

## Handlungsbedingungen und Institutionalisierung ostdeutscher Betriebsräte - Versuch einer Typisierung sich entwickelnder Interaktionsformen

Röbenack, Silke

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Röbenack, S. (1995). Handlungsbedingungen und Institutionalisierung ostdeutscher Betriebsräte - Versuch einer Typisierung sich entwickelnder Interaktionsformen. In A. Bieszcz-Kaiser, R.-E. Lungwitz, & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 167-184). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413359>

### 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.*

## Handlungsbedingungen und Institutionalisierung ostdeutscher Betriebsräte - Versuch einer Typisierung sich entwickelnder Interaktionsformen<sup>1</sup>

*Silke Röbenack*

Mit dem Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft und der dazu erforderlichen Restrukturierung konkurrenzfähiger Unternehmen vollzieht sich auch eine gravierende Änderung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen. Die Genese der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung, Management und Belegschaft bzw. Betriebsräten geht dabei einher mit jeweils charakteristischen Formen und Strukturen der Interessenaushandlung bzw. Konfliktregulierung, die die konkreten betrieblichen Reorganisationsprozesse maßgeblich beeinflussen. Bei der Untersuchung institutioneller Wandlungsprozesse, wie wir sie in Ostdeutschland erlebt haben bzw. erleben, stellt folglich die Übernahme des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen und deren Folgen, insbesondere die Gestaltung sowie Kontrolle der konkreten Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse, eine wichtige Analyseebene dar (Müller-Jentsch 1986:13).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dem Beitrag liegen eine Veröffentlichung von Lohr/Röbenack/Schmidt (1994), zahlreiche Arbeiten aus der Transformationsforschung sowie KSPW-Studien zugrunde. Diese Arbeiten basieren zumeist auf empirischen Erhebungen, die überwiegend in der Metall- und Elektroindustrie, aber auch in der Chemieindustrie, Bauwirtschaft, Holz- und Lebensmittelverarbeitung sowie im Handel im Zeitraum von Anfang 1990 bis Ende 1993 durchgeführt wurden (die Mehrzahl der KSPW-Forschungsprojekte stützt sich auf empirische Studien aus dem Zeitraum 1991/1992). Darüber hinaus finden Ergebnisse aus folgenden abgeschlossenen und aktuellen Forschungsprojekten Berücksichtigung (Lakemann/Röbenack/Hirschfeld: DFG-Projekt: Herrschaftswandel in Treuhandbetrieben; Förster/Röbenack: KSPW-Projekt: Die Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen und Wandel in der Austragung von Interessenkonflikten).

<sup>2</sup> Wie die Ergebnisse bisheriger Studien zu Betriebsräten und Mitbestimmung in der BRD zeigen, können sich die realen Verhandlungsbedingungen und Interessenkonstellationen in den Betrieben deutlich von der rechtlich fixierten Vorlage unterscheiden (Heering/Schroeder 1994). So kann die tatsächlich ausgeübte Macht des Betriebsrates sowohl über als auch unter der formellen liegen (Pries/Schmidt/Trinczek 1990; Kothhoff 1981).

Eine zentrale Frage im Hinblick auf den Wandel betrieblicher Arbeitsbeziehungen besteht darin, ob und inwiefern die unsichere wirtschaftliche Lage ostdeutscher Unternehmen (sowohl privatisierter als auch Treuhandunternehmen), die relative Offenheit von Strukturen und die beobachtbare Fixierung der betrieblichen Akteure auf den Erhalt der Unternehmen die Ausdifferenzierung der Interessenlagen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beeinflussen und mit spezifischen *ostdeutschen* Interaktionsmustern korrelieren. Bislang konnte festgestellt werden, daß sich Belegschaft wie auch Betriebsrat nach wie vor primär am Erhalt der Arbeitsplätze orientieren, wodurch sich partiell eine Interessennähe zum Management entwickeln bzw. fortsetzen könnte. Zudem bleibt zu überlegen, ob auch seitens des Managements ein besonderer Konsensbedarf besteht, welcher Kompromißfähigkeit und wechselseitiges Entgegenkommen befördern kann.

Trotz weitgehend vergleichbarer Ausgangsbedingungen der Unternehmen beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft (wirtschaftlicher Zusammenbruch; Übernahme des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen), annähernd gleicher Interessenlage der Betriebsräte (Kampf um Erhalt des Unternehmens und Mitsprache bei wirtschaftlichen Entscheidungen) und trotz gleichartiger formeller bzw. rechtlicher Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte agieren die einzelnen Interessenvertretungen unterschiedlich, differieren Beziehungsstrukturen und Verhandlungsformen zwischen den Akteuren sichtbar: Es lassen sich betriebliche Austauschbeziehungen erkennen, die - ähnlich wie in westdeutschen Unternehmen - auf einer Bandbreite zwischen Konflikt und Konsens angesiedelt sind. Es konnten beispielsweise sowohl Interaktionsformen beobachtet werden, die durch ein eher passives bzw. reaktives Verhalten der Arbeitnehmervertretung und eine dominante bzw. machtbetonte Stellung der Geschäftsleitungen zu charakterisieren sind, als auch solche, die durch überdurchschnittliche Aktivitäten und hohes Engagement der Betriebsräte im Interesse der Existenzsicherung der Unternehmen gekennzeichnet sind.

Betrachtet man die Vielzahl empirischer Studien zur Thematik, so kristallisieren sich verschiedene Formen betrieblicher Austauschbeziehungen heraus. Sie sollen nachfolgend idealtypisch (siehe Tabelle im Anhang) beschrieben werden, wobei die realen Interaktionsformen weitaus differenzierter und dynamischer

sind; so gehen einzelne Formen je nach Verhandlungsgegenständen bzw. temporär unterschiedlichen Unternehmenssituationen fließend ineinander über und finden Akzentverschiebungen statt.

### 1. Co-Management - ein solidarischer 'Überlebenspakt' oder partizipative 'Unternehmenskultur' ?

In zahlreichen Beiträgen, die den Transformationsprozeß betrieblicher Arbeitsbeziehungen thematisieren, werden Interaktionsformen herausgearbeitet, die als *Co-Management* charakterisiert werden können (Aderhold u.a. 1993; Brussig u.a. 1992; Ermischer/Preusche 1993a/b; Gut u.a. 1992; Jander/Lutz 1991; Kädtler/Kottwitz 1990; Kirschner 1992; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992)<sup>3</sup>. Hiermit werden partizipative Interaktionsformen bezeichnet, die sich jedoch in ihrer Genese, Konstruktion und Dynamik deutlich voneinander unterscheiden: Zum einen handelt es sich um quasi bilaterale, temporäre Zweckbündnisse zwischen Belegschaft und Management bzw. zwischen ihren Repräsentanten unter vorläufiger Abstraktion von latenten Interessenunterschieden und bewußter Reaktivierung von Solidar- und Gemeinschaftsverhalten. Eine andere Form von Co-Management kann sich durchaus aus ersterer entwickeln, bilden doch Eigentümerbewußtsein und Erfahrungen der Belegschaften und ihrer Interessenvertretungen aus der Zeit vor und während der Wende hierfür günstige Voraussetzungen. Dies geschieht jedoch nicht zwangsläufig, sondern bedarf neben einer partizipationsinteressierten Interessenvertretung vor allem eines partizipationsorientierten Managements, da dieser Interaktionsstil von den Geschäftsleitungen im Sinne von Leitbildern moderner Unternehmens- und Managementkultur bewußt eingeführt wird.

<sup>3</sup> In einigen Arbeiten wurde diese Interaktionsform ebenfalls als *Co-Management* bezeichnet, so u.a. bei Aderhold u.a. (1993), Brussig u.a. (1992), Ermischer/Preusche (1993a/b), Lakemann/Röbenack/Hirschfeld (1994), Lippold u.a. (1992), Kirschner (1992), Jander/Lutz (1991). Andere Beschreibungen mit vergleichbaren Inhalten lauten: „integrationsbedingte Kooperation“, „hohe innerbetriebliche Kooperationsbereitschaft“, „informelle betriebsbezogene Arrangements“, „Notgemeinschaft“ (Gut u.a. 1992); „interessenorientierte Kooperation“ (Martens 1992); „Führungskooperation“, „partnerschaftliche, entformalisierte Zusammenarbeit“ (Kirschner 1992); „große Koalition“ (Lippold u.a. 1992).

### a) Co-Management als 'Überlebenspakt'

Die aktiven, engagierten Betriebsräte fungieren bewußt, von Geschäftsleitungen und Belegschaften gleichermaßen akzeptiert, als *'integrative und sachlich orientierte Co-Manager'* und gehen mit einer sichtlich betriebsbezogenen Orientierung in ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich klar über die klassischen Leitlinien des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) hinaus. Neben den „betriebsrätlichen Tagesaufgaben“ (Kotthoff 1981; Dybowski-Johannson 1980) beteiligen sie sich an der Erarbeitung, Entscheidung und Umsetzung von Konzepten zur Unternehmensentwicklung, Sanierung und Privatisierung und bringen eigene Überlegungen zu Rationalisierungsstrategien ein. Ihre fachliche Kompetenz, anfängliche Vorsprünge gegenüber dem Management in der Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes sowie teilweise die Fähigkeit zur Mobilisierung der Belegschaft ermöglichen ihnen die Einflußnahme auf wichtige betriebliche Prozesse und stellen in durchaus real konflikthafter Situationen wichtige Machtressourcen dar (Ermischer/Preusche 1993a/b). Die Ausgestaltung der betrieblichen Interessenvertretung und damit der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen ist aber „auch abhängig von den vom Management bereitgestellten Handlungsspielräumen“ (Aderhold u.a. 1993:166). Die Unternehmensleitungen dieser Firmen favorisieren kooperative, konstruktive Sozialbeziehungen und sind überwiegend bereit, soziale Verantwortung zu übernehmen. Sie verleugnen weder ihre soziale Herkunft noch die Bindung an das Unternehmen zur Zeit „sozialistischen Wirtschaftens“ und sind bemüht, nicht als „neue Kapitalisten“ zu gelten (Ermischer/Preusche 1993a). In einigen Unternehmen entwickelte sich eine derartig entpolitisierte produktive Zusammenarbeit allerdings erst nach einer Phase harter Auseinandersetzungen in der Wende - Oktober/November 1989 - (Lippold u.a. 1992:58). Sichtbar wird jedoch auch, daß das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen Veränderungen unterliegt und die bevorstehende Konsolidierung dazu führen kann, daß das Verhältnis merklich abkühlt. Dies deutet darauf hin, daß es sich hierbei um eine relativ instabile Interaktionsform handeln könnte, die gerade durch einen Akteurswechsel im Rahmen von Privatisierungen gefährdet bzw. durch zunehmende Führungskompetenz und Erfahrung des Managements sowie Konsolidierung des Unternehmens nicht mehr opportun erscheint. Der co-managerielle Betriebsrat wird vom stärker werdenden Management

„zurückgedrängt“ bzw. zieht sich selbst „vom Geschäft“ auf betriebsrätliche Tagesaufgaben zurück (Ermischer/Preusche 1993b:176f.,182; auch Aderhold u.a. 1993; Brussig u.a. 1992; Kirschner 1992; Fritzsche/Rachel 1992; Kädler/Kottwitz 1990).

## b) Co-Management als 'Unternehmenskultur'

Gerade das Engagement, die Eigenverantwortung und das Eigentümerbewußtsein einiger Interessenvertretungen verbunden mit der Offenheit der Strukturen und der damit opportunen Kompromißbereitschaft auf beiden Seiten könnten günstige Potenzen für ein durch das Management faktisch 'von oben' institutionalisiertes *Co-Management* mit dem Ziel einer modernen '*Unternehmenskultur*' beinhalten<sup>4</sup>.

Während *Co-Management als 'Überlebenspakt'* zwischen 'alten' Managern der Unternehmen und Interessenvertretungen quasi aus der Notwendigkeit 'geboren' wird, gemeinsam die Unternehmen zu erhalten, und hierfür bekannte, teilweise entdifferenzierte und gering formalisierte Interaktionsformen zur Verfügung stehen, wird *Co-Management im Sinne einer modernen partizipativen 'Unternehmenskultur'* als ein formaler Interaktionsstil von meist westdeutschen bzw. westeuropäischen Unternehmensleitungen bewußt installiert und demzufolge wesentlich geprägt; dennoch gilt, daß die betrieblichen Interessen wie Konsolidierung und Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz und damit Stabilisierung bzw. Ausbau der Anzahl der Arbeitsplätze ein konsensuales Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen den Akteuren sind. Die bestehenden Interessenunterschiede werden nicht mehr wie im Fall des Überlebenspaktes von den gemeinsamen Interessen 'überlagert', sondern eher wird versucht,

<sup>4</sup> Auf Partizipation, Vertrauen und enge Kooperation statt Autoritarismus und Kontrolle setzt westdeutsches Management in einigen ostdeutschen Tochterunternehmen. Die Manager verstehen sich als Verfechter einer neuen partizipativen und sozial orientierten Unternehmens- und Managementkultur, die sie in ostdeutschen Unternehmen - als quasi günstigen Experimentierfeldern - durchzusetzen bestrebt sind. Sie versuchen im Interesse der Unternehmen bewußt, die in den Jahren nach der Wende durch die Betriebsräte erworbenen sozialen und fachlichen Kompetenzen im Hinblick auf betriebs- und personalwirtschaftliche Probleme sowie Krisenmanagement zu nutzen (Gut u.a. 1992:39; Kirschner 1992:57; Lippold u.a. 1992; Brussig u.a. 1992). Gleichzeitig werden die Belegschaftsvertretungen als notwendige Vermittler zu Belegschaften in die Unternehmensführungen eingebunden. Der Kontakt zu den Arbeitnehmern soll konstruktiv gestaltet werden, um die wertvollen Humanressourcen zu aktivieren und die latent konflikthaften institutionellen Übergangsprobleme zu mindern. Durch die Verbesserung des Betriebsklimas, der Motivation und der mentalen Befindlichkeiten soll die Erhöhung der Effektivität und Rentabilität der Firmen unterstützt werden.

diese partiell zu inkorporieren. Über die traditionellen Betriebsratsthemen hinaus werden die Interessenvertretungen teilweise in Fragen der Unternehmensentwicklung sowie bei organisatorischen und technischen Innovationen bzw. Rationalisierungsstrategien mitunter auch schon in Entscheidungsprozesse aktiv einbezogen. Die kooperative und konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren ist, ähnlich wie beim Co-Management als 'Überlebenspakt', geprägt durch rationale Argumentations- und interaktive Problemlösungsmuster. Im Gegensatz dazu sind institutionalisierte Zusammenkünfte und Kooperationen deutlich stärker formalisiert und reglementiert sowie Kommunikationen teilweise auch stärker verschriftlicht. Möglicherweise kann dieses Muster durch die bewußte Förderung und Institutionalisierung stabilisiert werden. Allerdings gilt hier als Voraussetzung für Funktionalität und Effektivität, daß sich 'partizipationswillige' Interessenvertretungen und Arbeitnehmer finden, um diese Institutionen aktiv zu nutzen<sup>5</sup>.

## 2. Der Betriebsrat als 'loyale Gegenpartei' - eine konfliktorientierte Interaktionsform

In anderen untersuchten Betrieben sind die Austauschbeziehungen dagegen in stärkerem Maße *konfliktorientiert* angelegt<sup>6</sup>. Hierbei handelt es sich in der Regel um Akteurskonstellationen, in denen eine 'alte', nahezu unveränderte

5

Angesichts der kulturellen Distanz und des Mißtrauens zwischen den Akteuren sowie der Resignation, Angst und des mangelnden Selbstvertrauens vieler ostdeutscher Arbeitnehmer dürfte dies nicht unproblematisch sein.

6

Bei dieser Form innerbetrieblicher Austauschbeziehungen gilt zu überlegen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich zu dem von westdeutschen Industriesoziologen empirisch belegten konfliktorientierten Interaktionsmuster erkennen lassen: Es kann konstatiert werden, daß sich durchaus Ähnlichkeiten mit dem von Schmidt/Trinczek (1989:140ff.) beschriebenen „konfliktorientierten Interaktionsmuster“ feststellen lassen. Allerdings handelt es sich in ostdeutschen Unternehmen weniger um Konflikte in bezug auf „die Verteilung des produzierten Reichtums“ bzw. individuelle Arbeitsverhältnisse wie in den westlichen Bundesländern. Konflikthaft gestalten sich im Osten vielmehr die betrieblichen und individuellen Folgen der „Umstrukturierungskrise“, nämlich Existenzsicherungen. Die Betriebsparteien müssen dabei oft zwischen betrieblichen Interessen und Schutzbedürftigkeit der Beschäftigten abwägen, wobei zwischen beiden keine Verhältnismäßigkeit mehr besteht, da sowohl die Existenz der Unternehmen als auch die der Arbeitnehmer gefährdet ist (Gut u.a. 1992:46f.). Des weiteren resultieren Ambivalenzen im Verhältnis zwischen den Akteuren noch aus DDR-Zeiten bzw. aus spezifischen Wendeverläufen und liegen teilweise in den Mentalitäten und Sozialisationen der Personen begründet. Die Betriebsräte können sich nicht damit abfinden, daß gerade 'd e r' Direktor geworden ist und sich nun zum 'kapitalistischen Unternehmer' aufspielt. Weitere Ausführungen über diesen Interaktionsmodus sind u.a. nachzulesen bei: Brüssig u.a. 1992; Ermischer/Preusche 1993a/b; Fritzsche/Rachel 1992; Jander/Lutz 1991; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992.

Geschäftsleitung einer engagierten, unbelasteten Interessenvertretung gegenübersteht. Die Betriebsräte sahen sich in der Umbruchphase, also zum Zeitpunkt der Konstituierung des bundesdeutschen Interessenvertretungssystems, einem massiven, als „neukapitalistisches Denken“ bezeichneten Managementverhalten ehemals „sozialistischer Leiter“ gegenüber<sup>7</sup>. Dabei erwiesen sich die Betriebsräte, vor allem die Vorsitzenden, in bestimmten Fragen oft kompetenter, qualifizierter und motivierter als die Geschäftsführungen. Die Betriebsratspolitik wird meist von jüngeren, eventuell aus der „alternativen“, reformorientierten Richtung stammenden Ingenieuren und Technikern dominiert. Sie hatten anfangs sehr große Erwartungen in die westdeutschen Gesetze und Institutionen wie das BetrVG und die damit verbundenen Mitbestimmungsmöglichkeiten gesetzt, denen z.T. Enttäuschung und Frustration folgte.

Das Verhältnis zur Geschäftsleitung hat sich zwar mittlerweile zwischen Vertrauen und Mißtrauen eingependelt, ist jedoch durch eine große Distanz der Akteure zueinander gekennzeichnet. Trotz Anerkennung gemeinsamer Interessen wie die Existenzsicherung des Unternehmens und damit Erhalt der Arbeitsplätze werden die Interessendivergenzen und Gegenpositionen von beiden Seiten betont, wobei die Interessen der eigenen Klientel oftmals unklar definiert sind. Der Konflikt wird bewußt als eine Option des Interessenausgleiches betrachtet, was vor allem mit Interessenunterschieden wie Lohn und Gewinn begründet wird. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind zudem hoch politisiert, was anhand solcher Begriffe wie „Ausbeutung“, „Interessengegensatz“, „Gegner“ usw. erkennbar ist. Angesichts der wirtschaftlich ungünstigen Situation der Unternehmen werden Konflikte dennoch nicht immer ausgetragen<sup>8</sup>. Einsicht in die Notwendigkeit bildet hier also die Basis für Kompromisse in unternehmensgefährdenden Situationen; diese Kompromisse sind damit aber weder langfristig noch stabilisieren sie die Austauschbeziehungen. Aufgrund der konflikthafter Beziehungen sind die Interessenvertretungen jedoch bestrebt, sich rechtlich verbindlich abzusichern,

7

Relativ häufig wurde dieser Typus in kleineren Unternehmen beobachtet, die sich entweder noch in Treuhandbesitz befanden bzw. durch Management-buy-out (MBO) oder westliche Firmen privatisiert wurden.

8

Deutlich wird dieser restriktive Balanceakt zwischen Arbeitnehmer- und Unternehmensinteressen bei Personalreduzierungen und Entlohnungsfragen, die sich meist konfliktär gestalten (Ermischer/Preusche 1993b:177; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992).



wobei das BetrVG für beide Interaktionspartner jeweils nur einen Handlungsrahmen darstellt, der unterschiedlich interpretiert und ausgelegt werden kann. Während die Betriebsräte auf eine über das BetrVG hinausgehende Interessenrealisierung orientieren, sind die Geschäftsleitungen in der Regel eher an einer 'Unterschreitung' der Mitbestimmungsregelungen interessiert. Die Interaktionen und Kommunikationen sind in der Regel stark formalisiert, verregelt und verschriftlicht. Da das Management der reagierende Teil ist, die aktuelle Lage des Unternehmens oft prekär und die Zukunft offen ist, wird sich dieses Muster in absehbarer Zeit mit dem Wechsel von Akteuren bzw. mit der Konsolidierung der Unternehmenslage verändern. Ein Akteurswechsel ist sowohl auf seiten des Managements im Zuge einer Privatisierung bzw. auch beim Betriebsrat im Rahmen von Betriebsratswahlen denkbar. Wenn den Belegschaften der Kurs der Betriebsräte im Vergleich zu den Ergebnissen zu radikal erscheint, werden sie ihnen ihre Legitimation entziehen.

Während in den zuvor beschriebenen Interaktionsformen wie Co-Management und konfliktorisches Interaktionsmuster die Belegschaftsvertretungen eine deutlich *aktive*, teilweise sogar *offensive* und *dominante* Rolle spielen, ist der Verhandlungsstil der Betriebsräte in anderen Unternehmen eher als *reaktiv* bzw. *passiv* und *defensiv* zu charakterisieren.

### 3. Der 'loyalistische (solidarische)' Betriebspakt - ein harmonisierender Interaktionsstil

Ein Beispiel für den Typus eines passiven, defensiven Betriebsrates und einer stark konsensorientierten Interaktionsform ist der '*loyalistische Betriebspakt*'<sup>9</sup>. Bei diesem Beziehungsmuster dominieren klar die betrieblichen Interessen, nur in Ausnahmefällen werden Interessendivergenzen artikuliert. Konsens existiert dabei auf der Basis fehlender Gegenstrategien der Betriebsräte bzw. ihres Handlungsverzichts qua Identifikation mit den Zielen der Unternehmen bzw. der Geschäftsleitungen sowie der Funktionalisierung und Manipulation der Interessenvertretungen seitens des Managements (Schmidt/Trinczek 1989:141; Aderhold u.a. 1993; Ermischer/Preusche 1993a/b; Lakemann/Röbenack/

<sup>9</sup>

Diese Interaktionsmuster lassen sich empirisch nachweisen in kleinen und mittleren Betrieben, die unternehmerdominiert sind und durch westdeutsche bzw. Manager aus dem eigenen Unternehmen (MBO) privatisiert wurden.

Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992; Brussig u.a. 1992; Kirschner 1992; Fritzsche/Rachel 1992; Röbenack/Hartung 1992; Martens 1992).

Diese Interaktionsform wird im wesentlichen durch die Geschäftsführungen in enger Kooperation mit den Betriebsräten bzw. Vorsitzenden dominiert. Die Austauschbeziehungen sind in der Regel charakterisiert durch eine gering formalisierte, vertrauensvolle Einigung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsratsvorsitzenden, wobei die Belegschaftsvertretungen die beanspruchte Hegemonie der Geschäftsleitungen widerspruchslos akzeptieren. Das Management, vor allem die Geschäftsleitungen sind den Betriebsräten fachlich eindeutig überlegen, vermeiden aber im Interesse des Betriebsfriedens offene Konflikte; sie versuchen statt dessen die Betriebsräte zu instrumentalisieren (Dybowski-Johannson 1980:27; Ermischer/Preusche 1993a/b; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994). Die Unternehmensführungen sind offenbar nicht an einer konstruktiven, durchaus oft friktionsreichen Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen interessiert und stellen somit auch keine adäquaten Partizipations- und Handlungsspielräume zur Verfügung. Sie schätzen zudem ein, zukünftig auch auf Interessenvertretungen verzichten zu können; dies beruht offensichtlich auf der Erfahrung, daß radikale Forderungen der Belegschaften nach höherer Entlohnung usw. ausbleiben (Lippold u.a. 1992).

Die Interessenvertretungen zeigen wenig Eigeninitiative, von ihnen gehen eher selten Vorschläge für Verhandlungsthemen und Betriebsvereinbarungen aus. Sie sind zudem häufig gering qualifiziert, verfügen über wenig Erfahrung auf dem Gebiet der Interessenvertretung und vertrauen auf die Fairneß und das 'soziale Gewissen' der Geschäftsführungen. Diese Betriebsräte sind kaum in der Lage, vorhandene Interventionsmöglichkeiten zu erkennen oder eigene Überlegungen und Strategien in bezug auf die Unternehmensentwicklung und Arbeitnehmerinteressen zu entwickeln.

Auf dieser Basis sind die Einschätzungen über eine vertrauensvolle, kooperative Zusammenarbeit kritisch zu bewerten. Das Verhältnis beruht auch auf jahrelangen persönlichen Beziehungen, die aber eindeutig durch die Geschäftsführer beherrscht werden<sup>10</sup>. Durch die schnell größer werdende soziale

<sup>10</sup>

Im Gegensatz zum Co-Management dürfte es sich hierbei nicht um relativ gleichgewichtige kollegiale bzw. Arbeitsbeziehungen, sondern eher um Leiter-Untergebenen-Beziehungen gehandelt haben, so daß hier eventuell aus DDR-Zeiten stammende hierarchische Strukturen bzw. Abhängigkeitsbeziehungen modifiziert fortgesetzt werden.

Distanz zwischen Management und Belegschaft, die sichtbare Verschiebung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse und Verschlechterung der Arbeitsmarktbedingungen könnte diese Abhängigkeit, Defensivhaltung und Passivität der Betriebsräte verstärkt werden.

#### **4. Die Unterordnung unter das Betriebsverfassungsgesetz - ein 'legalistisches' Interaktionsmuster**

Im Rahmen anderer Austauschbeziehungen ziehen sich die betrieblichen Akteure, vor allem aber die Betriebsräte, völlig hinter die normativen Regelungen des BetrVG zurück (Aderhold u.a. 1993; Brussig u.a. 1992; Kirschner 1992; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992; Martens 1992). Sowohl Management als auch Betriebsrat akzeptieren und respektieren die Gesetze, ohne diese auszuloten und darüber hinaus nach zusätzlichen Handlungsmöglichkeiten zu suchen. Das Gesetz wird dabei nicht als Instrument und Handlungsrahmen betrachtet, sondern überbetont.

Das Management, welches ausschließlich aus 'alten' Leitern besteht, gesteht den Betriebsräten ihre laut BetrVG verbrieften Rechte zu. Es ist aber nicht erkennbar, daß sich die Betriebsräte in einem besonderen Maße für die Interessen der Belegschaft engagieren. Zum einen verweist dies auf möglicherweise noch bestehende Rechtsunsicherheit und Erfahrungsdefizite, zum anderen auf mangelndes Engagement und Motivation. Die Regelungsgegenstände werden weitgehend vom Management diktiert. Grundkonsens besteht darüber, daß das Gesetz für den Ausgleich der durchaus unterschiedlichen Interessen sorgt. Die Gemeinsamkeiten der Interessen liegen im Erhalt des Betriebes und in der Vermeidung von Konflikten im Interesse des Betriebsfriedens begründet. Divergierende Interessen spielen nur in Ausnahmefällen eine Rolle. Von beiden Seiten werden Konflikte als kontraproduktiv für das Unternehmen abgelehnt. Statt dessen plädiert man für einen 'vernünftigen' Umgang miteinander. Die Betriebsräte treten im allgemeinen nicht als selbständige Kraft auf; in einigen Betrieben wurden sie sogar erst auf Veranlassung der Geschäftsleitungen etabliert. Sie sind in ihrer Handlungsweise reaktiv, wenig initiativreich und selten konfliktorisch. Bei den Betriebsräten als auch bei den Geschäftsleitungen besteht meist hinreichend fachliche Kompetenz; in Ausnahmen ist geringe fachliche Kompetenz gepaart mit rechtlichen und vertretungspolitischen Unsicherheiten. In einigen Fällen

besteht aber auch bei den Unternehmensführungen erhebliche Unsicherheit und damit ein erhöhtes Konsensbedürfnis, besonders in Treuhandbetrieben und durch MBO privatisierte Unternehmen (Ermischer/Preusche 1993b:179; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994). Diese Geschäftsleitungen sehen dann in den Betriebsräten einen wichtigen Legitimations- und Bündnispartner. Die Belegschaft nimmt teilweise eine marginale Stellung ein, die mit einer Stellvertreterpolitik des Betriebsrates und dem Vertrauen der Arbeitnehmer in die soziale Verantwortung der Geschäftsleitung gekoppelt ist. Gerade von der Belegschaft können wichtige Impulse für eine Veränderung dieser Interaktionsform ausgehen<sup>11</sup>.

Neben diesen idealtypisch beschriebenen innerbetrieblichen Interessenvertretungsstrukturen und Austauschbeziehungen existieren eine Reihe von 'Mischformen' und 'Sonderfällen', auf deren Darstellung jedoch verzichtet werden soll (Lohr/Schmidt/Röbenack 1994).

## **5. Die Dynamik von Interaktionsformen in ostdeutschen Betrieben zwischen Entdifferenzierung und Ausdifferenzierung**

Anhand bisheriger Erkenntnisse aus zahlreichen Studien zur Institutionalisierung des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen kann festgestellt werden, daß die Transformation der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen weit mehr als ein „Überstülpen“ bzw. Übernehmen gesetzlicher Regulative, Institutionen und westdeutscher Verhaltensstandards umfaßt. Vielmehr wird der Wandel der konkreten betrieblichen Arbeitsbeziehungen auf der Basis unternehmensspezifischer wirtschaftlicher und struktureller Kontextbedingungen sowie personeller Ressourcen interaktiv „verhandelt“ (Aderhold u.a. 1993: 166f.). Unter dem Einfluß einer Reihe von Faktoren vollzieht sich dabei eine Ausdifferenzierung von Interessenkonstellationen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmern und Geschäftsleitungen, in denen sich die je spezifischen innerbetrieblichen Macht- und Herrschaftskonstellationen widerspiegeln. Die bislang außerordentlich dynamisch verlaufenden Prozesse der

<sup>11</sup>

Wenn dieses Vertrauen in die Geschäftsleitung größer als in den Betriebsrat ist und das Management einen direkten mikropolitischen Austausch favorisiert, könnte es hier zu einer zunehmenden Isolation des Betriebsrates kommen. Dies wurde z.B. in sehr kleinen Unternehmen beobachtet, in denen die Beziehungen zum Geschäftsführer nicht institutionalisiert, sondern personalisiert sind (Aderhold u.a. 1993:164f.; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994).

Institutionalisierung sowie der weiteren Ausformung betrieblicher Arbeitsbeziehungen lassen eine Festschreibung von Mustern zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum zu. Bei dem vorliegenden Typisierungsversuch kann es sich daher auch nur um eine Skizzierung beobachtbarer Trends bei der Genese von innerbetrieblichen Austauschbeziehungen handeln.

Die beschriebenen Interaktionsformen weisen eine hohe Varianz auf und sind in dieser idealtypischen Unterscheidung eher selten empirisch nachweisbar; sie repräsentieren gewissermaßen Pole, zwischen denen eine große Bandbreite empirisch verschränkter Interaktionsformen angesiedelt ist. Zudem zeigt sich, daß bestimmte Muster offensichtlich temporären Charakter tragen, eventuell könnte es sich hierbei um spezifische Übergangsformen handeln. Trotz der breiten Streuung bestehen gewisse Äquivalenzen bzw. Korrelationen zwischen spezifischen Betriebstypen und Interaktionsformen. So finden sich in meist größeren Unternehmen, auch Treuhandbetrieben, in denen strategische Vorstellungen über Wege zum Erhalt des Unternehmens existieren, häufiger als Co-Management zu charakterisierende Interaktionsformen als in Unternehmen, die zur „verlängerten Werkbank“ funktionalisiert wurden bzw. potentielle „Insolvenzandidaten“ sind (Brussig u.a. 1992; Lippold u.a. 1992; Jander/Lutz 1991; Ermischer/ Preusche 1993a/b; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994). Dagegen sind passive Betriebsräte bzw. harmonisierende oder legalistische Formen von Austauschbeziehungen eher in kleineren und mittleren Betrieben zu finden, die durch ostdeutsche (MBO) oder westdeutsche Manager privatisiert wurden. In ihrer Genese unterliegen die einzelnen Interaktionsformen gleichzeitig der Veränderung durch den Wandel der Eigentumsverhältnisse bei Privatisierung und Reprivatisierung. Durch die Privatisierung wird die Position der Geschäftsleitung sowie des Managements gestärkt bzw. gefestigt, prägen sich Machtasymmetrien, unterschiedliche Handlungsfelder und Einflußchancen der Betriebsparteien deutlicher aus. Das strukturell resp. latent vorhandene Konfliktpotential im Arrangement zwischen Kapital und Arbeit, das durch notwendige solidarische Kompromißstrukturen bis dato überlagert wurde, tritt vermutlich stärker in Erscheinung. Aber nicht nur die Beziehungen zwischen Management und Belegschaften unterliegen einem weiteren Ausdifferenzierungsprozeß, zugleich werden die Interessenkonstellationen insgesamt wesentlich komplexer, differenzierter, entstehen vielfältige Gefüge gemeinsamer und konfligierender Interessen und Ziele zwischen und innerhalb

einzelner Akteursgruppen (Ermischer/Preusche 1993b:180ff.; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Schmidt/Trinczek 1993:176ff.).

Insgesamt zeigt sich, daß die spezifische Ausgestaltung der jeweiligen Interessenkonstellationen und -durchsetzung in den ostdeutschen Betrieben das Resultat vielfältiger, komplizierter Lern- und Aushandlungsprozesse aller beteiligten Akteure ist. Die nach wie vor durch existentielle Unsicherheit und prekäre wirtschaftliche Lage sowie ausstehende technische, organisatorische, personelle und produktbezogene Umstrukturierungen gekennzeichneten innerbetrieblichen Handlungsbedingungen spiegeln sich dabei in den Arbeitsbeziehungen wider. Beeinflußt werden die Interaktionsbeziehungen aber ebenso von einer Reihe personenspezifischer Faktoren wie z.B. habitualisierte und mentalitätsprägende Erfahrungswerte, Kompetenz sowie persönliches Engagement der Akteure, insbesondere der Betriebsratsvorsitzenden (Brussig u.a. 1992; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994; Lippold u.a. 1992).

Wenngleich die Beziehungen zwischen Management bzw. Geschäftsführungen und Betriebsräten als strukturell asymmetrische Machtbeziehungen charakterisiert werden können, wird erkennbar, wie die Interessenvertretungen in unterschiedlicher Form die gegebenen Rahmenbedingungen nutzen, Forderungen erheben und durchzusetzen versuchen sowie Machtressourcen entdecken und mobilisieren können. Die als aktiv bzw. durchsetzungsfähig charakterisierten Betriebsräte wenden dabei ein Reservoir unterschiedlicher Handlungsstrategien an. Diese variieren je nach betrieblicher Situation, aktuellen Verhandlungsthemen sowie Entgegenkommen bzw. Verweigerung des Managements und lassen gleichzeitig eine betriebspezifische Verschränkung von homogenen und differenzierten Interessenlagen erkennen. Bei einigen Mustern wie dem *Co-Management als 'Überlebenspakt'* könnte es sich dennoch um temporäre, spezifisch ostdeutsche Formen der Austauschbeziehungen handeln, quasi - für eine bestimmte Phase des betrieblichen Reorganisationsprozesses und für bestimmte Akteurskonstellationen sowie Betriebstypen - funktionale und typische Interaktionsformen<sup>12</sup>. Inwieweit es

12

An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß auch in den Unternehmen der westlichen Bundesländer kooperative und sozialpartnerschaftliche Interaktionsmuster gegenüber konfliktären, stark interessenantagonistischen überwiegen (Dybowski-Johannson 1980; Schmidt/Trinczek 1993). Dennoch besteht gerade in der weitreichenden Partizipation der mit hoher fachlicher und Vertretungskompetenz agierenden Betriebsräte ein deutlicher Unterschied zu typisch kooperativen Interaktionsmustern im Westen Deutschlands. Co-Management ist besonders durch die außerordentlich große Bedeutung der konstruktiv-kritischen Sachargumentation als Medium der Interessendurchsetzung gekennzeichnet.

gelingt, aus diesem relativ instabilen Muster betrieblicher Austauschbeziehungen einen allgemeinen, regional, historisch und betriebstypisch nicht begrenzten Interaktionstypus zu institutionalisieren (Schmidt/Trinczek 1989), ist derzeit nicht absehbar; erste Versuche, Belegschaftskompetenzen tatsächlich effektiver in die Unternehmensführung einzubinden und die Interessenvertretungen als quasi Co-Manager in stärkerem Umfang partizipieren zu lassen, müssen zeigen, ob sich wirksame partizipative Strukturen 'von oben' institutionalisieren lassen und auf eine adäquate Bereitschaft und Kompetenz 'von unten' treffen oder ob moderne integrative Management- und Unternehmenskulturkonzepte lediglich als Legitimitäts- und Befriedigungsartefakte der Unternehmensführungen dienen (Dybowski-Johannson 1980:27). Wenn jedoch Eigentümerbewußtsein und Mitbestimmungserfahrungen der ostdeutschen Arbeitnehmer und Betriebsräte aus der Zeit vor bzw. in der Wende mit modernen Managementstrategien konstruktiv verknüpft werden können, besteht die Chance zu einer qualitativen Modernisierung traditioneller westdeutscher Interessenvertretungs- und Interaktionsmuster. Das heißt: Spezifische ostdeutsche Mentalitäten und Kulturerfahrungen beinhalten in Verbindung mit modernen integrativen und partizipativen Unternehmensführungsstrategien eventuell ein besonderes Potential zur Veränderung des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen, die über einen institutionellen Wandlungsprozeß als bloße formelle Anpassung an implantierte Institutionen und Strukturen deutlich hinausgehen könnte.

Zwischen den Betriebsräten und Geschäftsleitungen einiger Unternehmen konnte eine reale Interessennähe bzw. Interessenhomogenität im Hinblick auf betriebliche Grundinteressen festgestellt werden, was sich z.B. in co-manageriellen, kooperativen, sozialpartnerschaftlichen, aber auch harmonistischen Austauschbeziehungen äußert und sich deutlich von der „Zwangshomogenisierung“ aus BGL-Zeiten unterscheidet (Aderhold u.a.

---

Zwischen den Akteuren besteht in diesem Fall gewissermaßen eine Proportionalität in Wissen, Sprache und fachlicher Kompetenz (anfangs waren einige Betriebsräte den Geschäftsleitungen sogar überlegen; Dybowski-Johannson 1980:64ff.; Ermischer/Preusche 1993b:179). Beeinflußt durch die im Vergleich zum Westen divergente Rekrutierung, Qualifikation und Kompetenz vieler Interessenvertretungen (Ingenieure vs. Facharbeiter; jüngere vs. ältere, langjährig sozialisierte) sowie relativ geringe Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften (Angst vor Arbeitsplatzverlust) orientieren diese Betriebsräte verstärkt auf kooperative Verfahrensstile, setzen sachorientierte, fachlich kompetente Argumentationen als strategisches Mittel zur Interessendurchsetzung ein. Da aber im BetrVG die strukturelle Unterlegenheit der Interessenvertretungen faktisch festgeschrieben ist, bedarf es eben auch des Kompromißbedarfs und Entgegenkommens des Managements (in welcher Form auch immer; Ermischer/Preusche 1993b:179).

1993:167). Neben den schwierigen Handlungsbedingungen dürften hierbei einerseits die personellen Kontinuitäten bei den Interaktionspartnern von erheblicher Bedeutung sein, die oft über Jahre hinweg als Kollegen eng zusammengearbeitet haben. Andererseits wird dieses Muster aktuell durch die gemeinsame, wenn auch vielleicht unterschiedlich gewichtete Erfahrung eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsautonomie sowie existentieller Unsicherheit bei beiden Akteuren gestützt. So ist bei einigen Geschäftsleitungen ein deutlicher Kooperationsbedarf erkennbar, der sich u.a. sowohl in Kompromißbereitschaft und Verhandlungsangeboten als auch in der Suche ostdeutscher Manager nach einer eigenen „sozialen“ manageriellen Identität widerspiegelt (Röbenack 1993; Ermischer/Preusche 1993b:179/185). Eine zunehmende „Versachlichung“, „Verrechtlichung“ sowie Artikulation von Interessenunterschieden kennzeichnen hingegen die Ansätze einer zunehmenden Differenzierung von Interessenlagen im Rahmen der Transformation der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen und verdeutlichen zudem vollzogene Lernprozesse im Sinne der Herausbildung eigenständiger, kontextadäquater Arbeitsstile und Aushandlungsroutinen (Aderhold u.a. 1993:166f.).

Die beobachteten Beziehungsstrukturen können weder als 'Endpunkte' noch als 'verfestigt und stabil' gelten, weil die Situation der Unternehmen nach wie vor wesentlich durch Ungewißheit und relative Offenheit gekennzeichnet ist. Als besonders gravierend wird von allen Beteiligten offensichtlich ein Akteurswechsel im Zuge von Privatisierungen bzw. Geschäftsleitungswechsel antizipiert. Erwartet werden in der Zukunft generell eine mehr oder weniger stark ausgeprägte 'Abkühlung' in den Beziehungsstrukturen sowie deutlich interessen- bzw. konfliktorientiertere Aushandlungsprozesse. Dennoch bleiben angesichts dieser Relativität und Instabilität kooperative Arrangements auch weiterhin opportun. Ob sich hierdurch Handlungschancen für die Betriebsräte erschließen können und eventuell neue Kompromißstrukturen frühere „Überlebens-, Solidar- bzw. Notgemeinschaftspakte“ ersetzen, bleibt abzuwarten (Ermischer/Preusche 1993b:187; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994).

Im Zusammenhang mit Untersuchungen zur Transformation von Arbeitsbeziehungen bzw. Institutionalisierung des dualen Systems der Interessenvertretung wird immer wieder die Frage nach möglichen Rückwirkungen auf das System industrieller Beziehungen gestellt, auf die es



momentan keine befriedigende Antwort geben kann. Fazit ist jedoch, daß durch die ökonomische Situation der ostdeutschen Unternehmen, durch die Potenzen für co-managerielle, kooperativ-sozialpartnerschaftliche Interaktionsformen, durch das instrumentelle Verhältnis der Betriebsräte und Arbeitnehmer zu den Gewerkschaften und das Fehlen gewerkschaftlicher Strukturen in den Betrieben sowie durch die zunehmende Verschränkung weiterer Institutionalierungs- und Differenzierungsprozesse mit umfassenden Rationalisierungsstrategien bzw. Einführung neuer Produktionskonzepte eine betriebszentrierte, pragmatische, entideologisierte Interessenpolitik der Akteure unterstützt wird. Das heißt, durch die spezifischen Momente des Transformationsprozesses könnten bereits bestehende Tendenzen der Verbetrieblung und Deregulierung neue Impulse erhalten.

### **Literatur**

Aderhold, J. u.a. (1993): Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 84, Bielefeld: Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, FSP „Zukunft der Arbeit“

Brussig, M./Lohr, K./Rössel, G./ Schmidt, E. (1992): Regionaler und innerbetrieblicher Wandel industrieller Strukturen am Beispiel Berlins. In: KSPW, Graue Reihe, Nr. 124, Halle

Dybowski-Johannson, G. (1980): Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen für die Betriebsratstätigkeit, Frankfurt/M.: Campus-Verlag

Ermischer, I./Preusche, E. (1993a): Auswirkungen der Privatisierung auf die betrieblichen Interessenvertretungen im Prozeß der Neugestaltung industrieller Beziehungen in Chemnitzer Industriebetrieben. In: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Arbeitspapier 1993 - 4: 119-131

- Ermischer, I./Preusche, E. (1993b): Betriebsräte zwischen Mitbestimmung und Abwicklungs-  
"Komanagement". In: Schmidt, R. (Hrsg.), Zwischenbilanz: Analysen zum  
Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie, Berlin: Akademie-Verlag: 169-192
- Fritzsche, H./Rachel, G. (1992): Herausbildung und Probleme der betrieblichen  
Interessenvertretung und Mitbestimmung im Prozeß der Privatisierung ostdeutscher  
Unternehmen. In: KSPW, Graue Reihe, Nr. 302, Halle
- Gut, P./Heering, W./Rudolph, J./Schroeder, K. (1992): Normative Regulierung von Arbeit:  
Zum Wandel betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Unternehmen der ehemaligen DDR.  
KSPW-Studie Nr. 311, Halle/Berlin: KSPW
- Jander, M./Lutz, St. (1991): Betriebsräte in der ehemaligen DDR. Eine vernachlässigte  
Institution. Berlin: FU Berlin, ZSF, Berliner Arbeitshefte und Berichte zur  
sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 66
- Kädtler, J./Kottwitz, G. (1990): Betriebsräte zwischen Wende und Ende in der DDR. In:  
Berliner Arbeitshefte und Berichte zur Sozialwissenschaftlichen Forschung, Nr. 42, Berlin:  
FU Berlin, Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung
- Kirschner, L. (1992): Transformation von Interessenwahrnehmung und Mitbestimmung.  
Fallstudien aus Unternehmen und Betrieben der neuen Bundesländer. In: KSPW, Graue  
Reihe, Nr. 303, Halle
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: Eine Typologie von  
Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M., Campus Verlag
- Lakemann, U./Röbenack, S./Hirschfeld, K. (1994): Herrschaftswandel in Treuhandbetrieben,  
Forschungsbericht zum DFG-Projekt: Herrschaftswandel durch Integration?, Bielefeld,  
Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, unveröff. Manuskript
- Lippold, St./Lohr, K./Neudel, J./Schmidt, E. (1992): Anpassung oder Modifikation  
industrieller Beziehungen im Transformationsprozeß. KSPW-Studie Nr. 102, Halle/Berlin:  
KSPW

- Lohr, K./Röbenack, S./Schmidt, E. (1994): Industrielle Beziehungen im Wandel. In: B. Lutz/R. Schmidt (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin: Akademie-Verlag: 183-215
- Martens, H. (1992): Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland. In: Beiträge aus der Forschung, Band 59, sfs Dortmund
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt/New York. Campus
- Pries, L./Schmidt, R./Trinczek, R. (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit. Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Röbenack, S./Hartung, G. (1992): Strukturwandel industrieller Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben. Herausbildung neuer Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten sowie Wandel in der Austragung von Interessenkonflikten. KSPW-Studie Nr. 304, Halle/Leipzig: KSPW
- Röbenack, S. (1993): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit - Potentiale und Probleme ostdeutscher Manager auf dem Weg in die Marktwirtschaft. In: Mayer, J. (Hrsg.): Die unsichtbaren Hände: Kultur und Mentalität im wirtschaftlichen Transformationsprozeß Ost- und Westdeutschlands, Loccumer Protokolle 20/93, Rehbürg-Loccum
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, G./Schiensstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel: Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen, Berlin. sigma edition: 135-146
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 169-201, München, Rainer Hampp Verlag
- Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg.18, Heft 6: 444-454