

## Anerkennung oder komplexe Verhältnisse? Interpretative Mitbestimmungsforschung jenseits von Macht und Partizipation

Jansen, Till

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Verlag Barbara Budrich

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jansen, T. (2015). Anerkennung oder komplexe Verhältnisse? Interpretative Mitbestimmungsforschung jenseits von Macht und Partizipation. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 16(2), 279-297. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48474-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Till Jansen

## Anerkennung oder komplexe Verhältnisse?

### Interpretative Mitbestimmungsforschung jenseits von Macht und Partizipation

#### Recognition or complex conditions?

#### Interpretative research in co-determination beyond power and participation

**Abstract:**

Methodische und methodologische Ansätze der interpretativen Mitbestimmungsforschung begreifen ihren Gegenstand in der Regel in Kategorien von Macht und Anerkennung: Sie fragen danach, welche Interaktionsbeziehungen sich unter Maßgabe einer Machtasymmetrie ausbilden können. Dabei übersehen sie die unterschiedlichen sachlichen Rationalitäten, in die die Mitbestimmung eingebettet ist: Wirtschaftliche Erwägungen treffen auf Machtkalküle, Gewerkschaftspolitiken kollidieren mit Perspektiven von Betriebsräten, Finanzmarktperspektiven mit produktionsfokussierten Strategien. Um Mitbestimmungspraxen angemessen fassen zu können, müssen die unterschiedlichen sozialen Rationalitäten daher angemessen rekonstruiert und in ihrer wechselseitigen Bezugnahme verstanden werden. Anhand der mehrwertigen Logik Gotthard Günthers wird in diesem Artikel eine Metatheorie der Mitbestimmungsforschung vorgestellt, deren Ziel die Rekonstruktion sozialer Komplexität ist. Die Implikationen dieser Perspektive werden anhand der Analyse eines mitbestimmten Aufsichtsrats demonstriert.

**Schlagworte:** Interpretative Mitbestimmungsforschung; rekonstruktive Methoden; dokumentarische Methode; Polykontextualität; Systemtheorie

**Abstract:**

Interpretative qualitative research in co-determination usually conceptualizes its subject along the theoretical trajectories of power and recognition: The question is usually, which interactional patterns and cultures emerge under the given asymmetries of power. However, co-determination is not only a question of power but also deals with a plentiful of other societal rationales: Economic calculations meet micropolitics, labour unions struggle with work council, perspectives on financial markets clash with strategies based on production. We have to reconstruct this complexity involved, in order to get a grasp of the situation. This paper proposes to use the many-valued logic of Gotthard Günther as a metatheoretical framework for such cases. The implications are discussed using the case of a co-determined supervisory board.

**Keywords:** co-determination; qualitative methods, documentary method, polycontextuality, systems theory

## 1. Einleitung

Rekonstruktive Sozialforschung ist stets an spezifische metatheoretische Annahmen gebunden, die einen wesentlichen Einfluss auf die Auswertung des Materials und die Struktur der Ergebnisse haben (Bohnsack 2003). Die Metatheorie bestimmt, ob wir etwa konjunktive Erfahrungsräume, Diskurse oder Biographien entdecken, mithin, auf welcher analytischen Ebene wir uns bewegen. Die interpretative Mitbestimmungsforschung, wie sie sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat, bringt eine spezifische Metatheorie mit sich (als Übersicht vgl. Greifenstein/Kißler 2010). Diese Metatheorie vereint zwei zentrale theoretische Elemente in einer Perspektive: Zunächst wird die Mitbestimmung als Machtproblem betrachtet: Während das Management Macht ausübt, kontert die Mitbestimmung diese Macht. In der Folge wird danach gefragt, welche Form der Interaktion sich unter den Bedingungen dieser Machtstrukturen entwickelt.

These dieses Artikels ist, dass eben jene metatheoretische Lagerung den Gegenstand nicht voll zu erfassen vermag, da sie die spezifischen sachlichen Rationalitäten nicht ausreichend berücksichtigt, mit denen die Mitbestimmung konfrontiert wird (vgl. Deutschmann 2002, S. 29; Kühl 2004, S. 80). Beide Seiten, sowohl das Management wie auch die Arbeitnehmervertretung, sind in komplexe institutionelle Geflechte eingespannt, die von der interpretativen Mitbestimmungsforschung als Macht subsummiert werden, von der es die Interaktion zu befreien gilt. Will man die Mitbestimmung jedoch als enaktierte Institution verstehen, so gilt es gerade diesen blinden Fleck zu beleuchten. Die interpretative Mitbestimmungsforschung muss dann ihr Augenmerk auf „Übersetzungsverhältnisse“ (Renn 2006) lenken. Es stellt sich die Frage, welche relevanten Rationalitäten (etwa Branchen, Märkte, Standorte, die Differenz von Gewerkschaftsvertretern und betrieblicher Mitbestimmung, die policy von Großaktionären etc.) in einem konkreten Fall vorliegen, wie diese Rationalitäten interpretiert werden, wie die unterschiedlichen Interpretationen ineinander greifen und schließlich in eine Mitbestimmungspraxis übersetzt werden. Denn eine noch so hohe Anerkennung mag im Scheitern des Dialogs enden, wenn es kein Vokabular gibt, das Anschlüsse zwischen den Sachproblemen der Arbeitnehmervertretung und des Managements herzustellen vermag.

Im Anschluss an die dokumentarische Methode in einer kontexturanalytischen Erweiterung (Vogd 2014; Vogd/Harth/Offner 2015; Jansen/von Schlippe/Vogd 2015) soll ein metatheoretischer Zugang vorgeschlagen werden, mit dem diese Komplexität rekonstruktiv abgebildet werden kann. Dieser wird am Beispiel der Analyse eines mitbestimmten Aufsichtsrats exemplarisch dargestellt.

## 2. Interpretative Mitbestimmungsforschung: Fokus auf Interaktionskulturen

Die interpretative Mitbestimmungsforschung, wie sie sich seit den späten siebziger Jahren entwickelt hat, ist geprägt durch ein interaktionistisches Paradigma (Kotthoff 2013, S. 329), in dem die institutionelle Einbettung sowohl des Mana-

gements wie auch der Arbeitnehmervertreter als Machtproblem begriffen wird: Das Management übt Macht aus, während die Arbeitnehmervertreter Gegenmacht ausüben. Empirisch stellt sich dann die Frage, welche Umgangsformen sich in dieser Konstellation entwickeln und ob und in welcher Form Arbeitnehmervertreter Anerkennung erfahren.

Klassisch für diese Phase der Forschung sind etwa die Studien von Kotthoff, der nach „Partizipationsmustern“ (Kotthoff 1981, S. 28) fragt. Da der Betriebsrat vom Management beherrscht sei, stelle sich die Frage, inwieweit Gleichrangigkeit in der Beziehung hergestellt werde. Herrschaft erscheint hier als ein Ringen um Anerkennung und „Beziehungsarbeit“ (Kotthoff 1994, S. 23f.). Entsprechend dieser Fragestellung entwickelt Kotthoff eine Typologie der Interaktionsmuster, die verschiedene Formen defizienter Betriebsratsarbeit konstatiert, etwa den *ignorierten* und den *isolierten* Betriebsrat (Kotthoff 1981). In einer weiteren Studie werden zudem verschiedene Formen der erfolgreichen Mitbestimmung identifiziert, wie der *standfeste*, der *kooperative* oder der *aggressive* Betriebsrat (Kotthoff 1994). Die entwickelte Typologie entfaltet sich demnach zum einen entlang einer binär verstandenen Machtachse von defizienter oder erfolgreicher Partizipation und zum anderen entlang unterschiedlicher Verständnisse von Interaktionsbeziehungen. Diese Herangehensweise hat die qualitative Mitbestimmungsforschung maßgeblich geprägt. So ist etwa die Typologie von Osterloh (1993) ähnlich angelegt, wenn sie *konfliktorientierte*, *harmonische* oder *kritisch-kooperative* Betriebsratsarbeit konstatiert. Bosch (1997) hingegen konstatiert eine versachlichte Umgangsform.

Die komplexe institutionelle Einbettung von Mitbestimmung in wirtschaftliche und technologische, gesetzliche und verschiedene politische Rationalitäten und Kalküle wird dabei weitgehend außen vor gelassen. Selbst Arbeiten, die dies kritisch bemerken (Bosch et al. 1999, S. 9), vermögen mit Konzepten wie dem *betrieblichen Sozialsystem* nicht wesentlich über eine Perspektive hinaus zu gehen, die sich an der Dualität von Macht und Anerkennung orientiert. Änderungen an dieser Herangehensweise bestehen dann vor allem in der Verschiebung des Fokus, etwa auf die Orientierungsmuster des Managements (Trinczek 2004), hochqualifizierten Mitarbeitern (etwa Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Faust/Jauch/Notz 2000) oder kleinen und mittleren Betrieben (Wassermann 1999; Hilbert/Sperling 1993). Wie Kotthoff (2013, S. 326) bemerkt: „Bei allen Unterschieden im Detail geht es diesen Untersuchungen um die Interaktionsmuster im Beziehungsdreieck zwischen Betriebsrat und seinen Bezugsgruppen Management, Belegschaft und Gewerkschaft.“

Diese Perspektive ändert sich auch nicht wesentlich in der einzig größere qualitative Studie zur Unternehmensmitbestimmung, der Mitbestimmung im Aufsichtsrat (Bamberg et al. 1987, 1984). Es geht um die Frage nach der „Interessenwirksamkeit“, und die Gewerkschaftsnähe ist entsprechend klar benannt. Die Typologie verläuft wieder entlang der Unterscheidung von Macht und Anerkennung. So reichen die Typen etwa von „Mitbestimmung gehört nicht zum Stil des Hauses“ (Bamberg et al. 1987, S. 62ff.) bis zu „Der Aufsichtsrat als Kampfarena“ (Bamberg et al. 1987, S. 73ff.). Somit wird auch hier der Gegenstand als ein Machtverhältnis begriffen, in dem die unterlegene Gruppe um Anerkennung kämpft.

### 3. Sach- oder Sozialorientierung: Unterschiedliche Rationalitäten

Das Problem dieser Herangehensweise und ihres Fokus auf Macht und Anerkennung ist dabei, dass sie unterschiedliche komplexe, in der Interaktion enaktierte Institutionen auf eine Frage nach der zwischenmenschlichen Beziehung reduziert. Mit Luhmann (1984) ließe sich sagen, die Sachdimension von Sinn wird auf die Sozialdimension reduziert. Durch die Reduktion institutioneller Komplexität auf Macht sieht man das Problem der Mitbestimmung im Wesentlichen in der Frage, ob Arbeitnehmervertreter als Dialogpartner anerkannt werden und sich als solche verstehen. Diese Annahme übersieht jedoch, dass organisationale Praxis in unterschiedliche soziale Rationalitäten und institutionelle Lagerungen eingebettet ist, die ihre spezifische Eigenlogik entwickeln und die Praxis wesentlich bestimmen. Vogd (2004, 2002, 2009) hat diesen Umstand klar im Fall ärztlicher Entscheidungsfindung im Krankenhaus herausgearbeitet und methodisch reflektiert (Vogd 2011): Die Behandlung komplexer Fälle geschieht in einem institutionellen Spannungsfeld, in dem unterschiedliche Logiken arrangiert werden. So müssen organisationale Rationalitäten mit wissenschaftlichen Erkenntnissen in Einklang gebracht werden. Die Vorgaben der Krankenkassen, professionelle Erfordernisse, die soziale Situation des Patienten und der rechtliche Rahmen müssen in der Praxis zu einander in Beziehung gesetzt werden. Um es in diesem Fall zuzuspitzen: „Noch bevor sich eine Arzt-Patient-Beziehung in konkreter Form entfalten und entwickeln kann – sei es in paternalistischer oder demokratischer Form –, prägen zuvor getroffene Situationsdefinitionen [...] die Gestaltung“ (Vogd 2002, S. 321). Organisationale Praxis *ist* hier enaktierte institutionelle Komplexität und steht dieser nicht gegenüber (Kuhn 2012).

Nicht anders verhält es sich mit der Mitbestimmungspraxis. So übersieht etwa die Reduktion von Marktstrukturen auf Macht, dass sich dieselben im Unternehmen als Bearbeitung von Knappheit darstellen und etwa grundsätzlich von Machtausübung etwa durch Gesetzgebung unterscheiden. Wird die Pluralität institutioneller Rationalitäten in Organisationen auf die Machtdimension reduziert, so kann man etwa nicht verstehen, warum Manager ihre Arbeit häufig überhaupt nicht als Machtausübung, sondern als Effizienzoptimierung verstehen und dass gerade dieses unterschiedliche Verständnis ein Problem für die Mitbestimmung darstellt (gut sichtbar bei Eberwein/Tholen 1990, S. 154ff). Ebenso verhält es sich mit den unterschiedlichen Rationalitäten, in denen Betriebsräte und Gewerkschafter eingebettet sind, oder mit den Unterschieden zwischen einem Großinvestor mit einer spezifischen unternehmerischen Idee und dem Vertreter einer Bank, der das Unternehmen von den Zahlen her denkt. Es stellt sich die Frage, ob in der Unternehmensführung primär über Shareholder Value oder über nachhaltiges Wachstum gedacht wird, ob Betriebsratsarbeit primär Gegenmacht oder auch Unternehmenslenkung bedeutet.

Diese sachliche Dimension findet zwar immer wieder Eingang in die rekonstruktive Forschung, z.B. im Konzept des Co-Managements (Müller-Jentsch/Seitz 1998), das die Orientierung der Arbeitnehmervertreter an einer wirtschaftlichen Logik beinhaltet. Doch werden selbst solche Konzepte entweder im Sinne einer guten Beziehung verstanden, oder die ökonomische Orientierung als Verrat am Gegenmachtgedanken kritisiert (vgl. etwa Kotthoff 1998; Bamberg et al. 1987).

Die wirtschaftliche Seite der Unternehmensführung kann in einer Theorie, die nur über Macht gedacht ist, nicht angemessen konzeptionalisiert werden. In dieser Hinsicht kommt das oftmals konstatierte Theoriedefizit der Mitbestimmungsforschung zum tragen (Kühl 2004, S. 80; Deutschmann 2002, S. 26).

Letztlich entscheidet sich die interpretative Mitbestimmungsforschung im Hinblick auf ihren Gegenstand somit weniger an der Frage „Was ist der Fall?“ als vielmehr an der Frage „Was steckt dahinter?“ (Luhmann 1993). Die Institution Mitbestimmung und die verschiedenen institutionellen Lagerungen, die durch sie verknüpft werden – angefangen bei der jeweiligen Marktsituation des Unternehmens bis hin zu der mikropolitischen Situation in der Arbeitnehmerschaft – werden im Wesentlichen auf die Dimension *Macht* reduziert. Damit wird die Institution etwas der sozialen Praxis extern gegenüber stehendes, das letztlich das Management begünstigt und die Arbeitnehmer benachteiligt. Die Mitbestimmungspraxis als enaktierte Institution (Kuhn 2012), gerät dabei jedoch aus dem Blickfeld.

## Soziale Räume in Organisationen

Interessiert man sich jedoch für die Mitbestimmung als in Organisationen enaktierte Institution, als auf eine spezifische Art gelebtes institutionelles Gefüge, und begreift die verschiedenen institutionellen und organisationalen Strukturen nicht mehr externe Herausforderung für eine Interaktion unter Gleichen, so bedarf dies einer grundsätzlichen Rekonfiguration der Metatheorie. Vogd (2002, 2011) schlägt hierzu, ausgehend vom Konzept des Orientierungsrahmens, die Verbindung von dokumentarischer Methode (Bohnsack 2003) und Systemtheorie vor. Hierzu werden verschiedene gesellschaftliche Rationalitäten als unterschiedliche Rahmen von Interaktionen konzipiert.

Diese Verbindung, die sich in der Analyse von Interaktionen hervorragend bewährt hat, gerät jedoch an ihre Grenzen, wenn es nicht mehr darum geht, wie unterschiedliche Rationalitäten in einer geteilten Praxis arrangiert werden, sondern wie diese verschieden interpretierten und gelebten Rationalitäten selbst zu einander in einer Beziehung stehen und das Zusammenwirken verschiedener Praxen strukturieren. Wenn sich also nicht mehr die Frage stellt, wie ein konjunktiver Erfahrungsraum verschiedene Rahmen verbindet, sondern wie verschiedene Räume, etwa betriebliche Arbeitnehmervertretung, gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung sowie Anteilseignerververtretung, ineinander greifen. Denn dies ist bei der Mitbestimmung der Fall: Die Interaktion von Arbeitnehmervertretern und Management kann nur zu einem geringen Grad bis gar nicht auf einen geteilten konjunktiven Erfahrungsraum zurück geführt werden, was wesentlich mit der Idee des konjunktiven Erfahrungsraums zusammenhängt:

Die dokumentarische Methode hat sich, wie die meisten rekonstruktiven Verfahren, in enger Auseinandersetzung mit einem spezifischen Gegenstand entwickelt (Bohnsack 2003, S. 10). In diesem Fall war es vor allem die Erforschung von Milieus und Generationen, also von sozialen Gruppen, die durch einen geringen Grad an Formalisierung und stattdessen durch einen hohen Grad an Informalität sowie einer langen Sozialisation der Mitglieder gekennzeichnet sind. Sowohl in Milieus wie auch in Generationen wächst man auf und eignet sich ein spezifisches, in hohem Grad unbewusstes Wissen an, das eine spezifische Weltanschau-

ung prägt. Diese Weltanschauung wiederum formt dann das soziale Handeln, bleibt jedoch implizit und so nicht direkt zugänglich (Mannheim 1923). Soziale Praxis wird entsprechend – ausgehend von der Idee konjunktiver Erfahrungsräume und konjunktiven Wissens – gedacht. Kommunikatives Wissen, jenes Wissen, das explizit verfügbar ist, gilt hingegen als sekundär. Es interessiert vor allem im Hinblick auf seine Handhabung und wird als Ausdruck impliziter Wissensbestände gegriffen. Diese Konzeption sozialer Praxis, geprägt von konjunktivem Wissen und konjunktiven Erfahrungsräumen, hat für organisationale Zusammenhänge verschiedene problematische Implikationen:

1. Zunächst wird aus einer praxeologischen Perspektive Sozialität als von einem konjunktiven Erfahrungsraum strukturiert gedacht. Im organisationalen Alltag lässt sich jedoch soziale Praxis nur in bestimmten Fällen als Resultat einer solchen geteilten Orientierung, etwa als Ausdruck einer ärztlichen Profession oder eines spezifischen Berufsmilieus, sehen (Mensing 2008). Vielmehr besteht die Normalität des organisationalen Alltags gerade darin, dass sich unterschiedliche Räume konsequent aneinander abarbeiten. Ingenieure diskutieren mit Betriebswirten und Designern, Ärzte setzen sich mit Physiotherapeuten, Pflegepersonal und Patienten auseinander. Professoren ärgern sich mit Studenten, fachfremden Kollegen und Verwaltungspersonal herum. Der konjunktive Erfahrungsraum, der diese Interaktionen strukturiert, ist zumeist sehr dünn und häufig auf eine Art generalisierten Wissens um den Umgang mit formalen Organisationen strukturiert. Das Meeting in einem Großkonzern unterscheidet sich nicht wesentlich von einer Fakultätsratssitzung. Dennoch passieren sehr unterschiedliche Dinge. So mag in einem Fakultätsrat etwa ein neuer Studiengang im Hinblick auf Bewerberzahlen und Personalressourcen verhandelt werden, während in einem Konzern hingegen etwa die Markchancen eines neuen Produktes ausgelotet werden. Der Modus der Diskussion mag sich durchaus ähneln, etwa mehr oder weniger konfliktbehaftet sein. Die jeweilige Praxis jedoch nur auf diesen Modus zu reduzieren, hieße die Spezifika der jeweiligen Organisation im Hinblick auf fachliche, rechtliche und weitere institutionelle Lagerungen auszublenden. Ein Fakultätsrat wäre etwa von einem Konzernmeeting, einem Generalsstab oder einer parlamentarischen Arbeitsgruppe nur im Hinblick auf die vorherrschende Kultur des Umgangs zu unterscheiden.
2. Damit geht einher, dass wir in hoher Frequenz die institutionellen Referenzen wechseln, in denen wir uns bewegen und dass diese reflexiv verfügbar sind – und dies sogar innerhalb einer Diskussion, einer Besprechung, einer kurzen Interaktion. Vorgesetzter und Mitarbeiter können sich gerade über die Qualität des Kaffees austauschen. Dann mag der Vorgesetzte auf die Uhr blicken und plötzlich in seine formale Rolle rutschen, auf die Notwendigkeit einer Lösung für ein bestimmtes fachliches Problem hinweisen. Sofort im Anschluss kann dann die fachliche Diskussion beginnen, in der der Vorgesetzte plötzlich Experte für eine bestimmte Dimension des Problems – vielleicht die wirtschaftliche – ist, während der Mitarbeiter plötzlich als Ingenieur spricht. In dieser Diskussion kann dann antizipiert werden, was das Design oder das Controlling von einer Idee halten mag. Innerhalb kürzester Zeit können so die Räume, Kollegen, Hierarchien, Fachdiskurse gewechselt und aus der jeweils anderen Perspektive einander reflektiert haben. Der konjunktive Erfahrungsraum, der dieses Spiel strukturiert, ist dann nur noch ein hauchdünnes Wissen um die Zweckbindung von Organisationen und vielleicht – je nachdem, wie lange die Anwesenden ei-

inander kennen und wie gut sie miteinander vertraut sind – eine gewisse Orientierung im Umgang miteinander.

3. Die dritte Folge der Konzeptionalisierung sozialer Praxis als Ausdruck konjunktiver Erfahrungsräume und kommunikativen Wissens – als eine Art Durchgangphase in der Interpretation auf dem Weg zum konjunktiven Wissen – unterschätzt die Bedeutung kommunikativen Wissens in Organisationen. Um-Zu-Motive (Schütz 1981) und explizites Wissen sind in Organisationen nicht nur als Ausdruck einer bestimmten Sozialisation zu verstehen. Sie sind vielmehr unmittelbar handlungsleitend. Wenn etwa ein Manager in einem Unternehmen darauf hinweist, dass der Markt für ein bestimmtes Produkt zusammengebrochen und deswegen die Produktion an einem bestimmten Standort nicht mehr rentabel ist, so wäre dieses Wissen erst einmal ernst zu nehmen. Ebenso wäre der Hinweis eines Gewerkschaftsvertreters auf eine Dienstanweisung von seinem Vorgesetzten als handlungsleitendes Wissen zu begreifen.

Das heißt freilich nicht, dass konjunktives Wissen keine Rolle spielt oder dass es als Antwort auf kommunikative Wissensbestände entsteht. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass kommunikatives und konjunktives Wissen ein spezifisches Amalgam bilden, das dann handlungsleitend wird. In diesem Sinne erweitert Bohnsack (2014) den Begriff des Orientierungsrahmen auch auf kommunikative Wissensbestände. So hat der Manager eine gewisse professionelle Sozialisation erfahren und ist nun in ein bestimmtes Milieu eingebettet, das ihm eine bestimmte Interpretation der neuen Marktsituation nahe legt. Abhängig von beidem, von dem formalen Wissen, wie z.B. seiner Sozialisation, wird er dann bestimmte Maßnahmen vorschlagen, etwa eine Standortschließung, eine Modernisierung, die Entwicklung eines neuen Produktes etc. Ebenso wird der Gewerkschafter eine spezifische Form des Umgangs mit der Dienstanweisung, abhängig von sozialer Einbettung und Sozialisation, wählen, etwa eine spezifische De-Coupling-Strategie (Meyer/Rowan 1977), mit der er eine Umsetzung letztlich nur simuliert, oder vielleicht auch eine konsequente Umsetzung anstreben.

## Eine de-ontologisierte Konzeption sozialer Räume

Möchte man diese Auffassung sozialer Praxis in Organisationen metatheoretisch für rekonstruktive Forschung umsetzen, so bedarf dies einer Erweiterung des Konzeptes konjunktiver Erfahrungsräume. Zum einen müssen soziale Räume als Verbindung konjunktiver und kommunikativer Wissensbestände gedacht werden. Zum anderen müssen sie ontologisch indifferent konzeptualisiert sein, so dass sie in der Analyse situativ angelegt werden können. Das heißt, dass Arbeitnehmervertretung – sei es nun betriebliche oder gewerkschaftliche, die Vertretung eines Betriebsstandortes o.ä. – nicht als Milieu oder anderer konjunktiver Erfahrungsraum zu fassen ist, sondern vielmehr als eine „fungierende Ontologie“ (Fuchs 2004, S. 11). In ihr sind institutionelle Ordnungen, individuelle Deutungen, Milieus sowie professionelle Sozialisationen „verschmiert“.

Trotz dieser „Verschmierung“ lassen sie diese unterschiedlichen Ordnungen als Referenzpunkte situativ klar unterscheiden. Betriebliche Arbeitnehmervertretung vereinigt andere Sozialisation, institutionelle Rahmenbedingung und Erfahrungsräume als hauptamtlich gewerkschaftliche. Die Vertretung eines spezifischen Standorts mag sich hier in vielen Punkten etwa mit der allgemeinen be-



trieblichen Arbeitnehmervertretung überschneiden. De facto, ist erstere eine Subgruppe der letzteren. Dennoch kann die Vertretung eines Standortes als „fungierende Ontologie“ einrasten und andere institutionelle, mikropolitische und kulturelle Lagerungen aktualisieren. Wo eine Gruppe von Arbeitnehmervertretern sich so in einem Moment noch den Raum betrieblicher Arbeitnehmervertretung gegenüber dem Management befindet, kann sie sich im nächsten Moment etwa entlang von Standort- oder Gewerkschaftszugehörigkeit neu konfigurieren.

Um eine solche „fungierende Ontologie“ metatheoretisch zu fassen, möchte ich im Anschluss Gotthard Günther (1979) den Begriff der Kontextur vorschlagen. Günther konzeptioniert eine Kontextur konsequent aus einer formallogischen Perspektive und begreift eine Kontextur entsprechend als einen zweiwertigen Frageraum. Jede Kontextur beinhaltet eine positive Seite, ein spezifisches ‚Was‘, dem eine Sphäre der Reflexivität gegenüber steht, die das ‚Wie‘ einer Kontextur darstellt. Erstere stellt ontische Seite der fungierenden Ontologie dar, während Zweitere den Logos repräsentiert. Diese Unterscheidung verläuft praktisch entlang der Unterscheidung von kommunikativem und konjunktivem Wissen, bzw. dokumentarischem und immanentem Sinn in der dokumentarischen Methode, ist jedoch konsequent de-ontologisiert gedacht.

Gleichzeitig sind Kontexturen als verbunden, dabei jedoch inkommensurabel gedacht. Sie verweisen aufeinander, deuten also praktisch immer über sich hinaus, ohne dabei das andere, auf das sie deuten, in sich auflösen zu können. Für Günther entsteht so ein Netz aus logischen Räumen, die sich selbst irritieren und im Zuge dieser Irritation eine stabile Ordnung aufbauen (Günther 1976). Soziale Ordnung aus dieser Perspektive her gedacht wäre also nicht das Resultat einer bestimmten Wissenslagerung, im praxeologischen Verständnis Resultat konjunktiven Wissens, sondern vielmehr die Abarbeitung unterschiedlicher Wissensräume aneinander, deren Ordnung aber selbst nicht mehr auf einen einheitlichen Raum zurückgeführt werden kann.

Der Begriff der sozialen Rationalität, der hier vorgeschlagen wird ist also rein differenztheoretisch gedacht. Als soziale Rationalität gilt, was sich im Unterschied zu einer anderen als auf eine spezifische Weise enaktiertes und institutionalisiertes, organisiertes oder kulturelles Regelsystem zeigt. Institutionalisierte Strukturen (auch etwa Hierarchien, Regelsysteme etc.) werden damit konsequent als praxisimmanent (Kuhn 2012) und nicht als etwas der Praxis extern gegenüber stehendes gedacht (Bohnsack 2014). Das schließt nicht aus, dass bestimmte gesellschaftliche Rationalitäten als Zumutung von außen erscheinen. Dies ist jedoch wieder nur aus einer bestimmten Binnenperspektive möglich, die gleichzeitig auf eine Praxis des Umgangs mit der jeweiligen Externalität verweist und sie so (wenn auch vielleicht widerwillig) enaktiert.

Der analytische Blick richtet sich entsprechend zum einen auf die Binnenstrukturen der im Feld vorgefundenen Kontexturen. Es geht damit um die Rekonstruktion der reflexiven Seite einer bestimmten Ontologie wie auch um die Rekonstruktion der positiven Wissensbestände derselben. Die Perspektive bleibt so zunächst nahe an der dokumentarischen Methode, wenn auch der „Verschachtelung“ expliziter und impliziter Strukturen ein höherer Wert beigemessen wird. Es geht in diesem Sinne nicht um die Zurückführung der einen auf die andere Struktur, sondern um die Rekonstruktion des Ineinandergreifens, der manifesten Elemente einer Ontologie, wie auch ihrer Interpretation.

Daneben interessiert sich die Auswertung jedoch auch wesentlich für das, was Günther (1976) transjunktionale Operationen nennt: Wenn soziale Praxis als Ab-

arbeitung verschiedener Ontologien betrachtet wird, so geht es wesentlich darum zu sehen, wann neue Kontexturen geöffnet werden, wann die Grenzen einer spezifischen Ontologie markiert werden und wie die Bezugnahme und Relationierung dieser Kontexturen geschieht. Im Wesentlichen bedeutet dies die formale Diskurs- und Textstruktur in den Blick zu nehmen und zu rekonstruieren, welche Räume sich hier überlagern ohne diese auf die Herstellung der Kollektivität in der Gruppe zu interpretieren (Przyborski 2004), sondern auf die Relationierung sozialer Räume.

Organisationale Praxis zeigt sich dann als ein Arrangement von Kontexturen, die ein Amalgam aus konjunktiven und kommunikativen Wissensstrukturen darstellen, als eine Verarbeitung unterschiedlicher Rationalitäten. So würde sich dann in der Mitbestimmungsforschung die Frage stellen, über welche Begriffe Arbeitnehmervertretung definiert wird und wie diese interpretiert werden. Wird das Interesse der Arbeitnehmer über den Erfolg des Unternehmens definiert oder in Opposition gegen das Management begriffen? Ist Arbeitnehmervertretung die Förderung nachhaltigen Wachstums bei gleichzeitiger Obacht, dass die Arbeitnehmer davon profitieren – woraus in interaktionistischer Hinsicht Co-Management resultieren kann –, oder ist Arbeitnehmervertretung die Ausklammerung der wirtschaftlichen Dimension und die Betonung der Interessenmaximierung? Wie definiert das Management auf der anderen Seite wirtschaftlichen Erfolg? Als Maximierung des Shareholder Values? Als rein numerisches Wachstum? Über eine unternehmerische Idee oder über die Aufrechterhaltung einer wirtschaftlichen Tradition vor Ort? Welche Ordnung bildet sich dann zwischen den verschiedenen Räumen in der Interaktion? Können spezifische Konzepte aneinander anschließen, etwa eine Idee von regional orientierter Unternehmensführung, die an Wachstum und Tradition gebunden ist auf Seite des Managements und eine Orientierung an nachhaltigem Wachstum auf Arbeitnehmerseite?

## Der Fall: Mitbestimmung in Aufsichtsräten

Die Idee zu einer solchen mehrwertigen Mitbestimmungsforschung möchte ich im Folgenden an einem Fall illustrieren, der einer größer angelegten vergleichenden Studie in den Aufsichtsräten von DAX30 und MDAX Unternehmen entstammt. Interviewt wurden dabei 91 Anteilseigner sowie 85 Arbeitnehmervertreter. Dabei wurde darauf geachtet, in den paritätisch mitbestimmten Gremien in etwa von jeder Seite gleich viele Interviewpartner zu haben und die wesentlichen Funktionen auf beiden Seiten abzudecken. So wurden in jedem Gremium Interviews mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, seinem Stellvertreter und ggf. Vertretern von Großaktionären gesprochen. Ebenso wurde darauf geachtet, dass sowohl mit betrieblichen Arbeitnehmervertretern wie auch mit hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern gesprochen wurde.

Grundlage für die folgende Interpretation sind leitfadengestützte Interviews mit zehn Aufsichtsratsmitgliedern aus einem Gremium, das der paritätischen Mitbestimmung unterliegt (vgl. Streeck 2004). Der Aufsichtsrat ist entsprechend mit zehn Arbeitnehmern wie mit zehn Anteilseignervertretern besetzt. Die Seite der Arbeitnehmervertreter wiederum besteht aus betrieblichen wie auch gewerkschaftlichen Mitgliedern sowie einem Vertreter der leitenden Angestellten. Das Sampling im vorliegenden Fall deckt dabei die zentralen Funktionspositionen wie

auch die verschiedenen Gruppen ab. So wurden Interviews mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, mit seinem Stellvertreter, mit den Vorsitzenden der relevanten Ausschüsse sowie mit Vertretern der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern wie auch mit dem Vertreter der leitenden Angestellten geführt.

Der Feldzugang zu dem nur sehr schwer zu erschließenden Feld wurde über eine Mischung von Snowball und selektivem Sampling erreicht (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 182ff). Es bestand im Rahmen des Projektes guter Kontakt mit zentralen deutschen Gewerkschaftsfunktionären wie auch mit einigen Aufsichtsratsmitgliedern bedeutender deutscher Konzerne. Von diesen Personen ausgehend war es möglich, ein selektives Sampling zu konstruieren, das sich nach und nach über persönliche Empfehlungen der bereits bekannten Personen und später der Interviewpartner erschloss.

Die Analyse orientiert sich am sequentiellen Vorgehen der dokumentarischen Methode, erweitert dieses jedoch kontexturanalytisch (Jansen/von Schlippe/Vogd 2015; Vogd 2014; Vogd/Harth/Offner 2015; Jansen 2013). In einem solchen Vorgehen geht es zunächst um die „Identifizierung der logischen Räume, die jeweils spezifische Selbst- und Weltbezüge herstellen bzw. hervorbringen. Diese zeigen sich insbesondere in der Relationierung von Perspektiven, die auf die Sozialdimension von Sinn fokussieren, wie sie sprachlich etwa durch bestimmte Präpositionen, Einklammerungen, Distanzierungen etc. ausgedrückt werden“ (Vogd/Harth/Offner 2015, S. §48). Günther (1976) spricht hier von „transjunktionalen Operationen“, also diskursive Elemente, die eine fungierende Ontologie zum einen durch Abgrenzungen zu anderen bestimmen, wie auch die Relationen zu anderen fungierenden Ontologien bestimmen (vgl. auch Przyborski 2004).

Hieran anschließend ist nach Strukturen zu suchen, anhand derer die unterschiedlichen Kontexturen in stabile Beziehungen gesetzt werden. Es stellt sich also die Frage, wie zwischen verschiedenen Räumen „Übersetzungsverhältnisse“ (Renn 2006) hergestellt werden. Dies kann sowohl mittels polyvalenter semantischer Operatoren (etwa die Idee des Unternehmenswohls, die auf verschiedenen Seiten unterschiedlich interpretiert werden kann, aber gleichzeitig auf verschiedenen Seiten anschlussfähig ist) geschehen, wie auch durch routinierte Praxen.

Die Analyse unterscheidet sich damit von einem klassischen rekonstruktiven Vorgehen vor allem in drei Punkten: Sie rekonstruiert eine Vielzahl sozialer Räume, die nicht mehr auf Gruppen, Milieus o.ä. zugerechnet, sondern nur als fungierende Ontologien betrachtet werden. Darüber hinaus rechnet sie expliziten Strukturen eine hohe Bedeutung zu. Es geht ihr also nicht allein um die Rekonstruktion latenter Orientierungsrahmen, sondern auch immer um explizite Strukturen, letztlich also um die Rekonstruktion implizit gerahmter expliziter Wissensbestände. Zu guter Letzt geht es um die Rekonstruktionen von „Verschränkungen“, also weniger um die Frage, welche latenten Strukturen hinter expliziten liegen, sondern vielmehr, wie divergierende explizite und implizite Strukturen so ineinander greifen, dass soziale Praxis funktioniert (Luhmann 1993).

## Anteilseignervertreter: Die „Internen“ entscheiden

Der Raum der Anteilseignervertretung ist durch eine unsichtbare Linie durchschnitten. Auf der einen Seite gibt es jene Anteilseignervertreter, die dem Unternehmen verbunden sind oder sogar direkt aus ihm stammen. Auf der anderen Seite diejenigen, die als Nicht-Vertraute von außen dazu stoßen. Dies wird im folgenden Zitat aus dem Interview mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden deutlich:

*Interviewer:* Genau. Aber welche persönlichen Gründe hatten Sie eigentlich, dieses Aufsichtsratsmandat dann auch zu übernehmen?

*Befragter:* Och Gott wissen Sie, (.) wenn Sie [Anzahl] Jahre für ein Unternehmen arbeiten, (.) äh dann leben Sie das Unternehmen. [anonymisiert] (.) Ähm (.) man muss ja schon mal sagen, wenn man [Anzahl] Jahre (.) dann spürt man ja eine Verantwortung für das Unternehmen. Und wenn man hier dann auch noch in der Region wohnt, was wir weiterhin tun, (.) dann atmet man das ein.

Zentral wird in der Folge die Metapher des Atmens: Die Verbindung der Manager mit dem Unternehmen ist eine organische, gewachsene. Diese verläuft quer zu der institutionellen Unterscheidung von Vorstand und Aufsichtsrat. So hat der Aufsichtsratsvorsitzende ein Büro im Unternehmen und stimmt sich eng mit dem Vorstand ab. Es gibt einen konjunktiven Erfahrungsraum, der die „internen“ Manager miteinander verbindet. An ein Zitat, in dem genau diese enge Verbindung zwischen ihm, dem Prüfungsausschussvorsitzenden und dem Vorstand vom Aufsichtsratsvorsitzenden dargelegt wird, schließt sich eine weitere Passage an, in der die Verbindung mit den „Externen“ beschrieben wird:

*Interviewer:* Ähm wie läuft denn, sag ich mal, in wichtigen, in wichtigen Punkten die Rückbindung ähm in den gesamten, in das gesamte Gremium Aufsichtsrat durch den Aufsichtsratsvorsitzenden?

*Befragter:* Och Gott, ich meine, wenn-wenn ich den Eindruck bekomme, (.) äh (.) dass es wichtig ist, den Aufsichtsrat von Vorgängen zu informieren, zwischen den Sitzungen, dann tue ich das. (.) Äh (.) um die auch informiert zu halten. Besonders natürlich bei größeren Sachen. (.) Äh und (.) da ist es ja auch wichtig, dass die ein bisschen mitatmen, nicht.

Deutlich wird in diesem Zitat, wie wenig die „Externen“ in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Denn, angesprochen auf die Rolle der weiteren Aufsichtsratsmitglieder in der Aufsichtsratsarbeit, stellt sich diese als weitgehend irrelevant dar. Sie werden informiert – aber auch nur dann, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende es für nötig erachtet. Auch hier kommt der Metapher des Atmens eine zentrale Rolle zu: Jene, die das Unternehmen nicht inkorporiert (eingeatmet) haben, bekommen nun die Chance, ein wenig Einblick in jenen spezifischen Körper zu bekommen. Diese Chance macht aber gerade deutlich, dass sie eben nicht dazu gehören.

Jenen Aufsichtsratsmitglieder, die nicht zu den „Internen“ gehören, ist ihre Rolle dabei klar. Einige – insbesondere neue – Mitglieder sind damit unzufrieden und fühlen sich gekränkt. Insgesamt verharren die „Externen“ jedoch in einer Art bewundernden Passivität (Interview Anteilseignervertreter):

*Befragter:* Also das, was der [Vorstandsvorsitzende] sagen würde, (.) würde der [ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende] genau so sagen und der [jetzige Aufsichtsratsvorsitzende] würde das genauso sagen, wie der [ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende]. Da passt einfach

kein Blatt zwischen die. Oft gibt's dann 'ne Frage, ist das jetzt der richtige/Zeitpunkt ähm und so weiter, nehm, die sind sich aber in der Richtung (.) total einig. Und (.) ähm da ist es für einen Außenstehenden ähm eigentlich beruhigend zu sehen, dass das so ist.

Die Homogenität der „Internen“ sticht auch hier ins Auge. Sie sind etwas wie ein organischer Körper. Das zeigt auf der einen Seite zwar, dass die „Externen“ ausgeschlossen sind. Auf der anderen Seite beruhigt es aber auch, da offensichtlich eine hohe Sicherheit in der Sachentscheidung vorliegt: Die „Internen“ sind jene Entität, die weiß, worum es geht.

Die spezielle Struktur der Kontextur „Anteilseignervertretung“ bringt einen spezifischen Anschluss an die Kontextur „Arbeitnehmervertretung“ mit sich. Denn die Arbeitnehmervertreter sind ebenso zu einem großen Teil auch „Interne“. Ihnen wird ein hoher Grad an Kompetenz zugerechnet, insbesondere im Hinblick auf operatives Wissen über Abläufe im Unternehmen. Diese Bedeutung der Arbeitnehmervertreter als „Interne“ ist dabei jedoch so hoch, dass sie für die Anteilseignervertreter ein zweischneidiges Schwert wird. Auf der einen Seite hat man Arbeitnehmervertreter, die hoch kompetent mitarbeiten können und auch am Erfolg des Unternehmens interessiert sind. Auf der anderen Seite unterläuft die Unterscheidung von „Internen“ und „Externen“ dadurch nicht nur die Unterscheidung von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern, sondern sogar die von Vorstand und Aufsichtsrat, was folgende Passage aus einem Interview mit einem „internen“ Anteilseignervertreter zeigt:

*Befragter:* Die Arbeitnehmerseite ist natürlich hervorragend informiert, über alle Details, die laufen jeden Tag im Unternehmen rum und kriegen natürlich alles Mögliche mit und haben deswegen einen riesen Wissensvorsprung gegenüber den Aufsichtsrats-äh-vor-mitgliedern auf der Anteilseignerseite und äh das kann aufgewogen werden durch ehemalige Vorstandsmitglieder, (.) aber wenn die nicht da sind, dann haben die Arbeitnehmer seitenklaren Vorsprung, und der kann natürlich auch g-missbraucht werden.

Insgesamt zeigt sich hier ein Bild, das die klassischen Unterscheidungen der interpretativen Mitbestimmungsforschung unterläuft, ohne dabei die Realität von Machtstrukturen völlig aufzuheben. Statt jedoch die Anteilseignervertretung als Einheit gegenüber der Arbeitnehmervertretung zu konstruieren, zeigt sich hier als relevanter Raum die Referenz der „Internen“, denen über Betriebswissen so viel Bedeutung zugemessen wird, dass die Unterscheidung von „Internen“ und „Externen“ die von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretung unterläuft. Dies wird seinerseits zwar wieder problematisiert, doch bleibt diese Problematisierung weitgehend folgenfrei: Die Internen sind die Relevanten und die Machtpotentiale der Arbeitnehmervertreter folglich ein Problem, dem nur interne Anteilseignervertreter begegnen können. Doch auch hier gilt zuerst: Die Konjunktion der „Internen“ ist stärker als die Unterscheidung von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretung.

## Arbeitnehmervertretung: Wirtschaft und Interesse

Eines der zentralen Merkmale der Kontextur „Interne“ ist die wirtschaftliche Ausrichtung. Das wird schon in den obigen Zitaten der Anteilseignerseite deutlich. Arbeitnehmervertreter gehören dem Raum der „Internen“ an, solange sie sich darum sorgen, wie das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich geführt wird. Sobald jedoch die andere Seite, die Seite der Interessenvertretung, einrastet, wer-

den Spezialwissen und das Wissen um den Betrieb gefährlich, weil sie dem, was die Anteilseignerseite als ihr Eigen betrachtet, nämlich die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs, entgegenläuft. Schon in den Interviews der Anteilseignervertreter wird mithin deutlich, dass es zwei Kontexturen der Arbeitnehmervertretung gibt: Die wirtschaftliche Unternehmensführung als Teil der „Internen“ sowie die Interessenvertretung, als Gegenpol zum Management.

Diese Spaltung der Arbeitnehmervertreter – die wohlgemerkt nicht entlang von Personen verläuft, sondern eine rein sinnhafte in verschiedene soziale Rationalitäten ist -, zeigt sich auch in den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern. So ist die Inanspruchnahme wirtschaftlicher Qualifikation von zentraler Bedeutung (Interview stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender):

*Befragter:* So, und das ist der Unterschied, da sind die Arbeitnehmerbänke in der Regel viel, viel näher dran. Wir können nicht wissen, ob in London jetzt, äh nach den (..) nach den Boni-Gesetzen große Trauer ist, das wissen die immer alles, ne, weil die gestern in London waren. Das wissen wir nicht, aber wir wissen, was im Betrieb seitdem passiert ist. Ich denke aber in Portfolio-Strukturen.

Die Differenz zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern wird hier nicht als machtpolitische Differenz oder als Unterschied in den Interessen gerahmt, sondern in klarer Referenz auf einen wirtschaftlichen Raum. Der Terminus „Portfolio-Struktur“ macht unmissverständlich deutlich, dass es um wirtschaftliche Kompetenzen geht. Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter würden sich hier ergänzen. Gleichwohl erscheint dabei immer noch die Differenz beider Seiten in der Anspielung auf die Situation der Finanzwirtschaft in London: Der habituelle Bruch zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern bleibt präsent, wird jedoch nicht als primäre Differenz verwendet.

Die Anteilseignerseite komplementierend wird dabei die Kompetenzverteilung ebenso entlang von „Internen“ und „Externen“ gedacht. Das geht so weit, dass die Arbeitnehmervertreter sich selbst als Teil der „Internen“ selbstverständlich zur Referenz für manageriale Professionalität sehen (Interview Gewerkschaftsvertreter):

*Befragter:* Wenn dem [Name Anteilseignervertreter] die Kinnlade runterfällt, weil wir mit einer Auslastung von äh [X] Prozent noch schwarze Zahlen schreiben und andere tiefrot sind. Die Frage, w-wo ist der break-even-point und warum könnt ihr den so tief legen. Ja, das sind, das heißt, Aufsichtsräte sind ja auch für Vorstände Lernschulen wieder, wo sie durchaus Dinge mitnehmen (..) für die gute Unternehmensführung in ihrem Unternehmen, ja.

Auch hier wird wieder durch das verwendete Vokabular deutlich gemacht, welche Sprecherposition die Arbeitnehmervertreter habituell beziehen: Es ist keinesfalls die des Interessenvertreters gegen das Management, sondern vielmehr die des professionellen Managers, von dem diejenigen Kollegen, die mit dem Unternehmen nicht vertraut sind, noch etwas lernen können. Fachliche Kompetenz wird den „Externen“ dabei nicht generell abgesprochen, z.B. im Fall von Spezialwissen über Finanzierungsfragen, aber doch dem Wissen der „Internen“ nachgeordnet.

Die Arbeitnehmervertretung als Interessenvertretung ist damit weit aus dem Bereich des Aufsichtsrats verbannt. Die Arbeitnehmervertreter praktizieren eine Art Sphärentrennung (vgl. etwa Nohl 2000), in der die Interessenvertretung in die betriebliche Sphäre verlagert wird (Interview Betriebsrat):

*Befragter:* Also hier ich-ich habe immer so die Idee gehabt im Aufsichtsrat, wir sorgen im Aufsichtsrat, dass unsere Gesellschaft gesund bleibt und ein gesundes wettbewerbsfähiges Geschäft kreierte auch Jobs. (...) Und das ist meine Idee, wenn ich im Aufsichtsrat sitze. Ich kann nicht für einen einzelnen Arbeitnehmer dort äh kämpfen, das geht einfach nicht, das ist auch nicht das Forum, das ist auch nicht die Idee vom Aufsichtsrat. Und anfangs hatte ich schon Angst, kann ich das, kann ich das, weil (...) wir kennen das nicht und äh ja wir (...), wir kämpfen natürlich bei uns (lacht).

Deutlich wird in diesem Zitat, wie weit fortgeschritten die Trennung vom Aufsichtsrat als Forum der Unternehmensführung von der betrieblichen Interessenvertretung ist. Auf der anderen Seite zeigt sich aber gerade im letzten Satz auch das Prekäre, das dieser Unterscheidung anhaftet und das auch in vielen anderen Interviews immer wieder zum Ausdruck kommt. Jede Entscheidung, die kurzfristig den Arbeitnehmerinteressen schadet – auch wenn sie langfristig vielleicht mehr und sicherere Arbeitsplätze bedeuten mag –, ist aus Perspektive der Interessenvertretung problematisch. Das ist ein Problem, mit dem die Arbeitnehmervertreter immer wieder zu kämpfen haben. Gerade die betrieblichen Arbeitnehmervertreter ringen hier zum einen mit dem eigenen Habitus, zum anderen aber auch mit ihrer Chance auf Wiederwahl. Die Trennung in zwei Arten der Arbeitnehmervertretung, wie sie hier betrieben wird, funktioniert letztlich nur, weil sie von einer dominanten Gewerkschaft verfochten wird. Immer, wenn die betriebliche Mitbestimmung die Trennung aufzubrechen droht, fungiert die Gewerkschaft als supplement. Denn zum einen werden traditionell die betrieblichen Vertreter gewählt, die auf der Gewerkschaftsliste kandidieren. Zum anderen kann die Gewerkschaft eigene Vertreter aufstellen, die nicht so stark von der Stimmung im Betrieb abhängen.

Arbeitnehmervertretung bedeutet in diesem Fall also das Arrangement dreier Räume. Auf der einen Seite steht eine Idee nachhaltiger Unternehmensführung, die direkt an die Kontextur der „Internen“ anschließt. Daneben steht die betriebliche Interessenvertretung. Die Trennung wird dann über die Gewerkschaften, die nicht direkt mit den Problemen der Betriebsräte konfrontiert sind, trianguliert.

## „Interne“ unter sich

Das Resultat dieser beiden Definitionen, der Spaltung der Anteilseignerseite in die Kontextur „Interne“ und „Externe“, sowie die Abspaltung der Kontextur „arbeitnehmerfreundliche Unternehmensführung“ von der Kontextur „betriebliche Interessenvertretung“, die über die Kontextur „Gewerkschaft“ supplementiert wird, hat verschiedene Folgen. Zunächst kommt es zu keinem offenen Interessenkonflikt. Das jedoch heißt nicht, dass es nicht zu unterschiedlichen Auffassungen kommt. Diese jedoch sind dann unterschiedliche fachliche Auffassungen, von der richtigen unternehmerischen Entscheidung. Hier vertreten die Arbeitnehmervertreter zusammen mit den „Internen“ meist eine Auffassung, von der einige der „Externen“ abweichen mögen – was letztlich jedoch konsequenzlos ist (Interview Anteilseignervertreter):

*Befragter:* Also ich äh (...) äh, wenn ich mir die letzten Jahre ansehe, (...) es ist nie so, dass nur die Arbeitnehmerseite dann irgendwo Schwierigkeiten hatte, sondern dann ist meistens auch auf der Anteilseignerseite (...) der eine oder andere, der-der gleichen Meinung jetzt. Also es ist nicht, es gibt keine richtige Spaltung bei uns.

Interessant ist an dem Zitat dabei wieder die Bivalenz: Auf der einen Seite wird die Unterscheidung zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern negiert. Auf der anderen Seite wird sie jedoch noch mitgeführt – die Spaltung sei zwar da, nur eben keine „richtige“. „Meistens“ sei „auch auf Anteilseignerseite der ein oder andere der gleichen Meinung“ wie die Arbeitnehmervertreter.

Dieses Der-Gleichen-Meinung-Sein wird dabei in der Regel vor der eigentlichen Sitzung des gesamten Gremiums geregelt. So beschwerten sich nicht wenige „externe“ Anteilseignervertreter darüber, dass Gewerkschaftsvertreter offensichtlich vor ihnen in Entscheidungen eingebunden worden sind oder dass sie zu wichtigen Themen nur informiert wurden. Die Entscheidungsfindung beschränkt sich auf den Kreis von Vorstand, „internen“ Anteilseignervertretern sowie einigen führenden Arbeitnehmervertretern. Hier wird dann eine Entscheidung entwickelt, die sowohl für „interne“ Arbeitnehmer wie auch Anteilseignervertreter tragbar ist. In diesem Dialog wird dabei sogar die Positionierung der gesamten Arbeitnehmerseite weitgehend entwickelt (Interview Aufsichtsratsvorsitzender):

*Befragter:* Und (.) wenn Sie (.) ein Unternehmen (.) kann ja nur erfolgreich sein über Zeit, wenn man die Menschen mitnimmt. (.) Das heißt, Sie müssen den Dialog führen, (.) der Vorstand entscheidet sich zu was. (.) Und der Aufsichtsratsvorsitzende führt dann Dialog äh mit seinem Stellvertreter. Das ist der in diesem Fall, der Betriebsratsvorsitzende. Und wir haben ja auch den-den [Gewerkschaftsvertreter] hier im Aufsichtsrat, und dann mit dem. Und daraus entwickeln Sie dann (..) die Positionierung der Arbeitnehmer. Entscheiden tun die das natürlich selbst. Aber ein Dialog ist dabei natürlich hilfreich.

Diese enge Zusammenarbeit des Führungszirkels, der sowohl die Kontextur der Anteilseignervertretung wie auch die der Arbeitnehmervertretung bedient, sowohl die wirtschaftliche Rationalität wie auch interessenpolitische Realität antizipiert und praktisch programmiert, ist radikal. Das heißt aber freilich nicht, dass die Differenz völlig virtualisiert wird. Weder ist die Emphase der Arbeitnehmervertreter auf die wirtschaftliche Unternehmensführung absolut zu sehen noch die Dialogausrichtung des Aufsichtsratsvorsitzenden. Der Konflikt verschiebt sich nur in zwei Bereiche.

Zum einen suchen sowohl die internen Arbeitnehmer wie auch die Anteilseignervertreter die betriebswirtschaftliche Interpretation der jeweiligen Entscheidung, die ihnen am nächsten liegt. Die eine Seite sucht die Nähe zu den Arbeitnehmerinteressen, während die andere den Primat wohl eher im Bereich numerischen Wachstums sieht. Der Konflikt läuft dann latent unter der Oberfläche der Sachdimension mit.

Zum anderen verschiebt er sich in den Bereich der Mikropolitik. So gibt es immer wieder Beispiele von Entscheidungen, in denen eine der Seiten davon berichtet, wie die andere ihre Interessen in gemeinsame Positionen eingeschmuggelt hat oder wie Zustimmung durch geschicktes Manövrieren, dezente Übertreibung oder Desinformation erreicht wurde.

Im vorliegenden Fall gestaltet sich die Praxis der Zusammenarbeit als Enaktierung spezifischer gesellschaftlicher Rationalitäten. Der Dialog beider Seiten wird als dezidiert *wirtschaftlicher* geführt. Betriebswirtschaftliche Orientierungsschemata werden dabei auf eine Weise gerahmt, die für die politische Dimension der Arbeitnehmervertretung akzeptabel ist (d.h. wirtschaftlicher Erfolg wird etwa nicht als kurzfristige Gewinnmaximierung gesehen). Diese Praxis ist nur möglich, indem die Differenz zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern als Differenz managerialer Kompetenzen (Portfolio) reinterpretiert wird. Gleichzeitig



werden möglicherweise konkurrierende Vorstellungen wirtschaftlichen Erfolgs auf Anteilseignerseite ausgeschlossen. Ebenso muss auf Arbeitnehmerseite die fungierende Ontologie der Politik zurück gedrängt werden.

## 4. Diskussion und Fazit

Das Fallbeispiel zeigt, dass die Praxis der Mitbestimmung weniger eine Frage der Emanzipation gegenüber institutioneller Rationalitäten ist, sondern vielmehr davon bestimmt wird, wie verschiedene Rationalitäten enaktiert und zu einander in Beziehung gesetzt werden. Gelungene Mitbestimmungspraxis besteht weniger darin, Interaktionen von institutionellen Ordnungen zu befreien, oder Widerstand gegen Machtstrukturen zu leisten, sondern darin, die vorhandenen institutionellen Rationalitäten so zu leben, dass eine Übersetzung zwischen ihnen möglich ist.

Im Sinne einer klassischen interpretativen Mitbestimmungsforschung würde dieses Arrangement vermutlich als Co-Management bezeichnet werden. Diese Interpretation vermag jedoch nicht zu erklären, wie Co-Management als Interaktionsmuster überhaupt möglich ist (hier durch die gemeinsame Orientierung der „Internen“ an einer spezifisch gerahmten wirtschaftlichen Rationalität), noch, wie es sich gegen konkurrierende Muster stabilisiert (hier durch die Verbannung der Interessenvertretung auf die betriebliche Ebene und den praktischen Ausschluss einer ganzen Reihe externer Anteilseignervertreter). Die hier vorgeschlagene Perspektive zeigt zudem, dass in dem vorliegenden Fall Co-Management nur funktioniert, indem auf beiden Seiten Hierarchien mobilisiert werden, um die institutionellen Rationalitäten von Mitbestimmung und wirtschaftlicher Unternehmensführung auf eine bestimmte Art zu enactieren und zu arrangieren. Co-Management baut also selbst neue Machtstrukturen auf.

In methodischer Hinsicht wird dabei deutlich, dass sich der Fokus der rekonstruktiven Sozialforschung verschiebt. Es geht nicht mehr nur und vorrangig um die Frage, welche latenten Strukturen hinter expliziten Strukturen zu finden sind (Luhmann 1993). Vielmehr geht es zunächst darum festzustellen, welche expliziten Strukturen sich rekonstruieren lassen und wie diese gerahmt werden. Dabei handelt es sich schon bei der Suche nach den expliziten Strukturen um Rekonstruktion, da auch relevante explizite Strukturen zunächst sequenzanalytisch erschlossen und von einander abgegrenzt werden müssen. Erst in der komparativen Analyse wird deutlich, welche Orientierungsschemata vorliegen und in welcher Beziehung, in welcher Beziehung diese zu einander stehen und wann sie angelegt werden. Eine reine Inhaltsanalyse ermöglicht das nicht.

Gleichwohl bleibt die Analyse dabei nicht auf der Ebene kommunikativer Strukturen stehen. Orientierungsschemata sind immer im Kontext der jeweiligen Orientierungsrahmen zu verstehen, durch die sie enactiert werden (Bohnsack 2014). Wirtschaftliche Orientierungsstrukturen müssen also daraufhin befragt werden, welche latenten Vorstellungen von wirtschaftlichem Erfolg mit ihnen verbunden werden und vor allem, wie und wann diese Strukturen auch tatsächlich verwendet werden. So ist mit der Rekonstruktion einer wirtschaftlichen Semantik, die für sich die Regeln der sozialen Marktwirtschaft in Anspruch nimmt, im Kontext der Unternehmensmitbestimmung noch nicht viel gewonnen, wenn nicht klar ist, wie dieses Schema konkret gerahmt wird.

Von zentraler Bedeutung ist dabei, wann gerahmte Orientierungsschemata angelegt und wann sie nicht angelegt werden. Es kann durchaus sein, dass eine Rationalität wirtschaftlicher Unternehmensführung oder politischer Interessenvertretung in verschiedenen Settings unterschiedlich gerahmt wird. So können etwa die Arbeitnehmervertreter unter sich eine konfliktbehaftete Interpretation enactieren, den Rahmen jedoch sofort ändern, wenn die Vorstände eintreten und denselben Inhalt (etwa die Frage nach Entlassungen) im Aufsichtsrat selbst nicht mehr anhand politischer, sondern anhand wirtschaftlicher Orientierungsschemata begründen (Jansen 2012). Orientierungsschemata und Orientierungsrahmen können also gegen einander verschoben werden.

Das macht zuletzt deutlich, dass ein solches Arrangement nicht mehr auf die Idee eines gemeinsamen Erfahrungsraumes als zentralem Element der Metatheorie zurückgreift. Die verschiedenen Rahmungen und Interpretationen sind nicht mehr dem gesamten Aufsichtsrat als Gruppe zuzurechnen. So sind etwa die externen Anteilseignervertreter nicht mit der spezifischen Enaktierung der Interessensvertretung auf Arbeitnehmerseite vertraut, und die Arbeitnehmervertreter wiederum haben mit der Praxis der Anteilseignervertreter nichts zu tun. Dennoch muss das resultierende Arrangement dem gesamten Aufsichtsrat zugerechnet werden, weil es sich um die Ordnung handelt, in der einander nur teilweise zugängliche Ordnungen sich gegenseitig stabilisieren. Die Analyse verschiebt sich so auf eine rein differenztheoretisch gedachte Analyse sozialer Räume und gibt damit in bestimmten Zusammenhängen die Idee auf, dass einer spezifischen sozialen Praxis ein konjunktiver Erfahrungsraum unterliegt.

## Literatur

- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-dilemma. Frankfurt a.M./New York.
- Bamberg, U./Bürger, M./Mahnkopf, B./Martens, H./Tiemann, J. (1987): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz. Frankfurt a.M.
- Bamberg, U./Dzielak, W./Hindrichs, W./Martens, H./Peter, G. (1984): Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 76. Düsseldorf.
- Bohnsack, R. (2003): Rekonstruktive Sozialforschung – Einführung in qualitative Methoden. Opladen.
- Bohnsack, R. (2014): Habitus, Norm und Identität. In: Helsper, W./Kramer, R.-T./Thiersch, S. (Hrsg.): Schülerhabitus. Wiesbaden, S.33–42. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00495-8\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00495-8_2)
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim/München.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a.M.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München/Mering.
- Fuchs, P. (2004): Der Sinn der Beobachtung: begriffliche Untersuchungen. Weilerswist.

- Greifenstein, R./Kißler, L. (2010): *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung*. Berlin.
- Günther, G. (1976): *Cybernetic Ontology and Transjunctional Operations*. In: Günther, G. (Hrsg.) (2013): *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Hamburg, S.249–328.
- Günther, Gotthard (1979): *Life as Poly-Contextuality*. In: Günther, G. (Hrsg.) (2013): *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Hamburg, S.283–307.
- Hilbert, J./Sperling, H. J. (1993): *Die kleine Fabrik*. München/Mering.
- Jansen, T. (2012): *Unternehmensmitbestimmung als Arrangement von Politik und Ökonomie*. In: *Soziale Welt*, 62. Jg., H. 2., S. 163–181. <http://dx.doi.org/10.5771/0038-6073-2012-2-163>
- Jansen, T. (2013): *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-01432-2>
- Jansen, T./von Schlippe, A./Vogd, W. (2015): *Kontexturanalyse – ein Vorschlag für rekonstruktive Sozialforschung in organisationalen Zusammenhängen*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 16. Jg., H.1. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs150141>
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a.M./New York.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering.
- Kotthoff, H. (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat*. In: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 1., S. 76–100.
- Kotthoff, H. (2013): *Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung*. In: *Industrielle Beziehungen*, 20. Jg., H. 4., S. 323–341.
- Kühl, S. (2004): *Arbeits- und Industriesoziologie*. Bielefeld.
- Kuhn, T. (2012): *Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization*. In: *Management Communication Quarterly*, 26. Jg., H. 4., S. 543–584. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318912462004>
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1993): *Was ist der Fall? „und Was steckt dahinter?“*. Die zwei Soziologien und die Gesellschaftstheorie. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 22. Jg., H. 4., S. 245–260.
- Mannheim, K. (1923): *Beiträge zur Theorie der Weltanschauungs-Interpretation*. Wien.
- Mensching, A. (2008): *Gelebte Hierarchien*. Wiesbaden.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg., H. 2., S. 340–63. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998): *Betriebsräte gewinnen Konturen*. In: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 4, S. 361–387.
- Nohl, A.-M. (2000): *Migrationslagerung und Differenzverfahren*. Opladen.
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*. Stuttgart.
- Przyborski, A. (2004): *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode*. Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90347-7>
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010): *Qualitative Sozialforschung*. München.
- Renn, J. (2006): *Übersetzungsverhältnisse*. Weilerswist.
- Schütz, A (1981): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Frankfurt a.M.
- Streeck, W. (2004): *Mitbestimmung, unternehmerische*. In: Schreyögg, W./Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart, S.880–888.
- Trinczek, R. (2004): *Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretische fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. In: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Ak-*

- teure im modernen Kapitalismus. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag. München/Mering, S.181–212.
- Vogd, W. (2002): Die Bedeutung von Rahmen" (frames) für die Arzt-Patient-Interaktion. Eine Studie zur ärztlichen Herstellung von dem, was der Fall ist" im gewöhnlichen Krankenhausalltag. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, 3. Jg., 2. H. 2, S. 321–346.
- Vogd, W. (2004): Ärztliche Entscheidungsprozesse des Krankenhauses im Spannungsfeld von System- und Zweckrationalität. Eine qualitativ rekonstruktive Studie unter dem besonderen Blickwinkel von Rahmen (frames) und Rahmungsprozessen. Berlin.
- Vogd, W. (2009): Qualitative Evaluation im Gesundheitswesen zwischen Trivialisierung und angemessener Komplexität. In: Zeitschrift für qualitative Forschung 10. Jg., H. 1, S. 19–44.
- Vogd, W. (2011): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung – eine Brücke 2. Auflage. Leverkusen.
- Vogd, W. (2014): Problematische Selbstverhältnisse und Vermittlung. Qualitative Therapieforschung als Rekonstruktion der Reflexionsverhältnisse. In: Kontext – Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie, 45. Jg., H. 1, S. 7–22. <http://dx.doi.org/10.13109/kont.2014.45.1.7>
- Vogd, W./Harth, J./Offner, S. (2015): „Doing religion im Phowa-Kurs: Praxeologische und reflexionslogische Studien zum bewussten Sterben“ im Diamantweg- Buddhismus. In: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research, 16. Jg., 3. H., Art. 17, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1503179>
- Wassermann, W. (1999): Kampf der mitbestimmungsfreien Zonen? Überlegungen zu einer den Bedingungen in Kleinbetrieben angemessenen Weiterentwicklung der Betriebsverfassung. In: WSI-Mitteilungen, 52. Jg., H. 11, S. 770–782.