

Ingrid Artus/Renate Liebold
Karin Lohr/Evelyn Schmidt
Rudi Schmidt/Udo Strohwald

Betriebliches Interessenhandeln

Band 2

Zur politischen Kultur
der Austauschbeziehungen zwischen
Management und Betriebsrat
in der ostdeutschen Industrie

Leske + Budrich, Opladen 2001

Inhalt

Vorbemerkung.....	5
I. Einleitung.....	13
II. Empirische Erhebung und Methode.....	21
1. Auswahl der Untersuchungsgruppe.....	21
2. Anlage und Durchführung der Interviews.....	26
3. Aufbereitung und Auswertung des Datenmaterials.....	29
III. Die wirtschaftliche Situation der Untersuchungsbetriebe.....	31
1. Die Ausgangssituation der Unternehmen.....	32
2. Wichtige Dimensionen zur Charakterisierung der wirtschaftlichen Situation.....	33
2.1 Privatisierungsverlauf/Privatisierungsform.....	33
2.2 Produkt und Abnehmerstruktur.....	35
2.3 Betriebs- und Arbeitsorganisation.....	37
2.4 Niveau der Produktionstechnik.....	40
2.5 Investitionstätigkeit.....	43
2.6 Qualifikationsstrukturen und Personaleinsatz.....	45
3. Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen nach erfolgter Restrukturierung.....	48
4. Affinitäten zwischen wirtschaftlicher Situation und Interaktionsmustern.....	51
IV. Management und Betriebsrat: Rekrutierung und Institutionalisierung der zentralen Akteure.....	55
1. Das Management.....	55
1.1 Der Restrukturierungsprozeß des ostdeutschen Managements.....	55
1.1.1 Management in Treuhandbetrieben.....	57
1.1.2 Management während und nach der Privatisierung.....	65
1.1.3 Management in MBO-Betrieben.....	73
1.1.4 Management in neugegründeten Betrieben.....	78
1.2 Berufliche Sozialisationsverläufe der Manager/innen.....	84

1.2.1	Der berufsbiographische Hintergrund ostdeutscher Manager/innen.....	84
1.2.2	Der berufsbiographische Hintergrund westdeutscher Manager/innen.....	87
1.3	Berufsbiographische Differenzierungslinien und ihre Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen.....	89
2.	Der Betriebsrat.....	97
2.1	Diskontinuierliche Entwicklung der Gremien bei gleichzeitiger Kontinuität der Akteure: Die drei Etappen des Institutionalisierungsprozesses.....	98
2.2	Betriebsratsinterne Fraktionierungen und Konfliktlinien.....	102
2.2.1	Der interne Meinungsbildungsprozeß und die Außenpräsentation der Betriebsratsgremien: Interner Dissens und Homogenität nach außen.....	103
2.2.2	Inhaltliche Konfliktlinien: Zwischen betriebswirtschaftlicher Logik und Beschäftigteninteressen.....	104
2.2.3	Interne Differenzierungen in den Betriebsratsgremien.....	108
2.3	Berufsbiographische Kontexte der Rekrutierung von Betriebsratsmitgliedern.....	116
2.3.1	Betriebsratstätigkeit als kontinuierliches Element der Biographie.....	118
2.3.2	Betriebsratstätigkeit als neues Element der Biographie.....	123
2.3.3	Die Angestellten-Betriebsräte: Belegschaftsvertreter als 'Experten der Ambivalenz'.....	127
2.4	Das Verhältnis der Betriebsräte zur Gewerkschaft.....	134
2.4.1	Das duale System der Interessenvertretung im Transformationsprozeß.....	134
2.4.2	Probleme der Zusammenarbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft in Ostdeutschland.....	139
2.4.3	Die Tarifaueinandersetzung im Frühjahr 1993.....	144
2.4.4	Typische Konstellationen im Verhältnis von Gewerkschaft und Betriebsrat.....	152
V.	Typische Formen innerbetrieblicher Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.....	163
1.	Konstruktion der Typologie.....	163
2.	Typologie innerbetrieblicher Austauschbeziehungen.....	174
2.1	Die konfliktorische Interaktion.....	174

2.1.1	Interessendefinition: Dominanz divergierender Interessen und unterschiedliche Interpretation gemeinsamer Interessen.....	176
2.1.2	Interaktionsstruktur: Kontrollierter Konflikt als Modus der Interessendurchsetzung und der Kompromißfindung bei latent vorhandenem Mißtrauen und beiderseitigem „Tricksen“.....	180
2.1.3	Einsatz von Machtmitteln und Verhältnis zum Arbeitsrecht: Ausschöpfung aller denkbaren Machtmittel auf Seiten des Betriebsrates versus legalistische Orientierung des Managements.....	187
2.1.4	Die Rolle der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozeß: Machtressource für den Betriebsrat – eine Unbekannte für das Management.....	189
2.1.5	Verhältnis zu den Interessenverbänden: Vom Management kritisch beäugte enge Bindung des Betriebsrates an die Gewerkschaft. Anderen Außenbeziehungen nachgelagerte Verbandsbindung der Geschäftsleitung.....	192
2.1.6	Fazit.....	194
2.2	Die interessenbetonte Kooperation.....	195
2.2.1	Die Interessenkonstellation im Betrieb.....	198
2.2.2	Interaktionsstruktur: der für beide Seiten ‚erträgliche‘ Kompromiß.....	200
2.2.3	Einsatz von Machtmitteln und Verhältnis zum Arbeitsrecht.....	207
2.2.4	Die Rolle der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozeß.....	209
2.2.5	Anbindung an die Interessenverbände.....	210
2.2.6	Fazit.....	212
2.3	Die integrationsorientierte Kooperation.....	212
2.3.1	Interessendefinition: Die Vermittlung partiell widersprüchlicher Interessen auf Basis der gemeinsamen Orientierung am effizienten Unternehmen.....	215
2.3.2	Interaktionsstruktur: Kritisches Vertrauen und die Gefahr, ‚mit den Wölfen zu heulen‘.....	217
2.3.3	Machtmittel: Man „schießt nicht mit Kanonen auf Spatzen“.....	223
2.3.4	Rolle der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozeß: Zwischen Marginalisierung und Instrumentalisierung.....	226
2.3.5	Anbindung an die Interessenverbände: Gegenseitige Akzeptanz der Verbandsbindung bei Vorrang der betrieblichen Interessen.....	228
2.3.6	Fazit.....	230

2.4	Das Co-Management	231
2.4.1	Die Interessenkonstellation	233
2.4.2	Interaktionsstruktur: Ein voraussetzungsreiches Muster innerbetrieblicher Sozialbeziehungen	236
2.4.3	Einsatz von Machtmitteln und Verhältnis zum Arbeitsrecht	240
2.4.4	Die Rolle der Belegschaft im betrieblichen Politikprozeß	240
2.4.5	Anbindung an die Interessenverbände	243
2.4.6	Fazit	245
2.5	Der harmonistische Betriebspakt	246
2.5.1	Interessendefinition: Es dominieren die betrieblichen Interessen, die Belegschaftsinteressen werden komplementär zu den betrieblichen gesehen bzw. gehen in ihnen auf	248
2.5.2	Interaktionsmuster: Einverständnishandeln gestützt auf eine hohe Kommunikationsdichte und einen geringen Formalisierungsgrad	250
2.5.3	Machtmittel: Selbst symbolische Machtmittel kommen nur in eingeschränktem Maße zur Anwendung	257
2.5.4	Die Rolle der Belegschaft im Politikprozeß: Offenes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Management und Belegschaft	258
2.5.5	Das Verhältnis zu den Verbänden: Distanz zur Gewerkschaft beim Betriebsrat – Toleranz der Gewerkschaft beim Management – Instrumentalisierung des Arbeitgeberverbandes durch die Gewerkschaftsleitung	259
2.5.6	Fazit	260
2.6	Das autoritär-hegemoniale Regime	261
2.6.1	Interessendefinition: Starke Dominanz der betrieblichen als gemeinsame Interessen bei ‚Ausklammerung‘ der unterschiedlichen Interessen	263
2.6.2	Interaktionsstruktur: Autokratie versus Passivität – angesichts der ausgeprägten Hegemonie der Geschäftsleitung wird der Betriebsrat zu einer nur formal akzeptierten Instanz	266
2.6.3	Einsatz von Machtmitteln und Verhältnis zum Arbeitsrecht: Formale Akzeptanz der Arbeitsrechtsnormen bei faktischer Unterschreitung; ein ‚lästiger‘ Betriebsrat erringt manchmal kleine Kompromisse	271
2.6.4	Die Rolle der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozeß: Zwischen Marginalität und Instrumentalisierung	274

2.6.5	Anbindung an die Interessenverbände: Distanz zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft – unterschiedlich enge Anbindung der Geschäftsleitung an den Arbeitgeberverband	276
2.6.6	Fazit	279

VI. **Schlußbemerkungen und Ausblick** 281

1.	Die Interaktionsmuster im Ost-West-Vergleich	284
2.	Konsensuelle und kooperative Arrangements durch Rezession, Deindustrialisierung und die schwierige Marktintegration	294
3.	Erfahrung als konfigurierende Dimension betrieblicher Interaktionsprozesse	297
4.	Die zunehmende Verinselung der betrieblichen Politikarena oder der Betrieb als 'Insel autonomer Aushandlungsprozesse'	299
5.	Ausblick: Keine Rückkopplungseffekte aber Kongruenz auf niedrigerem Regulierungsniveau	300
6.		
7.		
	Literaturverzeichnis	303