

Kooperative Konfliktverarbeitung

Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen

Dr. Friedrich Wetz, geboren 1927 in München, studierte Anglistik und Soziologie an der Columbia University (USA), in München und London. Er arbeitete am Institut für Sozialforschung in Frankfurt/M. und - von 1971 bis 1974 - als Forschungsdirektor am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München. Er ist jetzt freiberuflich tätig.

Die folgende Darstellung bezieht sich auf Ergebnisse eines deutsch-englischen Forschungsprojektes, in dem exemplarisch an der Analyse einer Reihe von Fällen technisch-

organisatorischer Innovation in deutschen und englischen Betrieben der Zusammenhang von betrieblicher Beschäftigungspolitik und industrieller Beziehungen untersucht wurde¹.

Finanziert wurde die Untersuchung von der Deutsch-Britischen Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft. Empirische Basis des deutschen Teils der Untersuchung waren sieben Fallstudien in Unternehmen, in denen in den letzten Jahren größere technisch-organisatorische Veränderungen durchgeführt wurden. Wir versuchten jeweils den Prozeß der Einführung dieser Neuerungen wie deren wesentlichen beschäftigungspolitischen Aspekte nachzuzeichnen.

Schon die geringe Zahl der Fallstudien macht deutlich, daß unsere Untersuchung nicht „repräsentativ“ ist; sie konnte und wollte es nicht sein, schon aus Gründen des Umfangs und der Kosten. Sie versteht sich vielmehr als Pilotstudie, die an einigen wenigen exemplarischen „Fällen“ versucht, Grundzüge und Gemeinsamkeiten eines Systems industrieller Beziehungen und eines Stils der Bewältigung des technisch-organisatorischen Wandels zu skizzieren.

Dabei muß auf einige Besonderheiten unserer Auswahl hingewiesen werden:

- a) Wir wählten nur „erfolgreiche“ Fälle aus, in denen die Veränderung relativ rasch und ohne hemmende Konflikte oder Pannen durchgezogen wurde;
- b) unsere Auswahl beschränkte sich auf Großbetriebe bzw. Großunternehmen;
- c) nur „große“ Veränderungen wurden behandelt, d. h. wir wählten nur „Fälle“ aus, bei denen sich das technische und organisatorische System eines Betriebes sozusagen durch einen Sprung veränderte: z. B. den Neubau einer größeren Anlage — etwa einer Walzstraße in einem Stahlwerk - oder einer umfassenden Veränderung der Arbeitsorganisation — etwa durch die Einführung elektronischer Datenverarbeitung in einer Verwaltung.

Grundzüge der kooperativen Konfliktverarbeitung

Rationalisierung konstituiert notwendigerweise für die betrieblichen Interessensparteien einen Konfliktgegenstand: Das eingespielte, anerkannte und festgeschriebene System der Verteilung von Belastungen und Leistungen wird in Frage gestellt und muß neu definiert werden. So kam es überraschend, daß in den untersuchten Betrieben die Planung und Durchführung der zur Diskussion stehenden Innovationsprojekte offensichtlich weitgehend *konfliktfrei und unkontrovers* verlaufen war. Die Vorhaben waren zwar überall Gegenstand von Verhandlungen, zum Teil auch Auseinandersetzungen gewesen, die jedoch nie bis zum offenen Konflikt gediehen waren. Allgemein ergab sich der Eindruck, daß sich die Rationalisierungsvorhaben in einer Atmosphäre der „Sachlichkeit“ vollzogen hatten.

Dieser Befund mag nicht zuletzt mit einer Reihe von *Voraussetzungen und Bedingungen* zusammenhängen, die den in solchen Vorhaben enthaltenen potentiellen Konfliktstoff entschärften; etwa der Tatsache, daß in keinem der Betriebe Entlassungen als Folge der Rationalisierungsmaßnahme notwendig wurden. Darüber hinaus aber beeindruckte auch die Belastbarkeit der betrieblichen industriellen Bezie-

¹ Forschungsberichte über den englischen wie den deutschen Teil des Projekts sowie ein zusammenfassender Gesamtbericht liegen bei der Deutsch-Britischen Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft vor.

hungen im Zusammenhang mit dem Komplex Rationalisierung. Zugleich wurde deutlich, wie sehr die Durchführung von Innovationsprojekten auf funktionierende industrielle betriebliche Beziehungen angewiesen ist.

Der Versuch, diese besondere Belastbarkeit zu erklären, verwies sehr rasch über die unmittelbare Behandlung des Rationalisierungsfalles, den wir untersuchten, hinaus. Die Behandlung der Innovationsprojekte als Auseinandersetzungsgegenstand zwischen Management und Arbeitnehmervertretern war nur zu verstehen, wenn man sie in einen Stil betrieblicher industrieller Beziehungen eingebettet sah, den wir als *kooperative Konfliktverarbeitung* bezeichnen möchten².

Charakteristisch für diesen Stil betrieblicher Konfliktaustragung ist:

- Das Bestreben der Vertreter beider Seiten, eine offene und harte *Konfrontation zu vermeiden*, durch die die Gegensätzlichkeit beider Positionen festgeschrieben würde;
- die Bereitschaft zum *Kompromiß*, d. h. Lösungen zu finden, in denen die Interessen beider Seiten in vertretbarer Weise berücksichtigt sind;
- *den Verzicht auf die Vertretung maximalistischer Positionen*, d. h. der volle Spielraum des jeweils nach der rechtlichen oder faktischen Lage Erreichbaren wird nicht voll ausgereizt. Dieser Verzicht auf die extreme Nutzung der jeweils gegebenen Durchsetzungschancen erfolgt im Vertrauen auf ein ähnliches Entgegenkommen der anderen Seite bei nächster Gelegenheit;
- die Bezogenheit auf von beiden Seiten als gemeinsam definierte *betriebliche Interessen*, bei gleichzeitiger Anerkennung divergierender Interessen beider Seiten;
- die grundsätzliche *Anerkennung des gesetzlichen und tarifvertraglich festgelegten Rahmens* als verbindlich, zugleich aber die Bereitschaft, innerhalb dieses Rahmens Lösungen zu finden, die den spezifischen betrieblichen Erfordernissen und Gegebenheiten gerecht werden. Dies bedeutet unter Umständen, daß dieser Rahmen durch stillschweigendes Übereinkommen beider Seiten „stillgelegt“, d. h. den spezifischen betrieblichen Erfordernissen angepaßt wird.

Die gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen, insbesondere die des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) erscheinen dabei als ein loser Rahmen, der zwar die Positionen der beiden Kontrahenten in groben Zügen umreißt, nicht aber die tatsächliche Austragung der Auseinandersetzung im Einzelfalle determiniert. Sie werden zwar als wichtige Voraussetzungen und Orientierungslinien für das Handeln betrachtet, nicht jedoch als Richtschnur für die tägliche Arbeit. Die Existenz eines fe-

² Wir lehnen uns dabei an den von Bergmann u. a. entwickelten Begriff der „kooperativen Gewerkschaften“ an. In ihrer Untersuchung über die „Gewerkschaften in der Bundesrepublik“ stellt die Studiengruppe des Instituts für Sozialforschung, Frankfurt, den „konfliktorischen Gewerkschaften“ die „kooperativen Gewerkschaften“ gegenüber. J. Bergmann, O. Jacobi, W. Müller-Jentsch. Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Frankfurt/Main 1975, S. 28.

sten Rahmens, der von beiden Seiten als verbindlich anerkannt wird, stellt dabei die zentrale Voraussetzung für die Großzügigkeit des Vorgehens im Einzelfall dar. Darüber, daß der Buchstabe des Gesetzes oder des Tarifvertrages erfüllt werden muß, gibt es keinen Zweifel; ebenso einig ist man sich aber darüber, daß man dabei nicht am Buchstaben kleben bleiben sollte.

Dieses entlastete Verhältnis im Umgang mit dem Rahmen überbetrieblich und betrieblich fixierter und formal verbindlicher Regeln wird möglich durch einen informellen Verhaltenskodex, durch den im einzelnen sehr genau vorgezeichnet ist, wie sich die beiden Parteien zu verhalten und was sie jeweils vom anderen zu erwarten haben. Zu diesem *System inoffizieller Spielregeln* gehört als zentraler Grundsatz die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“; Dabei ist zweifellos ein gewisses *Fingerspitzengefühl* notwendig, was man der anderen Seite (noch) zumuten kann bzw. was die Situation (noch) trägt. Nur so ist es z. B. zu verstehen, daß die meisten Ausschüsse und Gremien ihre Entscheidung nicht per Abstimmung fällen, sondern ausargumentieren.

Wichtig erscheint dabei auch die Legitimation der eigenen Ansprüche nicht nur durch die Berufung auf das BetrVG, sondern durch die Identifizierung der eigenen Sache mit dem letztlich als gemeinsam und übergeordnet verstandenen *Betriebsinteresse*. Es kommt darauf an, die eigene Position so darzustellen, daß sie mit dem betrieblichen Interesse identisch erscheint, so daß die andere Seite — eben auch jenem gemeinsamen Interesse verpflichtet - daraus abgeleitete Forderungen als gerechtfertigt anerkennen muß.

Die kooperative Konfliktverarbeitung vollzieht sich auf betrieblicher Ebene: als Auseinandersetzung zwischen Management und Betriebsrat. Ihr Gegenstand sind mehr oder minder ausschließlich betriebliche Belange. Diese *Betriebsbezogenheit* ist jedoch nicht nur Handlungsebene und Realität, sie ist mehr, sie ist Programm. Das bestehende Konfliktpotential wird grundsätzlich innerhalb des betrieblichen Rahmens ausgetragen und bereinigt. Die Einbeziehung außerbetrieblicher Institutionen wird soweit wie möglich vermieden. So scheinen die Gewerkschaften für den Betriebsrat weniger als Berufungsinstanz, wenn man mit dem betrieblichen Management nicht mehr zurechtkommt, eher als Institution, die Dienstleistungen zur Verfügung stellt, über die man im eigenen Hause nicht verfügt.

Jeder im betrieblichen Geschehen entstehende - oder von außen hereingetragene — Konfliktstoff enthält potentiell die Gefahr, daß durch ihn die beiden Parteien zur offenen Konfrontation gezwungen werden und so die gegensätzlichen Positionen im Verlauf der Auseinandersetzung irgendwann festgeschrieben werden. Eben zu verhindern, daß man zu solchen Konfrontationen gezwungen werde — oder in sie hineinstolpert - gehört zu den zentralen „Leistungen“ der kooperativen Konfliktbewältigung. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Überlegung und des Zeitaufwandes der Betriebsräte und ihrer Verhandlungspartner im Management ist diesem Ziel ge-

widmet. Man will auf jeden Fall den Konflikt auf niedriger Flamme halten — oder überhaupt bereits im Entstehen entschärfen.

Dem dient nicht zuletzt die Häufigkeit und die Kontinuität der Kontakte der wichtigsten Verhandlungspartner auf beiden Seiten. In den von uns untersuchten Betrieben standen Betriebsratsvorsitzender und seine wichtigsten Betriebsratskollegen einerseits, Personalleiter, Betriebsleitung andererseits in ständiger Verbindung.

Ein wesentlicher Teil dieser Kontakte ist *präventiven Sondierungen* gewidmet, durch die informell zunächst die beiderseitigen Positionen abgetastet und dann abgesteckt werden. Man versucht herauszufinden, welche Lösung für die andere Seite noch zumutbar erscheint, deutet die eigene Position an und umreißt wohl im Regelfall in groben Zügen dann den in den offiziellen Verhandlungen zu erreichenden Kompromiß. In den darauffolgenden institutionalisierten Sitzungen wird häufig nur das nachvollzogen, was bereits in diesen informellen, präventiven Sondierungen ausgehandelt wurde. So wird vermieden, daß es zu „Pannen“ kommt, d. h., daß man in einer öffentlichen Sitzung in eine Position gedrängt wird, die einen zum Konflikt zwingt und aus der dann ein Rückzug nicht ohne Peinlichkeit oder Gesichtsverlust möglich ist.

Parallel dazu wird häufig eine Politik vorbeugender oder *antizipatorischer Konfliktreduzierung* betrieben, durch die der Konfliktstoff bereits im Vorfeld konkreter Anlässe vorstrukturiert und entschärft werden soll. In diesem Zusammenhang gewinnen Betriebsvereinbarungen ihre spezifische Bedeutung. Durch sie können mögliche Konflikte vermieden und Lösungen erleichtert werden. „Durch Betriebsvereinbarungen, die wir in guten Zeiten getroffen haben, machen wir uns in schlechten Zeiten das Leben leichter.“

Die an der kooperativen Konfliktverarbeitung Beteiligten stehen dabei stets unter besonderer Notwendigkeit, sich gegenüber den von ihnen Vertretenen als deren Interessenverwalter auszuweisen. Dies gilt insbesondere für den Betriebsrat, der sich als gewähltes Organ der Belegschaft dieser gegenüber als erfolgreicher und harter Sachwalter ihrer Interessen ausweisen muß, schon um seine Wiederwahl sicherzustellen.

Es gehört offensichtlich zum Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung, daß die Kontrahenten Verständnis für die besonderen *Darstellungsnotwendigkeiten* der anderen Seite zeigen. Man sieht ein, daß der „Gegner“ von Zeit zu Zeit Erfolge vorweisen muß und daß dies notwendigerweise sich so darstellen muß, als gehe es auf die eigenen Kosten. So werden Verhandlungsergebnisse, zu denen man unter Umständen auf relativ gütlichem Wege gekommen ist, gerne mal dramatisiert.

Wir haben die Grundzüge der kooperativen Konfliktverarbeitung beschrieben, zu klären ist nun noch, warum sie so funktioniert, vor allem, woher ihre besondere Belastbarkeit gerade im Zusammenhang mit dem Rationalisierungskomplex herrührt.

Unsere These lautet nun, daß beide Seiten, durchaus in Wahrung ihrer eigenen Belange, in die kooperative Konfliktverarbeitung bestimmte Interessen einbringen, durch die nicht nur für sie die Praktizierung dieses Stils sinnvoll erscheint, sondern auf deren Grundlage zugleich sich ein *System von Gratifikations- und Sanktionsmitteln* ausbildet, das zur *Stabilisierung* dieses Auseinandersetzungsstils beiträgt.

Von seiten des *Managements* wurden als Sanktions- und Gratifikationsmittel in die Auseinandersetzung vor allem eingebracht:

- Materielle Leistungen an die Belegschaft, die über die tarifvertraglich vereinbarten hinausgehen und zur Legitimation des Betriebsrates der Belegschaft gegenüber herangezogen werden können (Lohnzugeständnisse, Arbeitszeitregelung, Sozialleistungen etc.);
- Bereitstellung von Ressourcen für den Betriebsrat (Freistellungen, Schulung, Schreibkräfte, Büromöbel, Räumlichkeiten, Kraftfahrzeuge etc.);
- Bereitstellung von Informationen, die über das durch das BetrVG festgelegte Maß hinausgehen;
- Mitbestimmung im Sinne von Einräumung von Einflußspielräumen.

Von seiten des *Betriebsrates* wurden als Sanktions- und Gratifikationsmittel vor allem eingebracht:

- Stillhalten, wo der Sache bzw. der Rechtslage nach eine Intervention im Belegschaftsinteresse möglich wäre;
- Übernahme von (unangenehmen) Management — z. B. Verteilerfunktionen, durch die die soziale Gerechtigkeit bei Entlassungen, Sozialleistungen etc. gewährleistet werden soll;
- Mitvertretung bzw. Mitverantwortung von Managemententscheidungen, z. B. bei technologischen Veränderungen;
- Neutralisierung von Ansprüchen, die aus der Belegschaft angemeldet werden bzw. der Betriebsrat bringt die Kooperation der Belegschaft mit ein (Disziplinierungsinstanz).

Die kooperative Konfliktverarbeitung kann als ein *System wechselseitiger Abhängigkeiten* gesehen werden, in dem beide Seiten zur Wahrung der eigenen Interessen auf das Entgegenkommen der anderen Seite angewiesen sind. Mit der Gewährung bzw. dem Entzug dieses Entgegenkommens stehen beiden Seiten Mittel zur Hand, der Gegenseite ein Einhalten der eingespielten Spielregeln und „*Wohlverhalten*“ nahezu legen.

Was ist nun der Preis, den man für das Wohlverhalten der anderen Seite zahlt? Bedeutet das Kooperationsangebot, das man macht, daß man schließlich nicht mehr

konfliktfähig ist und daß es zu einer *Konfliktverdrängung* kommt? Führt dies nicht über kurz oder lang zu einer Nichtberücksichtigung gewisser Grundinteressen der Betriebe, wie insbesondere auch der Belegschaft?

Eine solche Konfliktverdrängung scheint zumindest in den von uns untersuchten Betrieben nicht stattgefunden zu haben. Dafür spricht auch eine Reihe objektiver Gründe.

Dem Betriebsrat wird aus einer der kooperativen Konfliktverarbeitung innewohnenden Logik nahegelegt, den ihm nach Rechts- und Machtsituation offenen *Einflußspielraum zu nutzen*. Nur dann nämlich wird sein Angebot an „Wohlverhalten“ dem Management gegenüber Gewicht haben. Ein Verzicht auf aktive Einflußnahme entwertet automatisch sein Kooperationsangebot. Je mehr er sich einschaltet, desto mehr kann er entziehen; je nützlicher und gewichtiger die eigene Kooperation ist, desto gewichtiger auch die Drohung ihres Entzuges. Insofern bedeutet Mitbestimmung nicht nur Mitverantwortung, sondern auch eine gewisse Stabilisierung der eigenen Position.

Dies liegt nicht zuletzt daran, daß das Management seinerseits an einem „aktiven“ Betriebsrat interessiert sein muß. Nur ein Betriebsrat, der sich deutlich gegenüber der Belegschaft als unabhängig profiliert, wird mit Erfolg als betriebliche Disziplinierungsinstanz auftreten. Ein inaktiver oder „gekaufter“ Betriebsrat kann das nicht.

Nun erscheint es allerdings nicht ausgeschlossen, daß im Zusammenspiel von Management und Betriebsrat der *Schein* einer Konfrontation erzeugt wird, durch den der Belegschaft gegenüber verdeckt wird, daß der Betriebsrat letztlich doch nichts anderes ist als ein gefügiges Instrument des Managements.

Von unseren Gesprächspartnern auf beiden Seiten wurde die Möglichkeit solcher Manipulationen verneint. Immer wieder wurde betont, daß man sich davor hüten müsse, in eine Kungelei zu verfallen, da dieses sich nicht auszahle. Man müsse zwar zu Kompromissen bereit sein, letztlich aber doch die Interessen der eigenen Seite im Auge behalten. Damit seien dem Spiel wechselseitiger Erfolgsnachweise klare Grenzen gesetzt: Irgendwann müßten auch objektiv konkrete Erfolge nachgewiesen werden.

Zweifellos trägt dieser Mechanismus dazu bei, das System der kooperativen Konfliktbewältigung vor zu starker Korrumpierung zu schützen; er dürfte auch erklären, daß dieses System die Belastungsprobe der letzten zwei Jahre in den untersuchten Betrieben relativ unverändert überstanden zu haben scheint: ohne Entmachtung des Betriebsrates und ohne offene Konfrontationen.

Resultate der kooperativen Konfliktverarbeitung

Welche Resultate zeitigt die kooperative Konfliktaustragung für Management und Betriebsrat, für Betrieb und Belegschaft?

Für *Management und Betriebsrat* führt sie zweifelsohne zu einer Stärkung der Position. Die Wiederwahl der Betriebsräte, das gestiegene Gewicht der Personalleitung innerhalb des Managements sprechen dafür.

Auf die Situation der *Betriebe*, insbesondere der Großbetriebe, bezogen, scheint eine zentrale „Leistung“ der kooperativen Konfliktverarbeitung die Gewährleistung einer gewissen Unabhängigkeit oder Autonomie gegenüber außerbetrieblichen Einflüssen zu sein. Sie sichert den Betrieben innerhalb der Beschränkungen, die ihnen durch außerbetriebliche Regelungen und Gegebenheiten gesetzt sind, eine gewisse Bewegungsfreiheit, wobei andererseits nicht übersehen werden darf, daß zugleich durch sie auch ein gewisses Maß an Berücksichtigung dieses Rahmens gewährleistet wird.

Mit der kooperativen Konfliktverarbeitung ist auf betrieblicher Ebene ein Vehikel entwickelt, das zu einer Stabilisierung der industriellen Beziehungen beiträgt, die Wahrscheinlichkeit „unkontrollierter“ Konflikte reduziert und die betriebliche Beschäftigungspolitik „negotierbar“ macht, d. h. eine Verhandlungsebene schafft, auf der Interessen und Angebote beider Seiten eingebracht, ausgehandelt und auf die konkrete betriebliche Beschäftigungspolitik umgesetzt werden können.

Für die Durchführung technisch-organisatorischer Innovation heißt dies: Kooperative Konfliktverarbeitung ermöglichte - und erzwang - eine Beschäftigungspolitik, die verhinderte, daß das Thema Rationalisierung kontrovers wurde und zugleich den Rationalisierungsprozeß beschleunigte.

Ergibt sich also für den einzelnen Betrieb aus der kooperativen Konfliktverarbeitung zweifellos eine positive Bilanz, so ist die Frage nach den Auswirkungen für die *Belegschaft* schwerer zu beantworten. Wenn überhaupt, so ist sie wohl nur gruppenspezifisch möglich. Für die Stammebelegschaft, d. h. vor allem deutsche männliche Fachkräfte, hat die durch die kooperative Konfliktverarbeitung getragene Beschäftigungspolitik der Großbetriebe in den letzten Jahren tendenziell Vorteile gebracht, die zentralen Interessen dieser Gruppen entsprachen. Der Preis für diese Verbesserungen — vor allem die Intensivierung des Arbeitstempos, die Schematisierung der Arbeitsinhalte, die Entwertung vorhandener Qualifikationen - schien zunächst nicht so schwer zu wiegen, sei es, weil die Auswirkungen erst nach und nach spürbar wurden, sei es, weil sie vor allem andere trafen, etwa eben jene Randgruppen, die nicht zur eigentlichen Stammebelegschaft zu zählen waren (z. B. Frauen, ausländische und ungelernete Arbeitskräfte). Deren Situation hat sich eher verschlechtert.

Zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang die Rolle des Betriebsrates als Disziplinierungsinstanz. Hier tritt der Betriebsrat ja meist als Vertreter der „starken“ Stammebelegschaft disziplinierend den schwachen Randgruppen und den Außenseitern gegenüber. Als Kritik wäre anzumelden, daß er oft mehr an der Sicherung der

Privilegien der starken Gruppen, denn an einer Verbesserung der Situation der schwachen Gruppen interessiert ist.

Selbstverständlich handelt es sich bei der kooperativen Konfliktverarbeitung nur um einen von mehreren *Auseinandersetzungsstilen* zwischen Betriebsrat und Management. Wir haben uns bislang auf seine Beschreibung konzentriert, weil dieser Auseinandersetzungsstil in den untersuchten Betrieben dominierte. Dabei darf nicht vergessen werden, daß ja unsere Auswahl sich auf „erfolgreiche“ Fälle beschränkte, in denen Innovationsprojekte ohne Konflikt durchgezogen wurden. Aus anderen Untersuchungen kennen wir andere Formen der Auseinandersetzung zwischen Management und Betriebsrat. Diese seien hier noch abschließend beschrieben, mehr um den Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung in Perspektive zu setzen, als um ein detailliertes Bild anderer Auseinandersetzungsstile zu geben.

Die offene Konfrontation

Die Auseinandersetzung zwischen Management und Betriebsrat wird von beiden Seiten eindeutig als Austragung widerstreitender Interessen verstanden und praktiziert. Der Bezug von Belegschaftsinteressen auf betriebliche Interessen wird zwar gesehen, nicht aber als oberste Handlungsmaxime verstanden. Beide Seiten bestimmen ihre Position vielmehr primär in Absetzung zur anderen Seite. Forderungen werden aus der eigenen Interessenlage abgeleitet und legitimiert.

Bei der Durchsetzung dieser Forderungen orientiert man sich tendenziell an einer maximalistischen Position. Wieviel man jeweils durchzusetzen vermag bzw. versucht, hängt wesentlich von der normativen Ausgangslage (BetrVG, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) sowie der aktuellen Machtsituation (Lage auf dem Arbeitsmarkt oder Absatzmarkt, Aktivierungsmöglichkeiten der Belegschaft etc.) ab.

Entsprechend sind die Regelungen des BetrVG als Bestimmungsgrößen der Auseinandersetzung relativ wichtig. Die genaue Kenntnis der Rechtslage bzw. die Fähigkeit, diese zu nutzen, ist wesentlich für das eigene Durchsetzungsvermögen. In Verhandlungen durchgesetzte Positionen werden nach Möglichkeit formal abgesichert (Betriebsvereinbarung).

Der Betriebsrat tritt dem Management primär als Fordernder gegenüber, er entzieht sich Versuchen, ihn als Disziplinierungsinstanz gegenüber der Belegschaft einzusetzen.

Die Auseinandersetzung zwischen den beiden Seiten findet fast ausschließlich in Ausschüssen und Kommissionen statt, d. h. öffentlich und institutionalisiert. Es fehlt die Informalität, die Bedeutung der Vertraulichkeit und ungeschriebene Spielregeln der kooperativen Konfliktverarbeitung.

Kontakte der Vertreter beider Seiten beschränken sich weitgehend auf die Arbeit in Kommissionen und Gremien. Diese sind Abstimmungsgremien; Parität bedeutet meist auch zugleich zahlenmäßige Gleichbesetzung.

Konfliktverdrängung

Hier agiert der Betriebsrat vorwiegend als verlängerter Arm der Geschäftsleitung, ganz im Sinne des als vorrangig und übergeordnet verstandenen Betriebswohls, mit dem die Interessen der Belegschaft weitgehend gleichgesetzt werden. Eine Orientierung an davon abgesetzten, eigenständigen Interessen der Belegschaft fehlt weitgehend. Der Geschäftsleitung gegenüber tritt der Betriebsrat kaum als Fordernder auf, eher vertritt er die Erwartung der Geschäftsleitung gegenüber der Belegschaft, insbesondere gegenüber Randgruppen, wie Ausländer, Neueingetretene. Er nimmt der Geschäftsleitung die Wahrnehmung bestimmter, vornehmlich personeller Aufgaben ab, vor allem die Disziplinierungs- und Verteilungsfunktionen (etwa Einhaltung der Dienstzeiten, Ausarbeitung von Sozialplänen bei anstehenden Entlassungen etc.).

Zusammenfassung

Schon die kurze Beschreibung dieser beiden Kontrasttypen läßt deutlich werden, das die kooperative Konfliktverarbeitung als eine Art *Mittelweg* zwischen den beiden anderen Varianten betrachtet werden kann. Aus dem Versuch, den Interessen des Betriebes und den der Belegschaft gleichermaßen gerecht zu werden, ergibt sich eine Gratwanderung zwischen offenem Konflikt und totaler Konfliktverdrängung, eben kooperative Konfliktverarbeitung.

Aussagen über die quantitative Verteilung verschiedener Stile der Konfliktausprägung in der deutschen Industrie können hier nicht gemacht werden. Dazu stellen die wenigen Fallbeispiele unserer Untersuchung bei weitem keine ausreichende Basis dar, zumal wir uns ja bei unserer Auswahl auf erfolgreiche „Fälle“ beschränkten.

Das Material anderer Untersuchungen³ allerdings läßt vermuten, daß zumindest im Bereich der Fertigung in mittleren und größeren Betrieben der von uns gezeichnete Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung vorherrschend ist. Offen dagegen muß bleiben, wie sich die Verhältnisse in der Verwaltung und in den Dienstleistungen, in kleinen Betrieben, aber auch in Zentralen der Großkonzerne darstellen.

Wir sind uns bewußt, daß wir mit unserer Darstellung der kooperativen Konfliktverarbeitung selbst in den untersuchten Betrieben nur einen Teil des Feldes Konfliktverarbeitung abgedeckt haben: nämlich die Beziehungen zwischen Management und institutioneller betrieblicher Arbeitnehmervertretung, genauer . noch ihres

³ Vgl. etwa M. Maase, W. Sengenberger, F. Weltz. Weiterbildung — Aktionsfeld für den Betriebsrat?, Köln/München 1975.

exekutiven Kerns - repräsentiert durch Betriebsratsvorsitzenden, seinen Stellvertreter und einen kleineren Kreis von meist freigestellten Betriebsräten. Es ist nicht ausgeschlossen - und vieles spricht dafür -, daß in anderen Bereichen sich die Verhältnisse anders darstellen: etwa in den Beziehungen zwischen Arbeitern und betrieblichen Vorgesetzten.

Vieles spricht dafür, daß die Orientierung und die Verhaltensweisen der Gesamtheit der Betriebsräte und Vertrauensleute nicht unbedingt identisch sind mit jenen ihres exekutiven Kerns. Bislang scheint jedoch aus diesen Bereichen kein entscheidender Einfluß auf die von uns behandelte institutionalisierte Ebene der Konfliktaustragung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung ausgegangen zu sein.

All die angeführten Einschränkungen führen so zwar zu dem Schluß, daß mit der kooperativen Konfliktverarbeitung nur ein Teil und nur ein Aspekt der Wirklichkeit der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik gefaßt ist, aber die Verfügbarkeit dieses Musters der Auseinandersetzung zwischen Management und betrieblicher Arbeitnehmervertretung hat die industriellen Beziehungen, und besonders in ihrer Wechselwirkung mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik den Prozeß der Rationalisierung, zumindest in wichtigen Teilen der deutschen Industrie erheblich beeinflußt.

Auf den gesetzlichen Rahmen, insbesondere auf das BetrVG bezogen, kann die kooperative Konfliktverarbeitung als eine „Antwort“ des Managements und der betrieblichen Arbeitnehmervertretung gesehen werden, durch die dieser den betrieblichen Belangen angepaßt wird. Oder in Umkehr: Seine spezifische Wirkung erhält das Gesetz nicht zuletzt durch diese spezifische Form der „Verarbeitung“ in den Betrieben.*

* Der Verfasser wird sich in einem der folgenden Hefte zu den möglichen Perspektiven und Schlußfolgerungen seiner Analyse äußern. D. Red.