
Bericht

Kooperative Konfliktverarbeitung in der Krise?

Im Jahre 1977 veröffentlichte Friedrich Weltz in den „Gewerkschaftlichen Monatsheften“ zwei Beiträge¹, die sich mit der erfolgreichen Einführung neuer Technologien in Industriebetrieben befassen und die Verarbeitungsprozesse durch Management und Betriebsrat zum Gegenstand haben. Weltz unterscheidet drei Typen beziehungsweise „Stile“ der Bewältigung technisch-organisatorischer Umstellungen: die offene Konfrontation, die Konfliktverdrängung, die kooperative Konfliktverarbeitung.

¹ Weltz, F. Kooperative Konfliktverarbeitung, in: GMH 5/1977, S. 291 ff und 8/1977, S. 489 ff.

Er leistete damit einen wichtigen Beitrag zur Analyse von Betriebsratshandeln. Im Mittelpunkt seiner Untersuchung steht der vorherrschende Typus der kooperativen Konfliktverarbeitung, die als Gratwanderung zwischen offener Konfrontation und Konfliktverdrängung bezeichnet wird. Zentrale Merkmale dieser Form der Konfliktverarbeitung sind:

- Das Bestreben, offene Konflikte zu vermeiden.
- Die Bereitschaft zum Kompromiß auf beiden Seiten.
- Der Verzicht auf die Vertretung maximalistischer Positionen (Weltz versteht darunter, daß nicht der volle Spielraum des rechtlich Möglichen ausgeschöpft wird, sondern im Vertrauen darauf, daß bei nächster Gelegenheit die andere Seite entgegenkommend ist, verhandelt wird).
- Beide Seiten akzeptieren die divergierenden Interessen, parallel hierzu werden gemeinsam betriebliche Interessen definiert.
- Der gesetzliche wie tarifvertragliche Rahmen wird grundsätzlich akzeptiert.
- Es gibt intensive inoffizielle Kontakte zwischen Betriebsratsspitze und Management.²

Beide Seiten, so das Weltzsche Konzept, können im Rahmen der kooperativen Konfliktverarbeitung ihre Interessen einbringen, wobei gleichzeitig ein System von Gratifikations- und Sanktionsmitteln etabliert wird, das diese Form betrieblicher Austauschbeziehungen stabilisiert. Sanktions- und Gratifikationsmittel des Managements sind:

- Materielle Leistungen an die Belegschaft (übertarifliche und Sozialleistungen);
- Bereitstellung von Arbeitserleichterungen für den Betriebsrat (z. B. Freistellungen, Schulungen, Räumlichkeiten, Fahrzeuge);
- Informationsmöglichkeiten, die über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hinausgehen;
- Erhöhung der Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats.

Demgegenüber bestehen die Sanktions- und Gratifikationsmöglichkeiten des Betriebsrates aus:

- „Stillhalten“, obwohl rechtlich mehr herauszuholen wäre;
- Übernahme von Managementfunktionen, insbesondere die Gewährleistung von Sozialgerechtigkeit bei Entlassungen und bei Sozialleistungen;
- Mitverantwortung von Managemententscheidungen bei technisch-organisatorischen Veränderungen;
- Neutralisierung von Ansprüchen aus der Belegschaft.

Diese Sanktions- und Gratifikationsmittel werden als „System wechselseitiger Abhängigkeiten“ gefaßt.³ Bei der kooperativen Konfliktverarbeitung wird der Betriebsrat nicht als ein Instrument der Geschäftsleitung angesehen, denn das Kooperationsangebot trägt nur dann, wenn der Betriebsrat *nicht* auf eine aktive Einflußnahme verzichtet. Je mehr sich der Betriebsrat in betriebliche Prozesse einschaltet, desto gewichtiger wird die Drohung des Kooperationsentzuges; insofern bedeutet kooperative Konfliktverarbeitung Mitbestimmung und Mitverantwortung, die gleichsam die eigene Position im Betrieb stabilisiert.

Die Gefahr, daß der Betriebsrat durch diesen Stil betrieblicher Beziehungen korrumpierbar sei, wird als gering eingeschätzt, da sich der Betriebsrat gegenüber der Belegschaft durch objektive Erfolge legitimieren muß. Kooperative Konfliktverarbeitung führt also zu einer Stärkung des Managements und des Betriebsrats sowie zu einer Autonomie gegenüber außerbetrieblichen Einflüssen, womit vor allem die Gewerk-

² Weltz, S. 296.

³ Weltz, S. 296.

schaften gemeint sind. „Unkontrollierte“ Konflikte auf betrieblicher Ebene werden eingedämmt.⁴

Der Jose' Rahmen, den das BetrVG bildet, wird durch ein „System inoffizieller Spielregeln“ ausgefüllt und als vertrauensvolle Zusammenarbeit definiert. Die Legitimation geltend gemachter Ansprüche erfolgt nicht nur durch Verweis auf das BetrVG, sondern gleichsam auf ein gemeinsam definiertes *Betriebsinteresse*. Die Betriebsbezogenheit verstehen beide Seiten nicht nur als Handlungsebene, sondern darüber hinaus als Programm. Das läuft faktisch auf einen weitgehenden Ausschluß externer Organisationen hinaus und trifft insbesondere die Gewerkschaften. Gewerkschaft fungiert für den Betriebsrat primär als Institution, die bestimmte Dienstleistungen, beispielsweise in der Rechtsberatung, zur Verfügung stellt, weniger als Berufungsinstanz für den Konfliktfall. Potentielle Konfliktstoffe kontrollierbar und berechenbar zu halten, setzt eine stabile Position des Managements voraus, das wiederum ein Interesse entfaltet, von außen hereingetragene Konfliktstoffe auszuschalten.

Kooperative Konfliktverarbeitung ist sowohl eine Antwort des Managements auf das BetrVG, um es für die eigenen Interessen nutzbar zu machen, als auch des Betriebsrats, der sich so einer ständigen Interpretation der „Gummi-Paragrafen“ des BetrVG durch die Entfaltung eines Systems inoffizieller Spielregeln tendenziell entzieht.

Die Etablierung dieses Typs betrieblicher Austauschbeziehungen ist nach Friedrich Weltz wesentlich von einer prosperierenden Wirtschaft und einer hohen materiellen Konzessionsmasse der Unternehmen abhängig. Nach dieser These müßte mit dem Einsetzen verschärfter ökonomischer Krisen das eingespielte System von Sanktion und Gratifikation aus den Fugen geraten, da die verhandelbare Konzessionsmasse schrumpft. Es stellt sich die Frage, ob sich in der Zeit der ökonomischen Krise seit Mitte der siebziger Jahre diese Entwicklung tatsächlich nachweisen läßt. Es kann zweifellos davon ausgegangen werden, daß das Vorhandensein einer hohen materiellen Konzessionsmasse der Unternehmen für die Ausbildung kooperativer Kommunikationsmuster in den Betrieben von zentraler Bedeutung ist, für eine zureichende Analyse von Betriebsratshandeln reicht dieser Ansatz - so die These - jedoch nicht aus. Die Ausbildung des Typs kooperativer Konfliktverarbeitung dürfte zudem nur durch eine angemessene Thematisierung des Verhältnisses von Betriebsrat und Gewerkschaften erfolgen, insbesondere hinsichtlich der Tarifpolitik der Gewerkschaften.

Im Gegensatz zu der ökonomistischen Schlagseite des Begriffs „kooperative Konfliktverarbeitung“, gehen die folgenden Überlegungen davon aus, daß Betriebsratshandeln durch eine spezifische *Konstellation* charakterisiert ist, deren Hauptmerkmale die politische Implikation der Verfahren des „Kleinarbeitens“ (Niklas Luhmann) von Enttäuschungen nach dem BetrVG sowie die Kooptation der Gruppe der Betriebsräte durch Geschäftsleitungen und Gewerkschaften. Beide setzen ihre Interessen im Regelfall unter Einbeziehung der verfaßten Interessenvertretung durch, was wiederum den Betriebsräten einen begrenzten autonomen Aktionsradius eröffnet. Die Kooptationspolitiken der Geschäftsleitungen und Gewerkschaften weisen jeweils eine historische Dimension auf, die weit hinter das BetrVG von 1952 zurückreicht und deren Thematisierung für eine zureichende Analyse unverzichtbar ist.⁵ Diese Hypothese impliziert, daß sich das Handeln von Betriebsräten nicht monokausal, etwa durch den Aspekt der materiellen Konzessionsmasse, interpretieren läßt.

⁴ Weltz, S. 298.

⁵ Hier sind insbesondere die Entwicklungen gemeint, die „schematisierend“ auf das Betriebsratshandeln gewirkt haben, vgl. Brigl-Matthiaß, R., Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, 1926, Nachdruck
in: Crusius, R./Schiefelbein, C/Wilke, M., Die Betriebsräte in der Weimarer Republik, Berlin 1978, S. 91.

Betriebsratshandeln wird unter anderem entscheidend davon beeinflusst, daß im Rahmen des BetrVG eine Auflösung ‚ganzheitlicher‘ Interessen der Beschäftigten in soziale, wirtschaftliche und personelle Einzelmaßnahmen sowie Fragen der Arbeitsplatzgestaltung erfolgt; durch die Zuordnung zu unterschiedlichen Partizipationsformen (Mitbestimmung, Mitwirkung, Anhörung) wird verfahrensmäßig ein Kleinarbeiten von Konflikten möglich und unabhängig von den Orientierungen der Akteure die kooperative Zweckformel bestätigt. Das folgenorientierte, reagierende, betriebs- und personenorientierte Verhalten der Betriebsräte⁶ und die hierin angelegte Anerkennung der betrieblichen Realität strukturierenden und legitimierenden Werte⁷ erscheint in dieser Perspektive weniger als ein Problem des Bewußtseins von Betriebsräten, sondern als ein normativ erzwungenes Verhaltensmuster. Gleichwohl produziert die alltägliche Einübung des kooperativen Einigungszwanges bei Betriebsräten Einstellungen und Orientierungen, die die kooperative Konfliktverarbeitung als alternativlos und konfliktorische Lösungen als ineffektiv und exotisch erscheinen lassen.

Hinsichtlich der gewerkschaftlichen Politik- und Strategieformulierung im Nachkriegsdeutschland ist festzuhalten, daß diese von den Bedingungen der verfaßten Interessenvertretung ausgeht, ja diese voraussetzt. Die wechselseitige Abstützung von freiwilliger und verfaßter Interessenvertretung trägt entscheidend zur Stabilität der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland bei.⁸ Diese Politik bedeutet nicht nur eine formalrechtliche Trennung in betriebliche und überbetriebliche Belange und deren Zuordnung zu Betriebsräten beziehungsweise Gewerkschaften; sie erfüllt zudem die Funktion der gegenseitigen Respektierung von Interessensphären. Das Verhältnis von Gewerkschaften und Betriebsräten ist hinsichtlich des eigenständigen Politikfeldes der Gewerkschaften, der Tarifpolitik, nicht so sehr ideologisch begründet, sondern funktional: Während Gewerkschaften Probleme von überbetrieblicher Bedeutung im Rahmen von Sonder-, Mantel-, Lohn- und Gehaltstarifverträgen regeln, haben die Betriebsräte auf die Einhaltung der relevanten Gesetze zu achten und die Umsetzung und Einhaltung der Tarifverträge in den Betrieben sicherzustellen.

Im folgenden werden im Lichte dieser Überlegungen Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt, die die Handlungsbedingungen und Handlungsweisen von Betriebsräten, die dem Typ der kooperativen Konfliktverarbeitung zuzurechnen sind, aufzeigen⁹. Die Erhebungen wurden in den Jahren 1982 und 1983 in 14 Versicherungsbetrieben und 14 Betrieben der Druckindustrie erhoben, insgesamt wurden 54 Betriebsräte befragt; hinzu kam eine Analyse betrieblicher Dokumente (Betriebsvereinbarungen, Sozialpläne, Protokolle von Betriebs- und Abteilungsversammlungen etc.). Das hier gewählte Verfahren setzt der Verallgemeinerung der empirischen Ergebnisse Grenzen. Es wird allerdings bewußt die subjektive Sichtweise der Betriebsräte in den Mittelpunkt gerückt, da der Betriebsrat die zentrale Instanz betrieblicher Interessenvertretung ist. Die spezifische Wahrnehmung und Einschätzung technisch-organisatorischer Umstellungen durch Betriebsräte beeinflusst die Implementationsprozesse in den Betrieben, hat Einfluß auf die Beschäftigten und übt einen gewichtigen Einfluß auf die Gewerkschaften aus, da viele Betriebsratsmitglieder gleichzeitig ehren-

6 Helfert, M., Ökonomischer Problemdruck und gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten in: WSI-Mitteilungen Heft 1/1979, S. 25.

7 Lutz, B., Krise des Lohnanreizes, Frankfurt/M. 1975, S. 41.

8 Streeck, W., Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriengewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System industrieller Beziehungen in: Matthes, J., (Hg.), Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages, Berlin 1979, S. 206 ff.

9 Weinert, R., Betriebsräte und Technischer Wandel. Kooperation und Konflikt bei technisch-organisatorischen Umstellungsprozessen in Betrieben des privaten Versicherungsgewerbes und der Druckindustrie, Frankfurt/M. 1985.

amtliche Gewerkschaftsfunktionäre sind. Es geht also nicht darum, voreilige Bewertungen über angemessenes Problemverhalten von Betriebsräten zu treffen, sondern das faktische Verhalten von Betriebsräten ernst zu nehmen und die betrieblichen Interessenkonstellationen aufzuzeigen.

Kooperative Konfliktverarbeitung in der Krise: Beharrung und Flexibilität

Die Betriebe der Druckindustrie und des privaten Versicherungsgewerbes sind seit den siebziger Jahren starken Innovationsschüben ausgesetzt. Aufgrund des branchenspezifischen Schrumpfungsprozesses der Druckindustrie sind die Auswirkungen dort weitaus gravierender als im Versicherungsgewerbe, in dem 1982 die Zahl der Beschäftigten noch leicht stieg. Prozesse technisch-organisatorischer Umstellungen haben sich im Verlauf dieses Jahrzehnts verschärft. Die tarifvertraglichen Regelungen sowie die betrieblichen Vereinbarungen beeinflussen die bisherigen Einführungsprozesse nur geringfügig; diese setzen bei der Dämpfung negativer Auswirkungen der Umstellungen an. Aus diesem Regelungsdefizit resultiert ein großer Aktionsradius der Geschäftsleitungen. Betriebsräte betreiben mit den traditionellen Mitteln der Betriebsvereinbarung und des Sozialplanes und der damit verbundenen Übernahme managementähnlicher Funktionen eine aktive Krisenbewältigung. Dieser Befund bedarf der Erläuterung.

Bereits in anderen Untersuchungen wurde festgestellt, daß Betriebsräte vielfach bei technisch-organisatorischen Umstellungen auf keine gewerkschaftliche „Strategie“ aufbauen können¹⁰; dies trifft auch für die Innovationsschübe seit Mitte der siebziger Jahre in der Druckindustrie und im Versicherungsgewerbe zu. Diese Prozesse führten nach diesen Erhebungen zu keiner Intensivierung der Kommunikation und der Kooperation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, diese tritt nur, wie in anderen Zusammenhängen auch, im Konfliktfalle ein, wenn Betriebsräte die Einigungsstelle anrufen und dann allerdings durchweg Experten der Gewerkschaft hinzuziehen.

Eine zentrale Forderung von Gewerkschaftsseite, von Betriebsräten, aber auch von Wissenschaftlern im Zusammenhang mit technisch-organisatorischen Umstellungen ist bis heute die Forderung nach Einführung von Mischarbeit. Allerdings fand diese Forderung nicht Eingang in Sonder- oder Manteltarifverträge (eine wichtige Ausnahme ist freilich der Tarifvertrag über die Einführung rechnergesteuerter Textsysteme [RTS] in der Druckindustrie aus dem Jahre 1978). Dies führte, nachdem einige Gewerkschaften „Muster-Betriebsvereinbarungen“ herausgaben, zum Abschluß vieler Betriebsvereinbarungen, in denen Mischarbeit geregelt ist. Durch dieses Instrument nahmen die Betriebsräte Einfluß auf die Arbeitsorganisation, wenn auch die *Struktur* der Arbeitsorganisation und die übergeordneten Rationalisierungskonzepte unangetastet blieben. Diese Entwicklung wurde durch die Beliebigkeit des Begriffs „Mischarbeit“ gefördert, was den DGB veranlaßte, die Einführung „qualifizierter Mischarbeit“ zu fordern. In der Tat ist Mischarbeit in den Betriebsvereinbarungen sehr unterschiedlich geregelt, zum Teil als Begrenzung der Arbeit am Bildschirmgerät auf vier Stunden pro Arbeitstag. In der Regel fehlen Angaben darüber, welche Tätigkeiten während der anderen vier Arbeitsstunden zu verrichten sind; zum Teil hat diese Forderung nur Empfehlungscharakter oder das Management nahm diese Forderung (formal) auf und interpretierte sie im Sinne einer Zusammenfassung mehrerer Arbeitsfunktionen, die arbeitsintensivierend wirkte. Insgesamt zeigt sich bei der Umsetzung der Forderung nach Mischarbeit auf betrieblicher Ebene ein sehr buntscheckiges Bild. Dennoch befürworteten fast alle befragten Betriebsräte diese Forderung, sie geben jedoch - insbesondere im Versicherungsgewerbe - zu verstehen, daß sich für sie über kurz oder

¹⁰ So z. B. in der Automobilindustrie in den siebziger Jahren, vgl. Mendius, H.-G./Schultz-Wild, R., Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat in: *Leviathan*, Heft 4/1976, S. 465 ff.

lang die Frage der Mischarbeit nicht mehr stellt. In einigen Versicherungen steht man bereits kurzfristig vor der Notwendigkeit, Überlegungen anzustellen, wie Forderungen nach Qualifikationserhalt und Qualifikationserweiterung im Rahmen der Einführung komplexer informations- und kommunikationstechnischer Systeme aussehen könnten, die auf eine integrierte Sachbearbeitung abzielen, also nur noch Bildschirmarbeit vorsehen. Vor diesem Hintergrund umfassender EDV-Gesamtplanungen wird die Forderung nach Mischarbeit kritisiert: „Wir haben auf Gewerkschaftsseite - ich rechne mich dazu, ich bin ja auch ehrenamtlicher Funktionär - nicht gerade geschlafen, aber doch stereotype Dinge einfach wiedergekaut, die an dem, was Praxis zu werden versprach, vonkommen vorbeigingen; so zum Beispiel die Forderung nach Mischarbeit. Es zeichnet sich ab, daß außerhalb des Bildschirms einfach nichts zu mischen ist. Wir stehen jetzt vor der Frage, wie werden wir mit dem Bildschirm fertig.“ (Betriebsrat einer großen Versicherung).

In diesem Zitat kommt Kritik daran zum Ausdruck, daß der Begriff „Mischarbeit“ implizit von einem bestimmten Niveau der Technologie und der Arbeitsorganisation ausgeht, nämlich dem teilautomatisierten Arbeitsprozeß, der es erlaubt, Tätigkeiten mit *und* ohne Bildschirmgerät zu verrichten. Für die Versicherungen, die bereits zu umfassenden EDV-Gesamtplanungen übergegangen sind, zeichnet sich jedoch bereits ein Ende dieses Technologieniveaus ab. Auch wenn noch nicht alle Abteilungen der integrierten Sachbearbeitung unterliegen, noch nicht jeder Sachbearbeiter „sein“ Bildschirmgerät hat, erfolgt doch nach und nach eine Neustrukturierung der Arbeitsorganisation, die genau das zum Ziel hat.

Die Auseinandersetzungen auf betrieblicher Ebene verweisen in diesem Zusammenhang auf ein übergeordnetes Problem industrieller Beziehungen bei sich verkürzenden Innovationszyklen. Die Forderung nach Mischarbeit war eine Reaktion der gesetzlichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertreter auf den verstärkten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnik. In dem Maße, in dem Probleme der Veränderung von Arbeitsinhalten und Qualifikation in den Vordergrund rückten, wurde ein Spannungsverhältnis zwischen technischer Entwicklung, den sich verkürzenden Innovationszyklen einerseits und den Manteltarifverträgen, den langen Verhandlungszyklen bei Manteltarifverträgen andererseits deutlich. Die heutigen Mantel- und Sondertarifverträge stammen zum Teil noch aus den sechziger Jahren. Der Einsatz neuer Geräte, Maschinen und Systeme der Mikroelektronik veränderte bis heute bereits eine Reihe tätigkeits- und berufsspezifischer Abgrenzungen, auf die die Manteltarifverträge aufbauen. So sind in den Büros und Verwaltungen die traditionellen tätigkeits- und berufsspezifischen Abgrenzungen von Schreibkräften/Bürohilfskräften/Bürokräften/Sekretärinnen/Sachbearbeitern hinfällig geworden oder sie sind im Begriff, es zu werden.¹¹ Durch die heterogene Entwicklung auf betrieblicher Ebene ist eine Summierung betrieblicher Erfahrungen zu manteltarifvertraglichen Regelungen nicht ohne weiteres möglich; zudem deutet einiges darauf hin, daß der Informationsfluß zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in diesen Fragen unterentwickelt ist. Die Folge ist, daß die Implementation neuer Informationstechnik hinsichtlich der berufs- und tätigkeitsspezifischen Auswirkungen zunächst unterhalb der Ebene tarifvertraglicher Regelung abläuft und gar nicht oder nur ausschnitthaft geregelt ist. Ein auffälliges Beispiel ist die Entwicklung, die nach Ablauf der achtjährigen Übergangsfrist des Tarifvertrags RTS in der Druckindustrie einsetzt: Das Nebeneinander von angelernten Stenotypistinnen und anderen Arbeitskräften und den traditionellen Facharbeitern, die sich über zusätzliche Schulungskurse erst im nachhinein die Fingerfertigkeit von Schreibkräften aneignen müssen.

¹¹ Bliese, R., Probleme der Textverarbeitung und gewerkschaftliche Interessenvertretung. Referat auf dem 10. Bundes-Angestelltentag des DGB vom 27.-29. Oktober 1981 in Dortmund, Düsseldorf 1981, S. 5.

Hinsichtlich der Tarifierung von Mischarbeit üben die meisten Gewerkschaften Zurückhaltung. Im Vergleich zur hohen Flexibilität der Regelungen der Mantel- und Sondertarifverträge ist dieser Begriff statisch, eine Tarifierung würde den teilautomatisierten Arbeitsprozeß verabsolutieren, der wiederum in absehbarer Zeit überholt sein wird. Die scheinbare Schwäche der Gewerkschaften, Mischarbeit tariflich nicht geregelt zu haben, erweist sich in nachhinein als glückliche Fügung: Die Gewerkschaften favorisieren eine qualitative Ausweitung der traditionellen Rationalisierungsschutzabkommen, während die Betriebsräte Vereinbarungen - mit oder ohne Mischarbeit - treffen, die auf die technisch-organisatorischen Besonderheiten der Betriebe abstellen. Mit dieser Entwicklung scheint sich in den Betrieben neben der tariflichen Lohnpolitik¹² ein zweiter eigenständiger Bereich zu etablieren und auch erheblich auszuweiten, der als *betriebliche Rationalisierungsschutzpolitik* bezeichnet werden kann. Neben der Feinanpassung mantel- und sondertarifvertraglicher Rahmenbestimmungen werden Probleme des Einsatzes von Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen eigenständig verhandelt. Die enorme Diffusionsgeschwindigkeit neuer Technologien bewirkt, daß dieser Trend auch künftig anhalten wird. Faktisch sind damit die Betriebsräte - zumindest derzeit - die zentrale Instanz, die die gewerkschaftliche Forderung nach der sozialen Beherrschbarkeit des technologischen Wandels umsetzen.¹³

Für das Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft ist auch die Einschätzung des BetrVG von Interesse. Alle Betriebsräte beurteilen das Gesetz im Zusammenhang mit technisch-organisatorischen Umstellungsprozessen als sehr unzureichend. Die Kritik richtet sich insbesondere gegen die geringen Einflußmöglichkeiten bei den Umstellungsmaßnahmen und fordert allgemein eine Umwandlung der Informations- und Beratungsrechte in Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates. Das ist der allgemeine Nenner der Verbesserungsvorschläge der Betriebsräte. Im großen und ganzen harmonisieren diese Vorschläge mit den Grundsätzen des DGB zur Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsrechts aus dem Jahre 1983.¹⁴ Es werden graduelle Verbesserungen der Einflußnahme auf betriebliche Rationalisierungsprozesse gefordert, die Zweckformel des Gesetzes wird weder vom DGB noch von den Betriebsräten in Frage gestellt. Dieses Ergebnis ist unter dem Aspekt interessant, daß es zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten eine Reihe von Erwartungshaltungen gibt, die den jeweils anderen mehr oder weniger enttäuscht. Die Arbeitsgrundlage der Betriebsräte ist trotz der vielfältigen rechtlichen Restriktionen zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Gewerkschaften akzeptieren damit, daß das Gesetz eher Betriebs- als Gewerkschaftsinteressen fördert, eher kooperative als konfliktorientierte Verarbeitungsmuster.

Das wichtigste Ergebnis der Untersuchung ist der Beleg des hohen Stabilitäts- und Flexibilitätspotentials kooperativer Konfliktverarbeitung. Diese Form betrieblicher Austauschbeziehungen ist durch technisch-organisatorische Umstellungen im Versicherungsgewerbe nicht strapaziert worden. Derartige Umstellungsprozesse werden auch in Zukunft zunehmen, eine Gefahr für die kooperative Konfliktverarbeitung wird hieraus nach den Erhebungen dieser Untersuchung nicht erwachsen, da die überwiegend assimilierungsorientierte Politik der Geschäftsleitungen¹⁵ um eine frühzeitige

12 Teschner, E., Lohnpolitik im Betrieb, Frankfurt/M. 1977.

13 Dieser Trend trifft nicht nur für den Organisationsbereich der IG Druck und Papier und für die HBV zu, sondern für die Mehrheit der DGB-Gewerkschaften und erreichte in der Tarifrunde 1984 einen vorläufigen Höhepunkt.

14 Grundsätze des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsrechts, Düsseldorf 1983.

15 Der Begriff der Assimilierungspolitik geht auf Brigl-Matthiaß zurück. Im Gegensatz zur Paralyisierungspolitik akzeptieren in diesem Fall die Geschäftsleitungen die Institution des Betriebsrates. Maßnahmen der Geschäftsleitungen orientieren sich auch am Betriebsrat mit dem Ziel, ihn auf den Betriebszweck festzulegen, vgl. Brigl-Matthiaß, S. 77 ff.

Konfliktregulierung bemüht ist und ein konfliktorisches Vorgehen der Betriebsräte im Versicherungsgewerbe offenbar nicht mehrheitsfähig ist und von diesen auch nicht verfolgt wird.

Anders sieht die Situation in der Druckindustrie aus. Hier ist die Konflikthäufigkeit in den siebziger Jahren erheblich gestiegen, und zwar sowohl auf überbetrieblicher wie auf betrieblicher Ebene. Auch hier ist ein bemerkenswertes Stabilitäts- und Flexibilitätspotential der kooperativen Konfliktverarbeitung festzustellen. Die Konflikthäufigkeit hat sich zwar erhöht, aber die kooperative Struktur der Austauschbeziehungen bleibt unangetastet. Die Ursachen sind vielfältiger Natur, es muß -wie hinsichtlich der kooperativen Politik der Gewerkschaften bereits formuliert - eine Schwerkraft angenommen werden, „die sich aus historisch entstandenen und organisationsstrukturell abgestuften Affinitäten der Gewerkschaften für eine solche Politik speist“.¹⁶ Eine vergleichbare „Schwerkraft“ - jenseits der materiellen Konzessionsmasse der Betriebe - muß offenbar ebenfalls der kooperativen Politik der Betriebsräte zugeschrieben werden. Neben der eingangs erwähnten historischen Komponente dieser Politik und den politischen Implikationen der Verfahren des BetrVG, sind weitere Aspekte dieser Schwerkraft:

Die Betriebsräte und Belegschaften teilen die Auffassung der Geschäftsleitungen, daß technisch-organisatorische Umstellungen notwendig sind. Nach Aussage der Betriebsräte bringen die Belegschaften der verordneten Askese (Entlassungen, Abbau von Sozialleistungen etc.) dann Verständnis entgegen, wenn Geschäftsleitungen und Betriebsräte für sie nachvollziehbar belegen, daß der gefundene Kompromiß unter den gegebenen Bedingungen eine annehmbare Lösung darstellt. Konflikte entzünden sich meistens an unnachgiebigen oder überzogenen Verhaltensweisen des Managements, nicht an der Rationalität technisch-organisatorischer Umstellungen. Die Betriebsräte versuchen, „das Schlimmste zu verhindern“ und sorgen dafür, daß überzogene Forderungen in der Belegschaft nicht an Boden gewinnen; sie übernehmen Funktionen des Managements insbesondere bei der Abwicklung personeller Einzelmaßnahmen, wobei dieses durchaus gerne auf die Kompetenz der Betriebsräte zurückgreift. Auf diese Weise tragen Betriebsräte entscheidend zur Erhöhung des Stabilitätspotentials der kooperativen Konfliktverarbeitung bei.

Die Betriebsräte, insbesondere die Betriebsratsvorsitzenden und ihre Stellvertreter, können in der Regel auf eine Reihe von Erfolgen verweisen, die sie für die Belegschaft durchgesetzt oder gar „erkämpft“ haben. Zu Beginn technisch-organisatorischer Umstellungen, die zu Entlassungen, Abgruppierungen, Veränderung der Arbeitsplätze, kurz zur Enttäuschungszumutung für Beschäftigte führen, können sie auf einen erworbenen Bonus zurückgreifen, der sie im Bewußtsein der Belegschaft als kompetent ausweist, auch schwierige Situationen zu meistern. Sie unterhalten in den meisten Fällen gute Kontakte zur Geschäftsleitung *und* zur Gewerkschaft, in der sie ehrenamtliche Funktionen wahrnehmen; zudem sind viele von ihnen in Parteien oder Verbänden tätig. Jedenfalls verfügen sie im Regelfall über Autorität, die über das Amt des Betriebsrates weit hinausgeht. Betriebliche Oppositionsgruppen, die sich meist in den Vertrauensleutekörpern sammeln, sind angesichts dieser Konstellation in einer schlechten Situation. Sie können nur auf eine unsichere Zukunft verweisen (mit vielfach nur vagen Alternativen), während die Betriebsräte auf das Wenige im Jetzt verweisen können, das allerdings sicher ist. In Krisenzeiten verfängt offenbar die Gewähr *sicherer* Vertretungserfolge, wenn diese auch noch so mager ausfallen, bei den Beschäftigten eher als das diffuse Inaussichtstellen besserer Vertretungserfolge. Die technisch-organisatorischen Umstellungen führten jedenfalls nicht zu einer Krise für die

¹⁶ Müller-Jentsch, W., Gewerkschaften als intermediäre Organisationen, in: Materialien zur Industriosozio-
logie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, 1982, S. 429.

Betriebsräte, auch nicht für die Betriebsratsspitze, sie ging in den meisten der erfaßten Fälle gestärkt aus diesen Entwicklungen hervor.

Vertretungserfolge, auch diesen Schluß lassen die Ergebnisse zu, wird es für Betriebsräte auch bei schrumpfender Konzessionsmasse der Betriebe geben. Eine Schrumpfung der materiellen Konzessionsmasse setzt sich nicht linear auf alle Verhandlungsgegenstände durch, die Betriebsräte erzielen nach wie vor einzelne Erfolge („Wir können ja nicht damit drohen, die Verhandlung ganz abubrechen, denn es gibt ja fünf, sechs oder mehrere Angelegenheiten, in denen wir durchaus für die Kollegen erfolgreich verhandeln können“, Betriebsrätin eines großen Versicherungsunternehmens). Diese können von den Geschäftsleitungen unter taktischen Aspekten gewährt oder tatsächlich von den Betriebsräten durchgesetzt werden. Die Betriebsräte wiederum verfügen über die apparativen Voraussetzungen, diese Vertretungserfolge mit ihrer besonderen Kompetenz zu begründen: Ohne sie wären die Verhandlungsergebnisse noch schlechter ausgefallen.

Die Abwicklung technisch-organisatorischer Umstellungen verläuft schubweise: Im Zuge der Einführung neuer Technologien im Betrieb setzen Verhandlungen über die Begrenzung negativer Auswirkungen für die Beschäftigten ein; die Belegschaft wird über eine gewisse Zeit mit der Enttäuschungszumutung vertraut gemacht. Zeichnet sich ein Kompromiß in Form einer Betriebsvereinbarung und eines Sozialplanes ab, wirbt der Betriebsrat auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen um Verständnis für seine Politik, die Enttäuschungszumutung sozial gerecht zu verteilen. Der später erzielte Kompromiß ist nicht mehr die große Überraschung, mit der niemand gerechnet hat, sondern besiegelt nur das, was ohnehin jedermann schon weiß. Die Betriebs- und Abteilungsversammlungen haben unter diesem Aspekt nicht nur die Funktion, daß die Beschäftigten ihrem Unmut und ihrer Entrüstung dort Ausdruck verleihen können, sie bereiten gleichsam auf die in Aussicht gestellte Enttäuschungszumutung vor.

Die kooperative Struktur der Beziehungen in den Betrieben ist offenbar nur unter besonders extremen Bedingungen außer Kraft zu setzen. Dies kann geschehen, wenn die Geschäftsleitung einen konfliktorischen Kurs einschlägt, alle Angebote des Betriebsrates ausschlägt und so verantwortlich ist für das Entstehen eines kämpferischen Wir-Gefühls in der Belegschaft oder wenn ein willfähriger Betriebsrat offenkundig die Bedürfnisse der Beschäftigten ignoriert. Derartige Beispiele wird es immer geben, nach den Ergebnissen dieser und anderer Untersuchungen sind sie jedoch die Ausnahme.

Die Problemsicht der betrieblichen Akteure stellt sich nach und nach auf die krisenhafte Entwicklung ein, zumal sich keine erfolgversprechenden Alternativen anbieten. Kooperative Konfliktverarbeitung verselbständigt sich so im Bewußtsein der Betriebsräte als einzig mögliche und legitime Form der Interessenvertretung. Unter diesen Vorzeichen wird die Aufrechterhaltung dieser Form der Kooperation als Erfolg erlebt, da man als Betriebsrat den Nachweis liefert, nicht nur eine ‚Schönwetterpolitik‘ betreiben zu können; demgegenüber wird die Eskalation von Konflikten als Niederlage erlebt und mit ‚beruflicher‘ Inkompetenz als Betriebsrat gleichgesetzt. Auch diese Orientierungen stützen die kooperative Konfliktverarbeitung.

Die vielfältigen Wirkungen und Wechselwirkungen des strukturstabilisierenden Kleinarbeitens von Konflikten nach dem BetrVG, dem Selbstverständnis und den Verhaltensweisen der Betriebsräte, die Verpflichtung der Betriebsräte durch die Geschäftsleitungen auf fachgerechte⁵ Lösungen, der Politik der Gewerkschaften, Gewerkschaftspolitik in Anlehnung an die verfaßte Interessenvertretung zu betreiben, und das heißt in Anlehnung an die Betriebsräte -unabhängig von deren Betriebs- oder

Gewerkschaftsorientierung, stützen die kooperative Konfliktverarbeitung und verleihen dieser ein spezifisches Beharrungsvermögen. In dieser Konstellation wird die kooperative Konfliktverarbeitung (fast) zur Selbstverständlichkeit.

Dr. Rainer Weinert,
Zentralinstitut für
sozialwissenschaftliche Forschung der FU Berlin