

## Lernprozesse mit konträren Ausgängen

### Tarifautonomie und Betriebsverfassung in der Weimarer und Bonner Republik

---

Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, geb. 1935 in Düsseldorf, Studium der Soziologie und Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt/M. und London, lehrt Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. Er ist Herausgeber der „Schriftenreihe Industrielle Beziehungen“ und Mitherausgeber der Zeitschrift „Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management.“

Strukturell unterscheidet sich das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen mit seinen maßgeblichen Institutionen kaum von dem der Weimarer Republik - damals wie heute zeichnet es sich durch die Dualität von Tarifvertragssystem und Betriebsverfassung aus. Selbst die derzeitigen Organisationsprinzipien und -formen der Sozial- und Konfliktparteien sind denen der Weimarer Zeit in vielem ähnlich. Dennoch liegen zwischen der sozialen Praxis in Weimar und Bonn Welten. Wie ist dieser scheinbare Widerspruch zwischen einer relativ großen Kontinuität von Strukturen und Institutionen auf der einen und einer scharfen Diskontinuität der sozialen Praxis auf der anderen Seite zu erklären?

#### I.

Das System der industriellen Beziehungen, wie es uns heute mit *Tarifautonomie*, *Betriebsverfassung* und *Unternehmensmitbestimmung* geläufig ist, ist das Ergebnis eines komplexen Evolutionsprozesses, der sich im Mit- und Gegeneinander von Strategie- und lernfähigen Akteuren mit divergierenden Interessen und konfligierenden Zielen institutionell auskristallisierte. Die für den westlichen Industriekapitalismus typische Grundkonstellation von einerseits *freien Arbeitsmärkten* als regulierende Institution zur Allokation der gesellschaftlichen Arbeit und Distribution ihrer Ergebnisse und andererseits *arbeitsteilig organisierten* Fabriken als Orten der gesellschaftlichen Produktion hatte unter den Bedingungen des frühen Industriekapitalismus zur Konsequenz, daß die Klasse eigentumsloser, aber rechtlich freier Bürger zur Sicherung ihrer Existenz sich sowohl dem Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage als auch der „Despotie der Fabrik“ (Marx) unterwerfen mußte. Angesichts des Angebotszwangs, unter dem mittellose Arbeiter stehen, und der faktisch erzwungenen Einwilligung in ein betriebliches Herrschaftsverhältnis sprach der liberale Sozialpolitiker und Mitbegründer des „Vereins für Socialpolitik“, Lujo Brentano, von der „Unwahrheit des freien Arbeitsvertrags“.<sup>1</sup> Der Widerspruch zwischen dem Status des rechtlich freien und gleichberechtigten Bürgers einerseits und dem des ungleichen Marktteilnehmers und faktischen Fabrikuntertanen andererseits setzte eine gesellschaftliche Dynamik frei, die unter dem harmlosen Begriff „soziale Frage“ in die Sozialgeschichte eingegangen ist. Das zentrale Ziel von Kathedersozialisten und bürgerlichen Sozialreformern war die Errichtung von Komplementärinstitutionen zum (unvollständigen) freien Arbeitsmarkt, die die ökonomisch Schwächeren schützen sollten. Demgegenüber wollte der revolutionäre Sozialismus die ungerechte Wirtschaftsordnung völlig beseitigen. Indessen trugen die von ihm ausgelösten Klassenkämpfe letztlich ebenfalls zur Schaffung von Institutionen und Organisationen bei, welche die Markt-

Ungleichgewichte und Machtasymmetrien zwischen Kapital und Arbeit zumindest teilweise kompensierten.

Von ihrer Entstehungsseite lassen sich drei Klassen von Institutionen der industriellen Beziehungen unterscheiden:

1. Unilateral begründete, von einem Akteur durch wiederholte Praxis (*custom and practice*) oder bewußte Machtausübung ins Leben gerufene (und stabilisierte) Institutionen (Beispiele hierfür sind die in den britischen und amerikanischen Arbeitsbeziehungen üblichen *work rules* und *Job classifications*); im weiteren Sinne fällt hierunter auch die Gründung von dauerhaften Organisationen;
2. bilaterale, von zwei (oder mehr) nichtstaatlichen Akteuren gemeinsam geschaffene Institutionen (wie z. B. das staatsfreie *free collective bargaining* in Großbritannien);
3. durch Gesetz begründete Institutionen, die auch als Rechtsinstitute bezeichnet werden (z. B. Arbeitsschutzregelungen, Betriebsverfassung).

In der Realität durchmischen sich die drei Klassen von Institutionen. So kann beispielsweise eine durch *custom and practice* begründete Institution von der Gegenseite zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden und nachträglich ihre - wie immer modifizierte - bilaterale Begründung finden (z. B. versuchten britische Unternehmer, die traditionellen *work rules* von gut organisierten Arbeitsgruppen verhandlungsfähig zu machen). Und eine aus autonomer bilateraler Verbandstätigkeit hervorgegangene Institution kann nachträglich durch Gesetzgebung ratifiziert werden (wie z. B. die Tarifautonomie in Deutschland). Auch gehen bilaterale Abkommen (Tarifverträge) nicht selten gesetzlichen Regelungen voraus. Charakteristisch für eine Reihe von Institutionen der industriellen Beziehungen ist die Tatsache, daß die von ihnen geleistete Handlungskoordination und -Steuerung „intermediären Programmen“ folgt. Sie verknüpfen, mit anderen Worten, antagonistische Handlungslogiken und konfligierende Interessen (typisch für eine solche Institution ist der Betriebsrat, der nicht nur die Interessen der Beschäftigten zu vertreten, sondern auch das „Wohl des Betriebes“ zu wahren hat).

## II.

Im weiteren Sinne sind auch die Organisationen der Akteure der industriellen Beziehungen als Institutionen anzusehen. Vergleicht man deren Organisation in Weimar und Bonn, dann sind nur geringe Differenzen in der Organisation der Unternehmer, größere indessen auf Seiten der Gewerkschaften zu entdecken.

Das uns geläufige Prinzip der dreigliedrigen Organisation von Unternehmern und Arbeitgebern ist in der Weimarer Republik bereits voll ausgebildet. Gemeint ist damit die getrennte, aber parallele Organisation in Wirtschaftsfachverbänden einerseits und Arbeitgeberverbänden andererseits sowie die obligatorische Mitgliedschaft in Industrie- und Handelskammern. Für diese drei Säulen gab es in Weimar jeweils einen Dachverband. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden, nach zunächst lokalen und regionalen Unternehmer- und Arbeitgeberzusammenschlüssen, die drei Dachorganisationen unter den Bezeichnungen „Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände“ (BDA), „Bundesverband der Deutschen Industrie“ (BDI) und „Deutscher Industrie- und Handelstag“ (DIHT) wiederbegründet.

Die Weimarer Tradition der dreigliedrigen Organisation hat sich offenbar bewährt. Niemand denkt heute mehr daran, die parallele Organisation in Arbeitgeber- und Wirtschaftsfachverbänden aufzuheben. Der Grund dafür dürfte im Spannungsverhältnis zwischen den Prinzipien der Konkurrenz und der Solidarität zu suchen sein. Da die Unternehmer in marktvermittelten Konkurrenzbeziehungen stehen, können sie Systeme solidarisch-kollektiven Interessenhandelns nur aufbauen, wenn sie die Konkurrenz neutralisieren. Dies gelingt leichter, wenn die den Unter-

nehmen abgeforderte Solidarisierung sich auf begrenzte Ausschnitte unternehmerischer Interessen bezieht, und hierin dürfte die separate Organisation der Unternehmerinteressen ihren wichtigsten Grund haben. Damit durchaus vereinbar ist, daß einzelne Führungspersonen in Personalunion die Leitung mehrerer Verbände innehaben können. So hat etwa der Kruppsche Generaldirektor Sorge in den Jahren von 1919 bis 1924 in Personalunion die Dachverbände der Arbeitgeber (VDA und RDI) geleitet; in den siebziger Jahren hat das Vorstandsmitglied von Daimler Benz, Hanns-Martin Schleyer, ebenfalls eine solche Doppelfunktion - als Präsident der BDA und des BDI - wahrgenommen.

Soweit es um die Organisationsprinzipien und -formen der Gewerkschaften geht, gibt es zwar keine fundamentalen, aber doch markante Differenzen zwischen Weimar und Bonn. Zunächst einmal existierten in Weimar Richtungsgewerkschaften. In den drei Dachverbänden - „Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund“ (ADGB), „Gesamtverband der christlichen Gewerkschaften“ und Hirsch-Dunckerscher „Verband der Deutschen Gewerkvereine“ — waren jeweils die sozialdemokratisch-freien, die christlichen und die liberalen Gewerkschaften zusammengeschlossen. Aber diese waren jeweils nur Dachorganisationen von Verbänden gewerblicher Arbeitnehmer; daneben bestanden noch Dachverbände dieser drei Richtungen sowohl für Angestelltengewerkschaften wie für Beamtenorganisationen.

Der größte und bedeutendste Verband der Weimarer Republik war der ADGB; 1930 gehörten ihm rund 85 Prozent aller organisierten gewerblichen Arbeitnehmer an.<sup>2</sup> Unter seinem Dach fanden sich gleichzeitig Berufsverbände und Industriegewerkschaften. Auf den Verbandstagen waren zwar häufiger Beschlüsse zugunsten des Industrieverbandsprinzips gefaßt worden, aber erzwingen wollte man die gewünschte organisatorische Umstrukturierung nicht. Verpflichtet wurden die Mitgliedsverbände lediglich dazu, neben den Facharbeitern auch die zum jeweiligen Organisationsbereich gehörenden Hilfsarbeiter aufzunehmen und mit Verbänden im gleichen Organisationsbereich Kartellverträge abzuschließen. Die tatsächliche Entwicklung schlug den gewünschten Pfad ein. Es kam zu einer Konzentration der Mitglieder in einer abnehmenden Zahl von Organisationen: Die Zahl der Mitgliedsverbände sank von 55 (1891) auf 30 (1931).

Das Verbot und die Zerschlagung der Gewerkschaften durch die Nazis eröffneten nach dem Zweiten Weltkrieg die Chance zum organisatorischen „Neuzuschnitt“. Die Gewerkschafter, die Terror und Krieg überlebt hatten, zogen aus den Erfahrungen der Vergangenheit den Schluß zum Aufbau von Einheitsgewerkschaften. Damit sollte der weltanschauliche und politische Richtungsstreit, der auch zur Schwächung der Arbeiterbewegung beigetragen hatte, vermieden werden. Ergänzt wurde dies durch die Entscheidung für das Industrieverbandsprinzip auf betrieblicher Grundlage, das heißt, daß für alle Beschäftigten eines Betriebes oder einer Behörde - unabhängig vom beruflichen Status - nur jeweils eine Gewerkschaft zuständig sein sollte.

Es war dem Druck der Militärregierungen in den Westzonen zuzuschreiben, daß die ehemalige Führungsgruppe des ADGB ihr Organisationsmodell einer zentralistischen Einheitsgewerkschaft zugunsten einer Organisationsgliederung mit autonomen Industriegewerkschaften unter einem gemeinsamen Dachverband aufgeben mußte. Dieses Modell entsprach auch den Empfehlungen der amerikanischen und britischen Gewerkschaftsführung. Zugleich kamen in ihm jene Bestrebungen zum Durchbruch, die bereits die Organisationsdebatte des ADGB bestimmt hatten. Der Historiker Johannes Kolb schlußfolgerte, daß „die neuen Gewerkschaften genauer den Formen

<sup>2</sup> Vgl. Internationales Handwörterbuch des Gewerkschaftswesens, hrsg. v. Ludwig Heyde, Berlin 1932, S. 1732 ff.

der Weimarer Zeit (entsprachen), als dies ohne den Eingriff der Militärregierungen der Fall gewesen wäre".<sup>3</sup>

Die 1949 auf dem Gründungskongreß des Deutschen Gewerkschaftsbundes in München beschlossene Organisationsstruktur mit 16 Industriegewerkschaften erwies sich als außerordentlich stabil. Abgesehen vom Beitritt der Polizeigewerkschaft (1978) und der Fusion von IG Druck und Papier mit der Gewerkschaft Kunst zur IG Medien (Mitte der achtziger Jahre) blieb die gewerkschaftliche Organisationsstruktur über 40 Jahre unverändert.

### III.

Formal weisen auch die Institutionensysteme der industriellen Beziehungen in Weimar und Bonn große Ähnlichkeiten auf. Neben der Errichtung einer eigenständigen Arbeitsgerichtsbarkeit wurde auch das, was wir heute als *duales System der Interessenrepräsentation* - die Dualität von Tarifautonomie und Betriebsverfassung - bezeichnen, in Weimar strukturell geschaffen. Die „Geburtsurkunden“ des dualen Systems waren das Stinnes-Legien-Abkommen und die Verordnung über Tarifverträge, Arbeiter- und Angestelltenausschüsse und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten, beide aus dem Jahr 1918, sowie das Betriebsrätegesetz von 1920.

Das System der Kollektivverhandlungen ist eine autonome Schöpfung der Arbeitsmarktparteien Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Das frühe Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit war gekennzeichnet durch die Abwesenheit von bilateralen Verhandlungen. Auch nach der Gewährung von Koalitionsrecht und Streikfreiheit dauerte es noch eine Zeitlang, bis sich die Unternehmer bereit fanden, die Gewerkschaften als gleichberechtigte Verhandlungspartner anzuerkennen. Während in Großbritannien das System des *Collective Bargaining* bereits in den Jahren des viktorianischen Booms (1850-73) zur ersten Blüte gelangte, waren in Deutschland bis zum Ersten Weltkrieg Tarifverträge nur in wenigen Gewerbebranchen (vornehmlich im Druck-, Holz- und Baugewerbe) verbreitet.<sup>4</sup> Die Schwerindustrie lehnte bis 1918 Tarifverträge kategorisch ab.

Aber die „Anforderungen der Kriegszeit“ brachten - wie Gerald Feldman<sup>5</sup> schreibt - auch die „extremsten Gegner der Gewerkschaften in Kontakt mit Gewerkschaftsfunktionären“ und zwang sie „zu aktiver und passiver Zusammenarbeit“. Schließlich waren es die vorauszusehenden Probleme der Demobilmachung, die die Unternehmer (unter Führung von Hugo Stinnes und Hans von Raumer) gegen Ende des Krieges die Initiative zur Bildung einer - von der Gewerkschaftsführung schon zu Kriegsbeginn vorgeschlagenen - Arbeitsgemeinschaft von Arbeitgebern und Gewerkschaften aufgreifen und in ernsthafte Verhandlungen mit der Gewerkschaftsführung eintreten ließen. Der Ausbruch der Revolution wirkte schließlich als „Katalysator für das Abkommen“.<sup>6</sup> Drei Tage nach dem Beginn der Novemberrevolution wurde das Stinnes-Legien-Abkommen abgefaßt und nach weiteren drei Tagen ratifiziert. Neben der Anerkennung der Gewerkschaften als „berufene Vertreter der Arbeiterschaft“ enthielt es die Vereinbarung über den Abschluß von Tarifverträgen in allen Gewerben, über die Einrichtung von Arbeiterausschüssen in allen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten und über die Einführung des Achtstundentags.

Mit seiner Verordnung über Tarifverträge, Arbeiter- und Angestellten-Ausschüsse und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten vom 23. Dezember 1918 ratifizierte der Rat

---

<sup>3</sup> Johannes Kolb, Metallgewerkschaften in der Nachkriegszeit, Köln 1983, S. 123.

<sup>4</sup> Walther Müller-Jentsch, Versuch über die Tarifautonomie. Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland, in: Leviathan, 11. Jg. (1983) S. 118-150.

<sup>5</sup> Gerald D. Feldman, Vom Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise, Göttingen 1984, S. 109.

<sup>6</sup> Ebda, S. 126.

der Volksbeauftragten wesentliche Bestandteile dieses Abkommens. Diese Verordnung war praktisch das erste deutsche Tarifvertragsgesetz. Sie fixierte die Unabdingbarkeit der Tarifnormen und die Möglichkeit ihrer Ausdehnung auf Außenstehende durch behördliche Allgemeinverbindlicherklärungen; und auch das Günstigkeitsprinzip war in ihr bereits formuliert. Ein später ausgearbeiteter Entwurf zu einem Tarifvertragsgesetz blieb unverabschiedet; lediglich eine verbesserte Neufassung der alten Tarifvertragsordnung wurde 1928 erlassen.

Die Verordnung enthielt auch Regelungen über die „Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten“. Als überaus verhängnisvoll für die Tarifautonomie erwies sich, daß die als „Mithilfe zur Herbeiführung von Tarifverträgen“<sup>7</sup> gedachte Schlichtung in der Folge an die Stelle von Tarifverhandlungen trat. Die frühe Schlichtungsordnung hatte noch an die Bestimmungen des Hilfsdienstgesetzes angeknüpft und sah lediglich vor, daß die gefällten Schiedssprüche von den Parteien angenommen oder abgelehnt werden konnten. Im Zuge der Demobilisierungsmaßnahmen und vollends mit den beiden neuen Schlichtungsordnungen vom Oktober und Dezember 1923 wurden Reichsbeamte als Vorsitzende von Schlichtungsausschüssen eingesetzt, mit der Befugnis, die Schiedssprüche auch gegen den Willen der Parteien für allgemeinverbindlich zu erklären. Diese Bestimmungen und die nachfolgende Praxis führten konsequent zum sog. „Zwangstarif“. Die Schlichtung diente nicht mehr primär der Vermeidung von Arbeitskämpfen, sondern als Instrument der (staatlichen) Lohnbildung. Der „Zwangstarif“ wurde zur Dauererscheinung der Weimarer Republik. Das System der Tarifautonomie wurde durch seine „Politisierung“ zunehmend dysfunktional, wie Hans Mommsen zu Recht bemerkt: „Einerseits bedeutete der Vorgang, im Konfliktfall erst die Verbindlichkeitserklärung, dann den Stichtscheid abzuwarten, eine Eskamotierung der sozialpolitischen und ökonomischen Verantwortung der Tarifparteien, die diese auf den Staat abwälzten (...). Andererseits wurde der Staat in eine Rolle gedrängt, die ihn auf mittlere Sicht überforderte.“<sup>8</sup>

Normalerweise hat die Tarifautonomie eine entlastende Funktion für den Staat, weil sie ihn von der unmittelbaren Verantwortung für die Regelung der Arbeitsbeziehungen entbindet. Aber durch die Rückentwicklung auf eine frühere Stufe der Konfliktbeziehungen von Kapital und Arbeit, der permanenten Schlichtung durch Dritte (und überdies durch den Staat), ergab sich eine zunehmende Belastung und Überforderung des Staates. Die auf beiden Seiten - Kapital und Arbeit - wachsende Unzufriedenheit mit dem „Zwangstarif“ delegitierte den Weimarer Sozialstaat. Die geschwächten Gewerkschaften wälzten ihre Zuständigkeit auf den staatlicherseits verantwortenden „Zwangstarif“ ab; und die gestärkten und kartellierten Unternehmer der Groß- und Schwerindustrie, die der gewerkschaftlichen Hilfe nicht mehr bedurften, verbanden ihre Attacke gegen den „Zwangstarif“ (besonders deutlich im Ruhreisenstreit 1928) mit einem Sturmlauf gegen das parlamentarische System. Die Tarifautonomie in Weimar war bereits erledigt, ehe die Nazis ihr den endgültigen Garaus machten.

Unter wesentlich günstigeren Bedingungen gestaltete sich indessen die Entwicklung der Tarifautonomie in der Bonner Republik. Ein kurzes und prägnantes, nur 13 Paragraphen umfassendes Tarifvertragsgesetz (1949 verabschiedet) übertrug die Verantwortung für Tarifpolitik und Tarifbeziehungen einschließlich der Schlichtung voll auf die Tarifparteien.

<sup>7</sup> Ludwig Preller, Sozialpolitik in der Weimarer Republik, Neuauf. 1978, S. 231.

<sup>8</sup> Hans Mommsen, Das Dilemma Tarifpolitik. Die Politisierung der industriellen Arbeitsbeziehungen in der Weimarer Republik, in: K. Rudolph/C. Wickert (Hg.), Geschichte als Möglichkeit. Festschrift für Helga Grebing, Essen 1995, S. 218.

Das erste Jahrzehnt der neuen Tarifautonomie gestaltete sich noch relativ konfliktreich, weil die Gewerkschaften erst die Praxis der jährlichen Lohnrunden gegen die Widerstände der Arbeitgeber durchsetzen mußten. Als lohnpolitische Kompromißlinie setzte sich die Orientierung der Lohnerhöhungen an der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung durch. Die „modifizierte Produktivitätsregel“ (auch „Meinhold-Formel“), das heißt die Doppelanpassung der Löhne an die reale Produktivitäts- und Preissteigerung, wurde 1963, mit einem Arbeitskampf in der Baden-Württembergischen Metallindustrie gegen den anfänglichen Widerstand von Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsministerium formell etabliert. Aus der Verknüpfung von Lohnpolitik mit Arbeitszeitpolitik (40-Stunden-Woche) resultierte eine Zentralisierung der Tarifpolitik auf beiden Seiten, wobei die Tarifverbände der Metallindustrie die Tarifführerschaft übernahmen.

Ein ausgebautes verbandliches Schlichtungswesen trug wesentlich zur Rationalisierung der Tarifkonflikte bei, ohne den Staat damit zu belasten. Zwar hatte es auch in den frühen großen Lohnkämpfen politische Interventionen durch Landes- und Bundesregierung gegeben, auch war von politischer Seite zuweilen mit staatlicher Zwangsschlichtung gedroht worden. Doch letztlich beschleunigte dies nur den Prozeß der Errichtung autonomer verbandlicher Schieds- und Schlichtungsinstitutionen.

Heute existiert in Deutschland ein voll ausgebildetes Tarifvertragssystem, das in der Kombination von sektoralen Tarifverträgen und Industriegewerkschaftsprinzip eine hohe „tarifvertragliche Deckungsrate“ garantiert (bis zu 90 Prozent aller Beschäftigten werden von Tarifverträgen erfaßt). Die neueren Tarifverträge über Arbeitszeit und „qualitative“ Gegenstände sind teilweise mit Öffnungsklauseln versehen, die eine flexible Anpassung der generellen Arbeitsnormen an betriebliche Gegebenheiten erlauben.

#### M.

In seiner Abhandlung über „Die deutsche Betriebsverfassung“ erklärt Otto Neuloh die Entstehung der betrieblichen Mitbestimmung aus drei „Handlungslinien“: der „Angebotslinie der Unternehmer“, der „Forderungslinie der Arbeiterbewegung“ und der „Gesetzgebungslinie“.<sup>9</sup>

Anfänglich taten sich Unternehmer wie Arbeiterbewegung mit dem Problem der Betriebsrepräsentanz allerdings sehr schwer. Wenn auch die ersten Realformen „betrieblicher Mitbestimmung einigen sozial eingestellten Betriebsleitungen“<sup>10</sup> zu danken waren, so beharrte doch die Mehrheit der Arbeitgeber auf der ungeteilten Autoritätsausübung in ihren Unternehmen, sei es aus absolutistischer, sei es aus patriarchalischer Gesinnung. Auch Gewerkschaften und Sozialdemokratie lehnten die Vorläufer des Betriebsrats, die Fabrik- und Arbeiterausschüsse, die im späten Kaiserreich ihre erste gesetzliche Verankerung fanden, prinzipiell ab. Mit der Burgfriedenspolitik während des Ersten Weltkriegs änderten die Freien Gewerkschaften und die Mehrheitssozialdemokratie indessen ihre Ansichten über betriebliche Vertretungsorgane. Aber stärker als das Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst von 1916, das Arbeiterausschüsse für die gesamte Wirtschaft obligatorisch machte, setzte die revolutionäre Rätebewegung die Frage der Betriebsrepräsentanz gegen und nach Ende des Krieges auf die Tagesordnung.

Die Zählung der Rätebewegung kulminierte im ersten Betriebsrätegesetz vom Februar 1920. Für Hans Mommsen markiert es die „Wegscheide der auslaufenden

---

<sup>9</sup> Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung. Tübingen 1956, S. 109.

<sup>10</sup> Hans Jürgen Teuteberg, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen 1961, S. 525.

deutschen Revolution und der sich durchsetzenden Rekonstruktionsphase".<sup>11</sup> Inhaltlich an die Institution der Arbeiterausschüsse anknüpfend (wenn auch wesentlich weitergehend in den kodifizierten Rechten), war nur das Wort „Räte“ eine Konzession an die Rätebewegung. Schon in der 1926 erschienenen, bislang immer noch fundiertesten sozialwissenschaftlichen Untersuchung über die Betriebsräte der Weimarer Republik, kam Kurt Brigl-Matthiaß zu dem Urteil, daß im Betriebsrätegesetz „von dem ursprünglichen Rätegedanken nur ein karger Rest“<sup>12</sup> verwirklicht worden sei. Erwartungsgemäß opponierten die Protagonisten der Rätebewegung heftigst gegen das Gesetz. Und als es am Vorabend seiner zweiten Lesung zu Demonstrationen vor dem Parlament kam, wurden in deren Verlauf 42 Menschen von der Polizei erschossen und über hundert Demonstranten verletzt.

Die Leitideen des Betriebsrätegesetzes (BRG) sind auch die des späteren Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) geblieben. Mit ihm wurde die charakteristische Doppelloyalität (andere sprechen von „Pufferstellung“) des Betriebsrats gegenüber der Belegschaft auf der einen und der Unternehmensleitung auf der anderen Seite kodifiziert.<sup>13</sup> Darin lag das spezifisch Neue an dieser Form betrieblicher Interessenvertretung der Arbeitnehmer - daß sie eben nicht nur Interessenvertretung sein sollte, sondern gleichzeitig die Arbeitgeber „in der Erfüllung der Betriebszwecke“ unterstützen bzw. sich um das „Wohl des Betriebes“ kümmern sollte. Eine derartige („intermediäre“) Institution der betrieblichen Mitbestimmung, die das Handeln im Sinne einer pragmatischen Vermittlung gegensätzlicher Interessen strukturiert, konnte nur der Staat qua Gesetz ins Leben rufen. Die Arbeitgeber wären allenfalls auf die Verallgemeinerung ihrer „gelben“ Werkvereine, die Gewerkschaften auf den Ausbau ihres Obleute- bzw. Vertrauensleutesystems verfallen.

Drei weitere Bestimmungen des Gesetzes erwiesen sich als traditions- und strukturprägend: zum einen die Repräsentation der Gesamtbelegschaft, zum anderen das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit und absoluten Friedenspflicht und zum dritten der Vorrang des Tarifvertrags vor der betrieblichen Vereinbarung. Es waren diese Strukturmerkmale, die - ergänzend zum Tarifvertragssystem - eine eigenständige betriebliche Arena der Interessenrepräsentation konstituierten. Seitdem zeichnet sich das deutsche System der industriellen Beziehungen durch jene typisch duale Struktur mit *Betriebsverfassung* einerseits und *Tarifautonomie* andererseits aus.

Die Entfaltungsmöglichkeiten der Weimarer Betriebsvertretungen fanden ihre Einschränkung nicht nur in der restriktiven Gesetzesauslegung der Gerichte und der Politik der Unternehmer; sie wurden auch von den Freien Gewerkschaften, die in ihnen eine potentielle Konkurrenz witterten, auf rein betriebliche Mitsprache- und Kontrollrechte verwiesen. Obwohl das Gesetz eine Verzahnung von Betriebsräten und Gewerkschaften nicht vorsah, betrachteten die Gewerkschaften sie als ihre „Organe“, als eine Art „Tarifpolizei“ im Betrieb. Statt Eigenständigkeit sollten ihnen Hilfsfunktionen für die Durchführung und Überwachung von gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen zukommen. Zu einem „Organ des Tarifvertrages“ sieht auch Brigl-Matthiaß<sup>14</sup> den Betriebsrat der Weimarer Republik funktionalisiert, und in der Praxis erkennt er „die langsame aber sichere Vergewerkschaftlichung des Betriebsrätewesens“.<sup>15</sup>

11 Hans Mommsen, Die verspielte Freiheit. Der Weg der Republik von Weimar in den Untergang 1918 bis 1933, Berlin 1989, S. 92.

12 Kurt Brigl-Matthiaß, Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, Berlin 1926, S. 3.

13 Vgl. die entsprechenden Paragraphen in den beiden Gesetzen: BRG 1920, §§ 1, 66; BetrVG 1952, § 49, Abs. 1.

14 Brigl-Matthiaß, S. 15.

15 Ebda, S. 30.

Die „Vergewerkschaftlichung“ der Betriebsvertretungen lag allerdings auch im Interesse der Unternehmer, solange noch zu befürchten war, daß die Glut der Rätebewegung neu entfacht werden könnte. Aber mit relativer Normalisierung der politischen Situation und dem endgültigem Scheitern der Zentralarbeitsgemeinschaft im Jahre 1924 lebten die Bemühungen zur Bildung von wirtschaftsfriedlichen Werkvereinen wieder auf. Brigl-Matthiaß zufolge war schon das Betriebsrätegesetz „von der überwiegenden Mehrzahl des deutschen Unternehmertums mit starken Besorgnissen und unverhohlener Abneigung empfangen worden“.<sup>16</sup> Indessen trugen die Unternehmensleitungen der nun einmal nicht zu ändernden Tatsache realpolitisch Rechnung, indem sie den Betriebsrat *prinzipiell* zu paralysieren und *taktisch* zu assimilieren suchten.<sup>17</sup>

Insgesamt ist von der Weimarer Betriebsverfassung zu sagen, daß ihre Zeit zu kurz und die politische Situation zu instabil war, um ihr produktives Potential wirklich entfalten zu können. Dieses war erst der Betriebsverfassung der zweiten deutschen Republik vergönnt - freilich auch nicht ohne Irrungen und Wirrungen eines jahrzehntelangen Lernprozesses der sozialen Konfliktparteien.

Er begann mit heftigster Ablehnung der gesetzgeberischen Initiative zur Betriebsverfassung von 1952 durch die Gewerkschaften. Denn Ziel dieser Initiative war keineswegs mehr die „Vergewerkschaftlichung“, sondern die gewerkschaftliche Neutralisierung der Betriebsvertretungen, von denen nunmehr keine Radikalisierung drohte - im Gegensatz zu den Gewerkschaften, die mit dem Münchner Programm von 1949 ein antikapitalistisches Neuordnungskonzept von Wirtschaft und Gesellschaft verfolgten.

Die Einschränkung des gewerkschaftlichen Einflusses und Betriebszugangs waren (neben der Verweigerung eines *einheitlichen* Betriebsverfassungsgesetzes für Privatwirtschaft wie öffentlichen Dienst und der zur Drittelparität reduzierten Arbeitnehmervertretung in den Aufsichtsräten außerhalb der Montanindustrie) die wichtigsten Gründe für die gewerkschaftliche Kampfansage an die konservative Gesetzgebungsmehrheit. Aber das Parlament verabschiedete das Gesetz, ohne die Wünsche des DGB berücksichtigt zu haben. Dieser sprach von einem „schwarzen Tag für die demokratische Entwicklung der Bundesrepublik“,<sup>18</sup> ohne freilich dem Ratschlag Agartz<sup>1</sup> zu folgen, das Parlament in den Rhein zu jagen,<sup>19</sup> sondern setzte nach der parlamentarischen Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes alle Hoffnungen auf die nächsten Bundestagswahlen. In der Folgezeit arrangierten sich die DGB-Gewerkschaften mit der Tatsache eigenständiger betrieblicher Interessenvertretungen.

Um ihren Einfluß in den Betrieben geltend zu machen, bedienten sich die Gewerkschaften einer Doppelstrategie: Einerseits versuchten sie, mit einer gezielten Politik der Unterstützung, Beratung und Schulung die Betriebsräte für sich zu gewinnen, andererseits bauten viele Gewerkschaften eigenständige Vertrauensleutkörper in den Betrieben auf, die neben spezifischen gewerkschaftlichen Aufgaben (Mitgliedwerbung, Verteilung von Informationsmaterial, Aufstellung der gewerkschaftlichen Wahllisten) die Betriebsräte in ihrer Arbeit unterstützen und deren „Betriebsegoismus“ entgegenwirken sollten. Die Mehrheit der Betriebsräte sind indessen loyale Gewerkschafter, auch wenn sie zunehmend selbstbewußter ihrer Organisation gegenüber auftreten. Bis heute ist es den Gewerkschaften gelungen, einen hohen Anteil (über 75 Prozent) der Betriebsratsmandate mit ihren Mitgliedern zu besetzen.

---

16 Ebda, S. 76.

17 Ebda, S. 125.

18 Eberhard Schmidt. Die verhinderte Neuordnung 1945-1952. Frankfurt/M. 1970, S. 220.

19 Theo Pirker, Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland. Teil 1. 1945-1952: Vom Ende des Kapitalismus zur Zähmung der Gewerkschaften, Berlin 1979, S. 282.

Dieser Erfolg ist einer parallel zum dualen System der Interessenvertretung entwickelten Symbiose von Gewerkschaften und Betriebsräten zu verdanken, die auf wechselseitiger Unterstützung und „Dienstleistung“ beruht.

Als die sozialliberale Koalition unter Bundeskanzler Brandt im Rahmen ihrer Reformpolitik Anfang der siebziger Jahre das Betriebsverfassungsgesetz novellierte, trug sie den veränderten und real erweiterten Aufgaben der Betriebsräte Rechnung, indem sie ihre Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in sozialen und personellen Angelegenheiten verstärkte. Eine Konzession an die Gewerkschaften war die Verbesserung des gewerkschaftlichen Betriebszugangs. Diesmal waren es die Repräsentanten des Unternehmerlagers, die Alarm gegen die Gesetzesnovellierung schlugen. Von einer „Aushöhlung der sozialen Marktwirtschaft“ und der „Vergewerkschaftung der Wirtschaft“, gar von einer „Vergewaltigung des Unternehmers“ war in einem von Unternehmerseite vorgelegten Rechtsgutachten<sup>20</sup> die Rede.

Der starke Widerstand der Unternehmer gegen die erweiterten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats spiegelte sich auch in der ersten umfassenderen Untersuchung über die Vertretungswirksamkeit der Betriebsräte nach der Gesetzesnovellierung wider. Hermann Kotthoff<sup>21</sup> untersuchte in den Jahren 1974/75 in über sechzig repräsentativ ausgewählten Betrieben im südbadischen Raum die vorherrschenden Autoritäts- und Partizipationsmuster. Seine empirischen Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen: In rund zwei Drittel der untersuchten Betriebe ist eine defiziente, wenn nicht gar pervertierte Interessenvertretung vorherrschend; nur ein Drittel der Betriebe verfügt über effektive Formen der betrieblichen Interessenvertretung. Daß für diese ungünstige Verteilung weniger die ausgewählte Region mit überwiegend mittelständischer Industrie verantwortlich zu machen ist, belegen die Befunde der fünfzehn Jahre später in den gleichen (noch existierenden) Betrieben durchgeführten Folgestudie:<sup>22</sup> nunmehr sind es schon zwei Drittel der Betriebe, die über effiziente, das heißt sowohl konflikt- wie kooperationsfähige Betriebsräte verfügen. Damit hat sich das Verhältnis von wirksamer zu defizienter Interessenvertretung umgekehrt. Kotthoff dokumentiert diesen geradezu dramatischen Wandel mit eindringlichen Fallstudien, die als aufreibende Anerkennungskämpfe und wechselseitige Lernprozesse interpretiert werden. Diese Befunde sind um so bemerkenswerter, als die Untersuchung in einer Zeit der wirtschaftlichen Rezession und vielfältiger betrieblicher Umstrukturierungen erfolgte. Seine Schlußfolgerung ist daher nicht übertrieben, daß die Betriebsverfassung nunmehr auch von Unternehmerseite als ein weitgehend akzeptiertes Instrument für die Lösung betrieblicher Konflikte wahrgenommen wird.

Bestätigt werden die Befunde Kotthoffs durch eine neuere Umfrage unter Managern.<sup>23</sup> In qualitativen Interviews mit 111 Managern der oberen Hierarchieebene ermittelten Bremer Sozialforscher, daß nur 4 Prozent der Befragten den Betriebsrat für „überflüssig, ja schädlich“ halten, während die übrigen eine positive Meinung von den Aufgaben und der Rolle des Betriebsrats äußern.<sup>24</sup> Sie schätzen ihn als „Ansprechpartner für die Unternehmensleitung“ (50%), in seiner Funktion als „Interessenartikulation der Belegschaft“ (29%), als „Informationsvermittler zwi-

20 So Hans Galperin, Der Regierungsentwurf eines neuen Betriebsverfassungsgesetzes, Düsseldorf 1971, zit. n. Rainer Keßler, Sozialliberale Betriebsverfassung, in: O. Jacobi/AV. Müller-Jentsch/E. Schmidt (Hg.), Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1972, Frankfurt/M. 1972, S. 118.

21 Hermann Kotthoff, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M. 1981.

22 Hermann Kotthoff, Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering 1994.

23 Wilhelm Eberwein/Jochen Tholen, Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt/M. 1990.

24 Ebda, S. 263 ff.

sehen Unternehmensleitung und Belegschaft" (11 %) und als „Teil der Personalabteilung" (6 %). Nicht wenige der befragten Manager meinten: „Wenn es den Betriebsrat nicht gäbe, müßte man ihn erfinden". Wie positiv mittlerweile auch die Arbeitgeberverbände den Betriebsrat bewerten, läßt sich auch einer Erhebung des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft in rund 500 Unternehmen mit knapp 3.000 Betrieben entnehmen. Demzufolge sind die deutschen Unternehmer mehrheitlich der Meinung, daß der Betriebsrat eine „betriebliche Führungskraft", ein „Mitentscheidungsorgan" und „wichtiger Produktionsfaktor" ist.<sup>25</sup>

## V.

Die Organisation der Akteure und die Institutionensysteme der industriellen Beziehungen zeichnen sich in Weimar und in Bonn zumindest formal durch große Ähnlichkeiten aus. Daß jedoch die soziale Praxis - sprich: die Tarifpolitik und die betriebliche Interessenvertretung - einen völlig anderen Charakter annahm, hatte seine Ursachen in den unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und - damit zusammenhängend - in den grundverschiedenen Orientierungen der Akteure.

Über die Rahmenbedingungen ist zusammenfassend zu sagen: Die Weimarer Republik war „der erste Versuch in Deutschland, den Gedanken der Demokratie mit dem des Sozialstaates zu verbinden".<sup>26</sup> Die Tragik war, daß beide - Demokratie und Sozialstaat - gleichzeitig kamen. Verglichen mit anderen europäischen Nationalstaaten kam die Demokratie zu spät und der Sozialstaat zu früh. Das verspätete Nachholen der bürgerlichen Revolution erfolgte bereits unter sozialistischen Vorzeichen und in einer sozialen und politischen Entwicklungsphase, die durch die Dominanz der gesellschaftlichen Konfliktlinie zwischen Kapital und Arbeit gekennzeichnet war. Otto Bauers Formel vom „Gleichgewicht der Klassenkräfte" bringt die Brisanz der gesellschaftlichen Situation zum Ausdruck. Die Frage, inwieweit die den radikalisierten Kräften und Parteien gemachten sozialstaatlichen Zugeständnisse die wirtschaftlichen Möglichkeiten objektiv überforderten (wie Knut Borchardt in seiner „Revision des überlieferten Geschichtsbildes" argumentiert<sup>27</sup>), muß hier nicht beantwortet werden. Es genügt zu konstatieren, daß die meinungsführende Unternehmerschaft sie als Hindernisse für die weitere wirtschaftliche Entwicklung ansahen. Mit den Gewerkschaften waren die Unternehmer ein Not- und Zweckbündnis eingegangen, und in schöner Regelmäßigkeit hatten sie die Gewerkschaftsvertreter für ihre Zwecke genutzt. Mit der Zeit stärker geworden, bedurften sie ihrer nicht mehr und wollten sich nun auch aus den Fesseln des Tarifsystems befreien.

Die Parteien und Organisationen der Arbeiterbewegung, die ihre langfristigen Sozialismusziele nicht aufgegeben hatten, aber (insbesondere in der Demobilisierungsphase) zur Kooperation mit der Unternehmerschaft bereit waren, gerieten zunehmend in die Defensive und in Gegensatz zu den radikalisierten Gruppen ihrer Mitgliedschaft.

Aufgrund der antagonistischen Orientierungen der Akteure konnten die als Institutionen der rationalen Konfliktaustragung und des kooperativen Interessenausgleichs kreierte Systeme der Tarifautonomie und Betriebsverfassung ihr Potential nicht entfalten. Die in diesen Institutionensystemen sedimentierten Programme zur pragmatischen Vermittlung der Interessen von Kapital und Arbeit blieben blockiert.

---

25 Horst-Udo Niedenhoff, Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes, Köln 1994, S. 19.

26 Hans-Hermann Hartwich, Arbeitsmarkt. Verbände und Staat 1918-1933, Berlin 1967, S. VII.

27 Knut Borchardt, Zwangslagen und Handlungsspielräume in der großen Wirtschaftskrise der frühen dreißiger Jahre, in: Michael Stürmer (Hg.), Die Weimarer Republik. Belagerte Civitas, Königstein 1980, S. 318-339.

Die *Tarifautonomie*, obwohl mit ihren wesentlichen Strukturmerkmalen bereits konstituiert, geriet in eine evolutionäre Sackgasse. Statt durch die Tarifautonomie entlastet zu werden, wurde der Staat als Zwangsschlichter zur aktiven Partei des tarifpolitischen Prozesses. Aber in dieser Rolle konnte er die Konfliktparteien nicht näherbringen; seine Schiedssprüche ließen letztendlich beide Seiten unzufrieden. Unter dem politischen und ökonomischen Übergewicht der Unternehmerverbände wurden die Gewerkschaften zunehmend ohnmächtiger, eigene Tarifverträge durchzusetzen (seit Ende der zwanziger Jahre war der Zwangstarif in der Metallindustrie und im Bergbau die Regel). Die erstarkten Unternehmerverbände zielten seit 1923 nicht nur auf „eine Rückgängigmachung der sozialpolitischen Errungenschaften der Novemberrevolution, sondern auch auf die Beseitigung des republikanisch-parlamentarischen Systems“.<sup>28</sup>

Die *Betriebsverfassung* hatte nach ihrem blutigen Auftakt gleichfalls wenig Chancen, ihr Regulierungspotential für die Lösung betrieblicher Interessenkonflikte zu entfalten. Dem standen im einzelnen entgegen: die (besonders im Ruhrbergbau und in den schwerindustriellen Zentren zu beobachtende) Radikalisierung der Betriebsräte, deren Ziel ein vollsozialisiertes Wirtschaftssystem war; die „Paralysierungs- und Assimilierungspolitik“ (Brigl-Matthiaß) der Unternehmer; sowie die eifersüchtig auf Aufgabenbegrenzung der Betriebsräte bedachte Gewerkschaftsführung. Die restriktive Arbeitsgerichtssprechung tat ein übriges, um die Lernprozesse der beteiligten Akteure zu blockieren. Sofern man in Weimar von Lernprozessen sprechen kann, waren es - um einen Buchtitel von Alexander Kluge zu zitieren - „Lernprozesse mit tödlichem Ausgang“.

In der Bonner Republik indessen konnten sich, aufgrund der wesentlich günstigeren wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen und der weniger antagonistischen Orientierung der Akteure, die „intermediären Programme“ der Institutionensysteme Tarifautonomie und Betriebsverfassung voll entfalten.

Die Unternehmer waren aus dem Nazireich und dem Zweiten Weltkrieg diskreditiert und geschwächt hervorgegangen, so daß sie der Montanmitbestimmung keinen Widerstand entgegensetzten. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 kam mehr ihren Wünschen als denen der Gewerkschaften entgegen. Diese hofften, mit der Montanmitbestimmung den „Einstieg“ in eine wirtschaftsdemokratische Neuordnung geschafft zu haben, mußten aber anlässlich der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes realisieren, daß die Weichen anders gestellt wurden. Auf einen politischen Machtwechsel hoffend, legten sie das Schwergewicht ihrer Aktivitäten auf die Tarifpolitik. Der Staat hielt sich aus dem tarifpolitischen Prozeß weitgehend heraus. Er trat allenfalls als „Moderator“ in Erscheinung, sei es als politischer Vermittler eher denn als Schlichter in zugespitzten Arbeitskampsituationen, sei es als Konzertmeister in der Konzertierte Aktion. Seine weichen Instrumente zur Beeinflussung der Tarifparteien waren „moral persuasion“ und „politischer Tausch“.

Auch die Betriebsparteien lernten mit der Institution Betriebsrat produktiv umzugehen, das heißt, sie nach ihren Interessen und Zielen zu handhaben und zu modifizieren. Die Gewerkschaften mußten eine Betriebsvertretung akzeptieren, die nicht integrierter Teil ihrer Organisation ist und auch ihre eigene Wählerbasis hat; sie lernten, mit dieser Institution zu kooperieren und sie für ihre Ziele zu nutzen. Die Unternehmer mußten akzeptieren, daß in weiten Bereichen managerielle Prärogativen zu einer Arena gemeinsamer Entscheidungen wurden. Die durch Gesetz und soziale Machtverhältnisse gesetzten Fakten zwangen das Management, seinen Führungsstil zu ändern, und machten es willig, mit dem Betriebsrat zu kooperieren,

---

<sup>28</sup> Mommsen, Dilemma, S. 218.

während der Betriebsrat lernen mußte, seine Funktion der Interessenvertretung der Beschäftigten mit der einer Mitverantwortung für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verbinden, womit er nicht selten die Rolle eines Co-Managements übernahm.

Die gesetzliche Grundlage und die insgesamt erfolgreiche Praxis haben den Betriebsrat zu einer der stabilsten Institutionen der industriellen Beziehungen in Deutschland werden lassen, obwohl in den fünfziger und sechziger Jahren Sozialwissenschaftler (wie Fürstenberg und Dahrendorf) in der „Mittlerfunktion“ dieser Institution eine potentielle Schwäche zu erkennen glaubten. Aber gerade ihre prekäre Grenzstellung erwies sich als ihre eigentliche Stärke; denn ihr *intermediärer* Charakter - der Zwang zur Vermittlung pluraler, oft gegensätzlicher Interessen - machte sie letztlich auch für das Management zur geschätzten Institution.

Allerdings ist die gegenwärtige Stabilität der Institutionen Tarifautonomie und Betriebsrat kein Wechsel auf die Zukunft. Neue Herausforderungen kündigen sich an. Zu ihnen gehören einmal die „Verbetrieblichung“ der Tarifpolitik, zum anderen die allmähliche Expansion direkter Partizipation und zum dritten die Auflösung des Betriebs als wirtschaftliche und soziale Einheit. Die erste Tendenz könnte zur Überforderung der Regelungskompetenzen des Betriebsrats und zum Bedeutungsverlust der Gewerkschaften führen, mit der Konsequenz, daß die eingespielte Arbeitsteilung zwischen beiden Akteuren und Arenen aufs Spiel gesetzt und zudem die für die betriebliche Interessenvertretung notwendige gewerkschaftliche Unterstützung geschwächt würde. Denkbar ist freilich auch, daß ein flexibleres Tarifvertragssystem mit stärkerer Vernetzung der beiden Regelungsebenen und engerer Kooperation zwischen den Akteuren beider Arenen geschaffen wird. Die zweite Tendenz, die auf „Mitbestimmung in der ersten Person“ abzielt, könnte die Funktion der repräsentativen Mitbestimmung stark relativieren, aber auch sinnvoll ergänzen, wenn - wofür Anzeichen vorliegen - die Formen direkter Partizipation durch Betriebsvereinbarungen abgesichert würden und die Betriebsräte in die Rolle von Moderatoren hineinwachsen. Die letzte Tendenz, die sich in Betriebsaufsplitterungen, zunehmenden Subkontraktverhältnissen und zwischenbetrieblichen Netzwerken manifestiert, gefährdet die Einheitlichkeit und Kohäsion der betrieblichen Interessenvertretung, wenn es nicht zu rechtlichen Innovationen für die Neuschneidung von Mitbestimmungsbereichen kommt. Jedenfalls wird die Lern- und Modernisierungsfähigkeit von Gewerkschaften und Betriebsräten in den nächsten Jahren erneut auf die Probe gestellt werden: