft die Qualifizierung der Erwerbspersonen und damit auch ihre Arbeitsorientierung. Arbeitskarrieren in Europa sind traditionell berufsorientiert. Viele Jahrhunderte der Organisation in Zünften und Berufsverbänden haben zu einer umfassenden Professionalisierung auch im Bereich der Handarbeit geführt. In Mitteleuropa ist es ein vorrangiges Ziel staatlicher Arbeitsmarktpolitik, jedem männlichen und weiblichen Heranwachsenden eine

möglichst gründliche Berufsausbildung zu vermitteln, die nicht an einen bestimmten späteren Arbeitgeber bindet. Die Kombination von Allgemeinerziehung mit spezieller Berufsausbildung führt zu einer lebenslangen Doppelorientierung an der Berufs- und Organisationszugehörigkeit. Dies erleichtert den Arbeitsplatzwechsel ohne Verlust der Identität, die auch durch berufliche Kompetenz begründet wird. Hieraus wird die fundamentale Bedeutung von Qualifizierungsproblemen in europäischen Arbeitsbeziehungen ersichtlich. Während Qualifikationsentwertung hier die Grundlagen des arbeitsbezogenen Selbstverständnisses tangiert, wird dies für einen japanischen Arbeitnehmer allenfalls durch den Vergleich mit der Auflösung gewohnter Arbeitsgruppen-Strukturen und dem Verlust der Unternehmensbindung verständlich.

Denn im Gegensatz zur Berufsorientierung wird in Japan Arbeitsqualifizierung in der Regel an bestimmte Funktionen innerhalb einer spezifischen Unternehmensorganisation gebunden. Durch die Vermittlung betriebsbezogener Qualifikation in ihrem sozialorganisatorischen Kontext wird eine dauerhafte Betriebsorientierung gefördert. Dies trägt dazu bei, daß ein großer Teil der japanischen Arbeitnehmer kaum in externe Arbeitsmärkte integriert ist. Berufsbezogene Identität ist weitgehend Identität in unternehmensinternen Statusgruppen, deren Basis gleiches Ausbildungsniveau und gleiches Dienstalter sind. Die oft hervorgehobene „Gruppenorientierung“ japanischer Arbeitnehmer ist zumindest teilweise Ergebnis eines sozialen Integrationsprozesses, der in Europa nicht so ausgeprägt zu beobachten ist.

Die Unternehmensbindung und -orientierung japanischer Arbeitnehmer zumindest in den Großunternehmen wird durch das Prinzip der Daueranstellung (*nenko joretsu*) von regulär Beschäftigten bis zur Zwangspensionierung, in der Regel mit 60 Jahren, und ihre Entlohnung nach dem Dienstalter verstärkt. Die Versorgungslücke bis zum Rentenbezug im System der Sozialversicherung wird durch die Praxis der Wiedereinstellung zu reduziertem Gehalt zu schließen versucht. So wird ein sekundärer Arbeitsmarkt für die „jungen Alten“ sogar innerhalb eines Unternehmens geschaffen. Auf diese Weise sind überwiegend männliche Stammebelegschaften geschaffen worden, deren Arbeitskarriere fest mit ihrem Unternehmen verbunden ist. Der Verlust zwischenbetrieblicher Mobilität wird teilweise durch die Bereitschaft zu innerbetrieblichem Arbeitsplatzwechsel kompensiert, da dem Betroffenen eine Statusgarantie gegeben wird.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß das Prinzip der Einstellung nach dem Bildungsabschluß zu einer statusspezifischen Segmentierung, das Senioritätsprinzip mit Zwangspensionierung zu einer altersspezifischen Segmentierung und das Prinzip der Daueranstellung zu einer mobilitätsspezifischen Segmentierung japanischer Arbeitsmärkte im Bereich der Großorganisationen geführt hat. Dem englischen Japanologen Ronald Dore ist durchaus zuzustimmen, wenn er diese Besonderheiten mit charakteristischen Merkmalen des öffentlichen Dienstes in westlichen Industrieländern vergleicht (Dore 1973).

Angesichts charakterisierender Verallgemeinerungen japanischer Befunde ist aber Vorsicht angebracht. Auch in Europa gibt es Lohnunterschiede entlang fast aller in Japan beobachteten Dimensionen. Ebenfalls gibt es viele Arbeitnehmer, deren Berufsweg auf ein Unternehmen fixiert ist und die dann als Teil der „Stammebelegschaft“ bestimmte Privilegien genießen. Auch gewinnt angesichts rascher technischer und organisatorischer Veränderungen wechselnde aufgabenorientierte Kompetenzvermittlung, gefördert als Prozeß lebenslangen Lernens, ständig an Bedeutung. Die Besonderheiten japanischer Arbeitsmärkte haben also nicht völlig verschiedenartige Grundlagen, sondern sie sind Variationen in der Kombination von Einflußfaktoren und ihrem Wirkungsgrad. Allerdings unterscheiden sich die sozialstrukturell vermittelten Bewertungsmaßstäbe, so daß in der Wirklichkeit der Arbeitswelt andersartige Akzente gesetzt werden, die aber bei einem Vergleich nicht unverständlich bleiben.

Organisation der Interessenverbände

Aus europäischer Perspektive ist die Art der Organisation arbeitsbezogener Interessen eine andere japanische Besonderheit. Die soeben skizzierten Arbeitsmarktstrukturen hatten entscheidenden Einfluß auf die Herausbildung japanischer Gewerkschaften. Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es nennenswerte Gewerkschaften bis zu ihrer autoritären Unterdrückung nur im öffentlichen Sektor bzw. in Staatsbetrieben. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten sich die Gewerkschaften unter dem Einfluß der Besatzungsmacht dort, wo die konkreten Arbeitsprobleme auftraten und eine Regelung erforderlich wurde: in den einzelnen Unternehmungen. So sind die japanischen Gewerkschaften mit wenigen Ausnahmen, etwa der Seeleute, Unternehmensgewerkschaften, die sich zu lockeren Branchenföderationen zusammenschließen. Diese wiederum haben teilweise sogenannte nationale Zentren entsprechend der politischen Grundorientierung gebildet. Deren Aktivitäten sind jedoch überwiegend informatorischer und beratender Art und haben darüber hinaus vor allem bei der Vorbereitung koordinierter Lohnverhandlungen über die generelle Steigerungsrate im Rahmen der sogenannten Frühjahrsoffensive (*shunto*) Bedeutung. Im übrigen finden Tarifverhandlungen in den einzelnen Unternehmen statt. Abweichend davon sind die traditionsreichen Gewerkschaften im öffentlichen Sektor wie z.B. die Postbediensteten und Lehrgewerkschaft organisiert. Sie verfügen über relativ handlungsfähige Zentralen auf nationaler Ebene.

Grundsätzlich muß man also drei Bereiche von Gewerkschaftsaktivitäten unterscheiden:

- den öffentlichen Sektor mit einem geschätzten Organisationsgrad von 60,1% (1998) und deutlichen Merkmalen einer traditionellen Linksorientierung;
- den privatwirtschaftlichen Sektor der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten und Unternehmensgewerkschaften, die 90% aller japanischen Gewerkschaften ausmachen, wobei eine pragmatische, kooperative Orientierung vorherrscht;

- den Sektor der Kleinindustrie, des Gewerbes und unternehmerischer Neugründungen mit geringfügigem Organisationsgrad und geringer Regelungsdichte, so daß von einem „informellen“ Sektor der Arbeitsbeziehungen gesprochen werden kann, der aber Gegenstand nicht leicht durchsetzbarer staatlicher Vorschriften ist.

Insgesamt gab es 1997 31336 Gewerkschaften mit 12,3 Mill. Mitgliedern, was einem gesamtwirtschaftlichen Organisationsgrad von 22,4% entspricht. Dieser hat stetig sinkende Tendenz, bedingt durch schrumpfende Belegschaften in den traditionellen Industriezweigen und eine unzureichende Ausbreitung auf neu entstandene Unternehmen und neue Arbeitnehmergruppen, z.B. Teilzeitbeschäftigte, die nur 2% der Gewerkschaftsmitglieder, aber 11,4% (1997) der Beschäftigten stellen.

Die Verbesserung des Organisationsgrads ist auch deshalb schwierig, weil es den Dachverbänden hierzu an finanziellen Mitteln mangelt. 91% aller Gewerkschaftsmitglieder zahlen ihre Beiträge direkt an die betreffende Unternehmensgewerkschaft. Zum Vergleich: In Österreich verfügt der zentrale Österreichische Gewerkschaftsbund über 80% aller Mitgliedsbeiträge.

Der wichtigste Dachverband ist der 1989 durch den Zusammenschluß der von *Sohyo*, *Domei*, *Shinsanbetsu* und *Churitsuroren* entstandene *Rengo*-Verband mit 7,47 Mill. Mitgliedern. Ihm gegenüber spielen die politisch linksgerichteten konkurrierenden Dachverbände *Zenroren* (837000 Mitglieder) und *Zenrokyo* (270000 Mitglieder) eine geringe Rolle.

Nun sind aber nicht alle Gewerkschaften für den Abschluß von Tarifverhandlungen qualifiziert, und es gibt im japanischen Arbeitsrecht keine Möglichkeit der großzügigen Allgemeinverbindlichkeitserklärung. Automatisch tritt dieser Fall nur dann ein, wenn drei Viertel der Unternehmensbelegschaft als Gewerkschaftsmitglieder an Tarifverträgen partizipieren. Behördlich kann die Gültigkeit erweitert werden, wenn in einer bestimmten Region die Mehrheit der Arbeitnehmer als Gewerkschaftsmitglieder unter den Geltungsbereich von Tarifverträgen fällt. Schätzungsweise nur ein Drittel der japanischen Arbeitnehmer ist tarifvertraglich abgesichert.

Die japanischen Arbeitsbeziehungen werden also durch eine stark dezentralisierte Struktur gekennzeichnet, mit eher schwachen Dachverbänden, geringem Professionalisierungsgrad der Funktionäre und deren bemerkenswert ambivalenter Karriereorientierung. In den Unternehmen werden die Spitzenfunktionäre oft durch die entsprechenden Fachabteilungen gefördert, und sie setzen später ihre Unternehmenslaufbahn als Manager fort. Fujimura hat in einer Untersuchung festgestellt, daß 40% der Gewerkschaftsführer nach Beendigung ihrer Amtszeit noch am gleichen Tage ihre reguläre Managementkarriere fortgesetzt haben (Fujimura 1999, 11).

Ähnlich wie die Spitzenverbände der japanischen Gewerkschaften hat auch die 1948 gegründete Vereinigung der Arbeitgeberverbände (*Nikkeiren*) keine Verhandlungsfunktion in den Arbeitsbeziehungen. Sie tritt jedoch beratend und koordinierend im

Sinne ihrer Zielsetzung auf: der Stärkung der Unternehmenssolidarität und gemeinsamer ethischer Verhaltensstandards, der Förderung harmonischer Sozialbeziehungen in den Unternehmen und der Beteiligung an Maßnahmen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Dies geschieht insbesondere auch - ähnlich wie in Westeuropa - durch Stellungnahmen und Vorschläge im Vorraum staatlicher Regelung.

Die rechtliche Rahmenordnung

Während sich in den deutschsprachigen Ländern Mitteleuropas ein kohärentes Arbeitsrecht mit ausführlichen Vorkehrungen für die gesetzliche Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern auf Betriebs- und Unternehmensebene herausgebildet hat, bleiben die gesetzlichen Regelungen in Japan viel allgemeiner. Die Einleitung von Aktivitäten, ihr Inhalt und ihre Verfahrensweisen werden fallweisen Absprachen überlassen, so daß die Sanktionskraft der Gesetze eingeschränkt bleibt. Dies entspricht einer allgemeinen Einstellung gegenüber wirksamen Sozialnormen, die nach vorherrschender japanischer Auffassung eher auf durch Übereinstimmung erzielten wechselseitigen Verpflichtungen als auf einklagbaren Formalrechten gegründet sein sollten. Das japanische Arbeitsrecht wird durch die Gesamtheit der Gesetze gebildet, die sich auf das Beschäftigungsverhältnis, den Arbeitsmarkt, die Arbeitsbeziehungen und die Beschäftigung der öffentlich Bediensteten beziehen. Herausragende Bedeutung für die Arbeitsbeziehungen haben das Gesetz, das Standards für die Arbeitsbeziehungen (z.B. Arbeitszeitregelungen) festlegt, das Gesetz zur Gleichheit der Beschäftigungschancen und das Gewerkschaftsgesetz. Die 1999 erfolgte Novellierung des Labour Standards Law hat vor allem restriktive Arbeitszeitregelungen für Frauen aufgehoben und den Mutterschutz erweitert, aber auch die Arbeitgeber verpflichtet, insbesondere in atypischen Arbeitsverhältnissen die Beschäftigten in schriftlicher Form über die geltenden Arbeitsbedingungen zu informieren und im Falle der Kündigung eine Bescheinigung über deren Gründe auszustellen. Der Trend zu einer Förderung individualisierter Arbeitsverträge ist deutlich. Die ebenfalls 1999 in Kraft gesetzte Revision des Equal Employment Opportunity Law hat das geschlechtsspezifische Diskriminierungsverbot bei Einstellung, Arbeitszuweisung, Beförderung und Ausbildung ebenso verstärkt wie die Schutzbestimmungen für weibliche Arbeitnehmer. Zuwiderhandelnde Firmen werden nach einer Verwarnung im Wiederholungsfalle öffentlich namhaft gemacht. Insgesamt zeichnet sich ein Trend ab, die Arbeitswelt nachhaltig auch mit Rücksicht auf die Bedürfnisse berufstätiger Frauen zu gestalten, was allerdings angesichts ihrer traditionellen Benachteiligung einen längeren Lernprozeß erfordern dürfte, der sich nur begrenzt durch Gesetze allein beschleunigen läßt.

Die verfassungsmäßige Garantie der Koalitionsfreiheit und des Rechts auf Tarifverhandlungen sowie des Streikrechts (mit Ausnahme der öffentlich Bediensteten) wird im Trade Union Law spezifiziert. Bei Gesetzesverstößen und Streikfällen wird eine

Labour Relations Commission gebildet, zusammengesetzt aus Vertretern des öffentlichen Interesses, der Gewerkschaften und der Arbeitgeber auf nationaler und lokaler Ebene. Auch gibt es gesetzliche Vorkehrungen zur Förderung der Konfliktlösung durch Vermittlung, Schlichtung oder Schiedsspruch.

Handlungsstrategien

Auch hinsichtlich der Strategien der Arbeitsmarktparteien unterscheiden sich die japanischen von den westlichen Arbeitsbeziehungen. Während sich Gewerkschaften in Japan zunächst im öffentlichen Sektor herausbildeten, entstanden sie in Westeuropa vornehmlich in der Privatindustrie mit deutlicher Bindung an sozialreformerische Ideologien und deshalb auch mit dem Anspruch auf gesellschaftsbezogene Wirksamkeit. Reste dieses Charakters als soziale Bewegungen kennzeichnen immer noch die Gewerkschaftspolitik, die sich nicht auf arbeits- und betriebsbezogene Themen beschränkt. Diese Grundorientierung und nicht nur das gegenüber den japanischen Unternehmensgewerkschaften andersartige Organisationsprinzip bedingt wesentliche Unterschiede. Die verschiedenartige Zielstruktur führt auch zu anderen Aktivitätsschwerpunkten.

Die politische Nachkriegsentwicklung hat eine ideologisch fixierte Gewerkschaftsbewegung in Japan auf den öffentlichen Sektor und auch hier mit deutlich abnehmender Intensität beschränkt. Für viele Jahre ist eine allgemeiner Entwicklung vom Reformismus zum Pragmatismus, ja zum grundsätzlichem Konformismus mit dem maßgebenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystem erfolgt (vgl. Seifert 1997). Ähnliche Trends sind in Westeuropa feststellbar, aber die strategischen Konsequenzen sind unterschiedlich, wie eine Betrachtung der verschiedenen Handlungsebenen zeigt.

Auf Arbeitsplatz- und Betriebsebene gibt es auch in Japan intensive Arbeitsbeziehungen, die sich teilweise mit dem Arbeitsbereich der *shop stewards* und Betriebsräte decken. Während aber in Deutschland die gesetzlich verankerte Ausdehnung von Informations- und Beratungsrechten auf Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu einer Verpflichtung zur Mitwirkung bei geteilter Verantwortung geführt hat, herrschen in Japan informelle Aktivitäten ohne gesetzliche oder vertragliche Grundlage vor. Allerdings sind Systeme der gemeinsamen Beratung (Joint Consultation) auf freiwilliger Basis häufig anzutreffen. Sie betreffen den freien Meinungsaustausch zu praktisch allen die Belegschaften betreffenden Themen (vgl. Park 1982). Aus einer Untersuchung des Arbeitsministeriums geht hervor, daß 1994 in 55,7% der Betriebe derartige Kommunikationsformen in der Regel erfolgreich praktiziert wurden, mit deutlichem Vorsprung der Großunternehmen (über 5000 Beschäftigte: 72,4%) gegenüber den Kleinunternehmen (50 bis 99 Beschäftigte: 49%). Bemerkenswert ist das Engagement der Arbeitnehmervertreter für produk-

tivitätsbezogene Verbesserungsvorschläge auf Gruppenbasis (vgl. Nomura/Jürgens 1995).

Auf Branchenebene, die das wichtigste Handlungsfeld der Tarifvertragsparteien in den deutschsprachigen Ländern ist, finden in Japan wegen der fehlenden Organisationsbasis grundlegende Aktivitäten nicht regulär, sondern zur Problemlösung in Krisensituationen statt. Verstärkt wird die Forderung nach „policy participation“ erhoben.

Vier Problembereiche sind diesbezüglich zu nennen:

- Herausforderungen durch wesentliche Veränderungen der Industriestruktur haben schon 1956 zur Einrichtung des Japan Textile Industry Joint Committee und 1958 zur Gründung des Coal Mines Voluntary National Joint Committee geführt. 1971 wurde die Metal Mining Joint Conference gegründet. Ähnliche Gremien wurden auch in der sich bis in die Gegenwart hinziehenden lang andauernden Depression zur Lösung von Beschäftigungsproblemen geschaffen. Hierbei geht es um die sozialen Auswirkungen struktureller Veränderungen und auch um Impulse zu entsprechender Sozialplanung.
- Probleme aufgrund technischen Wandels und internationalen Wettbewerbs führten zur Einrichtung des Automobile Industry Joint Committee, des Shipbuilding Industry Joint Council sowie des Electricity Industries Joint Council. Zu nennen sind auch die Gremien zur Entflechtung der nationalen japanischen Eisenbahnen, wobei es ebenfalls um die Suche nach sozial vertretbaren Problemlösungen ging.
- Probleme des Umweltschutzes bewirkten die Gründung des Steel Industry Joint Committee sowie des Electrical Power Joint Committee. Gerade in diesem Bereich haben die japanischen Gewerkschaften bemerkenswerte Aktivitäten gezeigt.
- Schließlich wurden derartige gemeinsame Beratungsgremien auf Industrieebene auch dort eingeführt, wo Gewerkschaften einen besonders großen Einfluß auf das Arbeitsmarktgeschehen ausüben wie z.B. hinsichtlich der Seeleute (Maritime Joint Committee) sowie im Metall- und Maschinenbausektor.

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene kommt es in Japan im Zusammenhang mit der „Frühlingsoffensive“ (*shunto*) zu bemerkenswert koordinierten Strategien zum Aushandeln von durchschnittlichen Lohn- und Gehaltssteigerungen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen. Der typische Ablauf in der Privatwirtschaft beginnt im Dezember mit einer Entscheidung über Leitlinien der Lohnforderungen seitens der Gewerkschaften, der eine entsprechende Entscheidung über den Verhandlungsspielraum der Arbeitgeber im Januar folgt. Im Februar werden konkrete Lohnforderungen präsentiert.

Charakteristisch ist die mehrere Wochen dauernde Vorbereitungsphase für die eigentlichen Verhandlungen, deren Höhepunkt bis 1985 eine weit ausgreifende, aber zeitlich sehr begrenzte Streikbewegung war. In Japan wird also *vor* den Hauptverhandlungen gestreikt, um die Entschlossenheit der Arbeitnehmerschaft zu bekunden.

Auch in den streikfreien Tagen werden dann als symbolische Zeichen der Kampfbereitschaft rote Armbinden getragen. Höhepunkt dieser gleichsam verhandlungstechnischen Streikwelle war immer wieder der Streik in den öffentlichen Verkehrsbetrieben. Dieser wurde jedoch einige Zeit vorher angekündigt, so daß sich die Unternehmen und auch die Bevölkerung darauf vorbereiten konnten. In den letzten Jahren hat sich, wohl durch die Rezession bedingt, eine ‚no strike shunto‘-Haltung verstärkt.

Im März erfolgt dann gegebenenfalls im Anschluß an die Arbeitskämpfe das Aushandeln der Lohnsteigerungen auf Unternehmensebene, dem im Mai entsprechende Verhandlungen im Verkehrs-, Telekommunikations- und Elektrizitätssektor und im Juni schließlich in Klein- und Mittelbetrieben folgen. Im öffentlichen Sektor erfolgt eine entsprechende Gehaltsregelung für Beamte erst zu Jahresende per Gesetz. In den öffentlichen Unternehmen wird die Lohnsteigerung aufgrund eines Schiedsspruchs gegen Jahresmitte durch Parlamentsbeschluß festgelegt. Eine allgemeine Lohndrift als Folge der shunto-Ergebnisse ist feststellbar.

Die Bedeutung dieser jährlichen Lohnrunde erschließt sich allerdings erst bei Betrachtung der Grundzüge der japanischen Lohnstruktur (vgl. Nikkeiren 1998). Sie untergliederte sich aufgrund einer Untersuchung des Arbeitsministeriums 1997 wie folgt:

Gesamte Arbeitskosten (100%)		
Direkte Lohnkosten (83,3%)		Lohnnebenkosten (16,7%)
Reguläre Lohnkosten	Sonderzahlungen	
• festgelegte Löhne (57,5%)	• Bonuszahlungen (20,7%)	
• Überstunden (5,2%)		

Die vertraglich festgelegten Löhne (57,5% der Arbeitskosten) gliedern sich in den Grundlohn (abhängig vom Lebensalter und dem Leistungsgrad) und Zusatzzahlungen auf (Familien- und arbeitsspezifische Zulagen, Wohnbeihilfen).

Hieraus ist ersichtlich, daß allgemeine Lohnsteigerungen 1997 nur 57,5% der Arbeitskosten direkt betrafen, wobei noch zu berücksichtigen ist, daß die vom Vorgesetzten vorgenommene Leistungsbewertung die Verteilung eines nicht unerheblichen Prozentsatzes der betrieblichen Lohnsumme der Gewerkschaftskontrolle entzieht. Ähnliches gilt für die ertragsabhängigen zweimal jährlich vorgenommenen Bonuszahlungen, die in den letzten Jahren in der Elektroindustrie zwischen 2 und 2,5 Monatsgehältern lagen. Es besteht also ein gegenüber europäischen Verhältnissen großer Spielraum für Lohnanpassungen und -differenzierungen seitens des Managements.

Auf das individuelle Arbeitseinkommen haben die japanischen Gewerkschaften einen zwar wichtigen, aber deutlich begrenzten Einfluß. Die Unternehmensgewerkschaften können einer allgemeinen Steigerungsrate für die Gesamtwirtschaft ohne

weiteres zustimmen und trotzdem das Gesicht wahren, wenn aufgrund der spezifischen Unternehmenslage die tatsächliche Steigerung der Arbeitseinkommen geringer ausfallen sollte. In hochproduktiven Unternehmen kann es entsprechend auch zu positiven Abweichungen kommen. Man kann also für Japan gegenüber den Verhältnissen in Westeuropa von einer deutlich flexibleren Lohngestaltung sprechen.

Gewerkschaftliche Dachverbände und der nationale Arbeitgeberverband wirken auch an der Vorbereitung wirtschafts- und sozialpolitischer Entscheidungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene mit, wozu jeweils Beratungsgremien auf Gesetzesbasis geschaffen werden. So gibt es auch in Japan Ansätze zum Tripartismus. 1970 wurde seitens der Regierung der *Sanrôkon* (Gesprächskreis für Industrie- und Arbeitsfragen) geschaffen.

Die Partner in den Arbeitsbeziehungen müssen auch in Japan zunehmend gesellschaftspolitisch aktiv werden, da sie in Problemstellungen und -lösungen einbezogen werden, die die Unternehmensebene übergreifen. Für diese weiterreichenden Aufgaben sind sie jedoch vorläufig weniger gerüstet als z.B. ihre deutschen Parallelorganisationen. Insbesondere fehlt es an Fachleuten und Berufsfunktionären. Dennoch wäre es falsch, die japanischen Arbeitsbeziehungen nur im Hinblick auf die Betriebs- und Unternehmensebene zu betrachten, beschränkt auf die Regelung der unmittelbaren Arbeitsbedingungen. Das Spektrum der Aktivitäten gleicht sich durchaus demjenigen westeuropäischer Wirtschaftsgesellschaften an, wenn auch die Schwerpunkte unterschiedlich sind.

Konfliktregulierung

Aus westdeutscher Perspektive wird das Leitbild harmonistischer Arbeitsbeziehungen als spezifisch japanisches Charakteristikum gesehen. Bei näherer Untersuchung ist jedoch zwischen der Grundorientierung und der tatsächlichen Praxis zu unterscheiden. Selbst bei ausgeprägtem Harmoniestreben, das sich auch in der pragmatischen Suche nach funktionsfähigen Problemlösungen äußern kann, müssen unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Deshalb sollte sich eine realistische Analyse nicht so sehr auf ideologisch gefärbte Verlautbarungen, sondern auf tatsächlich zu beobachtendes Konfliktverhalten richten.

Zwar sind japanische Gewerkschaften im Vergleich mit Westeuropa in ihren Aktivitäten begrenzter, so daß sich auch die Komplexität der Konfliktfälle reduziert. Aber allein ein Hinweis auf die Rivalität zweier oder mehrerer Gewerkschaften in einem Unternehmen verweist auf mögliche Konfliktquellen. Ebenso kann auch in Japan das Hineinwirken grundlegender gesellschaftlicher Auseinandersetzungen in den Bereich der Arbeitsbeziehungen beobachtet werden.

Aufschlußreich für das Verständnis japanischen Konfliktverhaltens ist der schon erfolgte Hinweis darauf, daß Streiks in der Regel zur Einleitung von Verhandlungen,

nicht jedoch in deren Verlauf stattfinden. Verhandlungsbereitschaft wird also schon als wesentlicher Schritt zur Konfliktbewältigung erfahren, der aber nur zum Erfolg führt, wenn die Verhandlungsmacht des Gegners vorher getestet worden ist.

In ähnlicher Weise unterschiedlich sind auch die symbolischen Ausdrucksformen in Konfliktsituationen, die deutlich die Verweigerung von Zusammenarbeit signalisieren. Daraus wird aber nicht auf den völligen Abbruch der Kommunikation geschlossen, die grundsätzlich auf die Herstellung und Beibehaltung wechselseitiger Verpflichtung gerichtet ist. Dementsprechend sind wirksame Strategien der Konfliktregulierung weniger Gerichtsurteile als Vermittlung, informelle Beratung und Lobbying. Die Einschaltung einer dritten Autorität ist ähnlich wie in Deutschland ein wichtiger Beitrag zur Konfliktlösung. Ein anderer Weg ist die Einschaltung eines Schlichtungskomitees. Der Rechtsweg ist die ultima ratio.

Nach der Statistik des Arbeitsministeriums gab es 1996 1240 Arbeitsstreitigkeiten, in die 1,18 Mill. Arbeitnehmer einbezogen waren. In 695 Fällen kam es zu Streiks mit einem Gesamtverlust von 34000 Arbeitstagen. Hauptgegenstände der Arbeitsstreitigkeiten waren Lohnprobleme, Personalentscheidungen und Probleme hinsichtlich der Gewerkschaftstätigkeit. In 411 Fällen konnte eine Lösung in direkten Verhandlungen zwischen Management und Gewerkschaft erzielt werden.

Während kollektive Streitfälle abnehmen, vermehren sich individuelle Beschwerdefälle, die ohne Gewerkschaftsvermittlung vor die Zivilgerichte gebracht werden. Besonders konfliktträchtig ist der Strukturwandel im Lohnsystem, der durch den Rückgang dienstaltersbezogener Bezüge zugunsten einer leistungsbezogenen Entlohnung gekennzeichnet wird und der sich auch auf die Höhe der Abfindung bei der Pensionierung auswirkt.

Problembereiche und Entwicklungstendenzen

Aus der besonderen Struktur des Systems japanischer Arbeitsbeziehungen ergeben sich auch spezifische Probleme. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß nur eine Minderheit der japanischen Arbeitnehmer zu einer Sicherung der Arbeitsbedingungen aufgrund des Abschlusses von Tarifverträgen gelangt. In dem umfangreichen sogenannten „informellen“ Sektor spielen ihre Interessenvertreter keine wesentliche Rolle. Dort ist die Lage der Arbeitnehmerschaft abhängig vom Ausmaß der sozialen Verantwortung des Unternehmers und der Effizienz der staatlichen Sozialgesetzgebung, letztlich aber von der Wirtschaftslage. Allerdings spiegeln sich in der unterschiedlichen Verhandlungsmacht der japanischen Gewerkschaften neben der Organisationsdichte auch deutliche Produktivitätsunterschiede, deren Nichtbeachtung in anderen Ländern nachteilige Auswirkungen auf die Wirtschaftsentwicklung gehabt hat.

Die unterschiedlich effiziente Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ist zusammen mit der Praxis unternehmensbezogener Regelungen eine Ursache für viel-

fältige Differenzierungen in der Sozillage der japanischen Arbeitnehmerschaft, insbesondere auch in der Lohn- und Gehaltsstruktur. Dies gilt nicht nur für die Betriebsgrößenklassen, sondern auch für den Einfluß der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Die „Stammebelegschaft“ ist deutlich privilegiert gegenüber Arbeitnehmern mit Zeitverträgen und aus Leihfirmen, deren gewerkschaftliche Vertretung bislang völlig unzureichend war.

Andererseits ist darauf hinzuweisen, daß die japanischen Arbeitsbeziehungen eine bemerkenswerte Flexibilität hinsichtlich der Anpassung an sozioökonomische Veränderungen aufweisen. Dies gilt nicht nur für das Lohnniveau und die Lohnstruktur, sondern auch für die Organisationsformen, z.B. den Zusammenschluß zu Dachverbänden und die Bildung von Beratungsgremien zur Lösung von arbeitsbezogenen Problemen im Zusammenhang mit Strukturkrisen. Angesichts der langanhaltenden Rezession ist auch bemerkenswert, daß umfassende Freisetzungen von Arbeitskräften vermieden werden konnten und anstelle von volkswirtschaftlich kostspieligen Frühpensionierungen dem allmählichen Abbau des Überhangs älterer Arbeitskräfte der Vorrang gegeben wurde.

Insgesamt kann die These vertreten werden, daß die Arbeitsbeziehungen die immer noch eindrucksvolle Entwicklung der japanischen Volkswirtschaft nicht blockiert haben. Sie haben aber auch nicht wesentlich die vorherrschenden Muster der Wohlstandsverteilung verändert. Insofern haben sie sich als konform mit den Wert- und Zielorientierungen der japanischen Gesellschaft erwiesen.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob derartige funktionale, integrationsfördernde Beiträge zur Bewältigung von Zukunftsproblemen ausreichen, die in folgenden Bereichen offenkundig geworden sind:

- Der Alterungsprozeß der japanischen Bevölkerung wird sich akzelerieren, 1996 waren 35,7% der Erwerbstätigen über 45 Jahre alt. Daraus ergibt sich die Aufgabe eines adäquaten produktiven Einsatzes der älteren Jahrgänge, gleichzeitig aber auch die Notwendigkeit einer hinreichenden Altersvorsorge.
- Die notwendige und stabile Integration der japanischen Frauen in den Arbeitsprozeß läßt sich nicht mit Zeitverträgen und Zeitarbeit erreichen. Sie wird immer stärker auch reguläre Arbeitsverhältnisse erfassen. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für eine Veränderung der Kriterien der Arbeitszuweisung, der Karrieregestaltung, der Anpassung der Lohnstruktur und auch der Interessenrepräsentation.
- Der Umbau der bisherigen Industriegesellschaft erfaßt die Lebensformen der Bevölkerung auch in der Wechselwirkung zwischen der Arbeitswelt und privaten Lebensbereichen. Ein hinreichend hohes Niveau der (auch nachfragewirksamen) Lebensqualität läßt sich nur durch eine Umschichtung der „produktiven Kräfte“ erreichen, wodurch sich die relativen Privilegien der Belegschaften von Großunternehmen im Produktivsektor verringern werden. Veränderungen in den Freizeit-

gewohnheiten, in den Ansprüchen an die Gestaltung des Wohnumfelds und generell an die Umweltqualität sind deutlich sichtbar.

- Die wachsende Komplexität hochentwickelter Gesellschaften, die zur Erweiterung der „Zivilgesellschaft“ führt, zeigt sich auch in Japan. Neue Formen der Mitwirkung werden erforderlich, die insbesondere auch die Gewerkschaften vor große Herausforderungen stellen, von deren Bewältigung ihr Bedeutungswandel oder ihr Bedeutungsschwund abhängt. Es stellt sich also die Frage nach einem die engere Arbeitsumwelt überschreitenden gesellschaftspolitischen Engagement in angemessenen Formen. Die typisch japanische Form des welfare corporatism steht in diesem Zusammenhang auf dem Prüfstand. Wird es gelingen, sie über den Bereich der Großunternehmen und des öffentlichen Dienstes hinaus so zu erweitern, daß die Entstehung von Randgruppen, Notstandsgebieten und fundamentalen Disparitäten zwischen der Arbeitswelt, dem häuslichen Familienleben, der Freizeitqualität und der sozialen Teilhabe vermieden wird?

In der Erkenntnis, daß diese Problemlagen sich weitgehend mit den Aufgaben decken, vor denen die erweiterte Europäische Union steht, liegt die Chance, trotz struktureller Verschiedenheiten eine Verständnisbrücke nach Japan zu schaffen, die sich letztlich in der Erfahrung mitmenschlicher Solidarität auch in den Arbeitsbeziehungen bewähren muß.

Literatur

- Bergmann, Joachim/Tokunaga, Shigeyoshi (1987) (ed.): *Economic and Social Aspects of Industrial Relations*. Frankfurt/New York: Campus.
- Deutschmann, Christoph (1987): Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt* 38, 2, 133-147.
- Dore, Ronald (1973): *British Factory – Japanese Factory*. London: Allen & Unwin.
- Fürstenberg, Friedrich (1999): Standortkonkurrenz? Das Beispiel Japans. In: Fürstenberg, Friedrich/Herrmann-Stojanov, Irmgard/Rinderspacher, Jürgen P. (Hg.): *Der Samstag. Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution*. Berlin: edition sigma, 353-366.
- Fujimura, Hiroyuki (1998): The Future of Trade Unions in Japan. In: *Japan Labour Bulletin* 37, 7, 5-8.
- Fujimura, Hiroyuki (1999): The Origins and Destinations of Japan's Union Leaders. In: *Japan Labour Bulletin* 38, 5, 5-11.
- Genda, Yuji (1999): The Changing Employment Structure. In: *Japan Labour Bulletin* 38, 3, 5-11.
- Japan Institute of Labour (1997): *Labour-Management Relations in Japan*. Tokyo.
- Nikkeiren (1998): *The Current Labour Economy in Japan*. Tokyo.
- Nomura, Masami/Jürgens, Ulrich (1995): *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*. Berlin.
- Park, Sung-Jo (1982): *Mitbestimmung in Japan. Produktivität durch Konsultation*. Frankfurt/New York: Campus

- Seifert, Wolfgang (1997): Gewerkschaften in der japanischen Politik von 1970 bis 1990. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher.
- Shirai, Taishiro (1983) (ed.): Contemporary Industrial Relations in Japan. Madison: University of Wisconsin Press.
- Takanashi, Akira et al. (1996): Shunto Wage Offensive. Tokyo: Japan Institute of Labour.
- Tanaka, Mitsuo (1999): Evaluating the Revised Labour Standards Law and Rengo's Future Endeavor Toward It. In: Japan Labour Bulletin 38, 1, 11-12.

8. Das Entwicklungspotential industrieller Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Strukturwandel' (1987)

Viele Anzeichen deuten darauf hin, daß sich die industriellen Arbeitsbeziehungen als autonomes Regelungssystem der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen weltweit in einem oft krisenhaften Strukturwandel befinden. Ihr funktioneller Beitrag zur Lösung grundlegender Wirtschafts- und Gesellschaftsprobleme wie etwa der Überwindung der Dauerarbeitslosigkeit, der Stabilisierung des Preisniveaus oder der Sicherung wachstumsorientierter Investitionen wird immer wieder in Frage gestellt. Wichtiger sind aber die vor allem in den hochentwickelten Industrieländern auftretenden internen Systemschwächen: die Verminderung des Partizipationsgrades und des Institutionalisierungsgrades. Insbesondere mit dem in wichtigen Ländern zu verzeichnenden Absinken des Organisationsgrads und der Organisationsdichte von Arbeitnehmerverbänden tritt noch deutlicher zutage, daß nur Minderheiten an der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen direkt oder repräsentativ partizipieren. Darüber hinaus sind aber auch Individualisierungs- und Entstandardisierungstendenzen zu beobachten, die gewöhnlich mit dem Schlagwort „Deregulation“ gekennzeichnet werden. Kollektive Problemlösungen mit hohem Institutionalisierungsgrad werden zunehmend ergänzt und sogar ersetzt durch ad-hoc-Lösungen von Einzelfällen mit geringerer Verbindlichkeit und hoher Flexibilität.

Diese Erscheinungen bewirken eine deutlich geringer werdende Zuversicht in die universelle Anwendbarkeit herkömmlicher Regelungssysteme in den Arbeitsbeziehungen. Die Rückkehr zum Laissez-Faire-Prinzip ist jedoch angesichts des offenkundigen Versagens sich selbst überlassener Arbeitsmärkte untragbar. Es bleibt also ein anhaltender Regelungsbedarf. Um das Entwicklungspotential der industriellen Arbeitsbeziehungen in dieser Situation abschätzen zu können, müssen mögliche Gründe für Systemschwächen und ihre unterschiedliche Wahrnehmung seitens der Beteiligten erörtert werden.

Störgrößen der Systemeffizienz

Grundsätzlich läßt sich die nachlassende Wirksamkeit von Systemen industrieller Arbeitsbeziehungen auf drei Einflußgrößen zurückführen: Unbewältigte Umweltherausforderungen, die mangelnde Effizienz des Instrumentariums und eine Verschärfung der Zielproblematik. Umgekehrt ist eine Verminderung dieser Schwierigkeiten identisch mit einer Stärkung des Systems.

Die vielfältig krisenhaften Ereignisse der letzten Jahre im Bereich der Arbeitsbeziehungen werden häufig als *Umweltherausforderung* thematisiert. Es gibt eine kaum

* Presidential address anläßlich des 6. Weltkongresses der International Industrial Relations Association in Hamburg am 1.9.1986

noch überschaubare internationale Literatur über den Kontext der Problemlagen, die als technische, wirtschaftliche, politische oder noch allgemeiner als sozialkulturelle Herausforderungen begriffen werden. Neue Technologien, veränderte Branchenstrukturen, die Entstehung neuer Arbeitnehmergruppen, Strukturprobleme des Wohlfahrtsstaats, Wachstumsgrenzen der Industriegesellschaft und schließlich Anzeichen für einen gesellschaftlichen Wertewandel werden in ihren Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen untersucht. Dahinter steht die These, daß zwischen Umweltherausforderungen und Systemstabilität ein direkter Zusammenhang besteht.

Diese Perspektive erklärt jedoch nicht die Vorgänge im Bereich der Arbeitsbeziehungen selbst. Diese werden von Akteuren und Analytikern weitgehend als Problemlösungsversuche erfahren, die im Erfolgsfall zu anerkannten Regelungen führen, sei es durch freiwillige Vereinbarung oder staatliche Normsetzung. Gerade in den hochindustrialisierten Ländern tritt der Charakter der Arbeitsbeziehungen als komplexe Regelungssysteme deutlich zutage. Dies legt eine funktionalistische Sichtweise nahe, die das System der Arbeitsbeziehungen als *Instrumentarium für beliebige Problemlösungen* betrachtet, gleichsam als wertneutral einsetzbaren Mechanismus, der durch das Kalkül von Entscheidungsträgern gesteuert wird. So erscheint insbesondere dem Praktiker ein Problem zunächst als mangelnde Anwendbarkeit eines bisher bewährten Instrumentariums. Dementsprechend werden Lösungen durch dessen Verbesserung angestrebt. So gibt es zahlreiche minutiöse Untersuchungen über das verfügbare Regelungssystem, die Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, die einschlägigen Gesetze und die Rechtsprechung.

Aber auch diese Perspektive hat ihre Grenzen. Handelt es sich bei den Arbeitsbeziehungen tatsächlich nur um ein beliebig steuerbares und normierbares Instrumentarium zur Bewältigung von Routineabläufen und Umwelthanpassungen? Gerade internationale und interkulturelle Vergleiche zeigen immer wieder, daß die zu beobachtende Funktionalität von Systemelementen an zusätzliche Bedingungen geknüpft ist. Mitbestimmungs- und Mitbeteiligungsmodelle z.B. sind nicht beliebig übertragbar. Ihre Voraussetzungen variieren umweltspezifisch und lassen sich außerhalb ihres Kontextes nur schwer reproduzieren. Andernfalls hätten wir eine internationale Konvergenz in der Struktur der Arbeitsbeziehungen, die nirgendwo zu beobachten ist.

Der Grund hierfür wird einsichtig, wenn Arbeitsbeziehungen nicht so sehr von ihrem Ergebnis, den Regelungen her betrachtet werden, sondern von ihrer prozessualen Dynamik her. Dann erscheinen sie als Abläufe strategischen Handelns in Konflikt- und Konkurrenzsituationen, die mehr oder weniger durch Rahmenordnungen vorstrukturiert sind. Entscheidendes Merkmal des strategischen Handelns ist aber seine Interessenorientierung, das zielorientierte Bewußtsein von einer Problemsituation. Ausschlaggebend ist nicht die instrumentale, sondern die finale Orientierung: das Bewußtsein von Bedürfnissen und Interessen sowie den sie leitenden *Ziel- und Wertvorstellungen*.

Je krisenhafter eine Situation im Bereich der Arbeitsbeziehungen ist und je weniger sie sich durch Routineverfahren bewältigen läßt, desto mehr wird man sich auch dieser Zusammenhänge bewußt. Es wird dann z.B. die Notwendigkeit eines Grundkonsenses betont oder die Möglichkeit untersucht, einen grundlegenden ‚Sozialvertrag‘ zwischen den Interessenten abzuschließen oder sich wenigstens auf Spielregeln zu einigen, die strategisches Handeln bis zu einem gewissen Grade kalkulierbar machen.

Es soll nun versucht werden, das Entwicklungspotential der Arbeitsbeziehungen anhand einer Erörterung der Zielproblematik und der Effizienz ihres Instrumentariums zu analysieren.

Die Zielproblematik der Arbeitsbeziehungen

Die Auffassung der Arbeitsbeziehungen als Regelungssystem legt nahe, daß eine systematische Rückkoppelung zwischen Zielsetzungen, Mitteleinsatz und Daten des Problemfeldes besteht. Zumindest wird ein Trend in Richtung rationaler Strukturierung angenommen, insbesondere mit Hilfe von Prozessen der Verrechtlichung. Vorstellungen von einer derartigen rationalen Zielfindung und Zielorientierung beruhen auf relativ einfachen Orientierungsmustern, die formale Ähnlichkeit mit dem berühmten Dreistadiengesetz Auguste Comte's haben. Auf eine Phase der naiven Pragmatik folgt ideologischer Dogmatismus, der schließlich durch systematische Analyse und Planung auf wissenschaftlicher Basis abgelöst wird. Rationale Zielsetzung und -abstimmung erscheinen als wünschbar und machbar. Soziale Ziele enthalten aber zwei Komponenten: Werthaltungen, von denen sich Präferenzen ableiten lassen, und Zwecksetzungen, die konkreten Mitteleinsatz steuerbar und kontrollierbar machen. Die Komplexität eines Zielsystems beruht nicht zuletzt auf dieser Verbindung von wert- und zweckrationalen Bestandteilen, von denen nur letztere durch wissenschaftliche Argumentation einflußbar sind. Gerade in den Arbeitsbeziehungen spielen Wertorientierungen im Sinne von John Dunlops Ideologien¹ eine große Rolle. Zurecht wies Jean-Daniel Reynaud darauf hin: „Le syndicalisme naît d'une communauté de situation et d'idées avant d'être une communauté d'intérêts.“² Um einen rationalen Zugang zur Zielproblematik des Systems der Arbeitsbeziehungen zu finden, wird häufig eine Trennung in wertorientierte Ideologie und zweckorientierte Technologie vorgenommen, wobei erstere eher als im Hintergrund bleibende Störgröße behandelt wird. Eine solche Unterscheidung bringt aber nur einen scheinbaren Rationalisierungsgewinn. Reale Strategien im Handlungsfeld der Arbeitsbeziehungen bedürfen sowohl der Begründung als auch der Rechtfertigung. Lohnforderungen z.B. sollen nicht nur „richtig“, sondern auch „gerecht“ sein. Hier liegt eine deutliche

¹ Dunlop (1958), 16 ff.

² Reynaud, J.-D. (1963), 18.

Grenze für eine rationale Lohnpolitik bzw. generell für die Versachlichung von Zielkonflikten. Diese mag für Experten wünschbar sein, die Lohnverhandlungen als angewandte Spieltheorie betrachten. Eine solche Sichtweise wirkt aber entmotivierend auf die unmittelbar Betroffenen. Sie denken vom gesamten Lebenszusammenhang her und fühlen sich möglicherweise in ihrer sozialkulturellen Identität bedroht, wie z.B. bei Dequalifizierungsprozessen. Eine allzu rationalistische Sicht der Zielproblematik in den Arbeitsbeziehungen verkennt diesen Unterschied zwischen einem computergesteuerten Schachspiel und den realen Handlungen von Personen. Es gibt jedenfalls Anzeichen dafür, daß zur Bewältigung neuer Herausforderungen Änderungen in den Wertorientierungen erforderlich sind.

Betrachtet man Prozesse der Zwecksetzung und des Ausgleichs von hierauf begründeten unterschiedlichen Erwartungen, so zeigt sich eine neue Form der Zielproblematik in den Arbeitsbeziehungen. Sie entsteht durch die Multidimensionalität möglicher Zwecke und der ihnen zugrundeliegenden Sachüberlegungen. Auf vier Bereiche mit ausgeprägter partikulärer Rationalität soll insbesondere hingewiesen werden:

1. Marktorientierte (wirtschaftliche) Zwecksetzungen und Entscheidungen

Die Arbeitsbeziehungen verdanken ihr Entstehen der Herausbildung moderner Arbeitsmärkte. Wenn auch immer wieder versucht worden ist, das Marktgeschehen zu bändigen, sei es durch staatliche oder kartellähnliche Regulierung, sei es durch administrative Allokationsprozeduren, so sind doch die grundsätzlichen Angebotspositionen der Arbeitnehmer und die Nachfragepositionen der Arbeitgeber nicht überwunden worden. Insofern werden Verhandlungen in den Arbeitsbeziehungen weiterhin durch den Versuch des *Ausgleichs von Nutzenabschätzungen* aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen gekennzeichnet.

2. Machtorientierte (politische) Zwecksetzungen und Entscheidungen

Seit den grundlegenden Arbeiten von Schumpeter und Downs wird die Bedeutung des Machtstrebens für Zielbildungsprozesse ausführlich diskutiert.³ Die ursprünglich auf politische Parteien bezogene Sichtweise ist auch auf die Verbände als institutionelle Träger der Arbeitsbeziehungen erweitert worden. Zum Beispiel wird immer wieder darauf verwiesen, daß die Gewerkschaften ebenso wie die Arbeitgeberverbände sich in bilateralen Verhandlungen nur dann wechselseitig verlässlich verpflichten können, wenn es ihnen gelingt, die Mitgliederinteressen zu integrieren. Neben das Prinzip wirtschaftlicher Nutzenoptimierung tritt also das Prinzip der *politischen Stimmenmaximierung*. Wo aber der Aufbau, die Erhaltung oder die Erweiterung von Macht- und Einflußstrukturen wesentliche Zieldimension strategischen Handelns sind, ergeben sich hieraus spezielle Kalküle.

3. Statusorientierte (personale und soziale) Zwecksetzungen und Entscheidungen

³ Vgl. Schumpeter (1946), Kap. 22, 23 sowie Downs (1968)

Es kann aber kein Zweifel darüber bestehen, daß neben wirtschaftlichem Nutzen sowie Macht und Einfluß auch die *gesellschaftliche Wertschätzung* und das davon abhängige Selbstverständnis der am Arbeitsprozeß Beteiligten eine wesentliche Zieldimension der Arbeitsbeziehungen sind. In diesem Zusammenhang wäre z.B. an die angelsächsischen „demarcation disputes“ (Funktionsabgrenzung zwischen Berufsgruppen) zu erinnern. Die Statusorientierung der Arbeitnehmer wird bei allen geplanten und durchgeführten Eingriffen in die Arbeitsstruktur offenkundig.

4. Formal-instrumentelle (juristische) Zwecksetzungen und Entscheidungen
Schließlich muß darauf hingewiesen werden, daß jedes Regelungssystem eine eigene, auf Bestanderhaltung gerichtete Zielstruktur entwickelt, die sich in Aktivitäten zum Zwecke der *Erhaltung instrumenteller Effizienz* äußert. Wo zum Beispiel Betriebsräte oder die Zwangsschlichtung institutionalisiert sind, werden fortwährend erhebliche Anstrengungen unternommen, um etwa auf dem Wege der Rechtspflege derartige Systeme formal funktionsfähig zu halten.

Aus diesem komplexen Tatsachenzusammenhang, der übrigens die Interdisziplinarität der Erforschung von Arbeitsbeziehungen begründet, ergibt sich eine Schlußfolgerung. Die Zielproblematik in den Arbeitsbeziehungen entsteht nicht allein daraus, daß die Beteiligten Unterschiedliches wollen, sondern daß sie es auch in unterschiedlichen Dimensionen mit entsprechend abgestuftem Engagement tun. Hierbei verbinden sich Wertorientierungen mit rationalen Kalkülen, mit strategischen und taktischen Überlegungen zu hochkomplexen Orientierungsmustern. Eine Selbstrationalisierung dieses Zielzusammenhangs ist nicht zu erwarten. Eine Fremdrationalisierung durch übergreifende Eingriffe des Staates hat aber regelmäßig schwerwiegende Folgen für die Bereitschaft der Akteure, eigenverantwortlich zu handeln.

Die Effizienz des Instrumentariums

Es wurde schon darauf hingewiesen, daß Arbeitsbeziehungen häufig unter Betonung ihres instrumentellen Charakters als Regelungssysteme begriffen werden. Deren immanente Spannung entsteht aus dem Gegensatz zwischen staatlicher Intervention und der Autonomie der Verhandlungspartner. Dementsprechend haben sich auch zwei instrumentelle Grundformen entwickelt: die autoritative Regelbindung und die vertragliche Vereinbarung.

Autoritative Regelbindung erfolgt seitens des Staates durch Gesetzgebung und Verordnung sowie durch Rechtssprechung. Sie hat vier Hauptfunktionen:

1. Definition der Akteure und ihres Rechtsstatus im Bereich der Arbeitsbeziehungen;
2. Definition der rechtlich bedeutsamen Situationen, wobei gewöhnlich Interpretations- und Anpassungsspielräume gegeben werden;

3. Definition von Verfahrensweisen im Sinne von schrittweise zu erfüllenden Verhaltensvorschriften, durch die Handlungsabläufe geordnet und einer Normenkontrolle zugänglich gemacht werden;
4. Definition von materiellen Geboten oder Verboten, die bestimmte Handlungsinhalte durchsetzen sollen, wie z.B. Bestimmungen des Arbeitnehmerschutzes, denen sozialpolitische Erwägungen zugrunde liegen.

Durch derartige Regelbindung sollen die Verhandlungspartner der Arbeitsbeziehungen veranlaßt werden, in typisierten Situationen vorhersehbar zu handeln. Allerdings ist es mit der Aufstellung von Regeln allein nicht getan. Die tatsächliche praktische Relevanz derartiger Vorschriften hängt von zusätzlichen Faktoren ab:

1. den Absichten des Gesetzgebers und seinen diesbezüglichen Handlungen;
2. dem Ausmaß und der Richtung des Einflusses der Betroffenen auf die politischen Prozesse, die zur staatlichen Regelung führen und weitgehend auch deren Akzeptanz bestimmen;
3. der Interpretation von Regelungen durch die Arbeitsmarktparteien, wovon das Ausmaß von Normabweichungen abhängt und
4. der weiteren Interpretation von Regeln durch die Rechtsprechung.

Der *vertraglichen Vereinbarung* liegt die Herstellung und Aufrechterhaltung dessen zugrunde, was man als „konfliktorientierte Zusammenarbeit“ bezeichnen kann. Vertragliche Regelungen befähigen die Partner in den Arbeitsbeziehungen zur Risikoabgrenzung bei der Verfolgung ihrer Ziele. Insbesondere erfüllt die Einrichtung freiwillig vereinbarter Regeln folgende Funktionen:

1. Abgrenzung und Anerkennung der Interessenbereiche und damit auch der Aktionsfelder jeder Arbeitsmarktpartei. Sie gewährleisten hierdurch gegenseitig ihre Existenz und die Anerkennung der grundsätzlichen Zielsetzungen;
2. Begründung von Bereichen der Zusammenarbeit durch anerkannte Verfahren. Dies befähigt die Beteiligten, gemeinsam einige Probleme zu lösen, und die Bereiche einzugrenzen, in denen Streitfälle auftreten können;
3. Institutionalisierung eines Konfliktmanagements durch Entwicklung von Verfahrensregeln für Problemlösungen. An die Stelle eines ungeordneten Konfliktverhaltens tritt ein relativ verlässlich vorherbestimmter, schrittweise durchzuführender Ablauf formalisierter Auseinandersetzungen, der den offenen Konflikt in ein begrenzt kalkulierbares Ritual umwandelt;
4. Inhaltliche Gestaltung von Handlungsstrukturen und -abläufen.

Sowohl autoritative Regelbindung als auch vertragliche Vereinbarung führen im Prozeß ihrer Verwirklichung zur Einrichtung einer organisatorischen Infrastruktur, z.B. besonderen, oft gleichgewichtig zusammengesetzten Gremien auf Betriebs-, Unternehmens- oder sogar Branchen- und nationaler Ebene.

Art und Ausmaß instrumenteller Regelung, sei es durch den Staat oder durch die Verbände, sind nicht beliebig manipulierbar. Sie hängen, wie z.B. Lehner u.a. gezeigt haben, von der relativen Klarheit über Zielsetzungen und Wirkungsbedingungen ab. Wo weder die Zielsetzungen unbestritten noch die Wirkungszusammenhänge hinreichend klar sind, müssen zunächst in mühevollen Prozessen der Informationsverarbeitung Problemlösungen ausgehandelt werden.⁴ Diese Situation entspricht aber der Realität des Wirtschaftslebens: Die Beteiligten stehen in einer komplexen Umwelt anhand unsicherer Erwartungen unter Handlungszwang. Wo Problemsituationen von einer hohen, extern induzierten Dynamik und Kontingenz gekennzeichnet werden, reichen die herkömmlichen Regelungsmodelle nicht aus. Die staatliche Rahmenordnung bleibt generell und unflexibel, und für Tarifverträge gilt grundsätzlich das gleiche. So bedarf es eines zusätzlichen Instrumentariums, um die Wechselwirkungen zwischen politischen, wirtschaftlichen und sozialkulturellen Veränderungen und den Arbeitsbedingungen möglichst vorhersehbar und kontrollierbar zu machen. Betrachten wir als Beispiel auf Unternehmens- und Betriebsebene die Auswirkungen von Investitionsentscheidungen und die damit eingeleitete Einführung neuer Technologien in den Arbeitsprozeß.⁵ Zur Wahrnehmung der Interessen der Betroffenen ist es erforderlich, den gesamten Prozeßablauf durch ständige Kommunikation und Konsultation zu begleiten. Es werden also zusätzlich zu staatlichen und vertraglichen Regelungen Kooperationsstrukturen erforderlich, die kontinuierlich Problemlösungen im Sinne der beteiligten Interessenten ermöglichen.

Aber auch auf nationaler Ebene stellen sich bei wirtschaftspolitischen Entscheidungen ähnliche Probleme. Zur Erreichung wirtschaftlicher Stabilität ist das Zusammenwirken staatlicher Organe mit den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften erwünscht. Es kann auf die Dauer weder verordnet noch durch Mechanismen (z.B. automatische Indexbindung von Löhnen) ersetzt werden. Auch hier wird nach Kooperationsstrukturen gesucht, die Informationsverarbeitung und Konfliktregulierung ermöglichen.⁶

In der Tat beobachten wir in allen hochindustrialisierten Ländern das allmähliche Entstehen eines Instrumentariums, das direkte Kooperation in Problemlösungsprozessen ermöglicht. Typische Beispiele sind die Mitbestimmungs- und Konsultationspraktiken in der Bundesrepublik Deutschland sowie in Westeuropa.

⁴ Lehner/Schubert/Geile (1983), 365 ff.

⁵ So verweist z.B. Runggaldier (1983), 405, darauf, daß bei der sozialen Regelung von Rationalisierungsfolgen die Regelungsmöglichkeit des Tarifvertrags „für einen wirksamen Rationalisierungsschutz zwar sehr wichtig ist, dazu jedoch nicht ausreicht.“

⁶ Vgl. etwa für die Bundesrepublik Deutschland die „Konzertierte Aktion“ und für Österreich die „Sozialpartnerschaft“.

Wenn Anzeichen für eine mangelnde Effizienz des Instrumentariums der Arbeitsbeziehungen bestehen, ist zunächst nach den Bewertungskriterien zu fragen. Als Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen reflektieren die Arbeitsbeziehungen sehr verschiedenartige Erwartungen seitens des Staates, der Öffentlichkeit, der Repräsentanten von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und der direkt Betroffenen. Deshalb kann Konfliktorientierung an sich noch kein Indikator mangelnder Effizienz sein. Ohne sie gäbe es ja gar nicht die Notwendigkeit von Verhandlungen und Regelungen. Schwerwiegend ist deren mangelnde Reichweite und Verbindlichkeit, also die Existenz oder sogar Ausdehnung eines „informellen Sektors“, z.B. in Falle von Leiharbeit oder Schwarzarbeit. Man kann durchaus die These vertreten, daß die Effizienz des Instrumentariums der Arbeitsbeziehungen in der tatsächlichen Regelungskapazität besteht. Sie hängt von Anwendbarkeit, Konsistenz und Akzeptanz der Problemlösungen ab.

Die *Anwendbarkeit* von Regelungen ist sicherlich zunächst eine Frage der situativen Kompetenz ihrer Urheber. Auch formalisierte Problemlösungen erfordern mehr als nur formales Vorgehen, nämlich eine genaue Erkundung der Situation und der Möglichkeiten eines Interessenausgleichs. Dies läßt verständlich erscheinen, daß z.B. bei freiwilligen Schlichtungsverfahren erfahrene Politiker als unabhängige Schlichter relativ erfolgreich sind. Anwendbarkeit ist aber auch die Folge fachlicher Kompetenz, d.h. einer Kenntnis von tatsächlichen und möglichen Wirkungszusammenhängen und Handlungsfolgen. Hier kann die Wissenschaft Orientierungshilfen anbieten.

Grundsätzlich stellt die wachsende Komplexität des Instrumentariums der Arbeitsbeziehungen aber auch die Aufgabe, die Beziehungen der einzelnen Bestandteile des Systems *konsistent* zu ordnen. Auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen sind entweder autoritative Regelbindung oder vertragliche Vereinbarung sinnvoll, und wo bewährt sich die direkte Mitwirkung in Problemlösungsprozessen? Hierauf vermag die Wissenschaft keine eindeutige Antwort zu geben. Die Erfahrung zeigt aber, daß komplexe Problemstellungen auch komplexe Organisationsformen zu ihrer Bewältigung erfordern.

Mitentscheidend für die *Akzeptanz* eines Systems der Arbeitsbeziehungen wird es darüber hinaus sein, ob das Instrumentarium vorwiegend zur Selbstkontrolle seitens der Akteure oder zu ihrer Fremdkontrolle eingesetzt wird. Davon hängt es ab, in welchem Ausmaß die Beteiligten das Bewußtsein haben, Träger oder nur Vollzugsinstrumente eines für sie lebenswichtigen Geschehens zu sein. Bestrebungen in Richtung verstärkter Partizipation sind letztlich eine Frage des Menschenbildes und damit grundlegender Wertvorstellungen.

Die Dynamik der Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Strukturwandel

Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus unserer Analyse für die Einschätzung des Entwicklungspotentials der Arbeitsbeziehungen? Diese Frage impliziert, daß die

Zukunft der Arbeitsbeziehungen nicht lediglich in einer reaktiven Anpassung an Umweltherausforderungen gesehen wird. Die Innovationen, die den gesellschaftlichen Strukturwandel bewirken, sind keineswegs nur technologischer Art. Die Arbeitsbeziehungen selbst sind Ergebnis eines säkularen sozialen Innovationsprozesses. Und in den Arbeitsbeziehungen finden wir auch gegenwärtig Anzeichen für innovatorische Entwicklungen. Sie betreffen sowohl die Zielsetzungen als auch das Instrumentarium.

Dies wird deutlich, wenn wir uns das Ausgangsprinzip der Arbeitsbeziehungen vergegenwärtigen, die Regelung von Interessenkonflikten in Arbeitsverhältnissen. Vier wesentliche Erweiterungen haben die Komplexität, aber auch die Problemlösungskapazität der Systeme erhöht:

1. Es besteht ein *Trend von autoritären zu partizipativen Verfahren der Normsetzung*. Weder umfassender Staatsinterventionismus noch partikularistische Verbandsautonomie sind zukunftsweisende Leitbilder. Stattdessen wird wachsende Eigenverantwortung immer stärker auch als eine Verpflichtung gegenüber umfassenderen gesellschaftlichen Werten und Zielen gesehen. Hierzu trägt die Erkenntnis bei, daß von Entwicklungen in den Arbeitsbeziehungen keineswegs nur die unmittelbaren Akteure, sondern weite Teile der Bevölkerung betroffen sind. Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß sich das zwischen den Interessenvertretern bestehende Konsensproblem unter Einbeziehung der Betroffenen immer mehr zu einem Akzeptanzproblem erweitert.
2. Problemlösungen werden immer weniger als Regelungen von Fall zu Fall, sondern als *kontinuierlicher Informations-, Konsultations- und Entscheidungsprozeß* aufgefaßt. Viele Aspekte des Arbeitsverhältnisses können nicht durch nachträgliche Korrektur, sondern nur durch antizipierende Problemlösung akzeptabel geregelt werden. Dies gilt insbesondere für Strukturwandlungen, die Funktion und Status des Arbeitnehmers ändern. Vorausschauendes Denken und Handeln führt aber notwendigerweise zu einer Ergänzung der noch dominierenden Mentalität des Aushandelns von Kompromissen in wechselnden Marktsituationen. Zusätzlich erforderlich ist die auf Zukunftsstrukturen gerichtete Zielsetzung. Derartige Veränderungen zeigen sich besonders deutlich dort, wo Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt irreversibel verändert werden.
3. Ursprünglich wurde das Arbeitsverhältnis im wesentlichen als eine überwiegend vom Lohninteresse geprägte Beziehung verstanden. Die Interessen des arbeitenden Menschen sind aber umfassender. Sie richten sich keineswegs allein auf die Verwertung der Arbeitskraft, sondern auch auf ihre qualitative und quantitative Erhaltung sowie auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses. Hinzu kommt die vermehrte Einsicht in die Folgewirkungen der Arbeit auf die gesamten Lebensverhältnisse. Dementsprechend stellen die Arbeitsbeziehungen immer komplexer

werdendes Aktionsfeld dar, das letztlich die gesamte Lebenswelt des arbeitenden Menschen und der von ihm abhängigen Personen betrifft.

4. Die formale Regelung der Arbeitsbeziehungen ist in vielen Ländern auf einige Wirtschaftssektoren beschränkt. Es besteht aber der *Trend zu einem allgemeinverbindlichen Rahmen für alle Arbeitsverhältnisse und zu einer nicht diskriminierenden Anwendung von Regeln und Vereinbarungen*. Ein säkulares Beispiel hierfür ist die Einbeziehung der erwerbstätigen Frauen in Systeme der Arbeitsbeziehungen.

Diese quantitative und auch qualitative Expansion der Arbeitsbeziehungen zumindest in den hochindustrialisierten Ländern hat auch Probleme geschaffen, die eine Konsolidierung nahelegen:

- Vermehrte Partizipation vermehrt auch Konsensus- und Akzeptanzprobleme.
- Komplexe Problemlösungsversuche schaffen durch die damit verbundenen hohen Anforderungen Qualifikations- und Kompetenzprobleme für Verhandlungspartner.
- Eine Ausweitung des Gegenstands der Arbeitsbeziehungen über herkömmliche Aufgabenbereiche hinaus schafft Konkurrenzsituationen mit anderen gesellschaftlichen Gruppen und dementsprechend neue Kooperationserfordernisse.
- Schließlich bedarf eine Erhöhung des Regelungsgrads der Arbeitsbeziehungen entsprechender organisatorische Infrastrukturen, sei es in Form staatlicher Kontrollorgane oder aber in Form einer Verbändestruktur, insbesondere der Gewerkschaften, die hinreichenden Gestaltungseinfluß hat.

Immer stärker haben die Arbeitsbeziehungen den Charakter rein wirtschaftlicher Marktbeziehungen verloren und sich zu einem komplexen Gefüge institutionalisierter Normen, traditioneller und rationaler Verhaltensregeln sowie teils geplanter, teils spontaner Kommunikationsprozesse entwickelt. Sie haben weit über ihre Bedeutung für die individuellen Arbeitsverhältnisse hinaus gesamtgesellschaftliche Auswirkungen. Man kann sagen, daß sich dadurch eine sehr komplexe Sozial- und Rechtsordnung der Arbeitswelt herausgebildet hat. Ihr Entwicklungspotential ist aufs engste mit dem Werthorizont der jeweiligen Gesellschaft, mit der Organisation der sozialen Lebenswelt und mit dem Ausmaß verfügbarer Ressourcen verbunden. So sind die Arbeitsbeziehungen gleichzeitig Ausdruck und Mitträger des Kultur-niveaus einer Gesellschaft.

Wer eine Fortentwicklung der Arbeitsbeziehungen ernsthaft wünscht, sei es als Problemlösungsmechanismus, sei es als Faktor gesellschaftlicher Mobilisierung, wird sich deshalb auch immer für eine humane Gestaltung des Arbeitsverhältnisses einsetzen müssen. Denn Erfolg und Effizienz der Arbeitsbeziehungen beruhen letztlich auf ihrem Beitrag zu dem Ziel, dem sie ihre Entstehung verdanken: der Lösung des Arbeitsverhältnisses vom Diktat reiner Verwertungsinteressen durch Setzung sozialkulturell akzeptabler Standards, also der Steigerung der Lebensqualität im Bereich

menschlicher Arbeit. Das Prinzip, daß die Beteiligten selbst hierfür in einem freien demokratischen Verfahren die Verantwortung übernehmen sollen, hat seit seiner Begründung nicht an Aktualität eingebüßt. Die Arbeitsbeziehungen haben sich nicht überlebt. Sie sind offen für eine zukunftsweisende Gestaltung.

Literatur

- Downs, A. (1968), *Ökonomische Theorie der Demokratie*. Tübingen.
- Dunlop, J. T. (1958), *Industrial Relations Systems*. New York.
- Fabritius, F. (Hrsg.) (1983), *Die Rechtstellung des Arbeitnehmers in der metallverarbeitenden Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien*. Neuwied - Darmstadt.
- Fürstenberg, F. (1975), *Industrielle Arbeitsbeziehungen*. Wien.
- Groser, M. (1979), *Stabilität und Wandel im System der Arbeitsbeziehungen*, in: *Politische Vierteljahresschrift* 20, 258-267.
- Hartfiel, G. (1968), *Wirtschaftliche und Soziale Rationalität*.
- Lehner, F./Schubert, K./Geile, B. (1983), *Die strukturelle Rationalität regulativer Wirtschaftspolitik*. *Politische Vierteljahresschrift* 24.
- Olson, M. (1968), *Die Logik des kollektiven Handelns*. Tübingen.
- Reynaud J.-D. (1963), *Les syndicats en France*. Paris.
- Runggaldier, U. (1983), *Kollektivvertragliche Mitbestimmung bei Arbeitsorganisation und Rationalisierung*. Frankfurt/M.
- Schumpeter, J. (1946), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern.
- Tuchtfeld, E. (1971), *Zielprobleme in der modernen Wirtschaftspolitik*. Tübingen.
- Weitbrecht, H. (1969), *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie*.

Kapitel Nachweis

1. Arbeitsbeziehungen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Interessen (1981) Wien, 5-9, 17-20.
- 2.1 Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution (1958), in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Jg. 10, 418-429.
- 2.2 Die Unternehmer als Sozialpartner und ihre Beziehungen zum Staat (1963), in: Hessische Hochschulwochen für Staatswissenschaftliche Fortbildung, Bd. 44. Bad Homburg v.d.H., 1965, 85-95.
- 2.3 Gewerkschaften in der Industriegesellschaft (1971), in: Gmoser, R. (Hrsg.): Die Gewerkschaft auf dem Wege zum Jahre 2000. Wien, 3-20.
- 2.4 Die Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen (1970), in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 126, 309-323.
- 3.1 Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie (1973), in: Vilmar, F. (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek, 171-182.
- 3.2 Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb (1974), in: Vorgänge Jg. 13, 3, 93-104.
- 3.3 Kooperative Tarifpolitik (1988), in: Gamillscheg, F./Rüthers, B./Stahlhacke, E. (Hrsg.): Sozialpartnerschaft in der Bewährung. München, 119-131.
- 3.4 Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung (1999), in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung, Marburg, 193-202.
- 4.1 Organisation der Betriebsverfassung. Aufgaben und Befugnisse sowie Verantwortlichkeit der Belegschaftsvertreter (1971), in: Zeitschrift für Arbeitsrecht und Sozialrecht Jg. 6, 83-96.
- 4.2 Das Betriebsverfassungsgesetz im Spiegel arbeitssoziologischer Erfahrungen (1974), in: Schulte, B. u.a.: Die arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkte des Betriebsverfassungsgesetzes - Ideal und Wirklichkeit. Berlin/Köln/Frankfurt/M., 11-20.
- 4.3 Tripartismus in Europa (1998). Übersetzung der englischen Version: Social Partnership or Crisis Management? Prospects of Tripartism in Europe, in: Browne, J. (ed.): The Role of the State in Industrial Relations. Volume 3 of the Official Proceedings of the Fifth IIRA European Regional Industrial Relations Congress. Oak Tree: Dublin, 1997, 137-146.
- 5.1 Mitarbeiter- und Gruppenbeziehungen im Betrieb (1977), in: Tomandl,

- Th. (Hrsg.): Innerbetriebliche Arbeitnehmerkonflikte aus rechtlicher Sicht. Wien/Stuttgart, 1-20.
- 5.2 Soziale Konfliktfelder bei der Arbeitszeit-Flexibilisierung (1989), in: Arbeit und Sozialpolitik Jg. 43, 3, 38-43.
- 5.3 Partizipation in Flexibilisierungs- und Qualifizierungsprozessen (1991), in: Diefenbacher, H./Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Mitbestimmung in Europa. Heidelberg, 303-320.
- 5.4 Wandlungsprozesse der Interessenvertretung – Auf dem Wege zu einer neuen Unternehmenskultur (i.E.)
- 6.1 Die soziale Dynamik der Joint Consultation (1959). Engl. Erstveröffentlichung unter dem Titel: The Dynamics of Joint Consultations, in: British Journal of Sociology Vol. 10, 204-212. Deutsche Übersetzung des Verfassers in: Fürstenberg, F. (1964): Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen, 159-169.
- 6.2 Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes im Hause Siemens. Kurzfassung eines Untersuchungsberichtes. Unter Mitarbeit von Otmar Donnenberg, Klaus Mayer, Helmuth Steinbrugger und Volker Trost (1970), München, 7, 9, 34-44.
- 6.3 Tarifpolitik als gesellschaftspolitisches Instrument (1989), in: Carl Bertelsmann-Preis. Symposium 1988. Gütersloh, 39-48.
- 7.1 Die soziokulturelle Dimension der Arbeitsbeziehungen (1985), unter dem Titel: Kulturelle und traditionale Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Sozialstruktur, in: Endruweit, G. u.a. (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Berlin/New York, 3-12.
- 7.2 Soziokulturelle Aspekte der Sozialpartnerschaft (1985), in: Gerlich, P./Grande, E./Müller, W. C. (Hrsg.): Sozialpartnerschaft in der Krise. Graz, 29-39.
- 7.3 Japanische Arbeitsbeziehungen aus deutscher Perspektive (1999), bisher unveröffentlicht.
8. Das Entwicklungspotential industrieller Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Strukturwandel (1987), in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Jg. 107, 85-97.

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Clemens Heidack (Hg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch.

Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg

ISBN 3-87988-206-1, 2., erw. u. verb. Aufl., Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 354 S., DM 59.80

Arbeitsstrukturen im Umbruch ist ein aktuelles und dramatisches Thema, das fast alle persönlich betrifft. Von besonderem Interesse werden Entwicklungen bei uns in Deutschland, in Europa, in den USA und spezielle Hinweise von Japanexperten für den Betriebs- und Verwaltungspraktiker sein. Aktuelle Themen zu Motivation, Qualifikation und Qualität, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsdisziplin sind von bedeutenden Autoren aus aller Welt geschrieben worden. Für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaft bringen die Artikel aktuelle wissenschaftliche Aussagen aus Forschungsprojekten und kritische Auseinandersetzung mit modernen Ansätzen der Unternehmens-, Arbeits- oder Lernkultur sowie mit Lean-Management und der Verlagerung von Lebensperspektiven.

Aus dem MIT in Boston/Mass. hat der vormalige Präsident der IIRA *Prof. Thomas A. Kochan* seinem ehemaligen Kollegen *Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg* eine Grußadresse geschickt; denn Herrn Fürstenberg ist dieses Werk als Festschrift zum 65. Geburtstag gewidmet. Sein vorbildliches, wissenschaftlich erfolgreiches und international orientiertes sowie von der Praxis anerkanntes Schaffen hat eine internationale Autorenschaft in der hier vorliegenden Veröffentlichung mit einer interessanten Artikelreihe gewürdigt.

Ludger Pries

Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen. Mit einem Vorwort von Ulrich Beck

Arbeit und Technik, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 9, ISBN 3-87988-273-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 232 S., DM 46.80

Betriebe sind in industriell-kapitalistischen Gesellschaften die wichtigsten Orte der materiellen Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Am Ende des Jahrhunderts gewinnt die Frage nach ihrer Wandlungsdynamik und Zukunft enorme Bedeutung: Welche Rolle spielen noch Taylorismus und Fordismus in der betrieblichen Produktion? Ist das Ende der Arbeitsteilung“ tatsächlich eingetreten? Lösen sich die Betriebe gar in kooperative Netzwerke auf? Ausgehend von Ulrich Becks Theorie der Risikogesellschaft wird hier anhand umfangreichen empirischen Materials die Dynamik und Richtung des gegenwärtigen betrieblichen Wandels als reflexive Modernisierung interpretiert. Dabei werden Betriebe in einer doppelten Perspektive als Handlungseinheiten von materieller und sozialer Produktion gesellschaftlicher Wirklichkeit verstanden.

Reflexive Modernisierung bedeutet dann auch, daß gegenüber der materiellen die soziale Transformation von Wirklichkeit wichtiger wird. Wenn dies zutrifft, so stellt sich die alte Frage der Betriebsdemokratie als Problem der demokratischen und sozialen Legitimierung betrieblichen Handelns qualitativ neu. Jenseits der ökonomisch, technisch und organisatorisch begründeten Sachzwang-Diskurse eröffnet sich die Tendenz (und Chance!?) einer Politisierung des Betriebsgeschehens.

Eckhard Dittrich, Friedrich Fürstenberg, Gert Schmidt (Hg.)

**Kontinuität im Wandel. Betriebe und Gesellschaften
Zentraleuropas in der Transformation**

ISBN 3-87988-241-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 234 S., DM 49.80

Der Wandel in den Gesellschaften Zentral- und Osteuropas hat Wissenschaft und Politik überrascht. Erst allmählich werden die neuen Kenntnislücken über Geschichte und Gegenwart dieser Region und ihrer Gesellschaften geschlossen. Der vorliegende Band will dazu einen Beitrag leisten.

Thematisch werden mit dem vorliegenden Band Beiträge über betriebliche Wandlungsprozesse, gesellschaftliche Transformationspfade sowie theoretische Verallgemeinerungsbemühungen vorgestellt. Die Mehrheit der Beiträge orientiert sich an einem „institutionalistischen“ Konzept des Wandels der unternehmerischen Organisationen, der betrieblichen Beziehungen und der nationalen Wandlungskonzepte.

Walther Müller-Jentsch (Hg.): **Konfliktpartnerschaft.**

Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen

Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, hrsg. von Walther Müller-Jentsch, Bd. 1

ISBN 3-87988-358-0, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 1999, 327 S., DM 54.20

Der Sammelband „Konfliktpartnerschaft“ eröffnete vor zehn Jahren die *Schriftenreihe Industrielle Beziehungen*. Mit ihm sollte der Erkenntnis- und Forschungsstand zu einem wissenschaftlichen Gegenstandsbereich dokumentiert werden, der im deutschsprachigen Raum noch nicht jene systematische und interdisziplinäre Beachtung wie in den angelsächsischen Ländern gefunden hatte. Gemeint sind die wirtschaftlichen Austauschverhältnisse und sozialen Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen den die Kapital- und Arbeitnehmerseite repräsentierenden Akteuren sowie die aus diesen Interaktionen (und staatlichen Interventionen) hervorgehenden Normen, Verträge, Institutionen und Organisationen zur Regulierung der Arbeit.

Die anhaltende Nachfrage nach dem Band machte eine Neuauflage erforderlich. Dem Erkenntnisfortschritt auf diesem Forschungsgebiet folgend, sind gegenüber der 1. und 2. Auflage erhebliche Veränderungen und Erweiterungen vorgenommen worden. Dies zeigt sich einmal in der stärkeren theoretischen Fundierung der abgedruckten Aufsätze, ein andermal in der thematischen Berücksichtigung neuerer Entwicklungen (wie *Human Resource Management*, Arbeitnehmerpartizipation und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken). Wiederaufgenommene Beiträge wurden gründlich überarbeitet und auf den aktuellen Stand gebracht. Die Autoren sind ausgewiesene Experten ihrer jeweiligen Arbeitsgebiete; sie kommen aus der Soziologie und Politikwissenschaft, der Arbeitsökonomik und dem Arbeitsrecht, der Betriebs- und Personalwirtschaftlehre sowie der britischen *Industrial Relations*-Forschung.

Michael Faust, Peter Jauch, Karin Brünnecke, Christoph Deutschmann:

**Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau
und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik**, mit neuem Nachwort

Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, hrsg. von Walther Müller-Jentsch, Bd. 7

ISBN 3-87988-383-1, 3., erweiterte Auflage, 1999, 228 S., DM 44.80, EURO 22.70

Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel

Der vorliegende Sammelband macht Arbeiten des Verfassers aus mehr als vier Jahrzehnten zugänglich. Die Arbeitsbeziehungen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Interessen werden aus einer Handlungs- und Strukturperspektive diskutiert und analysiert. Hierbei wird zwischen Handlungsträgern und -ebenen sowie Handlungsrahmen und -orientierungen unterschieden. Bei der Darstellung von Problemfeldern und Ergebnissen der Rechtstatsachenforschung geht es auch um die Ermittlung von Entwicklungspotentialen für die Zukunft. Leitvorstellung hierbei ist die Förderung der Partizipation mündiger Wirtschaftsbürger auf der Grundlage eines Interessenausgleichs, der technische Effizienz, wirtschaftliche Rationalität und soziale Akzeptanz berücksichtigt.

Friedrich Fürstenberg, zu dessen 70. Geburtstag dieses Buch erscheint, wurde nach seiner Tübinger Promotion zum Dr. rer. pol. (1953) und anschließender Assistententätigkeit mit Forschungsaufenthalten an der New York State School for Industrial and Labor Relations sowie der London School of Economics 1959 Leiter der zentralen Ausbildungsabteilung der Daimler-Benz AG. 1961 ging er als Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen nach Erlangen, wo er sich für das Fach Soziologie habilitierte. Es folgten Professuren an der TU Clausthal (1963-66) und den Universitäten Linz (1966-81), Bochum (1981-86) und Bonn (seit 1986). Er hat zahlreiche empirische Forschungsprojekte durchgeführt und war von 1983 bis 1986 Präsident der International Industrial Relations Association.

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2000
ISBN 3-87988-459-5
EURO 29.65



206\$00394882