

## Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion im Betrieb: zur Kritik der Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen

Lengfeld, Holger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lengfeld, H. (1998). Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion im Betrieb: zur Kritik der Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(4), 438-455. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346396>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Holger Lengfeld\*

## **Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion im Betrieb. Zur Kritik der Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen\*\***

*Der anhaltende Trend zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik in Deutschland hat der Betriebsratsforschung weiteren Vorschub geleistet. Seither haben Ansätze Konjunktur, die die Annahme vom strukturellen Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit verbinden mit Elementen aus dem Symbolischen Interaktionismus und der Wissenssoziologie. Argumentiert wird in diesem Beitrag, daß diese Verbindung nur bedingt gelingt: Der luziden Kenntnis organisationskultureller Prozesse steht die Vernachlässigung struktureller Einflüsse auf die betriebliche Mitbestimmung gegenüber. Die Ursache wird in der mikrozentrierten Forschungsmethodik lokalisiert.*

### **Collective Interests, Politics and Symbolic Interaction. A critical appraisal of workplace industrial relations**

*The ongoing devolution of collective bargaining to the enterprise level in Germany has boosted research on work councils. Much attention has been given to theoretical approaches which combine the assumption of structural conflicts of interest between capital and labour with elements derived from symbolic interaction and the sociology of knowledge. The article shows that this combination is not a complete success. Whereas the understanding of human interaction in organisational environments is clear, there is a lack of any recognition of structural influences on enterprise-level codetermination. The author sees the cause of this in the micro-level research methodology.*

---

\* Holger Lengfeld, Jg. 1970, Dipl.-Pol., Dipl.-Kfm. (FH), Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin. Arbeitsgebiete: Industrielle Beziehungen im Betrieb, empirische Gerechtigkeitsforschung.

\*\* Für konstruktive Kritik an verschiedenen Fassungen des Beitrags danke ich Karl Lauschke, Jörg Nielandt, Hugo Reister, Bodo Zeuner und besonders Stefan Liebig. Artikel eingegangen: 1.7.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 5.10.1998.

Noch in den achtziger Jahren ging die deutschsprachige *Industrial Relations*-Forschung mehrheitlich davon aus, kollektives Handeln im Betrieb aus der Analyse betriebsexterner Strukturen und Prozesse zu erklären. Theoretischer Hintergrund war die marxistische Strukturtheorie und mit ihr die Annahme eines grundlegenden Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit. Diese marxistisch orientierte Perspektive wurde mit dem Aufkommen beteiligungsorientierter Managementkonzepte und dem Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene für die Tarifpolitik Ende der achtziger Jahre weithin fallengelassen. Seither haben interaktionistische Ansätze Konjunktur. Sie untersuchen das Sozialsystem Betrieb aus den Deutungsmustern und aufeinander bezogenen Handlungen der betriebspolitischen Akteure Management, Beschäftigte und Betriebsrat heraus. Indem sie allerdings ausschließlich auf die Analyse der betrieblichen Innenseite setzen, verlieren diese Ansätze gesellschaftliche Strukturen und externe Prozesse in ihrer Wirkung auf den Betrieb aus dem Blickfeld.

Der Bruch mit der strukturtheoretischen Herangehensweise wird aber nicht vollständig vollzogen. Denn auch die interaktionistischen Ansätze gehen von der Annahme eines Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit aus. Wie der Beitrag zeigt, bringen sie sich aber in einen Widerspruch zu dieser strukturtheoretischen Prämisse, der bislang nicht thematisiert wurde.

Der vorliegende Beitrag teilt sich in vier Abschnitte. Zunächst wird erklärt, warum die marxistische Konfliktprämisse in der *Industrial Relations*-Forschung fallengelassen wurde. Der zweite Abschnitt diskutiert drei interaktionistische Ansätze des Betriebsratshandelns, deren beschränkte Erklärungskraft im dritten Abschnitt auf methodologischer Ebene erläutert wird. Im vierten Abschnitt wird ein Weg zur Berücksichtigung struktureller Bestimmungen betriebspolitischen Handelns vorgeschlagen, der weder allein auf strukturtheoretischer, noch allein auf handlungstheoretischer Basis argumentiert.

## 1. Industrielle Beziehungen und die Krise der Klassentheorie

Warum die marxistische Strukturtheorie in den achtziger Jahren ins analytische Zwielficht geraten ist, hat der britische Soziologe David Lockwood bereits einige Jahre zuvor auf den Punkt gebracht. „Die marxistischen Klassentheorien der Gegenwart befinden sich in einem jammervollen Zustand“ (Lockwood 1985: 30), und es sei nicht einmal sicher, ob es überhaupt einen marxistischen Ansatz gäbe, der die Bezeichnung „Handlungstheorie“ verdiene. Dieses harte Urteil hätten sich die bisher vorgelegten Arbeiten verdient, weil sie keine befriedigende Erklärung für den Zusammenhang zwischen der Klassenstruktur kapitalistischer Gesellschaften und dem empirisch erfaßbaren Handeln der kollektiven Akteure Kapital und Arbeit haben liefern können (ähnlich auch Becker 1984; Therborn 1987; Zeuner 1995).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Später aufgekommene spieltheoretische Klassenmodelle (Roemer 1982; Wright 1985) hat Lockwood in seiner Kritik nicht mehr berücksichtigt. Allerdings steht zu vermuten, daß auch diese keinesfalls seinen ungeteilten Beifall erhalten hätten (vgl. etwa Offe 1985).

Der Grund liegt nach Lockwood in dem Umstand, daß die marxistischen Klassentheorien auf zwei unrealistischen Prämissen auflauern: Zum einen wird angenommen, daß das Proletariat im Besitz einer umfassenden revolutionären Vernunft sei, welcher es sich im Zuge der Verschärfung der ökonomischen Akkumulationskrisen vergegenwärtige. Die zweite unrealistische Prämisse besteht in der Annahme, das Proletariat verwirkliche sein revolutionäres Ziel in strategisch-utilitaristischer Manier. Da es sich seiner Aufgabe bewußt sei, kämpfe es zielgerichtet für die Umwälzung der Produktionsverhältnisse. Treten indes Abweichungen von der Verwirklichung des „objektiven“ Klasseninteresses auf, so lassen sich diese nur durch die „hegemoniale“ Strategie des Klassegegners erklären, dem Proletariat ideologischen Sand in die revolutionären Augen zu streuen, wo er nur könne. Für die Klassentheorie folge daraus, daß *ideologieunabhängige* Werte und Normen für die analytische Bestimmung von Klassenhandeln keine Rolle spielen.

Solange sich die marxistische Forschung nicht von diesen unrealistischen Prämissen verabschiede, so Lockwood weiter, verbaue sie sich auch zukünftig den Zugang zu einer soziologisch informierten Handlungstheorie. Dieser liegt seiner Ansicht nach in der Analyse der „nicht-rationalen“ Motive des Klassenhandelns, nämlich denjenigen „Regeln oder Normen, die [der Einzelne] für obligatorisch hält, da sie ein unbestreitbares Ziel oder einen unantastbaren Wert verkörpern“ (Lockwood 1985: 8). Mit dieser Neuorientierung ließe sich etwa systematisch untersuchen, wie gesellschaftliche Wertvorstellungen zu internalisierten Bedingungen von Klassenhandeln werden können (ebd.: 20).

Lockwoods Rundumschlag gegen den ökonomischen Determinismus klassentheoretischer Ansätze läßt sich auch weiten Teilen der marxistisch ausgerichteten betriebsbezogenen *Industrial Relations*-Forschung der späten siebziger und der frühen achtziger Jahre entgegenhalten. Vor allem seit der lebhaften Kritik an Bravermans Arbeit über den Taylorismus als rationaler Managementstrategie (1974) war abzusehen, daß es methodisch nicht mehr ausreicht, die Analyse industrieller Beziehungen allein vom Standpunkt der politischen Ökonomie aus zu betreiben. Drei Einwände sind der Diskussion zu entnehmen:

- Der erste Einwand betrifft die Annahme *rein nutzenmaximierenden Handelns* der Kollektivakteure Kapital und Arbeit im betrieblichen Kontext. So hat die neuere Organisationsforschung zeigen können, daß die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Technikeinsatz neben unternehmens- und branchenstrukturellen auch organisationskulturellen Faktoren unterliegt, die eine betriebswirtschaftlich gebotene rationale Ausschöpfung gegebener Ressourcen durch das Management fördern, aber auch tüchtig beeinträchtigen können (Türk 1989; Wittel 1997; Buhr 1998). Zu diesen Kulturfaktoren zählen vor allem historisch gewachsene, symbolisch aufgeladene Verhaltenserwartungen, die nicht nur individuelle Identifikation und Leistungsbereitschaft beeinflussen, sondern auch die Verhandlungsbeziehung zwischen Management und der betrieblichen Interessenvertretung präformieren (Osterloh 1993; Bosch et al. 1996).

- Der zweite Einwand bezieht sich auf die Annahme *latenter oder offener Konflikthaftigkeit* der Arbeitsbeziehungen. Es zeigte sich empirisch, daß betriebliche Sozialbeziehungen keineswegs a priori geprägt sind von der Strategie des Managements, offene bzw. verdeckte Kontrolle auszuüben, und der daraus folgenden Reaktion der Beschäftigten, sich der Intensivierung des Arbeitsprozesses konflikthaft zu widersetzen (Burawoy 1979; Friedman 1987; Littler 1987; Hyman 1993). An der Einführung partizipativer Arbeitsorganisationsformen in der bundesdeutschen Industrie läßt sich ablesen, daß die Vorstellung eines einfachen „Nullsummenspiels“ bei der Verteilung von Gütern und Lasten zwischen Kapital und Arbeit nicht aufrechtzuhalten ist (Greifenstein et al. 1993; Faust et al. 1994).
- Drittens scheint die Annahme problematisch, aus dem formalen Entscheidungsrecht des Managements über das eingesetzte Kapital folge automatisch dessen autonome Nutzung. Indes zeigt sich, daß betriebliche Reorganisationsprozesse auch von Aushandlungsprozessen zwischen Betriebsrat und Management geprägt sein können, in denen die Interessenlagen beider Kollektivakteure einfließen (Beisheim et al. 1993: 133 ff.; Dörre/Neubert 1995; Sterkel 1997: 23 ff.).

Aus diesen Einwänden wird das grundlegende Problem bisheriger klassentheoretischer Ansätze für die Analyse industrieller Beziehungen ersichtlich, das bislang nicht befriedigend gelöst werden konnte. Es betrifft das Verhältnis von Struktur und Handeln, oder, in der marxistischen Begrifflichkeit, das Verhältnis von Klassenlage und Klassenhandeln. Die handlungstheoretische Seite der Klassentheorie blieb stets Desiderat inmitten verschiedener gesellschaftsstruktureller und ökonomietheoretischer Ansätze des Marxismus. Nur vereinzelt wurden explizite Versuche zu ihrer Erneuerung unternommen – im Bereich der industriellen Beziehungen etwa durch Hyman (1993) und Welskopp (1994) –, die bislang jedoch ohne große Anknüpfung zu bleiben scheinen. Dieser handlungstheoretischen Schwäche, betriebliches Klassenhandeln als Restgröße makroökonomischer Prozesse zu betrachten, scheint es begründet, daß der Begriff der Klasse seit Ende der achtziger Jahre aus dem analytischen Repertoire industriesoziologischer Arbeiten immer mehr verschwand.

Was jedoch nicht verschwand, ist die Einsicht, daß der kapitalistischen Wirtschaftsweise nach wie vor Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit innewohnen, zwischen denen sowohl inner- wie außerhalb des Betriebs Konflikte über die Produktions- und Verteilungsbedingungen der gemeinsamen Wertschöpfung bestehen. Denn nicht der Klassengegensatz an sich hat sich mit der Tendenz zur innerbetrieblichen Dezentralisierung, zur partizipativen Führung und zur beteiligungsorientierten „Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft“ (Heidenreich/Töpsch 1998) in analytische Luft aufgelöst. Vielmehr ist es die *Form* der Regulierung des kollektiven Interessenkonflikts, die im historischen Wandel begriffen ist. In Deutschland beispielsweise sind an die Stelle des offenen und nicht selten gewalttätig ausgeprägten industriellen Konflikts im späten 19. Jahrhundert (Tenfelde/ Volkmann 1981) institutionalisierte Austauschformen getreten, deren primäre Kennzeichen ein

hoher Verrechtlichungsgrad, stabile Interessenorganisationen und formalisierte Verhandlungen sind.

So kommt es dazu, daß auch eine Reihe neuerer Arbeiten über die bundesdeutschen industriellen Beziehungen – meist implizit, seltener ausdrücklich – von der Prämisse des Interessengegensatzes ausgehen, jedoch ohne expliziten Bezug zur Klassentheorie herzustellen. Stellvertretend steht die Position von Müller-Jentsch (1997):

„Strukturbestimmend bleiben zwar die Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit, doch lassen sich die zwischen ihnen stattfindenden Auseinandersetzungen eher als Verteilungs- und Arbeitskonflikte denn als Klassenkämpfe beschreiben“ (Müller-Jentsch 1997: 22).

Wie aber, so steht zu fragen, wird diese Prämisse fortgeführt angesichts der vielfältigen institutionellen und technisch-organisatorischen Veränderungen, die sich im System der dualen Interessenvertretung und auf dem shop floor vollziehen?

## 2. Die Entdeckung des Politischen in der deutschsprachigen Betriebssoziologie

Mit der „arbeitspolitischen Wende“ Mitte der achtziger Jahre haben vor allem deutsche Betriebssoziologen auf unterschiedlichen Wegen versucht, das Problem der Handlungslogik kollektiver Akteure im Betrieb neu zu bestimmen. Dazu zählen vor allem der „Arbeitspolitikansatz“ (Jürgens/Naschold 1984; Naschold 1985), das Konzept der „betrieblichen Sozialverfassung“ (Hildebrandt/Seltz 1989; Hildebrandt 1991), die „innerbetriebliche Handlungskonstellation“ (Weltz/Lullies 1984), das Konzept des „Einverständnishandelns“ (Schmidt 1986) sowie der betriebshistorische Mikropolitikansatz (Lauschke/Welskopp 1994).

Gemeinsamer Ausgangspunkt der verschiedenen Ansätze ist es, innerbetriebliche Austauschbeziehungen als einen Prozeß zu interpretieren, in dem Beschäftigte wie Unternehmer miteinander um die kollektive Willensbildung und institutionelle Struktur des „Gemeinwesens“ Betrieb ringen. Der Begriff der *innerbetrieblichen Politik* spielt dabei die Rolle einer intermediären Ebene zwischen der Gesellschaftlichkeit des Kapitalverhältnisses und seiner einzelbetrieblichen Übersetzung in konkrete kollektive Aktion (vgl. Narr 1984; Lauschke/Welskopp 1994). Naschold faßt diese Grundannahme programmatisch so zusammen:

„Betriebliche Strukturen sind nicht das Resultat strategischer Kalkulation des Managements und ihrer Implementation. Sie sind vielmehr integrales Element des Betriebs als eines politischen Sozialgefüges, das über die Formierung von Interessen und Machtpositionen, über Konflikt- und Konsensprozesse, über die Bildung von Bündnissen und Allianzen und die Herauskristallisierung von Institutionen in großen historischen Schüben wie in alltäglichen Mikropolitiken konstituiert und reproduziert wird“ (Naschold 1985: 37).

Einer dieser neuen Wege besteht nun darin, die gesellschaftsstrukturelle Annahme kollektiven Interessenkonflikts mit Theorieelementen des Symbolischen Interaktionismus und der Wissenssoziologie zu verbinden. Mit der Bestimmung von Politik als wechselseitigem Handlungsprozeß ändert sich damit der methodologische Zugang zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb: Aus der vorwiegend strukturtheoretischen wird eine interaktionistische Perspektive auf innerbetriebliche Kol-

lektivakteursbeziehungen. Betriebliche Mikropolitik wird nicht von einem einzelnen Akteur gemacht, sondern findet zwischen den Kollektivakteuren statt; soziale Institutionen, die Klassenbeziehungen strukturieren, bedürfen der Reproduktion durch beide Kollektivakteure, um ihre Existenz unter Beweis stellen zu können.

Jenes „Dazwischen“ ist es, auf das die interaktionistische Betriebspolitikanalyse ihr besonderes Augenmerk richtet.

Zu fragen steht indes, ob der interaktionistische Betriebspolitikansatz ein adäquateres Bild innerbetrieblicher Austauschbeziehungen zeichnen kann, als es die von Lockwood kritisierten deterministischen Klassentheorien vermochten. Zur Klärung des Problems werden im folgenden drei interaktionistische Theorien des Betriebsratshandelns dargestellt und diskutiert. Dabei konzentriere ich mich erstens auf die Frage, wieviel ihre zentralen Interpretationskategorien von der Objektivität des Interessenantagonismus einfangen können; und zweitens, welche empirischen Phänomene der Betriebspolitik nicht oder nur schemenhaft erfaßt werden.

### ***Der Politische Kultur-Ansatz***

Der Politische Kultur-Ansatz wurde vor allem von Rainer Trinczek (1987; 1989) aus einer Untersuchung der betrieblichen Umsetzung der Arbeitszeitverkürzungen von 1985 in der bayerischen Metallindustrie heraus entwickelt. Ausgangspunkt ist die Frage, auf welche Weise innerbetriebliche kulturelle Faktoren auf die Verhandlungsbeziehung zwischen Management und Betriebsrat einwirken. Dabei geht Trinczek vom grundlegenden Interessenkonflikt zwischen Kapital und Arbeit aus, der die soziale Wirklichkeit in den Betrieben formt. Allerdings

„stellt die durch das Kapitalverhältnis konstituierte Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit nämlich nicht nur eine Art strukturkontextuellen Handlungsrahmen dar, sondern wird als solche auf allen Ebenen der industriellen Beziehungen unmittelbar reproduziert“ (Trinczek 1987: 214).

Um den Vorgang der Reproduktion des Kapitalverhältnisses auf der betrieblichen Ebene zu erklären, führt Trinczek eine „intermediäre Analyseebene“ ein, „die die Realstruktur von Betriebsverfassungen als Resultat eines unter bestimmten Rahmenbedingungen stattfindenden (interaktiven) Aushandlungsprozesses zwischen den Betriebsparteien zu fassen versucht“ (ebd.: 32f.). Wichtigstes Kennzeichen von Aushandlungsprozessen ist die Ausübung von Macht, die in Anlehnung an Jürgens (1984) drei verschiedene Formen annehmen kann: Während *Primärmacht* unmittelbar aus der sozialen Praxis der Klassenbeziehung erwächst und sich in individueller Leistungszurückhaltung wie im Streik ausdrücken kann, beruht *Sekundärmacht* auf zuvor erkämpften oder gesetzlich verankerten Regelungen. Indes findet Trinczek eine weitere Machtquelle vor, die für das deutsche Modell der „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977) von Bedeutung ist, nämlich die Fähigkeit des Betriebsrats, die eigenen Interessen durchzusetzen mittels explizitem Verzicht auf die Mobilisierung von Primär- oder Sekundärmacht. Inwiefern diese tertiäre Machtquelle tatsächlich genutzt werden kann, hängt davon ab, ob auch das Management an einer befrie-

deten Austauschbeziehung interessiert ist. Dazu muß es im Konfliktfall allerdings bereit sein, auf die Mobilisierung seiner eigenen Machtressourcen zu verzichten:

„Die etablierten Normen der politischen Kultur eines Betriebes entlasten die Betriebsparteien, führen zu gegenseitiger Berechenbarkeit, schaffen Vertrauen und – um in der Luhmannschen Terminologie zu sprechen – reduzieren damit die Komplexität dieser sozialen Situation. (...) Damit besteht ein originäres Interesse am Erhalt des betriebsspezifischen Regelwerks, das beide Betriebsparteien miteinander teilen“ (Trinczek 1987: 36 f.).

Der Begriff der „politischen Kultur“ meint ein von Betriebsrat und Management gleichsam anerkanntes, typischerweise informelles Regelwerk, das durch die Befriedung bestimmter betriebspolitischer Konfliktarenen zur beiderseitigen Reduktion von Unsicherheit beiträgt. Das gemeinsame Interesse am Erhalt der bestehenden politischen Kultur unterliegt jedoch nicht allein dem kooperativen Typus industrieller Beziehungen. Es gilt auch für konfliktorische Austauschformen, „und zwar dann, wenn sich beide Parteien auf die konfliktorische Haltung der Gegenseite verlassen können, ihr eben ‘vertrauen’ können“ (ebd.: 36). Unter Rückgriff auf den „negotiation of order“-Ansatz von Strauss (1979) zeigt Trinczek, daß der bestehende Typus der politischen Kultur als Ergebnis früherer Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien die gegenwärtigen Aushandlungsprozesse vorstrukturiert. Damit engt er den Bereich der möglichen Verhandlungsstrategien der Kollektivakteure beträchtlich ein (Trinczek 1987: 231).

Die Stärke des interaktionistischen Aushandlungsansatzes besteht sicherlich in der Überwindung jenes strukturtheoretischen Determinismus, der die Form innerbetrieblicher Herrschaft allein durch den Wandel im ökonomischen Umfeld des Betriebs oder durch die Art der eingesetzten Fertigungstechnologie begründet. Tatsächlich schaffen sich die Betriebsparteien eine „Sozialverfassung“ (Hildebrandt 1991) aus eigenem Recht, weit davon entfernt, sich kognitiv über die kulturellen Folgen ihrer Strategien im Klaren zu sein. Zudem zeigt sich die Leistungsfähigkeit eines relationalen Machtbegriffs: Wir lernen, daß die Machtbeziehung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat keine Einbahnstraße des nackten Zwangs sein muß. Auch der Verzicht auf die Anwendung von Primär- oder Sekundärmacht kann der Durchsetzung eigener Ziele dienen.

Gleichwohl gerät der Politische Kultur-Ansatz dort in Widerspruch zu seiner interessenantagonistischen Prämisse, wo er der Verhandlungskultur unterstellt, daß ihre Geltung grundsätzlich impliziten Aushandlungsprozessen entstammt. Wie gezeigt, besteht nach Trinczek zwischen den Betriebsparteien Konsens über die Aufrechterhaltung einer etablierten Verhandlungskultur, solange diese Berechenbarkeit in den Handlungen der Gegenseite garantiert. Damit beide Seiten das implizite Übereinkommen auch dauerhaft tragen, muß die Zustimmung freiwillig erfolgt sein, d. h., daß beide Seiten grundsätzlich über die Möglichkeit verfügen konnten, auf autonome Machtressourcen zurückzugreifen und damit alternative Handlungswege einzuschlagen. In Aushandlungsprozessen zustande gekommene (implizite) Übereinkommen über Regeln des sozialen Austausches in Organisationen müssen demnach auf einem Minimum von Konsens beruhen:

„Das damit konstituierte gemeinsame Interesse von betrieblicher Interessenvertretung und Management an einem gesicherten Bestand unstrittiger inhaltlicher und proceduraler Regeln verschafft der innerbetrieblichen Kultur der Austauschbeziehungen mitunter eine für Außenstehende eigentümlich erscheinende Stabilität“ (Trinczek 1987: 37).

Gegen die Annahme eines implizit ausgehandelten Konsenses über die Regeln der politischen Kultur läßt sich indes einwenden, daß es innerhalb der Spannweite real vorfindbarer betrieblicher Sozialbeziehungsformen auch politische Arrangements gibt, die durch das *Fehlen* einer Übereinstimmung über die Verfahrensregeln der Austauschbeziehung gekennzeichnet sind. So finden bereits Dabrowski et al. (1982) in einer Untersuchung von 27 Klein- und Mittelbetrieben drei verschiedene unternehmerische Politiktypen gegenüber der betrieblichen Interessenvertretung vor, von denen der Typus der „patriarchal-autoritären Betriebspolitik“ dem Betriebsrat jede Form von Legitimität für die Vertretung von Belegschaftsinteressen abspricht. Dieser vor allem in kleinen, eigentümergeleiteten Betrieben beheimatete Typus sieht den Betriebsrat als Störfaktor in einer als grundsätzlich harmonisch angesehenen, paternalistisch unvermittelten Beziehung zwischen ihm und seiner Belegschaft (ebd.: 110; vgl. auch Kotthoff 1981: 63ff.; Hilbert/Sperling 1993: 185ff.).

Die Existenz oktroyierter informeller Regeln läßt demnach vermuten, daß es innerbetriebliche Modi vivendi gibt, die vom Aushandlungsbegriff nicht erfaßt werden. Obgleich der Betriebsrat auch in den repressivsten Formen sozialer Ordnung über institutionell gesicherte autonome Machtressourcen (v.a. BetrVG) verfügt, kann ihm ihre Nutzung sozial weitgehend verwehrt sein. Insofern aber wäre die Erklärungskraft des Aushandlungsbegriffs von vornherein auf jene Formen der politischen Kultur zu bescheiden, in denen die Betriebsparteien bereitwillig sind, von der jeweiligen harten Interessenlinie abzuweichen, berechenbar zu handeln und Kompromisse zuzulassen, und sei es nur über die Frage, bestimmte Machtressourcen lediglich in Notfällen einzusetzen. Wenn dies aber nur für implizit konsensfähige Politikarrangements gilt, beschreibt der Politische Kultur-Ansatz eine tautologische Schleife: Um die Entstehung sozialer Ordnungen zwischen Kollektivakteuren als sozial aushandelte zu erklären, muß er die Existenz von Aushandlungen bereits voraussetzen. Daher ist das Modell nicht in der Lage, betriebspolitische Zwangsordnungen zu erklären.

### ***Der Sozialordnungsansatz***

Im Mittelpunkt der Betriebsratsstudie von Hermann Kotthoff (1994) steht der Vergleich der Vertretungswirksamkeit des Betriebsrats zwischen zwei Momentaufnahmen von 1974 und 1990. Beim erneuten Besuch derselben Betriebe wie 1974 (Kotthoff 1981) stellt Kotthoff fest, daß sich das Verhältnis von vertretungswirksamen zu vertretungsunwirksamen Betriebsräten nahezu umgekehrt hat: Nach nur einem Drittel der Betriebe 1974 weisen 1990 zwei Drittel eine partizipativ-erfolgreiche Betriebsratsarbeit auf.

Wie der Politische Kultur-Ansatz geht auch der Sozialordnungsansatz von der Klassenstrukturiertheit betrieblicher Arbeitsbeziehungen aus:

„Keinesfalls verkennen wir, daß Betriebe Kapitalverwertungsorganisationen und asymmetrische Machtgebilde sind. Doch innerhalb dieser aller-allgemeinsten Bestimmungen existiert eine große Bandbreite von Sozialformen, die die Betriebe unterscheidbar und vergleichbar machen“ (Kotthoff/Reindl 1990: 13).

Doch anders als jener grenzt er sich ab vom geläufigen industriesoziologischen Herrschaftsbegriff Weberscher Prägung, der ihm zu eng an die Definitionsmacht des Managements über betriebliche Arbeitsorganisation und Technikgestaltung gebunden erscheint (ebd.). Betriebliche Herrschaft ist nach Kotthoff vielmehr als „Sozialordnung“ zu verstehen, in der konkrete Personen „deutend, interpretierend und Stellung nehmend die Struktur produzieren bzw. eine vorhandene Struktur reproduzieren“ (Kotthoff 1994: 24). Sie ist soziale, kommunikative, und das heißt vor allem auch normativ-affektive Praxis, die die Form der betrieblichen Mitbestimmung nachhaltig beeinflußt.

Deutlich wird, daß Kotthoff den Wandel von einem vertretungsunwirksamen zu einem durchsetzungsstarken Betriebsrat im selben Betrieb durch die Umwälzung der betrieblichen Sozialordnung interpretiert. Bis auf wenige Ausnahmen vollzog sich dieser Wandel durch Kampf einer kleinen, eingeschworenen Opponentengruppe, oder durch eine charismatische bzw. organisationserfahrene Führungsperson. Der Anstoß zum Widerstand gegen die repressive Sozialordnung entwickelt sich stets aus der „sozialen Welt“ des Betriebs heraus, nämlich unmittelbar aus dem Empfinden einiger weniger Beschäftigter, vom Unternehmer oder dem Management ungerecht behandelt zu werden. Ihr Kampf dreht sich nach Kotthoff um die symbolische Anerkennung des Status der „Betriebsbürgerschaft“ der Beschäftigten, um das Recht nämlich, „oben für voll genommen“, nicht als „Menschen zweiter Klasse“ behandelt zu werden. Sie wollten nur durchsetzen, was ihnen, in ihrer betriebsspezifischen Wahrnehmung, vom Management bislang vorenthalten wurde: Die vollständige Geltung des Betriebsverfassungsgesetzes als Symbol politischer Gleichheit (ebd.: 316).

„Es war ihr Ziel, anerkannte Bürger in der Politik dieses Gemeinwesens zu werden. Es war nicht ihr Ziel, den Klassenkonflikt in den Betrieb zu tragen und zu einem alltäglichen Dauerkonflikt vor Ort zu machen“ (Kotthoff 1994: 317).

Die Stärke des Sozialordnungsansatzes liegt ohne Zweifel dort, wo er die normativen Motive politischen Belegschaftshandelns aufspürt. In theoretischer Hinsicht wird der Betrieb politisiert, indem die bestehenden sozialen Formen der Arbeitskraftanwendung als Folge sozialer Kämpfe zwischen Unternehmer/Management und Betriebsrat/Belegschaft um die Ausgestaltung des „Gemeinwesens Betrieb“ (ebd.) begriffen werden. Gezeigt wird, daß Politik keine abstrakte Kategorie ist, die dem soziologischen Erkenntnisobjekt Betrieb mehr schlecht als recht übergestülpt wird. Wir lernen, daß die Erfahrung empfundener Ungerechtigkeit, sei's am eigenen Leib, sei's vermittelt durch Betroffenheit am Schicksal Anderer, eine verlässliche Kraft der Auflehnung gegen angemäßte Herrschaftsausübung darstellt. Kotthoffs Leistung liegt also darin, ganz im Lockwoodschen Sinne die Prämisse des Klassengegensatzes zu verbinden mit dem Hinweis auf die nicht-rationalen, moralischen Motive kollektiven Handelns im Betrieb.

Mit der These allerdings, der alte, absolutistische „Gesellschaftsvertrag“ könne durch die Beschäftigten gekündigt und durch einen libertären ersetzt werden, dessen bemerkenswertestes Kennzeichen die Institutionalisierung eines „Bürgerstatus“ darstellt, behauptet Kotthoff eine Unabhängigkeit zwischen der integrativen Sozialordnung auf der Mikroebene und einem gesellschaftsstrukturell begründeten Klassenkonflikt, den er allerdings strikt außerhalb des Betriebs verortet (Zeuner 1995: 371f.). Dies überrascht insofern, da der Ansatz explizit angetreten ist, diese Vermittlung zwischen Mikro- und Makroebene *innerhalb* der Bedingungen des Interessengegensatzes zu beschreiben.

Die Ursache dieser Entkopplung scheint eine handfest methodische Seite aufzuweisen, die ich – bei allem Respekt vor der beschriebenen Leistungsfähigkeit des Ansatzes – als *emotionalisierten Empirismus* bezeichnen will. Mit „emotionalisiert“ ist gemeint, daß es dem Sozialordnungsansatz kaum gelingt, in methodische Distanz zu seiner eigenen empirischen Untersuchungsbasis zu treten. Den vielfältigen Beschreibungen des Datenmaterials ist eine besondere Begeisterungsfähigkeit für die „kleinen Betriebspolitiker“ anzusehen, wie sie miteinander ringen um Gerechtigkeit, um die Anerkennung von Personen und von Normen (beispielhaft Kotthoff 1994: 110f.; Kotthoff/Reindl 1990: 366). Die Theorie ist so fasziniert von der Möglichkeit der Herstellbarkeit des Anderen, daß sie im betriebspolitisch Erreichten des „Bürgerstatus“ zugleich auch das Erreichbare, das endlich Mögliche sieht. Damit steht sie auf den ungefiltert-schmalen empirischen Beinen der Wünsche und Hoffnungen, Eindrücke und Erfahrungen der befragten Betriebspolitiker. Das meine ich mit „Empirismus“. Indem der Ansatz allein auf die betriebliche Innenwelt als Erklärungsobjekt unterschiedlicher betrieblicher Mitbestimmungsformen setzt, droht er in der Tendenz, gesellschaftsstrukturelle Machteffekte auf betriebliche Interaktionsprozesse aus dem Blick zu verlieren.

### ***Der Interaktionskulturansatz***

Auch Aida Bosch (1997) geht von der Prämisse des kollektiven Interessengegensatzes aus, lehnt jedoch seine klassische marxistische Begründung als zu rationalistisch und dichotomisch ab (Bosch 1997: 30ff.). Interessenschnittstellen zwischen den betrieblichen Kollektivakteuren, Widersprüche bei der Wahl der optimalen Kapitalverwertungsstrategie auf Managementseite, betriebsratsinterne Machtkämpfe und nicht-beabsichtigte Handlungsfolgen in Bargaining-Prozessen erforderten vielmehr einen Interessenbegriff, der die Bedeutung der nicht-steuerbaren Regeln und Normen betrieblicher Politik gegenüber den machtstrategischen Handlungsmotiven betont:

„Die Formulierung betriebsspezifischer Interessen und die Ausübung organisationaler Macht sind zwar sozialstrukturell – vor allem durch die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit – vorstrukturiert, die je konkrete Form der Interessendefinition und der Machtausübung wird dennoch durch die kulturellen und gewachsenen informellen innerbetrieblichen Regeln gesteuert“ (Bosch 1997: 62).

Dazu entwickelt die Autorin den Begriff der „Interaktionskultur“, für den sie Anleihen beim Symbolischen Interaktionismus Schützischer Provenienz und der Wis-

senssoziologie Mannheims sowie Berger/Luckmanns macht: Eine einmal etablierte Interaktionskultur zwischen Management und Betriebsrat „(...) produziert Regeln, die in einem sinnhaften Zusammenhang stehen. Durch die Interaktionskultur wird Sinn generiert, der Einzelhandlungen innerhalb der Kultur koordiniert und ihnen einen Legitimationsrahmen verleiht“ (Bosch 1997: 48).

Ihre wichtigste These ist, daß die traditionelle Form konflikthaften Verhandlungsstils zwischen Betriebsrat und Management einer beiderseitigen „Kultur der Rationalität“ gewichen ist. Vermittelt des Generationenwechsels auf Managementseite haben vor allem die neuen „weichen“ Managementkonzepte dazu beigetragen, daß der Interessenkonflikt „versozialwissenschaftlich“ (ebd.: 77) und damit entschärft wurde:

„Human Resources Ansatz, verschiedene management by ...-Konzepte, Unternehmenskultur, die Thematisierung von Führungsstilen und Kooperationsformen sind einige dieser Ansätze, die neben betrieblichen Demokratisierungseffekten auch Effektivitätssteigerungen durch die Optimierung der sozialen Beziehungen versprechen“ (Bosch 1997: 113). Und: „Personalmanager sehen heute ihre Rolle darin, zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Rationalität zu vermitteln, beide Logiken in einer Handlungsweise zu integrieren“ (ebd.: 155).

Bosch geht insoweit über den Politische Kultur-Ansatz hinaus, weil sie neben dem strukturell bestimmten Kollektivakteursinteresse die nicht-rationale, symbolische und immer auch wertehaltige Innenseite betriebspolitischen Handelns analytisch stark macht. Mit der Brücke zwischen kulturellen Normen, betriebsinternen impliziten Verhandlungsregeln und „objektiven“ Interessenlagen wäre die Analysekategorie „Interaktionskultur“ in der Lage, langfristige Trends des Wandels der Verhandlungsbeziehungen zu erfassen. Damit ließen sich auch Typologien des Betriebsrats- und des Managementhandelns auf die Frage prüfen, warum die betrieblichen Herrschaftsformen so oder so spezifisch ausfallen.

Gleichwohl impliziert die Kategorie „Interaktionskultur“, bestimmte Interessendimensionen der Betriebsratspolitik nicht oder nur unvollkommen zu erfassen. Das Modell scheint an zwei Schwächen zu leiden: 1. unter der Überbetonung der kulturellen gegenüber der interessenpolitischen Dimension betrieblicher Mitbestimmung; und 2. unter der Tendenz zur Abkopplung betrieblicher Verhandlungsbeziehungen von der ökonomischen Dimension kapitalistischer Marktgesellschaften. Beide Einwände sollen am Beispiel betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen unter dem Vorzeichen des Human Resource Management (HRM) verdeutlicht werden.

1) Interaktionistisch gesehen könnte man auf die Boschsche Idee kommen, die offenbar zunehmende „Rationalisierung“ und „Entpolitisierung“ des betrieblichen Interessenkonflikts als Folge der „Versozialwissenschaftlichung“ des Managements zu betrachten. Indes wäre aber auch die These denkbar, daß sich die betriebspolitischen Verhandlungsspielräume in der Sicht des kollektiven Akteurs Betriebsrat auf der *Einstellungs- und Deutungsebene* verengt haben, etwa in Folge verschärfter Branchenkonkurrenz oder ökonomischer Krisen des Betriebs. Ohne daß dies den Akteuren bewußt sein muß, kann sich diese Verengung auf die Wahl ihres Politikstils auswir-

ken. Zugespißt formuliert: Weg von der Verhaltensalternative „kooperative Gegenmacht“ und hin zu Verhaltensalternativen interessenpolitischer Zugeständnisse.

Diesen Zusammenhang kann ein derzeit noch laufendes DFG-Projekt zur Wahrnehmung betrieblicher Veränderungsprozesse aus der Sicht betroffener Akteure stützen (Lotz et al. 1998). Im Rahmen einer qualitativen Intensivfallstudie zeigen die Autorinnen, daß in einem der von ihnen untersuchten vier Betrieben Beschäftigte wie Betriebsrat bei gleichbleibendem Einkommen auf gestiegene Leistungsanforderungen, die aus der Einführung von Gruppenarbeit folgen, mit deutlich weniger „Unge-rechtigkeitsempfindungen“ reagieren, als in den drei anderen untersuchten Betrieben. Dies ist bemerkenswert, da dieser Betrieb ohnehin bereits 5 Prozent unter dem Branchen-tarif entlohnt. Im Kontrast zu allen anderen Befragten sind Beschäftigte wie Interessenvertreter des gleichen Betriebs der Auffassung, es wäre gerecht, daß anfallende Verluste des Unternehmens durch Einkommensverzicht kompensiert würden, sobald Arbeitsplätze gefährdet wären (Lotz et al. 1998: 29). Entsprechend zurückhaltend verhält sich der dortige Betriebsrat in Sachen Lohnpolitik. Trotz gesteigener Leistungsanforderungen will er das bestehende Entgeltniveau lediglich erhalten. Die Auffälligkeiten in der Wahrnehmung von Leistungs- und Einkommensgerechtigkeit, die sich in keinem der Vergleichsbetriebe finden, führen die Autorinnen sowohl auf strukturelle Effekte (gerade überwundene Unternehmenskrise) als auch auf einen unternehmenskulturellen Faktor (vergemeinschaftete patriarchalische Organisationskultur) zurück.

2) Daß HRM-Konzepte nicht nur im Rahmen der angelsächsischen industriellen Beziehungen neue Anforderungen an die etablierten Institutionen betrieblicher Interessenvertretungen stellen können (z. B. Guest 1989), zeigt eine vergleichende Studie zur Einführung von Qualitätszirkeln in der deutschen und französischen Automobilindustrie (Greifenstein et al. 1993). Trotz der Unterschiede in der jeweiligen Kultur industrieller Beziehungen bei VW und Peugeot erweist sich, daß Qualitätszirkel als direkte Partizipationsform die betrieblichen Interessenvertretungsorgane vor zusätzliche Aufgaben stellt. Im Falle von VW entschied sich die IG Metall nach kontroverser Diskussion dafür, vermittelt Betriebsrat korrigierend in die Regelung des Zirkelwesens einzugreifen, was nach Einschätzung der Autoren auch gelang. Allerdings wird die Betriebsratsarbeit zusätzlich belastet infolge des hohen Betreuungsaufwands der einzelnen Zirkel durch die zuständigen Hallenbetriebsräte, sowie durch das teilweise geringe Verständnis der Zirkelteilnehmer für den „mißtrauischen“ Betriebsrat (ebd.: 251ff.). Anders verhielt es sich bei Peugeot, wo die Qualitätszirkel ohne Gewerkschaftsbeteiligung eingeführt wurden und sozusagen als Konkurrenzveranstaltung zu den gesetzlich garantierten, aber wirkungslosen Mitsprachegruppen wirkten, weshalb letztere weiter an Akzeptanz der Beschäftigten verloren. Mehr noch als die deutschen Betriebsräte lehnten die französischen Gewerkschaftsvertreter Qualitätszirkel als reines Rationalisierungsinstrument ab und verlegten sich auf den Schutz der Beschäftigten vor den negativen Folgen unterbreiteter und umgesetzter Zirkelvorschläge (ebd.: 257ff.; 273).

Im Widerspruch zu Boschs These der Vermittlung zwischen sozialer und ökonomischer Rationalität durch HRM-Strategien sehen die Autoren zwischen beiden eine klare Grenzziehung: „Befragte Betriebsräte vermerkten, die Arbeitnehmervertretung wäre von der Idee, Zirkel böten ein Forum für eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz, inzwischen geheilt. Auch auf dem Feld der direkten Partizipation muß der Betriebsrat, als Gegenmacht zum Management, Mitbestimmungsfunktionen ausüben“ (ebd.: 255; vgl. auch Beisheim et al. 1993).<sup>2</sup>

### 3. Schlußfolgerungen

Zusammengefaßt hat die Diskussion der interaktionistischen Ansätze folgende Einwände formuliert:

- der *Politische Kultur-Ansatz* ist nicht in der Lage, zwangsbestimmte Interaktionsformen als Aushandlungsergebnisse zu erklären;
- der *Sozialordnungsansatz* überbetont die lebensweltliche gegenüber der machtsymmetrischen Dimension betrieblicher Mitbestimmung;
- der *Interaktionskulturansatz* unterschätzt unternehmensexterne Struktureffekte auf betriebliche Verhandlungsbeziehungen.

Insbesondere die Kritik an der interaktionistischen Begründung konsensueller Verhandlungsbeziehungen hat darauf hinweisen wollen, daß neben kollektiv wirkungsmächtigen Normen und Überzeugungen auch strukturelle Bestimmungsgründe betriebspolitisch handlungswirksam sein können, die sich im Sinnverstehen der Handelnden auf der Mikrosphäre nicht jedenfalls zeigen müssen und von den interaktionistischen Interpretationskategorien daher auch nicht eingefangen werden. Dazu gehören etwa marktökonomisch verengte Verteilungsspielräume im Bereich der betrieblichen Lohn- und Sozialpolitik oder auch industriepolitisch hegemoniale Diskurse wie die Standort- oder Lohnnebenkostendebatte, die dem Betriebsrat vermitteln, wie „unzeitgemäß“ Gegenmachtstrategien sind, solange Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen. Auf diesen Zusammenhang weist Bergmann (1991) hin:

„Einverständnishandeln beruht mithin auch auf der Unfähigkeit, geltende Regeln in Frage zu stellen, oder der absehbaren Chancenlosigkeit des Versuchs. Jedenfalls begründet der Tatbestand verbreiteten Einverständnishandelns nicht die Vermutung eines normativen Konsenses. Überdies: Der nicht konsensuelle, instrumentelle Charakter der Beziehung wird sichtbar, sobald Grundfragen der Lohnarbeiterexistenz auf die Tagesordnung geraten, wenn der Bestand des Betriebs auf die Tagesordnung gerät und damit auch der bisherige Lohn und die Arbeitsplätze“ (Bergmann 1991: 52).

Die Ursache der tendenziellen Entkopplung des betrieblichen Mikroriums von der ökonomisch-gesellschaftlichen Makrosphäre scheint mir die unbeabsichtigte Nebenfolge eines grundlegenden methodologischen Topos qualitativer interaktionistischer Sozialforschung zu sein. Diese setzt auf die Identifizierung jener *Deutungsmuster* von Betriebsräten und Managern, die aus der betrieblichen (Ver-)Hand-

<sup>2</sup> Vgl. dagegen Weitbrecht/Fischer (1993), die die fördernde Wirkung von HRM-Konzepten auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen in Deutschland betonen.

lungssituation heraus entstehen.<sup>3</sup> Um diese aufzuspüren, müssen interaktionistisch ausgerichtete Forscher/innen auf explizite Hypothesenbildung vor Betreten des Feldes verzichten:

„Qualitativen Verfahren liegt eine spezifische methodologische Orientierung zugrunde, die sich an den Prinzipien Offenheit, Kommunikation und Verzicht auf Hypothesenbildung ex ante ausrichtet (Hoffmann-Riem 1980). Qualitativer Sozialforschung geht es um die 'Konstruktion zweiten Grades' (Schütz 1971, Bohnsack 1991), die an die im Feld vorhandenen Sinnstrukturen der Handelnden ('Konstruktion ersten Grades') anknüpfen und mit diesen kompatibel bleiben sollten, auch wenn sie andererseits den Kriterien des wissenschaftlichen Fachdiskurses genügen müssen“ (Bosch 1997: 65; ähnlich: Kotthoff 1994: 21 und Trinczek 1987: 7).

Die methodische Anforderung besteht folglich darin, in den Wahrnehmungshorizont des Akteurs einzutauchen, um quasi von innen heraus seine Sinnstruktur und Handlungslogik nachzuvollziehen (Lüders 1991). Vorab gefaßte Annahmen über die Wirkung sozialer Regeln und Institutionen auf Interaktionen könnten den Deutungsvorgang indes verfälschen. Herbert Blumer bringt dies so auf den Punkt: „Die Form der sozialen Interaktion ist eine Frage der empirischen Entdeckung und nicht eine Sache, die im Voraus bestimmt werden kann“ (Blumer 1973: 137).

Ersichtlich wird ein Dilemma grundsätzlicher Art: Solange sich die Betriebspolitikanalyse auf die Mikroebene der Sinndeutung von Management- und Betriebsratshandeln konzentriert, droht sie im Falle der Analyse konsensueller Austauschformen die hinter dem augenscheinlichen Konsens – möglicher-, nicht zwingenderweise – verborgenen Interessenkonflikte zu übersehen. Läßt man diese Mikroebene indes analytisch außer Acht, so wird die kulturspezifische Vermittlung zwischen Struktur- und Handlungsebene betrieblicher Mitbestimmung nur schwer zu entschlüsseln sein.

#### **4. Betriebliche Verhandlungskultur und soziale Gerechtigkeitsvorstellungen**

Folgt man der bisher vorgetragenen Kritik, so ist festzuhalten, daß die Handlungen der Betriebsparteien durch die politische Verhandlungskultur beeinflusst sind, die ihrerseits von kontextuellen Faktoren des Betriebs, wie Gesellschaftsstruktur, Arbeits- und Absatzmarktlage, abhängt. Indes wissen wir, daß es keinen mechanischen Zusammenhang zwischen Struktur, Verhandlungskultur und betriebspolitischen Handlungen gibt. Die hier vertretene These ist, daß die betriebspolitischen Akteure vor dem Hintergrund *sozialer Wertvorstellungen* die vorhandenen Strukturen sowie die bestehende Verhandlungskultur interpretieren und in Aktion übersetzen.

Wie wir aus der Kultursoziologie wissen, liegt die Bedeutung sozialer Wertvorstellungen nicht allein darin, den Menschen Handlungsorientierungen zur Verfügung zu stellen. Sie dienen zugleich als Erklärungsmuster zur Rechtfertigung der eigenen sozialstrukturellen Position. Individuen wählen aus einem Pool unterschiedlicher sozialer Wertvorstellungen diejenigen aus, welche die vorhandene Sozialstruktur sub-

---

<sup>3</sup> Zum Stellenwert der Deutungsmusteranalyse in der Organisationsforschung siehe Hanft (1991) sowie Osterloh (1993).

ektiv am verständlichsten erscheinen läßt, und die zugleich die eigene Lage im gesellschaftlichen Kontext legitimiert, wodurch die Sozialstruktur letztlich reproduziert wird (Archer 1988; Weber 1991; Lepsius 1995; Douglas 1996).

Wenn dem so ist, so stellen soziale Wertvorstellungen das Verbindungsglied zwischen Struktur und Handlung dar. Dies gilt offenbar ganz besonders für Vorstellungen sozialer Gerechtigkeit. Wie Wegener und Liebig (1993) empirisch gezeigt haben, sind individuelle Vorstellungen über die gerechte Verteilung von Gütern in einer Gesellschaft keineswegs rein subjektiver oder emotionaler Natur. Individuen nehmen vielmehr jene Gerechtigkeitsvorstellungen an, die ihre eigene sozialstrukturelle Lage am ehesten zu legitimieren imstande ist.

Wenn wir also auf der Suche nach Wertvorstellungen sind, die das kulturelle Verbindungsglied zwischen den strukturellen Bedingungen des Betriebs und den Handlungsweisen seiner Mitglieder bilden, so können wir in den sozialen Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure einen möglichen Kandidaten finden. Übertragen wir nämlich die Beobachtungen aus der empirischen Gerechtigkeitsforschung (zum Überblick Liebig 1995) auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, so präferieren Beschäftigte demnach mehrheitlich Vorstellungen über die gerechte Verteilung von Gütern im Betrieb in Abhängigkeit von zwei strukturellen Faktoren: erstens in Abhängigkeit vom Grad der Handlungsrestriktion, die aus der Stellung des Individuums in der betrieblichen Hierarchie folgt, und zweitens in Abhängigkeit vom Grad der Einbindung in eine soziale Gruppe, wie sie der betriebsspezifische Typ der sozialen Organisation von Arbeit vorgibt (Liebig 1997: 282ff.).<sup>4</sup> Zwei Schlüsse lassen sich aus dieser Argumentation ziehen:

- Erstens verfügen Beschäftigte über Vorstellungen als gerecht erachteter Austauschregeln im Unternehmen, die sie in Abhängigkeit von strukturellen Faktoren annehmen, und die sich in der kulturellen Ordnung des Betriebs niederschlagen;
- zweitens stellen Gerechtigkeitsvorstellungen einen Gradmesser für die Beurteilung der Legitimität der aktuellen Austauschregeln im Betrieb dar.

Beide Schlußfolgerungen können für die Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen fruchtbar gemacht werden. Erstens wären die Gerechtigkeitsvorstellungen betriebspolitischer Akteure als abhängige Größe struktureller externer Faktoren (wie der Machtasymmetrie und dem Marktprozeß) sowie struktureller interner Faktoren (vor allem des betrieblichen Kooperationstypus) zu verstehen. Und zweitens dienen diese Gerechtigkeitsvorstellungen den Akteuren als Orientierung bei der Interpretation aktueller Verhandlungsprozesse und der zugrunde liegenden Verhandlungskultur.

---

<sup>4</sup> Daß Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten nicht allein auf der Einstellungsebene verbleiben, sondern direkt handlungsrelevant werden können, haben empirisch etwa Greenberg (1990) über Diebstahl am Arbeitsplatz und Dittrich/Carrel (1976) über Absentismus und Kündigungsverhalten dargelegt.

Ein Beispiel soll den skizzierten Zusammenhang illustrieren: Greift das Management zu Machthandlungen, die im Widerspruch zu der vom Betriebsrat als gerecht erachteten Verhandlungskultur stehen, so ist zu vermuten, daß es innerhalb des Betriebsratsgremiums zu Ungerechtigkeitsempfindungen kommt. Diese können sich dann entweder direkt gegenüber dem Management artikulieren (politischer Protest), wodurch sich die Verhandlungskultur ändern kann. Oder die Ungerechtigkeitsempfindungen führen zu betriebsratsinternen Konflikten auf der Verhaltensskala von „Voice“ bis „Exit“ (Hirschman 1974), wodurch die Verhandlungsfähigkeit des Betriebsrats geschwächt werden kann.

Für diese These sprechen auch empirische Anzeichen. So weisen Teile des Datenmaterials bei Kotthoff (1994) und Trinczek (1987) darauf hin, daß beide Varianten, offener Protest und interner Konflikt, aus der Wahrnehmung von Betriebsratsmitgliedern und Beschäftigten entstehen, es gäbe eine Diskrepanz zwischen der Soll-Vorstellung einer gerechten Verhandlungskultur und den aktuellen Machthandlungen des Managements.

Die Erweiterung des Konzepts der Verhandlungskultur durch die empirische Gerechtigkeitsforschung könnte geeignet sein, jene Lücke auszufüllen, die eingangs mit David Lockwood beklagt wurde: Nämlich der Analyse derjenigen Bestimmungsgründe kollektiven Handelns, die der Einzelne für obligatorisch hält, „da sie ein unbestreitbares Ziel oder einen unantastbaren Wert verkörpern“. Indes liegen derzeit noch keine näheren Untersuchungen innerbetrieblicher industrieller Beziehungen aus empirisch-gerechtigkeits-theoretischer Sicht vor, sollten aber lohnenderweise in Angriff genommen werden.

## Literatur

- Archer, M.S. (1988): *Culture and Agency. The Place of Culture in Social Theory*. Cambridge.
- Becker, U. (1984): Zum Status der Klassenanalyse und der klassentheoretisch fundierten Politikanalyse – heute. In: PROKLA 57: 142-158.
- Beisheim, M./Eckhardstein, D./Müller, M. (1993): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*. München und Mering: 125-140.
- Bergmann, J. (1991): Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“. In: Hildebrandt, E. (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*. Berlin: 49-54.
- Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Matthes, J. (Hg.): *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Bd. 1. Reinbek: 80-146.
- Bosch, A. (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München und Mering.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1996): *Innerbetriebliche Interaktionsmuster. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. Hektogr. Forschungsbericht, Erlangen.

- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York/London.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent*. Chicago.
- Buhr, R. (1998): *Unternehmen als Kulturräume. Eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext*. Berlin.
- Dabrowski, H./Görres, H-J./Weiberg, G. (1982): *Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben*. Göttingen.
- Dittrich, J.E./Carell, M.R. (1976): *Dimensions of Organizational Fairness as Predictors of Job Satisfaction, Absence, and Turnover*. In: *Proceedings of the Academy of Management*: 79-83.
- Douglas, M. (1996): *Tought Stiles. Critical Essays on Good Taste*. London.
- Dörre, K./Neubert, J. (1995): *Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“*. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 5*. Berlin/New York: 167-213.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München und Mering.
- Friedman, A. (1987): *Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexeren Theorie des Arbeitsprozesses*. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labor Process Debate*. Berlin: 99-131.
- Greenberg, J. (1990): *Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts*. In: *Journal of Applied Psychology 75*: 561-568.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1993): *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*. München und Mering.
- Guest, D. (1989): *Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions*. In: Storey, J. (ed.): *New Perspectives on Human Resource Management*. London: 41-55.
- Hanft, A. (1991): *Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Sicht*. München und Mering.
- Heidenreich, M./Töpsch, K. (1998): *Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft*. In: *Industrielle Beziehungen 5*: 13-44.
- Hilbert, J./Sperling, H-J. (1993): *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technikeinsatz und Arbeitsbeziehungen*. 2. Aufl. München und Mering.
- Hildebrandt, E. (Hg.) (1991): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*. Berlin.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin.
- Hirschman, A.O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch*. Tübingen.
- Hyman, R. (1993): *Strategie oder Struktur? Die widersprüchliche Handlungskonstellation des Managements der Arbeit*. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*. 2. Aufl. München und Mering: 65-105.
- Jürgens, U. (1984): *Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik*. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen: 58-91.
- Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.) (1984): *Arbeitspolitik*. Opladen.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a.M.

- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Lauschke, K./Welskopp, T. (Hg.) (1994): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen.
- Lepsius, R.M. (1995): Max Weber und das Programm einer Institutionenpolitik. In: Berliner Journal für Soziologie 5: 327-333.
- Liebig, S. (1995): Gerechtigkeitsvorstellungen und Unternehmenskultur. Befunde zu den Bedingungen von Gerechtigkeitsbeurteilungen in Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen 2: 345-366.
- Liebig, S. (1997): Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen. München und Mering.
- Littler, C.R. (1987): Theorie des Managements und Kontrolle. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labor Process Debate. Berlin: 27-75.
- Lockwood, D. (1985): Das schwächste Glied der Kette? Einige Anmerkungen zur marxistischen Handlungstheorie. In: PROKLA 58: 5-33.
- Lotz, M./Meyer, S./Brendel, K. (1998): Verteilungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen. Manuskript. Humboldt-Universität zu Berlin/Universität Heidelberg.
- Lüders, C. (1991): Deutungsmusteranalyse. In: Gorz, D./Kraimer, K. (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: 377-408.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- Narr, W.-D. (1984): Politisiert die Arbeit – Eine Anregung für Theorie und Praxis. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Opladen: 430-467.
- Naschold, F. (1985): Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik. Einführende Bemerkungen zur Arbeitspolitik. In: ders. (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a.M.: 9-46.
- Offe, C. (1985): Bemerkungen zur spieltheoretischen Neufassung des Klassenbegriffs bei Wright und Elster. In: PROKLA 58: 83-88.
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.
- Roemer, J. (1982): A General Theory of Exploitation and Class. Cambridge, Mass.
- Schmidt, G. (1986): Einverständnis handeln – ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse. In: Seltz, R./Mill, R./Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: 57-68.
- Sterkel, G. (1997): Beteiligungseuphorie und Emanzipationsbarrieren. Probleme mit betrieblicher Partizipation. Münster.
- Strauss, A. (1979): Negotiations. Varieties, Contexts, and Sozial Order. San Francisco etc.
- Tenfelde, K./Volkman, H. (1981): Streik. Zur Geschichte des Arbeitskampfes in Deutschland während der Industrialisierung. München.
- Therborn, G. (1987): Auf der Suche nach dem Handeln. Geschichte und Verteidigung der Klassenanalyse. In: PROKLA 66: 128-160.
- Trinczek, R. (1987): Zur Struktur innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse. Ein Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb am Beispiel einer Fallstudie zur Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags. Diss. Erlangen.

- Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher Industrieller Beziehungen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 6: 444-456.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Stuttgart.
- Weber, M. (1991): Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung hg. v. J. Winckelmann. Gütersloh.
- Wegener, B./Liebig, S. (1993): Eine Grid-Group-Analyse sozialer Gerechtigkeit. Die neuen und alten Bundesländer im Vergleich. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 45: 668-690.
- Weitbrecht, H./Fischer, S. (1993): Human Ressource Management und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Profitable Ethik- effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München und Mering: 179-208.
- Welskopp, T. (1994): Ein modernes Klassenkonzept für die vergleichende Geschichte industrialisierender und industrieller Gesellschaften. In: Lauschke, K./Welskopp, T. (Hg.): *Mikropolitik im Unternehmen*. Essen:48-106.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 28: 291-201; 489-494.
- Weltz, F./Lullies, V. (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen: 155-170.
- Wittel, A. (1997): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin.
- Wright, E. O. (1985): Wo liegt die Mitte der Mittelklassen? In: *PROKLA* 58: 35-62.
- Zeuner, B. (1995): „Probleme des Klassenkampfes“ im Betrieb. In: *PROKLA* 100: 341-379.