

ARBEITSHEFT



Nr. 6

Rainer Weinert

Einflußfaktoren auf die Akzeptanz flächentarifvertraglicher Regelungsstandards und Austauschmuster in Ostdeutschland

Berlin, Juni 1999

**Otto
Brenner
Stiftung**

Herausgeber:
Otto Brenner Stiftung
Heike Kauls
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin

Tel. 030-25 39 60 10
Fax: 030-25 39 60 11

www.otto-brenner-stiftung.de

Kontakt:
Prof. Dr. Rainer Weinert
Freie Universität Berlin
Gärtnerstr. 3
12207 Berlin

030-361 10 62
030-361 90 28

INHALT

	Seite
1. Problemstellung	3
2. Tarifpolitische Herausforderungen in Deutschland	5
3. Typologie betrieblicher Handlungskonstellationen	11
<i>Typ I: Kooperatives Management und aktives Co-Management</i>	14
<i>Typ II: Repressives Management bei partieller Handlungsschwächung des Betriebsrates</i>	18
<i>Typ III: Repressives Management und handlungsgelähmter Betriebsrat</i>	22
<i>Typ IV: Despotisches Management und paralysierter Betriebsrat</i>	25
<i>Typ V: Kooperativer Paternalismus und Co-Management</i>	28
<i>Typ VI: Repressiver Paternalismus und ambivalentes Co-Management</i>	32
4. Betriebliche Handlungskonstellationen und die Akzeptanz des Flächentarifvertrags in Ostdeutschland	37
4.1. Zur Akzeptanz des Flächentarifvertrags	37
4.1.1. Zur Soziologie der Härtefallregelungen	38
4.2. Betriebsräte und IG Metall	41
4.3. Ostdeutsche Unternehmen und der Arbeitgeberverband	43
4.4. Die Bedeutung außer-ökonomischer Faktoren auf die Akzeptanz des Flächentarifvertrags	45
5. Probleme und Perspektiven der Tarifpolitik in Ostdeutschland	48
Literatur	51

1. Problemstellung

Ziel des Vorhabens war eine Analyse struktureller Problemlagen auf betrieblicher Ebene in Ostdeutschland, mit der die Tarifpolitik der IG Metall konfrontiert ist, um Aufschluß über die faktische Geltungskraft tarifvertraglicher Normen zu erhalten. Hierzu wurden exemplarische betriebliche Handlungskonstellationen erhoben, die als zentral für die Umsetzung tarifvertraglicher Normen in Ostdeutschland anzusehen sind. Auf der Basis dieser Erhebungen wurde eine Typologie betrieblicher Handlungskonstellationen erarbeitet, die unter dem Aspekt der Einhaltung der Tarifnormative analysiert wird sowie der möglichen Gültigkeit anderer Faktoren, etwa der außer-ökonomischer.

Das Sample umfaßt 10 Unternehmen aus Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg, die in zwei Interviewphasen erfaßt wurden, die erste Mitte 1997, die zweite Ende 1998. Die erfaßten Unternehmen sollten bereits am Markt etabliert sein (was zumindest für einen Betrieb nicht gesichert erscheint). Die Auswahl der Betriebe erfolgte in Abstimmung mit der tarifpolitischen Abteilung des Hauptvorstandes der IG Metall. Befragt wurden (ausser in einem Unternehmen) die Betriebsrats-Vorsitzenden und weitere Betriebsrats-Mitglieder; soweit möglich wurden auch Mitglieder der Geschäftsführungen befragt (in 5 Unternehmen). Die Gespräche erfolgten im Rahmen strukturierter Interviews, in denen folgende Aspekte abgefragt wurden: Betriebsdaten, Unternehmensstrategie, industrielle Beziehungen (Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, Betriebsrat und IG Metall, Geschäftsführung und Arbeitgeberverband), Tarifpolitik (Wertung der bisherigen Tarifpolitik, Einschätzung von Sonderregelungen, wie dem Härtefall, Weiterentwicklung der Flächentarifverträge, tarifpolitische Umgebung) sowie eine abschließende Typologisierung des Unternehmens. Nach Abschluß der Gespräche wurden Zusammenfassungen über die Gespräche angefertigt, die als Basis für die Typologisierungen dienten.

Zusätzlich wurden 6 Hintergrundgespräche mit den zuständigen Bevollmächtigten der IG Metall geführt sowie mit einem Sekretär der Bezirksleitung Berlin. Desweiteren nahm der Antragsteller an einem Workshop der Tarifabteilung des Hauptvorstandes der IG Metall und der Otto-Brenner-Stiftung im September 1997 über "Härtefälle in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie" teil sowie an der tarifpolitischen Konferenz der Otto-Brenner-Stiftung am 13. und 14. November 1997 in Halle. Einige Ergebnisse dieser Tagung wurden in Kap. 4.1.1. verarbeitet.

Der Bericht gliedert sich in zwei Teile: Im ersten wird ein Konzept entfaltet, das Schroeder/Weinert (1998) entwickelt haben und das den konzeptionellen Rahmen der Studie bildet. Im zweiten Teil wird die Typologie betrieblicher Handlungskonstellationen vorgestellt (Kap. 3) sowie eine Analyse dieser Handlungskonstellationen unter dem Aspekt der Akzeptanz des Flächentarifvertrags (Kap. 4.1.), der Bedeutung der Härtefallregelungen (Kap. 4.1.1.), des Verhältnisses Betriebsräte und IG Metall (Kap. 4.2.), der ostdeutschen Unternehmen zum Arbeitgeberverband (Kap. 4.3.) sowie der Relevanz außer-ökonomischer Faktoren (Kap. 4.4.). Der Abschluß von Teil zwei ist der Versuch einer Einordnung dieser exemplarischen Ergebnisse für die Tarifpolitik in Ostdeutschland (Kap. 5).

Mein Dank gilt der Otto-Brenner-Stiftung für die Finanzierung dieses Vorhabens, der Tarifabteilung des Hauptvorstandes für die gewährte Unterstützung bei der Betriebsauswahl und für vielfältige Anregungen. Mein besonderer Dank gilt den Betriebsräten und den Bevollmächtigten der IG Metall, die sich für die Gespräche Zeit genommen haben und bereitwillig Auskunft gaben.

2. Tarifpolitische Herausforderungen in Deutschland

Betrachtet man die Dynamik tarifpolitischer Veränderungen in Deutschland, so muß jede Analyse davon ausgehen, daß die Tarifvertragsparteien jene Schwelle überschritten haben, *ob* sie Flexibilisierung und Dezentralisierung ausweiten oder nicht (Keller 1993, S. 370). Gewerkschaftspolitische Entscheidungsprozesse konzentrieren sich auf Probleme der Koordination der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene jenseits traditioneller Handlungsspielräume.

Qualitativ neu sind Desorganisationsprozesse auf seiten der Arbeitgeberverbände. Seit Anfang der 90er Jahre zeigen öffentlich inszenierte Austritte aus Arbeitgeberverbänden, das Ignorieren des Tarifvertrages und die Zunahme betrieblicher Sonderregelungen, daß die Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände abgenommen hat (Schroeder 1995). Damit haben die Unternehmen de facto ihren Handlungsspielraum gegenüber Gewerkschaften und Betriebsräten ausgeweitet, indem sie glaubhaft mit dem Austritt aus dem Arbeitgeberverband drohen oder ihn, wenn auch bislang nur als Ausnahmeentscheidung, auch exekutieren. Jede tarifvertragliche Regelung muß aber ohne die Bereitschaft der Unternehmen, sich verbandlich zu organisieren und die Fähigkeit der Arbeitgeberverbände kollektive Verhandlungen zu führen und die Mitglieder auf die darin vereinbarten Kompromisse zu verpflichten, ins Leere laufen.

Damit sind jene Erklärungsentwürfe zu verwerfen, die um den Begriff des *concession bargaining* kreisen (vgl. Wendl 1997; Bergmann u.a. 1998). Das Konzept des *concession bargaining* behauptet eine vitale Vernachlässigung von Mitgliederinteressen durch bürokratische Verbandsstrategien, eine Konzessionspolitik der Gewerkschaftsspitze, die gewissermaßen "ohne Not" Schutzfunktionen von Tarifverträgen und Tarifvertragsnormen in Kauf nehme. Dadurch würde der Charakter des Tarifvertrages als Mindestniveau setzender Instanz eingeschränkt. Das zentrale Problem ist in diesen Ansätzen das Fehlen erneuerter Wertorientierungen der Gewerkschaftsbewegung, die durch technokratische 'Regelungstechnik' (Öffnungsklauseln, Härtefallregelungen etc.) ausgefüllt werde. Dies wiederum führe zu einer faktischen Übernahme neoliberaler Begrifflichkeit und Semantik (Flexibilisierung, Dezentralisierung etc.). Vor diesem Hintergrund scheint viel für eine anderslautende These zu sprechen, die den Erhalt des Flächentarifvertrags von einer flexibilisierten Struktur abhängig macht: "Die Abkehr vom Einheitstarif, auch als Programm, ist die unvermeidliche Voraussetzung der Verteidigung des Flächentarifvertrags." (Streeck 1998, S. 13). Ein zeitgemäßer Flächentarif müsse sich nach Streeck den gewandelten Leistungsabforderungen in den Betrieben stellen und mit neuen Kriterien der Lohnbemessung und Leistungsabgabe experimentieren. Insofern müßten sowohl Struktur wie Inhalte des Flächentarifs erneuert werden, da bei einer Beibehaltung der jetzigen Struktur verschiedene Bedrohungspotentiale nicht ent- sondern verschärft werden. Zu diesen Bedrohungspotentialen gehörte auch die Bildung von Koalitionen von Arbeitgebern mit dem Interesse an Lohnkostensenkung und (erpreßbaren) Beschäftigten, denen wiederum ein niedrigerer Lohn wichtiger sei als der Verlust des Arbeitsplatzes. Streeck (1998, S. 11) plädiert deshalb für eine Wei-

terentwicklung des Flächentarifvertrags auf einer "mittleren Ebene" durch Vereinbarung von "Menüs" unterschiedlicher Differenzierungsregelungen.

Allgemein wird man deshalb von einem abnehmenden Verpflichtungsgehalt flächentarifvertraglicher Regelungen für die einzelnen Unternehmen ausgehen müssen (Schroeder/Ruppert 1996; Schroeder/Weinert 1998). Es läßt sich zeigen, daß Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden nicht mehr selbstverständlich sind, sondern in den Unternehmen stärker unter betrieblichen Rationalitätskalkülen und Opportunitätsinteressen durchkalkuliert werden als dies früher der Fall war. Diese Entwicklung führte zu unterschiedlichen Verhaltensweisen der Betriebe, dem Tarifvertragssystem zu entfliehen. Diese Verhaltensweisen haben Schroeder/Weinert (1998) in vier verschiedene Austritts-Optionen zusammengefaßt: (1) vollzogene Exit-Option, (2) "latente" Exit-Option, (3) Organisationstransfer und (4) Verbandsabstinenz. Die *vollzogene Exit-Option* ist die organisationspolitisch wichtigste Herausforderung für die Gewerkschaften. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände können nur unter Bedingungen einer relativ hohen Mitgliedschaft eine ausgeprägte Verpflichtungsfähigkeit ausbilden; während die Wahrscheinlichkeit groß ist, daß abnehmende Mitgliedschaften die Verbände schwächen werden.

Insbesondere von den veränderten ökonomischen, technologischen und politischen Rahmenbedingungen geht ein Destabilisierungsdruck auf die Verbands- und Tarifbindung aus. Der Entschluß eines Unternehmens zum Austritt wird zwar vor allem mit der Ablehnung einer konkreten tarifpolitischen Entscheidung begründet, maßgeblich dürfte jedoch eine bereits länger anhaltende Verbandsunzufriedenheit sein. Nach Langer (1994) geht einem Austrittsentschluß häufig eine mehrjährige Phase der Unzufriedenheit voraus, die von Prüfungs- und Diskussionsprozessen im Management begleitet wird, weshalb Exit-Entscheidungen, wenn sie einmal gefällt wurden, von strategischer Bedeutung sind.

Die zweite Option kann als *"latente" Exit-Option* bezeichnet werden, d.h. die Unternehmen unterlaufen Tarifverträge partiell unter Duldung des Arbeitgeberverbandes, ohne ihn zu verlassen. In vielen Fällen geschieht dies mit der Zustimmung des Betriebsrates. Hier handelt es sich um unorganisierte, 'wilde' Dezentralisierungen, bei denen sich der Arbeitgeberverband selbst seiner Regulierungsfunktion beraubt, um Verbandsaustritten entgegenzuwirken. Aussagen über diesen 'grauen Bereich' sind äußerst schwer zu machen. Nach verschiedenen Aussagen von Bevollmächtigten der IG Metall in Ostdeutschland scheinen diese quantitativ jedoch weitaus größer zu sein als offene Tarifbrüche.

Eine Sonderform der Exit-Option ist die dritte unternehmenspolitische Handlungsoption, die als *Organisationstransfer* bezeichnet werden kann. Dazu gehört der Wechsel von einem bestehenden Tarifverband in einen Verband ohne Tarifbindung ("OT-Verbände"). Die Hervorhebung dieser Variante resultiert aus dem Umstand, daß Exit-Überlegungen von Unternehmen durch die Existenz konkurrierender OT-Verbände erleichtert werden. So haben bereits die meisten Landesverbände der Arbeitgeber in der Metall- und Elektroindustrie derartige OT-Verbände gegründet. Organisationstransfer findet aber nicht nur in Richtung eines Verbandes ohne Tarifbindung statt, sondern auch vom Industrieverband in den

Handwerksverband oder von einem Industrieverband in einen anderen, um in beiden Fällen in den Genuß günstigerer Konditionen zu gelangen. Besonders problematisch aus der Sicht des Verhandlungssystems sind die Verflüssigungstendenzen zwischen dem Industrie- und Handwerksbereich, wo es insgesamt schwieriger geworden ist, klare sektorale Abgrenzungen zu definieren, die längerfristig Gültigkeit beanspruchen können.

Die vierte unternehmenspolitische Handlungsoption ist die der *Verbandsabstinenz*. Nichteintritte, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, hat es immer gegeben, problematisch wird dieses Verhalten, wenn ganze Wirtschaftszweige, die über eine hohe ökonomische Leistungsfähigkeit verfügen, dem tarifvertraglichen Organisationswesen fern bleiben. Diese Gefahr wird vor allem bei industrienahen Informations- und Kommunikationsunternehmen gesehen, die für die Entwicklung moderner Industriestaaten als eine Art 'Leitsektor' fungieren und deren Binnenentwicklungen Standards in anderen Branchen setzen. Gewerkschaften sind in diesem jungen Zweig bisher nur schwach vertreten: Die kollektivvertragliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen im Rahmen bestehender Austauschstrukturen oder die Bildung von neuen Arbeitgeberverbänden befinden sich erst in der Etablierungsphase.

Hinsichtlich der Bewertung dieser Austrittsoptionen kommen Schroeder/Weinert zu dem Ergebnis, daß die Organisierung einer ausreichend großen Zahl von Mitgliedern das Hauptproblem des deutschen Modells sei. Hinzu komme, daß verbandspolitisch in der Metall- und Elektroindustrie nach wie vor die Branchenstruktur der 50er Jahre organisiert werde; Arbeitgebern wie Gewerkschaften ist es trotz jahrzehntelanger Mobilisierungsinitiativen nicht gelungen, vergleichbare Organisationspotentiale in den Dienstleistungssektoren zu erschließen, große Wirtschaftsbereiche blieben verbandsfrei. Gefahr drohe dem deutschen Austauschsystem insofern vor allem durch die Option der Verbandsabstinenz ganzer Wirtschaftszweige, während der oben beschriebene öffentlich inszenierte Austritt einzelner Betriebe aus dem Arbeitgeberverband zwar eine strategisch herausragende Bedeutung haben kann, hingegen kaum bestandsbedrohend wirkt.

Der aus diesen Austrittsmöglichkeiten resultierende politische Druck der Unternehmen sowie veränderte betriebliche Konstellationen haben dazu geführt, daß die Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie seit Ende 1997 über eine Neubestimmung des Verhältnisses von Flächentarifvertrag und betrieblichen Standards verhandeln. Die Strategie der Arbeitgeberverbände läßt sich in vier Handlungszielen zusammenfassen: (1) die Einführung einer "Betriebsklausel", die es Betrieben, die rote Zahlen schreiben, ermöglicht, unterhalb tariflicher Standards zu bleiben, wenn gleichzeitig eine Beschäftigungssicherung zugesagt wird, (2) weitere Arbeitszeitflexibilisierungen, so daß innerhalb eines Korridors von 30 bis 40 Wochenstunden die Unternehmen mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten über die faktische Arbeitszeitverteilung entscheiden, (3) die Umwandlung betrieblicher Zusatzleistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie vermögenswirksame Leistungen in erfolgsabhängige Entgeltbestandteile und (4) die Einführung neuer Instrumente zur Entschärfung der Konfliktpotentiale, die sich aus der zunehmenden

Dezentralisierung ergeben (Vorstand Gesamtmetall, Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifvertrags vom 17. November 1996 sowie 1998).

Für die Politik der IG Metall sind aus den letzten Jahren vor allem folgende tarifliche Neuregelungen zu erwähnen:

- *Industriennahe Dienstleistungsbereiche*: Innerhalb der 14 Branchen umfassenden Superstruktur, die von der IG Metall organisiert wird, existiert der Sektor der industrienahen Dienstleistungen als eigenständige Wachstumsbranche mit übergreifender Ausstrahlung als Fremdkörper, der sich bisher als nicht integrierbar erwies. Es etablierte sich ein ausgeprägtes zwischengewerkschaftliches Konfliktverhältnis, in dem mehrere Gewerkschaften um den potentiellen Organisationsbereich konkurrieren. Die einzelbetrieblich vereinbarten Entgelt- und Arbeitsbedingungen weichen in vielen Fällen deutlich von jenen des Flächentarifvertrags ab. Durch einen tarifpolitischen Strategiewechsel der IG Metall erscheint nunmehr eine branchenspezifische Tarifentwicklung möglich, die allerdings voraussetzt, daß die Eigengesetzlichkeit der wettbewerblichen und branchen-kulturellen Verhältnisse stärker als bisher akzeptiert werden.

- *Die ostdeutsche Härtefallregelung*: Die Arbeitgeberorganisationen favorisieren in der Dezentralisierungsstrategie eine "wilde Öffnung" ohne Beteiligung der Tarifparteien. Dagegen setzt die IG Metall auf eine konditionierte und kontrollierte Dezentralisierung. Die 1993 nach einem zweiwöchigen Streik in Ostdeutschland vereinbarte sogenannte Härtefall-Regelung ist gewissermaßen ein Musterbeispiel für ein kontrolliertes Dezentralisierungsinstrument mit Beteiligung der Tarifparteien. Diese Regelung ermöglicht es wirtschaftlich schwachen Betrieben, Löhne unterhalb des tariflich vereinbarten Niveaus zu zahlen (vgl. dazu Kap. 4.1.1.).

- *Beschäftigungssicherungstarifvertrag*: Der 1994 erstmals als Flächentarifvertrag abgeschlossene Beschäftigungssicherungstarifvertrag wurde durch den ein Jahr zuvor bei VW vereinbarten Firmentarifvertrag angestoßen und ist wohl das prominenteste Beispiel einer kontrollierten Wahlmöglichkeit, mit der im Falle von wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Arbeitszeit auf bis zu 29 Stunden abgesenkt werden kann, um Entlassungen zu vermeiden. Anders als bei der Härtefallklausel ist die Zustimmung der Tarifparteien nicht erforderlich, sondern nur die des Betriebsrates. Derzeit liegt zwar noch kein genauer Überblick vor, wie häufig und mit welchen Effekten für die Beschäftigten dieser Vertrag angewandt wurde, so spricht doch seine regelmäßige Verlängerung dafür, daß damit ein weitgehend akzeptiertes Instrument der Krisenbewältigung geschaffen wurde.

Branchendifferenzierte Lösungen, kontrollierte Öffnungsklauseln und Beschäftigungssicherungstarifvertrag sind zwar je unterschiedliche Regulierungsinstrumente, mit denen jedoch allgemein das Ziel verfolgt wird, branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten stärker Rechnung zu tragen, ohne die regulative Kompetenz der kollektiven Akteure aufzugeben. Die vorgestellten Beispiele zeigen, daß die Institutionen der industriellen Beziehungen die neuen Handlungserfordernisse

bereits seit längerem mit einer *kontrollierten Dezentralisierung* zu beantworten suchen, die den Charakter einer tarifpolitischen Strategie hat.

Betrachtet man die tarifpolitische Entwicklung in Ostdeutschland, dann dominieren dort Verbandsabstinenz, eine Zunahme vollzogener Exit-Optionen sowie eine gehäufte Anwendung kontrollierter Dezentralisierungsinstrumente wie der Härtefallregelung. Mit diesen Schwerpunkten repräsentiert Ostdeutschland eine radikalisierte Ausschöpfung von Exit-Optionen. Damit besteht das grundsätzliche Problem der Gewerkschaften darin, daß tarifvertragliche Regelungen ohne die Bereitschaft der Unternehmen, sich verbandlich zu organisieren und die Fähigkeit der Arbeitgeberverbände, kollektive Verhandlungen zu führen, ins Leere laufen müssen. Die Begründungskontexte für Austrittsentscheidungen sind heterogen und nicht monokausal mit betriebswirtschaftlichen Kalkülen erklärbar. Schroeder/Ruppert (1996) haben aufgezeigt, daß Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden nicht mehr selbstverständlich sind, sondern vom Management stärker unter betrieblichen Rationalitätskalkülen, aber auch unter Opportunitätsinteressen durchkalkuliert werden, als dies früher der Fall war. Auch für Ostdeutschland wurde festgestellt, daß zusätzliche Einflußfaktoren Firmentraditionen, Unternehmenskulturen, die betriebliche Sozialisation des Führungspersonals sowie die Personalstrategie (Artus/Sterkel 1998, S. 441) sind. Die Gemengelage dieser Aspekte ist deshalb hoch komplex und dürfte von verschiedenen Kontingenzen geprägt sein. Aus forschungspragmatischen Gründen konzentrieren wir uns im folgenden auf drei Aspekte, die uns jedoch wesentlich zu sein scheinen:

1. Ökonomische Einflußfaktoren

Entscheidungen, den Verband zu verlassen oder nicht, variieren in Ostdeutschland in der Metall- und Elektroindustrie nach der Größe des Unternehmens (Artus/Sterkel 1998; Windolf 1996; Schroeder 1995). Je größer das Unternehmen, desto höher die Wahrscheinlichkeit der Verbandsmitgliedschaft, je kleiner die Unternehmen, desto größer die Wahrscheinlichkeit der Nichtmitgliedschaft. Dieses Ergebnis verwundert nicht weiter, weil die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit und die Chance betrieblicher Machtbildungsprozesse in den Unternehmen traditionell mit der Größe steigt, während diese Chancen in mittleren und kleineren Unternehmen geringer sind. Damit wird ein traditioneller Handlungstopos gewerkschaftlicher Machtbildung in Ostdeutschland bestärkt.

2. Politische Einflußfaktoren

Hierunter fassen wir jene nicht-ökonomischen Aspekte, die mit der Politik der Verbände verknüpft sind, insbesondere mit dem Grad der Zufriedenheit der Repräsentanz eigener Interessen im jeweiligen Verband sowie die Zufriedenheit mit der verbandlichen Willensbildung und Entscheidungsfindung.

C. Außer-ökonomische Einflußfaktoren

Der Transfer der westdeutschen Institutionen erfolgte 1990 abrupt. Es wäre also unhistorisch und soziologisch unbegründet, "daß in Ostdeutschland eine vierzigjährige Verspätung des Übergangs zur Demokratie in wenigen Jahren aufgeholt, eine politische Kultur entwickelt werden könnte, die derjenigen West-

deutschlands entsprechen würde" (Lepsius 1995, S. 32). Realistisch sind deshalb für eine längere Übergangsperiode Abkopplungen zwischen individueller Lebenserfahrung und Institutionenhandeln, politische und ökonomische Differenzen zwischen alten und neuen Bundesländern. Die Beharrungsmacht von Mentalitätsstrukturen dürfte damit weit über den Akt singulärer Funktionsänderungen der ehemaligen Kombinate hinausweisen, wenn auch gerade diese Funktionsänderungen zu kapitalistischen Betrieben, die betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskalkülen unterworfen werden, von dramatischer Bedeutung für die Belegschaften insgesamt sind. Sieht man einmal von den "Kathedralen" ab, die auf der grünen Wiese errichtet wurden, vollzieht sich der Produktionsprozeß in vielen ostdeutschen Betrieben, vor allem in den mittleren und kleineren Betrieben, in den alten Werkstätten und Räumen des ehemaligen Kombinates, wenn auch umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt wurden. Damit bleibt die "Geschichte" des Kombinates, die Umbruchphase der Privatisierung bis hin zur erfolgreichen Etablierung eines normalen kapitalistischen Betriebes veralltäglich präsent. Hinzu tritt eine relative Abschließung und Stabilität lokaler und regionaler Milieus, die diese Erfahrungen außer-betrieblich zusätzlich abstützen.

3. Typologie betrieblicher Handlungskonstellationen

Für eine Analyse der Austauschbeziehungen in kleinen und mittleren ostdeutschen Betrieben bietet sich eine Typologisierung entsprechend des "Führungsstils des Managements" und der "sozialen Anerkennung des Betriebsrates" an. Beide Dimensionen haben unmittelbaren Einfluß auf die Chancen der Durchsetzung der Interessen von Beschäftigten. So verwundert es nicht, daß von Anbeginn der Betriebsräteforschung diese Aspekte im Vordergrund standen. Die Unterscheidung von Brigl-Matthiaß (1926) in den 20er Jahren nach assimilierungs- und paralyisierungs-orientierter Politik der Arbeitgeber folgt dem ebenso, wie die der "kooperativen Konfliktverarbeitung", ein Begriff, den Friedrich Weltz (1977) für die Entwicklung der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsräte nach 1945 prägte. Die Weltzsche Untersuchung hatte erheblichen Einfluß auf die Betriebsräteforschung insgesamt (Streeck 1979; Weinert 1985; Kotthoff 1981; 1994; Weber 1981). Aus den Arbeiten der letzten Jahre sind für die Fragestellung dieser Untersuchung vor allem die Arbeiten von Hermann Kotthoff beachtenswert (1981; 1994). Kotthoff hat in seiner Arbeit eine differenzierte Typologisierung von Betriebsräten vorgenommen, die bei den Typenbildungen zwar den Verdacht einer kauistischen Urteilsbildung vermuten läßt, insgesamt jedoch eine interessante Analyse von Veränderungsdynamiken betrieblicher Austauschbeziehungen entwickelt. In den neueren Studien überwindet er den Begriff der betrieblichen Herrschaft und entfaltet den der "betrieblichen Soziabrdnung", um den Blick auf die "gewachsene Beziehungsstruktur" zu konzentrieren, als deren "Baumeister" der Sozialcharakter des Unternehmers und der Arbeitnehmer gelten (Kotthoff/Reindl 1992, S. 116). Mit dieser Akzentuierung überwindet Kotthoff sowohl herrschaftssoziologische Interpretationsmuster, als auch solche, die die betrieblichen Akteure als 'geschichtslose' Akteure rationalen Wahlverhaltens erscheinen lassen. Betriebliche Austauschprozesse sind danach nicht ausschließlich auf Beziehungen der Arbeitsebene reduzierbar, vielmehr muß der "Bezug der Akteure auf den Betrieb als einer erlebten und gedachten und gedeuteten Einheit." (Kotthoff 1994, S. 27) integriert werden. Das Gewordensein betrieblicher Austauschprozesse bestimme im hohen Maße deren Entwicklungs- und Veränderungschancen. Insofern werden die faktischen Handlungsoptionen der betrieblichen Akteure reduziert, was aber gleichzeitig zu einer Heterogenisierung betrieblicher Austauschprozesse führe. Wie wir sehen werden ist gerade diese Dimension für die Entwicklung ostdeutscher Betriebe und deren Akteure vor allem auf seiten der Arbeitnehmer von zentraler Bedeutung.

Neben den Arbeiten von Kotthoff, knüpfen wir analytisch an eine größere Analyse von ostdeutschen Betriebsräten an, die unmittelbar nach der Wende von Kädtler/Kottwitz/Weinert (1997) durchgeführt wurde. Sie postulieren, daß die entscheidenden Weichenstellungen für die längerfristige Entwicklung der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in jener "Interregnumphase" gelegt wurden, die noch von der Auseinandersetzung mit dem alten DDR-System geprägt wurde und nicht von der für die Zukunft absehbaren Einkehr des Interessengegensatzes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (ebenda, S. 23). Die Privatisierung unter der Ägide der Treuhandanstalt (THA) führte zu einer grundlegenden Verschiebung zu Lasten der betrieblichen Belegschaftsvertretungen, die nur schwer wieder aufzubrechen seien. Da in dieser Übergangsphase das übertragene System industrieller Beziehungen noch weitgehend unbekannt war, wur-

den die Belegschaftsvertreter auf sich zurückgeworfen, was die traditionellen Betriebsorientierungen weiter verschärfte (ebenda).

Für unsere Fragestellung können wir, ähnlich wie Kotthoff, eine Ausdifferenzierungsdynamik ostdeutscher Betriebe unterstellen, die sich von eher vergemeinschafteten Kombinati-Strukturen über eine Interimsphase der Privatisierung hin zu eher vergesellschafteten, also normalen, dem privatwirtschaftlichen Rentabilitätskalkül unterliegenden Betrieben und Unternehmen unterscheiden. Diese Übergänge erfolgten mit der Privatisierung bruchartig, gleichwohl weisen die Orientierungen und Mentalitätsstrukturen der ehemaligen Werktätigen ein größeres Beharrungsvermögen auf, als die abrupte Änderung formaler Funktionszuweisungen (heute Kombinat: morgen kapitalistischer Betrieb). Hinsichtlich des manageriellen Führungsstils können wir diesen Prozeß in einen Übergang vom Paternalismus zum Managerialismus operationalisieren. Geschäftsleitungen, die sich aus ostdeutschen Funktionseleiten rekrutieren, dürften danach einen paternalistischen Führungsstil favorisieren - soweit dies möglich ist. Die ostdeutschen Geschäftsführer haben im Regelfall schon im Kombinat, aus dem der spätere Betrieb ausgegliedert wurde, als Betriebsleiter oder in einer anderen Leitungsfunktion gewirkt. Ihnen sind deshalb der Betrieb, die Belegschaft und auch die neu rekrutierten Betriebsräte bekannt. Vielfach ist es der Initiative und dem Durchsetzungsvermögen der ostdeutschen Geschäftsführer zu verdanken, daß die Betriebe in ihrer gegenwärtigen Form existieren. Die soziale Kompetenz ostdeutscher Manager, die Belegschaft schon aus einem anderen Regime her zu kennen, ist verknüpft mit einer unternehmerischen Kompetenz, am Markt erfolgreich zu sein. Beide Aspekte dürften spezifisch vergemeinschaftete Führungsstile befördern, die sich dezidiert unpolitisch verstehen und die Bedeutung von Vorstellungen der Einheit von Belegschaft und (Geschäfts-)Führung pflegen. Der Kontakt zwischen Geschäftsführer und Beschäftigten und Betriebsrat dürfte deshalb persönlicher sein als bei neuen westdeutschen Managern.

Geschäftsführer westdeutscher Unternehmen dürften westliche managerielle Strategien praktizieren, die im Mutter-Unternehmen gepflegt wurden. Westdeutschen Managern sind die Belegschaften bei ihrem Antritt weitgehend unbekannt, diese Fremdheit zwischen Belegschaft und Managern ist das zentrale Differenzierungskriterium. Beide Führungsstile können erhebliche Varianzen entfalten, wie das die einschlägigen Typologisierung der Betriebsräteforschung insgesamt nahelegen. Wir können uns darauf konzentrieren, zwischen stärker kooperations- oder konflikt-orientierten Führungsstilen zu unterscheiden. Entsprechend differenzieren wir die Dimension "Führungsstil der Geschäftsführung" jeweils in repressive und kooperative Formen. Da die ostdeutschen Betriebe zu 85 Prozent im Besitz westdeutscher Unternehmen sind (Windolf 1996), differenzieren wir die Führungsstile westdeutscher Arbeitgeber stärker als die ostdeutscher.

Die analytische Dimension auf seiten der gesetzlichen Interessenvertretung ist die des "Grades der sozialen Anerkennung des Betriebsrates". Soziale Anerkennung kann sehr unterschiedliche Wurzeln haben (Kotthoff 1981), dürfte jedoch immer an bestimmte Erfolge in der Vertretungsarbeit gebunden sein. Das dürfte insbesondere für ostdeutsche Interessenvertretungen zutreffen, deren dominante Vertretungspolitik

als "effizienzorientiertes Vertretungsmanagement" bezeichnet wurde (Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997). Prägend für die Aufbauphase der Betriebe sei eine Politik der Betriebsräte, die "offener betriebszentriert, pragmatischer, von der Grundintention her kooperativer und in den Konflikten partikularer und weniger grundsätzlich (sei), als es der westdeutschen Tradition entspricht." (ebenda: 181) Diese Einschätzung müsse aber nicht zwingend zum Ergebnis haben, daß die betrieblichen Verhältnisse spannungsärmer, die Diskrepanzen zwischen ideologischem Überbau und Alltagshandeln vermindert sein müßten. Dieses Verhältnis entscheide sich immer über die Politik des Managements. Auch für Ostdeutschland gilt, daß Erfolge in der Vertretungsarbeit stärker konflikt-orientiert durchgesetzt werden können oder kooperationsorientiert. Dabei hat Friedrich Wetz schon darauf hingewiesen, daß ein auf Kooperation ausgerichteter Betriebsrat, nicht mit einem "schwachen" Betriebsrat gleichgesetzt werden darf. Ein kooperationsorientierter Betriebsrat wird nicht zum Instrument der Geschäftsleitung, sein Kooperationsangebot trägt nur, wenn der Betriebsrat auf eine aktive Einflußnahme *nicht* verzichtet (Wetz 1977, S. 296). Je mehr sich der Betriebsrat in betriebliche Prozesse einschaltet, desto gewichtiger die Drohung des Kooperations-Entzuges.

Gerade in mittleren und kleinen Unternehmen spielen die Persönlichkeiten und die Persönlichkeitsprägungen für die Form betrieblicher Austauschbeziehungen eine zentrale Rolle. Derartige Einsichten fallen Sozialwissenschaftlern nach wie vor schwer, da mit der Dominanz entpersönlichter Strukturkategorien gebrochen wird. So glaubt beispielsweise Kotthoff eine von ihm festgestellte Änderung eines betrieblichen Austauschmusters durch Intervention einer neuen Führungspersönlichkeit nur durch eine einleitende Entschuldigung bei dem "strukturtheoretisch geschulten Soziologen" (Kotthoff 1994, S. 98) kleinlaut rechtigen zu können. Dabei steht außer Frage, daß beispielsweise ein charismatischer Unternehmer mit großem Erfolg am Markt und Überzeugungskraft gegenüber der Belegschaft, andere Chancen hat, soziale Beziehungen im Betrieb zu prägen als die Dominanz entpersönlichter Managementstrategien, bei denen es prinzipiell sekundär ist, von wem sie exekutiert werden. Ein solcher Übergang dürfte insbesondere in den ehemaligen Kombinat der DDR mit der hohen Verweildauer von Generaldirektoren und Betriebsleitern und die sich dadurch eröffnenden betrieblichen Gelegenheitsstrukturen, dem Kombinat "ihren" personalen Stempel aufzudrücken von erheblicher Bedeutung sein.

Diese Differenzierung ist bewußt grob gewählt, da bei einem Sample von 10 Unternehmen die Einführung zusätzlicher Variablen unsinnig wäre. Für unsere Fragestellung, ob und inwieweit die so typisierten Betriebe tariffrei sind, reicht sie jedoch aus. Hinzu kommt, daß vergleichbare Unterscheidungen auch in größeren Betriebsräteanalysen überwiegen.

Typ I: Kooperatives Management und aktives Co-Management

Das Unternehmen war in der DDR der alleinige Hersteller von Weichen für die Reichsbahn und produzierte insgesamt 5.000 Weichen pro Jahr (heute ca. 750). Mitte 1991 erfolgte die Neugründung, das Unternehmen wurde von einem westdeutschen Weichenbauer und der Hessischen Landesbank übernommen; nach verschiedenen Umstrukturierungen gehört es heute zur österreichischen VOEST-ALPINE-Gruppe. Investitionen flossen in Höhe von 60 Mio DM in das Unternehmen. Dieses muß als eine modifizierte Variante der "verlängerten Werkbank" betrachtet werden. Bis zu 60 Prozent der Aufträge kommen von der Deutschen Bahn, 5 Prozent aus dem Ausland, der Rest von privaten Anwendern. Der Geschäftsführer war schon in der DDR Direktor im Betrieb, dessen Handlungsspielraum wird jedoch als extrem eingeschränkt beschrieben. Wichtige Entscheidungen würden vom westdeutschen Mutter-Unternehmen vorgegeben. Vor der Wende betrug die Zahl der Beschäftigten etwa 1.000, 1990 waren es 800, 1998 sind es noch 587. Der Umsatz beläuft sich auf ca. 110 Mio. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt ca. 30 Prozent

Das Unternehmen befindet sich in der Gewinnzone. Geschäftspolitisches Ziel ist es, die Anteile im europäischen Ausland auszuweiten. Das Unternehmen konnte sich gegenüber der Deutschen Bahn halten, weil ein besonderer Service aufgebaut wurde, eine sog. Service-Truppe "rund um die Uhr", die die westdeutschen Konkurrenten nicht anbieten, der jedoch von den Kunden gut aufgenommen wird. Die Abhängigkeit von der Bahn führt regelmäßig gegen Ende des Jahres zu Auftragspitzen mit extrem kurzfristigen Terminvorgaben, die nur durch Einstellung zeitlich befristeter Beschäftigter bewältigbar ist. Das erfolgt in Form von Drei-Monats-Verträgen, die Rekrutierung erfolgt aus dem Reservoir der in den letzten Jahren Entlassenen (zum Zeitpunkt des Interviews waren das 10 Beschäftigte, immerhin knapp 20 Prozent der Gesamtbelegschaft). Diese Abhängigkeit soll durch Markterweiterung im europäischen Ausland abgemildert werden.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ist kooperativ und unterstützend. In dem Betrieb besteht ein freundschaftlich-gemeinschaftliches Wir-Gefühl, das durch die Bedeutung des Erfolgs des Unternehmens bestätigt wird. Probleme haben die Betriebsräte nur mit der mittleren Management-Ebene, die, sämtlich aus der ehemaligen DDR stammend, teilweise noch schlimmer als früher, zu einem rüden Umgangsstil neigten, zu permanenten Drohungen wie Abmahnungen greifen. Dieser rüde Umgang würde von beiden Geschäftsführern zwar nicht gebilligt, dennoch hätte es schon mehrfach Situationen gegeben, in denen gefundene Kompromisse durch das Auftreten des *middle management* ins Gegenteil verkehrt worden seien. Prägend für dieses Unternehmen ist jedoch die gemeinsame Regime-Erfahrung DDR und das erfolgreiche Überstehen des Umbruchs. Ähnlich wie in anderen Betrieben wird die gemeinsame politisch-kulturelle Verwurzelung in der DDR als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gesehen. "Wir sind alle mit einander groß geworden" - meint die Personalchefin zufrieden und umreißt damit positiv diesen Zusammenhang. Diese gemeinsame Erfahrung, insbesondere der dramatische Arbeitsplatzabbau sowie die hohe Arbeitslosigkeit in der Region, marginalisieren konfliktorische Austauschmuster. Es gibt einen koope-

rativen Umgangsstil, den der Betriebsrat schätzt, der allerdings auch weiß, daß es notwendig ist, eigene Positionen hartnäckig durchzusetzen. Diese Interessenposition wird von der Geschäftsführung respektiert. Aufgrund einer Vielzahl von Regelungen, die der Betriebsrat durchsetzen konnte, darf dieser als respektiert gelten. Da der Betrieb nicht im Arbeitgeberverband ist, werden die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung durch die betrieblichen Vereinbarungen geprägt, die offenbar zum "grauen Bereich" zu rechnen sind, bei denen nicht so recht klar ist, ob hier nicht gegen den Tarifvorbehalt verstoßen wird.

Die Geschäftsführung ist gegenüber dem Arbeitgeberverband extrem ablehnend, da die Nichtmitgliedschaft als ein entscheidender Standortvorteil betrachtet werde. Die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ist ein Tabu-Thema. Der Betriebsrat habe dieses Problem mehrfach angesprochen, habe dabei aber immer auf Granit gebissen. Diese massive Position widerspricht dem sonstigen Verhalten des westdeutschen Geschäftsführers. Für den Betriebsrat ist diese Position nicht nachvollziehbar, weil der westdeutsche Betrieb, aus dem der Geschäftsführer komme, seit Jahren aktives Mitglied im westdeutschen Verband sei. Die Personalchefin wollte sich zu diesem heiklen Thema nicht näher äußern. Die Philosophie des Geschäftsführers in diesem Punkt laute: "Wir regeln das nach unseren eigenen Gesetzen."

Für den Betriebsrat ist die Tarifpolitik der IG Metall das zentrale Orientierungssystem. Das gelte gerade auch für dieses Unternehmen, obwohl man sich nur an den ostdeutschen Tarifvertrag anlehne. Die betrieblichen Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat lehnten sich an den thüringischen Tarifvertrag an und unterschreiten diese Regelungen um etwa 10 Prozent (ohne (negative) Moneratisierung der vereinbarten flexiblen Arbeitszeitregelungen). Es wurden flexible Arbeitszeiten vereinbart, um die "Service-Truppe" funktionsfähig zu halten, die Reparatur- und Wartungsdienste "rund um die Uhr" anbietet. Der Vorschlag für diese Service-Ausweitung kam vom ostdeutschen Geschäftsführer und ist mittlerweile eine tragende Säule der Geschäftspolitik. Im Gegenzug konnte der Betriebsrat eine Reihe wichtiger Regelungen durchsetzen, beispielsweise die Zahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, die (leistungsabhängig) jeweils zu Beginn des Jahres ausgehandelt wird, vermögenswirksame Leistungen, Betriebsrente, Arbeitnehmerkredite und der Erhalt einer eigenen Sanitätsstelle mit einer Krankenschwester und einem Arzt, der einmal in der Woche anwesend ist.

Die Massenarbeitslosigkeit in der Region wird als wichtiges Problem gesehen, an das man sich jedoch, wohl oder übel, gewöhnt habe. Die Betriebsräte wüßten jedoch, daß sich viele Beschäftigte "unter Druck" gesetzt fühlten, und zwar "... ohne daß es jemanden gibt, also als Person, der diesen Druck ausübt, der (Druck) ist einfach da." (Betriebsrats-Vorsitzender). Die hohe Arbeitslosigkeit sei zweifellos ein wichtiges Kriterium für die Flexibilität der Belegschaft, beispielsweise der Vereinbarung über die Service-Truppe und den flexiblen Arbeitszeitregelungen zuzustimmen. Vergleichbare Regelungen seien in der westdeutschen Mutter undenkbar. In der Belegschaft gibt es deshalb eine weit verbreitete Unzufriedenheit, alle hätten ihren Beitrag geleistet, aber es gehe immer weiter so. "Die Leute haben das Gefühl, daß irgend etwas grundsätzlich falsch gelaufen ist."

Der Betriebsrat ist in seiner Politik kooperativ und durchsetzungsstark, gegenüber der Geschäftsführung und Belegschaft respektiert. Der Verbandsaustritt der Geschäftsführung führt nicht zu einem repressiven Führungsstil, dieser wird dem middle management überlassen. Obwohl bezweifelt werden darf, ob die Geschäftsführung das rüde Auftreten der mittleren Ebene wirklich mißbilligt. Jedenfalls trifft die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat regelmäßig betriebliche Vereinbarungen, die der Betriebsrat in enger Abstimmung mit der IG Metall umsetzt. Die Geschäftsführung entspricht einem in Westdeutschland weit, in Ostdeutschland weniger häufig verbreiteten kooperativen Führungsstil, beharrt allerdings auf der Beibehaltung des Austritts. Dieser wird als entscheidender Standortvorteil ausgegeben. Es zeigt sich jedoch, daß die vereinbarten Regelungen in etwa 10 bis 15 Prozent das Tarifniveau unterschreiten, also sich in jenem Bereich bewegen, der auch von den Unternehmen ausgeschöpft wird, die einer Härtefallregelung unterliegen. Auch die "Philosophie des Geschäftsführers" ("Wir regeln das nach unseren eigenen Gesetzen.") erweist sich strukturell als weitgehende Anwendung des thüringischen Tarifvertrages. Insofern kommt dem Austritt weniger faktisch-finanzielle, als politisch-symbolische Bedeutung zu. Gerade diese dramatisierte Symbolik des Verbandsaustrittes dürfte dazu führen, daß dieser Betrieb dauerhaft verbandsabstinent bleiben wird.

Ein anderes Unternehmen, in dem Kupfer- und Messingbleche hergestellt werden, wurde erst nach einem über 7 Jahre dauernden Kampf aus der Privatisierung entlassen. Der Kampf des Unternehmens bestand vor allem in der Abwehr eines Privatisierungskonzeptes eines westdeutschen Metallunternehmers, das das Unternehmen auf 540 Beschäftigte herunterfahren wollte. Durch öffentlichkeitswirksame Mobilisierung der Beschäftigten und geschicktes Taktieren des Betriebsrats konnte das abgewendet werden mit dem Ergebnis, daß ein belgisches Unternehmen zum Zuge kam. Das jetzige Konzept des Unternehmens, sogar die Existenz in der gegenwärtigen Form ist im hohen Maße abhängig von der Politik des Betriebsrats-Vorsitzenden. Ihm gelang es in einem jahrelangen Kampf sowohl Beschäftigte als auch politische Repräsentanten für das als richtig erachtete Privatisierungskonzept zu mobilisieren.

Der Betriebsrats-Vorsitzende betreibt seit sieben Jahren eine aktive, auf strukturelle Unternehmensentscheidungen unmittelbar Einfluß nehmende Politik. Diese ist mehr als Co-Management, da die Aktivitäten des Betriebsrats-Vorsitzenden das Überleben des Unternehmens in der gegenwärtigen Form überhaupt ermöglicht. In der Startphase war der Betriebsrats-Vorsitzende deshalb mehr "politischer Unternehmer" als Interessenvertreter, während sich seine Funktion nach der Stabilisierung in ein effizienzorientiertes Interessenvertretungsmanagement 'zurückentwickelte'. Diese Politik setzte bei ihm eine frühzeitige und aktive Aneignung der Verfahren der Interessenvertretung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene voraus. Darüberhinaus nimmt er politischen Einfluß in der Region als parteiloses Mitglied der SPD-Fraktion im Kreistag. Diese Verfahren sind ihm, wie er meint, nicht fremd, sondern "seine" Verfahren. Diese aktive Gestaltung ist sehr weitgehend: Nähert man sich dem Haupteingang des Unternehmens, finden die Beschäftigten auf sein Betreiben hin unmittelbar vor dem Werkstor Zweigstellen der AOK, der Sparkasse und der IG Metall. Bestimmte, von ihm als wichtig erachtete Einrichtungen wurden geschaffen oder blieben erhalten; so verhinderte er die Schließung des aus dem

alten Kombinat stammenden betriebsärztlichen Dienstes (mit einer Ärztin und zwei Krankenschwestern) - die in der Regel in den ersten Privatisierungsstufen der Treuhandanstalt gestrichen wurden. Ein anderes Beispiel ist der Erhalt alter Maschinen aus dem Jahre 1926, die schon die THA entsorgen wollte. Unter der Regie des Betriebsrats-Vorsitzenden erfolgte die Rekonstruktion der alten Anlagen. Sie dienen mittlerweile den neuen Geschäftsführern als betriebliche Attraktion für externe Besucher. Geplant ist ein weiterer Ausbau und eine Verknüpfung mit dem angrenzenden Industriemuseum. Ein weiteres Beispiel ist der Erhalt des ehemaligen Gästehauses des Kombinates, das heute den belgischen Geschäftsführern als Unterkunft dient.

Es sind aber nicht nur diese symbolischen Einrichtungen, die die Politik des Betriebsrates charakterisieren, obwohl sie für die Selbstwahrnehmung des Betriebsaktivisten einen hohen symbolischen Wert darstellen. Aufgrund des häufigen Wechsels in den Geschäftsführungen, den dadurch bedingten Brüchen in der Geschäftspolitik, war gewissermaßen der Betriebsrats-Vorsitzende gezwungen, nicht nur eine Politik des Co-Managements zu betreiben, sondern eigenständiges Management. Der Betriebsrats-Vorsitzende war der politische Gründungs-Manager, dem die Existenz des Unternehmens in seiner gegenwärtigen Struktur zu verdanken ist. Eine solche Leistung ist zwar einer Reihe glücklicher Umstände zuzuschreiben, andererseits war der Betriebsrats-Vorsitzende im hohen Maße selbst seines Glückes Schmied: Er eignete sich in kurzer Zeit westdeutsches Vertretungsmanagement an und setzte es für die Belange des Unternehmens erfolgreich ein - was wiederum der Treuhandanstalt nicht verborgen blieb. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Vertretungsmanagements ist die Organisation öffentlichen Protestes und das Ausreizen politischer Einflußkanäle bis zur Ebene der Landespolitik. Diese drei Anforderungen, erfolgreiches Vertretungsmanagement gegenüber den wechselnden Geschäftsführungen, die Organisation öffentlichen Protestes und das Ausreizen politischer Einflußkanäle wurde erfolgreich betrieben. Dieser Erfolg ist stark von der persönlichen Initiative des Betriebsrats-Vorsitzenden abhängig gewesen. Gleichzeitig ist diese effektive Durchsetzung von Beschäftigteninteressen nicht das Ergebnis einer 'Verwestlichung' des Betriebsrats-Vorsitzenden, sondern bleibt der 'Kombinats-Kultur' verbunden. Ein wesentliches Ziel des Aktivisten war, das hohe Niveau der Errungenschaften der DDR, soweit sie das Kombinat betrafen, zu erhalten. Insofern repräsentiert der Betriebsrats-Vorsitzende den erfolgreichen Spagat der (instrumentellen) Aneignung westdeutscher Vertretungserfordernisse und der (kognitiven) Verharrung in der 'Kombinats-Kultur'. Derartige Verknüpfungen 'moderner' Handlungserfordernisse mit traditionellen Orientierungen bedeuten für die Akteure vor allem in der Startphase der Privatisierung große Handlungszumutungen, an denen nicht wenige scheiterten. Der Betriebsrats-Vorsitzende überwand diese Handlungszumutungen durch eine, unter den Mangel-Bedingungen der DDR gestählten 'Schlitzohrigkeit', genauer: einem hohen Improvisationstalent gerade in Streßsituationen (hoher politischer und ökonomischer Druck von außen). Und einer Offenheit gegenüber den transferierten Institutionen und Verfahren der Interessenwahrnehmung der Beschäftigten, organisatorisch den Gewerkschaften und vor allem dem Betriebsverfassungsgesetz.

Die lange Privatisierungsgeschichte dieses Unternehmens führte dazu, daß die Bedingungen der "Startprogrammierung" (Wiesenthal) in diesem Unternehmen fast sieben Jahre andauerte, in der der Betriebsrats-Vorsitzende die kurzfristig erworbenen Kompetenzen der Durchsetzung von Beschäftigteninteressen in für das Gesamtunternehmen ökonomisch prekären Situationen gewissermaßen routinisieren konnte. Eine Änderung wird auch unter den neuen Eigentümern kurzfristig nicht eintreten, da es sich um ein belgisches Management handelt, das mit dem Erwerb dieses Unternehmens Neuland betreten hat. So wird zwar der Führungsstil des belgischen Geschäftsführers als wohlwollend patronhaft, insgesamt aber kooperationsorientiert beschrieben, der vor allem durch die Unkenntnis des deutschen Mitbestimmungsrechts erzwungen wird. Insofern ist die neue belgische Geschäftsführung auf die Kooperation mit dem Betriebsrat-Vorsitzenden angewiesen. Das Verhalten des Betriebsrats-Vorsitzenden wird sich mit der Stabilisierung des Unternehmens und der Geschäftsführung zweifellos ändern, sich normalisieren, dürfte jedoch auch weiterhin für das Vertretungsmanagement der Beschäftigten sowie für die politische Gesamtrepräsentanz des Unternehmens (und damit für die Geschäftsführung) von zentraler Bedeutung bleiben.

Den Erfolg seines Vertretungsmanagements sieht der Betriebsrat insgesamt darin, daß wirtschaftlich begründbare Leistungskürzungen und Flexibilisierungen akzeptiert wurden. Dennoch habe die Vergangenheit gezeigt, daß es noch keinem Unternehmen gelungen sei, sich durch einseitige Personalkürzungen dauerhaft zu sanieren. In den Auseinandersetzungen der letzten Jahre sei die Belegschaft immer konzessionsbereiter gewesen als der Betriebsrat. Hierfür wird vor allem die hohe Arbeitslosigkeit in der Region verantwortlich gemacht. Dennoch werden Leistungskürzungen vom Betriebsrat teilweise für notwendig erachtet.

Für beide Unternehmen dieses Typus' gilt, daß die Belegschaftsvertreter gezwungen waren, sich in kurzer Zeit die vertretungspolitischen Instrumente aneignen zu müssen, was in Kooperation mit der IG Metall erfolgte. Das erfolgreiche Bestehen der Konflikte mit den Geschäftsführungen mündete in einen kooperativen Führungsstil, der eine Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaften und ein professionelles Vertretungsmanagement des Betriebsrates zur Voraussetzung hat. Das Verhältnis zu IG Metall ist zwar instrumentell ausgerichtet, die Abstimmungsprozesse sind jedoch insgesamt relativ eng.

Typ II: Repressives Management bei partieller Handlungsschwächung des Betriebsrates

Das Unternehmen ist aus dem Kombinat Mikroelektronik hervorgegangen. Nach der Wende wurde es von einem westdeutschen Investor gekauft, mit dem schon vor 1989 Handelskontakte bestanden; das Produktionsprofil bestand in der Herstellung von Komponenten für westdeutsche Computer und Schreibmaschinen. Nachdem die westdeutschen Unternehmen Konkurs anmeldeten, schlug das unmittelbar auf das ostdeutsche Unternehmen durch. Es wurde 1996 schließlich von einem japanischen Computerkonzern gekauft, der im Rahmen einer strategischen Europa-Planung bewußt nach Ostdeutschland gegangen ist.

Der damalige westdeutsche Investor ist heute der Europa-Direktor des japanischen Konzerns. Die Übernahme des Betriebes in Thüringen erfolgte als Bestandteil einer neuen Europa-Strategie dieses global players. Die Produktionsstruktur besteht heute im wesentlichen in der Fertigung von PCs und PC-Bildschirmen, wozu einzelne PC-Komponenten aus Südostasien zusammengebaut werden. Die Produktion unterliegt der Hektik des internationalen PC-Marktes, die dazu führt, daß der Geschäftsführer in der Regel eine Planungssicherheit von nur drei Monaten hat. Hinzu kommen saisonale Schwankungen, die sich aus der Belieferung von Mediengroßmärkten ergeben. Diese minimierte Planungssicherheit wird als Grund für den hohen Anteil von befristet Beschäftigten (6-Wochen-Verträge) angeführt. 1993 wurden 215 Mitarbeiter beschäftigt, 1997 knapp 300; hinzu treten bei Auftragsspitzen bis zu 160 befristet Beschäftigte mit 6-Wochen-Verträgen. Durch die Strategie des japanischen Konzerns ergaben sich keine strukturellen Änderungen in der Belegschaft. Die regelmäßigen Spitzen im PC-Handel führten mittlerweile dazu, daß sich unter den befristet Beschäftigten quasi eine zweite Stammelegschaft herauskristallisiert hat, die mit einer gewissen Kontinuität bei Verkaufsspitzen immer wieder eingestellt wird. Bei diesen Beschäftigten handelt es sich durchweg um qualifizierte Frauen aus dem ehemaligen Kombinat. Insofern ist die jetzige Standortwahl unter dem Aspekt der Personalkostenreduzierung in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Das Unternehmen vergütet 10 Prozent unter dem ostdeutschen Tarifniveau (ohne Arbeitszeitregelungen); bei Verkaufsspitzen kann es einen hochqualifizierten Stamm von Arbeitslosen aus der Region rekrutieren. Beide Voraussetzungen dürften in dieser Kombination weder in Westdeutschland noch in Tschechien oder Polen anzutreffen sein. Die befristet Beschäftigten werden nach Tarif vergütet, allerdings ohne die Leistungszulagen. Die Hektik des PC-Marktes wird vom Management zusätzlich für die Notwendigkeit ins Feld geführt, extrem kostengünstig produzieren zu müssen. Gemeint ist eine Kostenstruktur, die etwa 10 Prozent unter dem ostdeutschen Tarifniveau liegen müsse. Durch den vereinbarten Härtefall sei das Niveau realisiert.

Das leitende Management stammt aus West-, das mittlere Management aus Ostdeutschland. Das Verhältnis wird vom Betriebsrat als kooperativ, aber teilweise auch sehr hart beschrieben, den Argumenten eines global player sieht man sich vielfach nicht gewachsen, obwohl der Betriebsrat bei Entscheidungen des Managements auch schon mehrfach das Arbeitsgericht angerufen hat (insbesondere im Zuge der ersten Eingruppierung im Jahre 1994). Im Vorfeld der Härtefall-Verhandlungen hat die Geschäftsführung ständig weitergehende, einseitige Zugeständnisse vom Betriebsrat eingefordert. In dieser Situation, als die Geschäftsführung massiven Druck auf den Betriebsrat ausübte, habe man sich entschlossen, ein Härtefallverfahren vorzuschlagen. Der Betriebsrat erkennt an, daß das Unternehmen versucht, Flexibilitätspotentiale auszuloten, um bestehen zu können. Auch Leistungskürzungen werden vom Betriebsrat in einem bestimmten Umfang konzidiert. Als Probleme in den Verhandlungen mit der Geschäftsführung wird die gesamte Palette von Regulierungssachverhalten angegeben, vor allem Lohn und Gehalt, Arbeitszeit, Arbeitsschutz.

Der Betriebsrat ist in der Belegschaft und gegenüber dem Management respektiert, sieht sich allerdings vor dem Hintergrund der regional extrem hohen Arbeitslosigkeit (über 20 Prozent) sowie der europaweiten

Strategie des global players in einer (beinahe) hoffnungslosen Defensivposition, die - zumindest beim stellvertretenden Betriebsrats-Vorsitzenden - bereits in offene Resignation umgeschlagen ist. Dieser zog sich aus der Betriebsratsarbeit enttäuscht zurück. Dennoch vertritt der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten mit einer gewissen Standfestigkeit und schreckt auch vor reguliertem Konfliktverhalten, wie dem Anrufen des Arbeitsgerichtes, nicht zurück. Auch vereinzelte Kontakte zu Arbeitnehmervertretern in anderen europäischen Ländern (Finnland) werden gesucht. In dieser permanenten Drucksituation gegenüber dem Management, kommt der Inanspruchnahme der IG Metall neben den zu regelnden Sachverhalten eine zentrale Entlastungsfunktion zu. Die Tarifpolitik sowie die Regulierungsfunktion des Tarifvertrages spielt für den Betriebsrat eine zentrale Rolle ("Wir brauchen den Tarifvertrag!"), wenn auch die Notwendigkeit bestimmter Flexibilisierungsinstrumente eingesehen wird, sei die Härtefall-Klausel dafür aber ausreichend. Das Unternehmen hat 1994 erstmals ein Härtefallverfahren eingeleitet. Die Initiative ging vom Betriebsrat aus, der den massiven Druck des Managements auf einseitige Zugeständnisse des Betriebsrats durch die Flucht auf die Verbandsebene für sich partiell neutralisieren konnte. Das Härtefallverfahren hatte für den Betriebsrat eine doppelte Entlastungsfunktion, der Betriebsrat sah sich dem unmittelbaren Druck der Geschäftsführer nicht mehr ausgeliefert, gleichzeitig mußte das Management die bislang ins Feld geführten Argumente auch gegenüber den Tarifvertragsparteien glaubwürdig vertreten. Derzeitig läuft das zweite Härtefallverfahren, das sich vom ersten insofern unterscheidet, als daß das jetzige eine politische Entscheidung sei. Vom Management sieht man sich genötigt, gegenüber der japanischen Mutter den symbolischen Beweis anzutreten, daß auch in Deutschland Flexibilisierung und Personalkostenreduzierung möglich seien. Der Geschäftsführer machte geltend, daß beide Härtefallverfahren für das Unternehmen wichtig waren unter dem Aspekt der Standortsicherung sowie als symbolischer Akt gegenüber der japanischen Mutter. Außerdem wäre man bei einem Scheitern des Verfahrens aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. In beiden Härtefällen ging es nicht um Abwendung der Zahlungsunfähigkeit, sondern um Ausweitung von Liquidität.

Interessanterweise stimmen Geschäftsführer und Betriebsrat darin überein, daß der Tarifvertrag der zentrale Rahmen sein muß, an dem man sich orientiert, allerdings mit der Möglichkeit, abweichende Regelungen zuzulassen, deshalb sei die Härtefall-Regelung ein wichtiges Instrument. (Geschäftsführer: "Es ist gut, wenn man sich in einem festen Rahmen bewegt.") Für die nächste Tarifrunde sollte nach Auffassung des Betriebsrats-Vorsitzenden eine Tarifierhöhung in Höhe des Inflationsausgleichs angestrebt werden, eine Zentrierung auf Arbeitszeitverkürzung sei nicht sinnvoll, wichtiger sei die Ausschöpfung von Flexibilisierungen bei der Arbeitszeit, wie die bereits praktizierten Arbeitszeitkonten. Der Geschäftsführer denkt mit Grausen an die nächste Tarifrunde, da er ein für Ostdeutschland überhöhten Abschluß befürchtet, der die bisherigen Spielräume des Managements reduziere. In diesem Fall würde man aus dem Arbeitgeberverband austreten.

Der Kontakt des Betriebsrats erfolgt vor allem über die zuständige Verwaltungsstelle, mit der man vor allem beim Härtefallverfahren gute Erfahrungen gesammelt habe. Mit dem Arbeitgeberverband ist der Geschäftsführer unzufrieden, man erwog bereits einen Austritt; vor allem die erfolgreiche Durchführung des

Härtefallverfahren ließ das Management davon Abstand nehmen. Trotz dieser Kritik am Arbeitgeberverband, arbeitet der befragte der Geschäftsführer unregelmäßig im Arbeitgeberverband sowie im Wirtschaftsausschuß der Gemeinde mit.

Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen global player, der im Zuge einer strategisch angelegten Europa-Politik nach Ostdeutschland gegangen ist. Der Betriebsrat hat sich relativ selbständig die Verfahren des westdeutschen Austauschsystems angeeignet, betrachtet sich allerdings vor dem Hintergrund der regional extrem hohen Arbeitslosigkeit und der geballten Verhandlungsmacht des global players als handlungsgeschwächt. Diese partielle Handlungsschwäche sei nicht aus eigener Kraft, sondern nur in bewußter Inanspruchnahme der Kompetenz der IG Metall überwindbar. Deshalb wird der Tarifvertrag als normativer Rahmen für unabdingbar gehalten; allerdings mit der Möglichkeit, den betrieblichen Akteuren zusätzliche Handlungsspielräume zu eröffnen.

Das Management setzt beim Betriebsrat in den Verhandlungen mit einem doppelten Zangengriff an: An erster Stelle wird die Kompetenz eines global players ausgespielt, zum zweiten wird in den Kalkülen des Managements die vor dem Werkort bereits sichtbare extrem hohe Arbeitslosigkeit eingesetzt. Hinsichtlich der Personalrekrutierung erfolgt eine regelmäßige (im Vergleich zur Gesamtbelegschaftsgröße) hohe Beschäftigung von Kurzfristbeschäftigten aus der Region und drittens spielt die hohe Arbeitslosigkeit gewissermaßen als ständig präsente soziale Tatsache zumindest für das Handeln der Betriebsräte eine zentrale Rolle. Unter diesen Bedingungen verfolgt die Geschäftsführung ein repressives Management, das versucht die Gelegenheitsstruktur des ostdeutschen Standortes optimal auszunutzen. Für die geltend gemachten Flexibilitätsnotwendigkeiten werden nicht ausschließlich objektive Markterfordernisse ins Feld geführt, sondern die Notwendigkeit, gegenüber der japanischen Mutter symbolische Beweise für Flexibilität anzutreten. Dieser managerielle Druck führte beim Betriebsrat zur einer partiellen Handlungsschwächung insofern, als er ökonomisch und politisch gegen die vom Management vorgebrachten Argumente nichts entgegenzusetzen weiß. In dieser asymmetrischen Struktur der Verhandlungsbeziehungen kommt der Inanspruchnahme der IG Metall und den tarifvertraglichen Verfahren eine zentrale, wenn nicht die entscheidende Entlastungsfunktion überhaupt zu. Der Betriebsrat eignete sich selbständig die Verfahren des westdeutschen Austauschsystems an. Zwar werden die Durchsetzungschancen als minimiert eingeschätzt, was aber nicht zu einer Paralyisierung von Interessenvertretung führt. Die Handlungsfähigkeit wird unter einem instrumentellen Gesichtspunkt durch die Inanspruchnahme der IG Metall realisiert. Insbesondere die Härtefall-Regelung wird besonders hervorgehoben, da in diesem Falle eine betriebliche Drucksituation auf eine überbetriebliche Ebene gehoben wurde. Jetzt war das Management gezwungen, argumentativ vor allem die Gewerkschaften zu überzeugen, was zuvor auf betrieblicher Ebene nur in Form von 'Erpressung' versucht wurde. Der Betriebsrat ist insofern ein wichtiges Beispiel, da hier verdeutlicht werden kann, wie in einer strukturellen Drucksituation gegen ein scheinbar übermächtiges Gegenüber (global player), die Handlungsinitiative des Betriebsrates aufrechterhalten wird. Vertretungshandeln wird von den Betriebsräten zwar als mühseliges und vielfach auch nutzloses Unterfangen betrachtet, das jedoch nicht in Paralyisierung mündet, sondern in eine nüchterne Abwägung,

was unter den gegebenen Bedingungen realisierbar ist und was nicht. Die IG Metall und vor allem die Sonderregelung des Härtefalls dient neben den instrumentellen Regelungssachverhalten der positiven Bestätigung von Handlungsinitiative. Unter den Rahmenbedingungen in Ostdeutschland ist zwar eine Änderung des repressiven Managementverhaltens nicht erwartbar, jedoch ein Übergang des Vertretungshandelns von einer partiell handlungsgeschwächten Interessenvertretung zu einem standfesten und fachlich kompetenten Betriebsrat.

Typ III: Repressives Management und handlungsgelähmter Betriebsrat

Das Unternehmen produzierte in der DDR Gartentechnik (Pflückmaschinen etc.). Die Privatisierung erfolgte nach Plänen der Treuhandanstalt. Zunächst wurde der alte Werksdirektor als Geschäftsführer eingesetzt. 1992 übernahm ein westdeutscher Maschinenbauer den Betrieb von der THA und legte ein sog. "grünes Programm" auf, das vor allem in Kommunaltechnik besteht. Der Betrieb dient als "verlängerte Werkbank". Um diese Abhängigkeit abzubauen, entwickelte man im Betrieb neue Produkte. Hierzu zählt insbesondere die Entwicklung von kleinen Elektrofahrzeugen, die die westdeutsche Mutter nicht produziert. Hinter dieser Produktpolitik steht die Befürchtung, daß die Beibehaltung des Status' einer "verlängerten Werkbank" die Gefahr erhöht, mittelfristig doch abgestoßen zu werden. Zumal sich der westdeutsche Eigentümer in einem weiteren ostdeutschen Kleinfahrzeugunternehmen engagiert hat. Vor 1989 waren in dem Betriebsteil etwa 150 Mitarbeiter beschäftigt, 1991 waren es noch 80, 1998 60. Der Umsatz beträgt etwa 8 Mio, der Ertrag ist seit der Privatisierung negativ und beträgt jährlich etwa 1 Mio DM. Der Organisationsgrad der IG Metall beträgt 50 Prozent.

Der westdeutsche Eigentümer setzte eine junge westdeutsche Managerin mit dem Ziel ein, den Betrieb aus dem Arbeitgeberverband und dem Tarifvertrag herauszuführen, was auch durchgeführt wurde. Die Politik bestimmt allerdings im hohen Maße der westdeutsche Arbeitgeber selbst, der gleichzeitig ein prominentes Mitglied der westdeutschen Industrieverbände ist. Als dieser sich weigerte, nach dem Verbandsaustritt die Nachwirkung des Tarifvertrags anzuerkennen und diese durch einzelvertragliche Absprachen ersetzen wollte, kam es im Betrieb zu Konflikten und zum Streik. Viele Beschäftigten waren bereit, Klage zu erheben. Den Höhepunkt dieses Konflikts bildete eine Betriebsversammlung, auf der der Betriebsrat und der Bevollmächtigte der IG Metall kämpferisch ihre Positionen vertraten. Danach trat der Arbeitgeber auf und stellte die Belegschaft vor die Alternative: Entweder man folge den Vorschlägen des Betriebsrats, das sei der Weg in den Ruin und in die Arbeitslosigkeit, oder man folge seinem Vorschlag, der bedeute sichere Arbeitsplätze. Danach brach die Kampffront in sich zusammen und der Betriebsrat resignierte: "Ich hatte auf der ganzen Linie verloren" ist bittere die Erkenntnis des Betriebsrats-Vorsitzenden.

Danach wurden zwar auch Lohnerhöhungen vorgenommen, die jedoch vom damals erreichten Anpassungsniveau von 80 Prozent ausgingen. Über diese Lohnerhöhungen gibt es zwar Konsultationen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, aber keine "Verhandlungen", geschweige denn einen Haustarifvertrag.

Lohnerhöhungen werden grundsätzlich als "Gesamtbetriebliche Zusagen" einseitig von der Geschäftsführung mitgeteilt. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden. In Fragen der Lohnerhöhungen interveniert der Arbeitgeber unmittelbar. Gleichwohl wurden im "Umfeld" eine Reihe wichtiger Vereinbarungen getroffen, so über flexible Arbeitszeiten, Jahresurlaub, Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie eine Vereinbarung über die "Anwendung ausgewählter Bestimmungen des Manteltarifvertrages". Die Unterschreitung des Ost-Tarifniveaus schätzt der Betriebsrat auf mindestens 20 Prozent (ohne negative Monetarisierung der Arbeitszeitregelungen).

Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist gespannt, obwohl letzterer eine gewisse Wertschätzung des Unternehmers hinsichtlich seines Engagements im Osten nicht verhehlt. Auch billigt er seine Vorgehensweise nicht ("Ich habe diesen Mann gehaßt"), gleichwohl könne man sich bei ihm auf das verlassen, was gesagt worden ist.

"Betriebliche Austauschbeziehungen" existieren nur in einem embryonalen Zustand, sämtliche lohnpolitisch wichtigen Aspekte werden im Rahmen einzelvertraglicher Vereinbarungen aufgelöst, ein Vorgehen, das den Betriebsrat systematisch schwächt und marginalisiert. Lohnpolitische Forderungen versteht der westdeutsche Arbeitgeber überhaupt nicht und empfindet solche Vorstöße des Betriebsrates als Anschlag auf sein altruistisches Werk in Ostdeutschland, da der Betrieb nach wie vor rote Zahlen schreibe. Der Betriebsrat versucht tapfer, aber gezwungenermaßen einzelkämpferisch günstigere Regelungen für die Beschäftigten herauszuholen. Diese Versuche, soweit sie lohnpolitische Auswirkungen haben, scheitern regelmäßig an der Intervention des Arbeitgebers. Diese Praktiken seien zwar kein Rechtsbruch, sie würden sich so gerade noch an der Legalitätsgrenze halten. "Das große Wort "Tarifbruch" ist hier nie gefallen. Aber alles ging doch so ein bißchen am Recht vorbei." (Betriebsrats-Vorsitzender)

Eine Änderung der schwierigen Vertretungssituation will der Betriebsrat jedoch nicht ausschließen. "Ich hab' das schon ein paarmal mitgemacht: Immer, wenn es Ärger gibt, dann treten die Leute in die IG Metall ein." Der Betriebsrat ist in der Ortsverwaltung der IG Metall aktiv und tauscht sich dort vor allem mit anderen Betriebsräten der Region aus, die vor ähnlichen Problemen stehen. Ansonsten kann aufgrund der vollständigen Ablösung der Vergütungsstruktur vom Tarifvertrag die IG Metall nur bedingt hilfreich sein. Der Arbeitgeber habe zu den Gewerkschaften ein extrem ablehnendes Verhältnis. "Die Gewerkschaft ist für ihn (den Arbeitgeber) ein rotes Tuch." Das werde sich auch nicht ändern. Das gleiche Ressentiment pflege der Arbeitgeber auch gegenüber dem Arbeitgeberverband. Nach Meinung des Betriebsrates ist es für den Arbeitgeber eine "Sache der Einstellung" *nicht* im ostdeutschen Arbeitgeberverband zu sein. Es sei prinzipiell auszuschließen, daß er jemals in Ostdeutschland wieder eintreten werde.

Für den Betriebsrat ist die Tarifpolitik der IG Metall zwar das kognitive Orientierungssystem, praktisch ist er jedoch auf sich alleine gestellt und muß ständig Versuche der Geschäftsführung im Auge behalten, durch einzelvertragliche Änderungen weitere, 'wilde' bhnpolitische Differenzierungen in der Belegschaft vorzunehmen, etwa die zwischen den 'Leistungsträgern' und dem Gros der Belegschaft. Da dies durch einen Mann nur schwer realisierbar ist, hat der Betriebsrat nur einen begrenzten Überblick über die gezielte Desolidarisierungspolitik in Form selektiver einzelvertraglicher Änderungen bei den Beschäftigten.

Hinsichtlich der Anwendung des Tarifvertrags ist dieser Betrieb atomisiert, es erfolgt nur in unproblematischen Fällen eine hoch selektive Anwendung manteltarifvertraglicher Regelungen. Tarifpolitik findet nicht statt, so daß dem Betriebsrat eine handlungsrelevante Orientierung fehlt: Er selbst ist auch vertretungspolitisch atomisiert. Vor diesem Hintergrund ist der Kontakt zur Ortsverwaltung zur IG Metall um so wichtiger, die ihm zwar nur bedingt helfen kann, aber ein regionaler Anlaufpunkt für andere Betriebsräte mit ähnlichen Problemen ist. Die Massenarbeitslosigkeit in der Region wird als ein zentrales Problem gesehen. "Die Leute vergleichen ja auch und viele sagen sich: Das, was mit uns geschieht, das ist nicht gerecht, aber im Vergleich zu dem, was um uns herum passiert, da geht es uns noch gut."

Der Verbandsaustritt des Arbeitgebers ist strategisch mit dem Ziel angelegt, eine signifikante Unterschreitung des Tarifniveaus zu realisieren. Diese dürfte (inclusive der Monetarisierung der Arbeitszeitregelungen) über 30 Prozent liegen. Zur Realisierung dieses Zieles mußte die betriebliche Interessenvertretung (und die gewerkschaftliche) durch die Inszenierung betriebs-öffentlicher Erpressung vor der Belegschaft gebrochen werden. Das scheint auf absehbarer Zeit gelungen zu sein. Das Auftreten des westdeutschen Arbeitgebers ist traditionell-patriarchalisch: Was sollen die ganzen Forderungen aus der Belegschaft, da man sich doch aufopfernd in einem notorisch defizitären Betrieb engagiere? Diese unternehmerischen Kunstlügen verfangen sowohl in der Belegschaft wie beim Betriebsrat. Seinen Führungsstil und seine betriebliche Lohnpolitik lehne man zwar ab, sein unternehmerisches Engagement wird jedoch geschätzt - und damit die vom Arbeitgeber geltend gemachten altruistischen Handlungsmotive.

Der Arbeitgeber beutet mit einer repressiven Politik die regionalen Rahmenbedingungen (hohe Arbeitslosigkeit) und die traditionellen Orientierungen der Belegschaft optimal aus. Zum letzteren Aspekt gehört vor allem der "Zusammenhalt in der Belegschaft" und die geringe Mobilität. "Die Leute arbeiten hier schon 20 Jahre und länger, und die wollen noch einmal so lange arbeiten, egal, was hier im Betrieb verhandelt wird. Der Zusammenhalt ist bei uns sehr groß."

Im Gegensatz zum Typ II ist der Betriebsrat dieses Typus' in seiner Politik personell auf sich gestellt. Die Politik des Arbeitgebers, sämtliche lohnpolitisch relevanten Sachverhalte vom Tarifvertrag generell abzulösen und in einzelvertragliche Regelungen zu überführen, macht ihn als Betriebsrat weitgehend handlungsunfähig. Während wir beim Typ II einen zwar in die Defensive gedrängten, aber handlungsfähigen Betriebsrat haben. Diese negative Entwicklung führte beim Betriebsrats-Vorsitzenden aber nicht zu Resignationserscheinungen, obwohl er solche Phasen durchgemacht hat, sondern wurde von ihm in eine Art Einzelkämpfertum überführt, das der Rolle als *lonesome IG Metall* durchaus positive Züge abgewinnen kann. Diese selbst kreierte Märtyrerrolle stellt eine Art individueller Bewältigungsstrategie dar, um den objektiven Problemdruck aushalten zu können. Dieser Problemdruck resultiert vor allem aus der Erkenntnis, daß dieser Betrieb dauerhaft keine Tariflöhne zahlen wird und damit auch wesentliche Unterstützungsfunktionen der Gewerkschaften nicht oder nur unzureichend greifen werden sowie der Tatsache, der auf Atomisierung ausgerichteten Politik des Arbeitgebers nichts entgegensetzen zu können. Wenn man schon dazu gezwungen wird, betrieblicher Einzelkämpfer zu sein, dann einer, der daraus keinen Hehl macht, son-

dem sich gewissermaßen selbst illuminiert. Diese Selbstilluminiierung besteht in einer bodenständigen Trotzigkeit, es mit einem großen Verbandsfunktionär aus dem Westen aufzunehmen. Diese Selbstheroisierung wirkt deshalb handlungsstabilisierend und handlungsinitiierend. So werden tarifpolitische Veränderungen über die IG Metall in Erfahrung gebracht und ständig bei der Geschäftsführung versucht, ähnliche betriebliche Regelungen einzuführen. Diese Versuche scheitern nicht immer, erst kürzlich wurde der Forderung nach Gewährung vermögenswirksamer Leistungen entsprochen.

Der Betriebsrat als Organ spielt in diesem Betrieb keine Rolle, die Vertretungsarbeit reduziert sich auf den Heroismus des Betriebsrats-Vorsitzenden. Nach anfänglicher Konfliktbereitschaft der Belegschaft, löste sich diese nach der Androhung des westdeutschen Arbeitgebers, den Betrieb möglicherweise zu schließen, wenn man nicht seinen Wünschen folge, auf. Die Strategie des Arbeitgebers besteht demnach: 1. in der Überführung sämtlicher lohnpolitischer Fragen in einzelvertragliche Regelungen, 2. der Führung des Betriebes mit einer deutlichen Unterschreitung des ostdeutschen Tarifniveaus (vermutlich über 30 Prozent) und 3. der Paralyse gesetzlicher Vertretungsarbeit durch den Betriebsrat.

Im Gegensatz zum Typ II führt in diesem Fall eine strukturelle Drucksituation zur Handlungs lähmung des Betriebsrates. Vertretungsarbeit reduziert sich auf das individuelle Engagement eines strukturell isolierten Betriebsrats-Vorsitzenden. Dieser resigniert jedoch nicht, sondern versucht als heroischer Betriebsrat kleine Vertretungserfolge durchzusetzen, die ihm teilweise auch gelingen. Das sind jedoch im hohen Maße gewährte, symbolische als erkämpfte Erfolge. Die Strategie, die der Arbeitgeber in diesem Betrieb gewählt hat, ist wohl bedacht und erfolgte unter einem strategischen Kalkül. Dieses strategische Interessenskalkül wird der Arbeitgeber nicht aufgeben, sondern um jeden Preis versuchen, aufrecht zu erhalten. Deshalb erscheint auf absehbarer Zeit eine Änderung des repressiven Managementverhaltens und ein Übergang des Vertretungshandelns zu einer nur partiell handlungsgeschwächten Interessenvertretung unrealistisch.

Typ IV: Despotisches Management und paralysierter Betriebsrat

Das Unternehmen wurde erst 1995 privatisiert und verfügt nach Auffassung des Betriebsrates über eine hochmoderne Anlage. Das Produktionsprofil besteht im Stahlbau unterschiedlicher Art. Die Belegschaft rekrutiert sich fast ausschließlich aus dem ehemaligen Personal des Kombinates. 1997 beschäftigte das Unternehmen 170 Mitarbeiter, davon 18 Auszubildende. Bei den Betriebsräten besteht Unklarheit über die Eigentümerverhältnisse, so wurde angegeben, daß das Unternehmen einem Schweizer Investor gehöre. Aus einem anschließenden Gespräch mit dem Leiter der zuständigen Verwaltungsstelle ging allerdings eindeutig hervor, daß dieser deutsche Investor bei den Betriebsräten diesen (falschen) Eindruck erfolgreich hervorrufen konnte.

Dem Eigentümer wird unterstellt, daß Unternehmen bewußt "gegen die Wand zu fahren"; Rechnungen würden nicht beglichen, Krankenkassenzahlungen unterblieben, außerdem hätte der Arbeitgeber mehrfach Entnahmen aus der Kasse getätigt. Ein Interesse am Fortbestehen des Unternehmens spricht der Betriebsrat (und der Leiter der Verwaltungsstelle der IG Metall) dem Arbeitgeber ab. Illegale Machenschaften konnten allerdings bislang nicht nachgewiesen werden. Obwohl die dubiose Politik des Arbeitgebers schon mehrfach auf Betreiben der IG Metall Verwaltungsstelle Gegenstand öffentlicher Kritik gewesen sei, hatten diese öffentlichen Angriffe bislang keinen Erfolg. Diese Erfolglosigkeit öffentlicher Mobilisierung wird vor allem mit den guten Verbindungen erklärt, die der Arbeitgeber zur Treuhandanstalt unterhalte und die eine formelle Intervention erschwerten. Bekannt sei, daß der Arbeitgeber bereits in Westdeutschland und in Thüringen Unternehmen in den Konkurs geführt hätte. Offensichtlich wird auf die Immobilie spekuliert, die etwa ein Kilometer vom Hauptbahnhof der nächst größeren Stadt entfernt liege. Der Führungsstil des Arbeitgebers wird von den Betriebsräten als autoritär geschildert. Der Arbeitgeber hat einzelnen Betriebsrats-Mitgliedern mehrfach persönlich gedroht, einen bereits abgemahnt, die Kommunikation scheint völlig zerrüttet. Die befragten Betriebsrats-Mitglieder wirkten eingeschüchtert und aufgrund der vergeblichen Mobilisierungsversuche im Betrieb sowie im politischen Umfeld desillusioniert. Das Gespräch mit dem Leiter der Verwaltungsstelle der IG Metall ergab eine etwas andere Gewichtung in der betrieblichen Auseinandersetzung. Danach war die Bereitschaft der Belegschaft und des Betriebsrats zu öffentlichen Aktionen gering, die Aktivitäten gegen den Arbeitgeber würden in erster Linie von der IG Metall geführt, nicht vom Betriebsrat, obwohl dieser durchaus Einflußmöglichkeiten hätte. Für die IG Metall sei die einzige Lösung, frühzeitig auf eine Gesamtvollstreckung zu drängen. Im Unternehmen werden Tariflöhne gezahlt. Es gab ein Härtefall-Verfahren, das bereits ausgelaufen ist, ein zweites Härtefall-Verfahren wurde - aufgrund der dubiosen Geschäftspolitik des Arbeitgebers - von der IG Metall und vom Betriebsrat abgelehnt.

Unabhängig von der Bewertung der Aktionsbereitschaft des Betriebsrats, machten die Betriebsrats-Mitglieder einen desorientierten Eindruck, da sie keine Handhabe sehen, gegen einen Arbeitgeber vorzugehen, der ganz offensichtlich diese Funktion nicht mehr wahrzunehmen gedenkt. Diese Variante managerieller Verweigerung hat den Betriebsrat als Organ desorientiert und handlungsunfähig gemacht. Der Betrieb ist ein Nachzügler der Privatisierungsphase. In dieser Phase kam es mehrfach zu Betriebsübernahmen bzw. Privatisierungen mit Duldung und/oder aktiver Einflußnahme der THA, die von dem Bestreben geprägt waren, kein ökonomisch prosperierendes Unternehmen aufzubauen, sondern die staatlichen Investitionshilfen ohne unternehmerische Gegenleistung in Anspruch zu nehmen und nach Auslaufen des Privatisierungsvertrages, den Konkurs anzumelden. Auch der Leiter der zuständigen Verwaltungsstelle der IG Metall bestätigte, daß der Arbeitgeber kein unternehmerisches Interesse verfolge. Das Desinteresse des Arbeitgebers am Funktionieren des Betriebes, sein rabiater Umgang mit den Betriebsräten, verfestigte bei den Interessenvertretern eine mentalitätsbedingte Handlungslähmung. "Wir können nichts machen." Die soziale Verunsicherung zeigte sich auch in dem Gesprächsablauf. Auf Wunsch der Betriebsräte fand das Gespräch nicht im Unternehmen, sondern unter konspirativen Bedingungen statt: in einer Cafeteria eines entfernt gelegenen Einkaufszentrums. Die Betriebsräte befürchte-

ten bei einem Bekanntwerden des Gesprächs berufliche Nachteile durch den Arbeitgeber. Die Betriebsrats-Mitglieder machten insgesamt einen beruflich und sozial verängstigten Eindruck, da sie bereits vom Arbeitgeber mehrfach massiv unter Druck gesetzt wurden.

Diese betriebliche Konstellation wurde unter den Bedingungen der revolutionären Politik der Treuhandanstalt (Windolf 1996) ermöglicht. Ein Eigentümer, der seine Arbeitgeberfunktion nicht dauerhaft auszuüben gedenkt, sondern einen gezielten 'crash-Kurs' fährt, der ihm einerseits erlaubt, die staatlichen Mittel nicht zurückzahlen zu müssen, andererseits sein primäres Interesse verfolgt: die lukrative Veräußerung der Immobilie. Das Interesse des 'Arbeitgebers' ist außer-unternehmerisch geprägt und wird klientelistisch über die Treuhandanstalt abgesichert. Außer-unternehmerische Interessenlagen verknüpfen sich im Binnenverhältnis mit despotischen Attitüden, die zur Paralyisierung der betrieblichen Interessenvertretung führen. Da der Arbeitgeber kein vitales Interesse am Markterfolg des Unternehmens hat, laufen gewissermaßen die Orientierungen und Vorschläge des Betriebsrates ins Leere, da dies ja an der Unternehmerfunktion anknüpfen. Die permanente Enttäuschung betrieblicher Vorschläge sowie der Mißerfolg öffentlicher Mobilisierung durch die Gewerkschaft verfestigen bei den Betriebsräten das Bild eines mächtigen und einflußreichen Unternehmers, gegen den man nichts ausrichten könne. Die Mitglieder des Betriebsrats sowie das Organ selbst paralyisiert sich. Dieses despotische Management bei einem paralysierten Betriebsrat ist eine extreme Ausprägung repressiven Managements; diese Einordnung ist nicht ganz zutreffend, weil ein repressives Management immer ein Interesse am Fortbestand des Unternehmens unterstellt. Despotisches Management wird dominiert von außer-unternehmerischen Bereicherungskalkülen, die insbesondere unter der rasanten Privatisierungsdynamik der Treuhandanstalt eine Gelegenheitsstruktur darstellt, die regional teilweise exzessiv ausgereizt wurde (Die Region um Halle war ein solcher Korruptionsschwerpunkt).

Die Handlungslähmung und Paralyisierung des Betriebsrates bewirkte, daß die politische Initiative auf die Verwaltungsstelle der IG Metall übergang. Der Betriebsrat hatte in seiner Not aber auch schon den Vorstand der IG Metall eingeschaltet. Die Tatsache, daß die verschiedenen Aktivitäten des Betriebsrats und der IG Metall ohne Erfolg geblieben sind, wird als Beleg für die Annahme genommen, daß es sich bei dem Arbeitgeber um einen sehr einflußreichen Unternehmer handeln müsse, gegen den Politik und Gewerkschaft nichts auszurichten vermögen. Die Betriebsräte bewegen sich in einer Negativ-Spirale, die durch immer neue Ereignisse ständig bestätigt wird: Man wird beim Unternehmer aktiv, der die Vorschläge brüsk ablehnt, man wird bei der Treuhandanstalt vorstellig - und nach kurzer Zeit ist der Arbeitgeber über diese Intervention informiert und droht dem Betriebsrat; die IG Metall organisiert Demonstrationen, der Unternehmer wird in der lokalen Presse angeprangert: sämtliche Aktivitäten scheinen beim Unternehmer wirkungslos abzurallen. Auf jeder Stufe erneuter Enttäuschungszumutung wird die subjektiv wahrgenommene Einflußlosigkeit bestätigt und ausgeweitet, da selbst externe Interventionen (etwa durch die Gewerkschaft) ebenfalls folgenlos bleiben. Gleichzeitig wird nach jeder erfolglosen Aktion der dem Unternehmer unterstellte politische Einfluß nach und nach bis zur Omnipotenz überhöht: Ist der Eigentümer Schweizer oder Deutscher? Man weiß es nicht genau, weil der Eigentümer über politische

Möglichkeiten verfügt, diese Angaben zu verdunkeln. Und die IG Metall könnte etwas ausrichten, aber die habe zum Betrieb Zugangsverbot erhalten.¹ Jede beliebige Annahme, die nicht durch harte Fakten bestätigt werden kann, dient gewissermaßen als Material für die Bestätigung eigener Hilflosigkeit. Interessenvertreter, die sich in einem derartigen negativen Kreislauf bewegen, sind für Aktionen, die geeignet sind, diesen Kreislauf zu unterbrechen, schwer zu gewinnen. Wird etwas unternommen und die Ergebnisse widerlegen nicht eindeutig die subjektive Einflußlosigkeit, dienen diese als permanente Bestätigung individueller und kollektiver Einflußlosigkeit. Diese Wahrnehmung minimiert nach und nach den eigenen Handlungsspielraum.²

Typ V: Kooperativer Paternalismus und Co-Management

Das Unternehmen hat sich aus dem Umform Kombinat herausgelöst und wurde in die eine westdeutsche Unternehmensgruppe integriert. Der ostdeutsche Betrieb fungiert nicht als verlängerte Werkbank, sondern als autonomer Betrieb mit eigenem Produktionsprofil. Der Betrieb ist wirtschaftlich erfolgreich und gilt in der Branche als ein ostdeutscher Vorzeigebetrieb. Das Unternehmen gehört zum Walzmaschinenbau. Technologisch baut es auf ein in den 80er Jahren an der Technischen Hochschule Dresden entwickeltes Kaltwalzverfahren auf. Auf dem westdeutschen Markt konnte sich das Unternehmen durch einen ausgebauten Service bei Werkzeugen etablieren, indem rund um die Uhr Serviceleistungen angeboten werden, die die westdeutschen Wettbewerber nicht anbieten. Die Beschäftigtenzahl betrug 1997 210 Mitarbeiter. Das Management wird von dem Geschäftsführer geprägt, der vor 1989 als Einkäufer mehrere Jahre in Japan, Vietnam und anderen Ländern internationale Erfahrungen sammeln konnte. An diese Kontakte knüpfte das Unternehmen nach der Privatisierung erfolgreich an.

Die Belegschaft rekrutiert fast ausschließlich aus dem ehemaligen Personal des Kombinates. Produktionsprofil, Beschäftigtenstruktur und Standort werden vom Geschäftsführer und Betriebsrat als "Einheit" verstanden, die nur in dieser Form an diesem Ort erfolgreich sein konnte. Der wirtschaftliche Erfolg ist allerdings nur unter Ausnutzung erheblicher Flexibilitätsspielräume gewährleistet. Der "Traum" des Geschäftsführers ist ein Umsatz von 60 Mio und eine Belegschaftsgröße von 300. Der Führungsstil des Geschäftsführers ist paternalistisch und gemeinschaftlich orientiert; dieser versteht sich nicht modernistisch, sondern traditionalistisch, in bewußter Fortführung ehemaliger Gemeinschaftsvorstellungen aus der DDR ohne deren ideologischen Ballast. Nach dem Selbstverständnis des Geschäftsführers ist er für jeden da, der Probleme am Arbeitsplatz oder mit Vorgesetzten habe. Er ist "einer von ihnen". Eine Sicht, die vom Betriebsrat geteilt wird. Der Geschäftsführer begeht regelmäßig seinen Betrieb und spricht die Beschäftigten, die er in der Regel schon aus DDR-Zeiten kennt, individuell an und verzichtet auf die Demonstra-

¹ In einem Gespräch mit dem Leiter der Verwaltungsstelle wurde darauf hingewiesen, daß Vertreter der IG Metall mindestens einmal pro Woche im Unternehmen anwesend seien. Die Einschätzung des Betriebsrats, daß kein Interesse am Erhalt des Unternehmens bestünde, wird von der Verwaltungsstelle der IG Metall geteilt. Deshalb ziele die Politik der IG Metall darauf ab noch 1997 eine Gesamtvollstreckung einzuleiten.

² Hier setzt die Kritik des Leiters der zuständigen Verwaltungsstelle der IG Metall an, wenn er meint, daß der Betriebsrat die eigenen Handlungsmöglichkeit nicht ausschöpfe.

tion neu erlangten Wohlstandes. Bei Neueinstellungen werden selbst ältere Arbeitslose (über 50 Jahre) eingestellt, wenn sie bereits im Kombinat beschäftigt waren. Der Geschäftsführer pflegt bewußt eine betriebliche Sozialpolitik, die instrumentell, aber entideologisiert an die Sozialpolitik des früheren Kombinates anknüpft. So soll beispielsweise die neue Kantine, nicht nur ein Ort des Verzehrs sein, sondern ein Platz gemeinsamen Treffens im Betrieb mit qualitativ guten Speisen. Diese Akzentuierung, die vom Geschäftsführer mehrfach im Gespräch hervorgehoben wird, versucht positive Erfahrungen aus der DDR (Kantine als Ort sozialer Kommunikation im Betrieb) mit der Überwindung negativer Erfahrungen (schlechte Speisen) zu kombinieren. So bleibt personell, technologisch, sozialpolitisch und 'betriebs-ideologisch' das "Kombinat" Referenzsystem des neuen Unternehmens. Der Geschäftsführer personifiziert in dieser Perspektive die Tradition der guten Tugenden eines DDR-Wirtschaftsführers mit der Modernität eines erfolgreichen Managers in Ostdeutschland nach der Wende. Diese Tugenden sind betriebszentriert und verstehen sich bewußt unpolitisch, womit die Bedeutung der Tarifvertragsparteien grundsätzlich marginalisiert wird. Wirtschaftliche und (verbands-)politische Interessen müssen den schwierigen Nachweis antreten, bessere Lösungen anbieten zu können als die, die im persönlichen Gespräch zwischen Geschäftsführer und Betriebsrats-Vorsitzenden erzielt werden. Gleichzeitig ermöglichen diese Tugenden dem Geschäftsführer - und nur dem - eine Instrumentalisierung zur erheblichen Kostensenkung. Diese wird objektiv mit der Ertragslage begründet und diene nicht betriebsfremden Zwecken. Auf dieser Basis werden der Belegschaft erhebliche Einkommens-Einbußen zugemutet.

Der Geschäftsführer und der Betriebsrat-Vorsitzende kennen sich seit über 30 Jahren, es besteht ein freundschaftlich-gemeinschaftliches Wir-Gefühl in dem Betrieb. Man hat den Umbruch in der DDR überstanden sowie die prekären Stufen der Privatisierungsphase - alles aus eigener Kraft. Die gemeinsame politisch-kulturelle Verwurzelung in der DDR wird in dieser Perspektive als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gesehen, da zugemutete Einschnitte und Leistungskürzungen auf der Basis dieser kollektiven Verbundenheit erfolgen, deren Charakteristikum "Ehrlichkeit" und "Offenheit" seien. Bei Leistungskürzungen kann sich der Betriebsrat darauf verlassen, daß diese objektiv notwendig seien und muß nicht befürchten muß, über den Tisch gezogen zu werden. Die Richtigkeit dieses für die DDR typischen paternalistischen Führungsstils wird durch den ökonomischen Erfolg des Unternehmens bestätigt. Die Arbeitsteilung zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat wird zwar als notwendig erachtet, aber als Bestandteil dieser paternalistischen Einheits-Struktur. So ist man für Vorschläge, Initiativen von außen offen, so lange diese mit den betrieblichen Spezifika kompatibel sind, läßt sich aber nicht - ähnlich wie zu DDR-Zeiten - von außen hereinreden.

Der Kontakt der IG Metall erfolgt primär über den Patron, dem Geschäftsführer, der mit seiner Politik und nach seinem Selbstverständnis, die Interessen der Beschäftigten gleich mit vertritt, während der Betriebsrat im wesentlichen die betrieblichen Vorgaben des Geschäftsführers nachvollzieht. Nach der Erfahrung im Rahmen des ersten Härtefall-Verfahrens hatte der Geschäftsführer den Eindruck gewonnen, die IG Metall bestünde aus ideologisch motivierten Akteuren, die sich nicht der Mühe unterzögen, auf die besonderen Probleme des Unternehmens einzugehen. Seit etwa 1994 habe sich dieses Verhältnis grundle-

gend geändert, insbesondere zur zuständigen Verwaltungsstelle, an deren regionalpolitischen Aktivitäten der Geschäftsführer bewußt teilnimmt (zusätzlich motiviert durch ein Schreiben des Arbeitgeberverbandes, an solchen Aktivitäten der IG Metall nicht teilzunehmen). Aus Sicht der Verwaltungsstelle der IG Metall hat man es bei dem Geschäftsführer mit einem selbstbewußten ostdeutschen Manager zu tun, der wirtschaftlich erfolgreich ist und sich nicht in die Polarisierungsstrategie des Arbeitgeberverbandes einbinden läßt, gleichzeitig eine sozialpolitische Linie verfolge, die ihn als eine Art 'mentales' Mitglied der IG Metall erscheinen lasse. Für die IG Metall stelle dieser Betrieb ein Paradoxon dar, weil der Geschäftsführer aus den gleichen Motiven aus dem Arbeitgeberverband austrete, aus denen die IG Metall den Arbeitgeberverband attackiere.

Der Geschäftsführer ist wenige Tage vor dem Interview aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten, nachdem eine längere Phase der Unzufriedenheit mit dem Verband mehrfach verbandsöffentlich artikuliert wurde. Der Geschäftsführer bemängelt insbesondere die Konflikt rhetorik der Tarifvertragsparteien, die seines Erachtens unnötig polarisiere und die Kompromißfindung unmöglich mache.

Dieser Typus des kooperativen Paternalismus bei einem aktiven Co-Management kommt in diesem Sample gleich in drei Betrieben vor. In allen drei Fällen findet auch eine gehäufte Unterschreitung der Tarifnorm statt. Die geltend gemachten Begründungskontexte sind ähnlich.

Die betrieblichen Austauschbeziehungen werden von der Autorität und dem Fachwissen der ostdeutschen Geschäftsführer dominiert. "Wir haben das beste daraus gemacht." (Geschäftsführer Unternehmen T 5.2.) ist mehr eine Aussage über seinen persönlichen Beitrag an dem Erfolg des Unternehmens, die vom Betriebsrat geteilt wird. Die Geschäftsführer kennen "ihre" Beschäftigten im Regelfall schon von vor 1989. Ein Geschäftsführer wies zudem darauf hin, daß bei einer regional hohen Arbeitslosigkeit, sich natürlich die Prioritäten der Beschäftigten verändern würden. "An erster Stelle steht natürlich die Arbeitsplatzsicherheit und erst an zweiter Stelle die Lohnhöhe." (Geschäftsführer Unternehmen T 5.2.) Die Geschäftsführer begreifen sich als bodenständige Aufbauer, denen es durch persönlichen Einsatz gelungen sei, die Betriebe am Markt zu stabilisieren. Aus einer personalistischen Verkettung der Geschäftsführer mit dem Wohl und Wehe des Unternehmens, wird Tarifpolitik als Referenzsystem auch für den Betriebsrat sekundär. Nunmehr gehe es um Einsparungen, bei denen jeder seinen Beitrag zu leisten habe. Dieser Prozeß solle aber in einem kooperativen Austausch mit dem Betriebsrat abgewickelt werden, nicht gegen diesen.

Diesem kooperativen Verständnis widerspricht in der Wahrnehmung der Akteure nicht, wenn von den Geschäftsführern massive Drohungen ins Feld geführt werden. So hat der Geschäftsführer dieses Betriebes die Notwendigkeit der Abweichung vom Tarifvertrag durchzusetzen versucht. Der Betriebsrat hat diesen Forderungen nachgegeben, insbesondere als der Geschäftsführer bei einer anfänglichen Weigerung des Betriebsrates mit einer Entlassung von 30 Beschäftigten gedroht hatte. Diese Drohung ermöglichte eine deutliche Abweichung vom Tarifvertrag. Dennoch wird das Verhältnis vom Betriebsrat als kooperativ beschrieben.

Die Betriebsräte sind Bestandteil dieses betrieblichen Gemeinschaftsmodells, aber nicht, weil sie schwach oder aufgrund der personalen Autorität der Geschäftsführers marginalisiert sind. Häufig hat vor allem der Betriebsrats-Vorsitzende einen maßgeblichen Anteil an der stabilen Achse zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Insofern charakterisiert diese Betriebe die personale Autorität der Geschäftsführer, die jedoch in den Betriebsräten zwar keine ebenbürtigen, aber doch in der Belegschaft respektierte Interessenvertreter haben. Das paternalistische Regime schließt dabei konfliktorientiertes Handeln nicht grundsätzlich aus.

Im Unternehmen T 5.3. ist das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung heute zwar von Respekt geprägt, was aber nicht immer so gewesen sei. Vor allem als das Unternehmen 1993 aus dem Arbeitgeberverband austrat und sich der Arbeitgeber weigerte, die Nachwirkung des Tarifvertrags anzuerkennen, kam es zu heftigen Auseinandersetzungen. Mehrere Beschäftigte klagten vor dem Arbeitsgericht. Der Vorteil für den Betriebsrat sei gewesen, daß er die gesamte Belegschaft in diesen Konflikten hinter sich wußte, was ihm seine konfliktorientierte Linie erleichterte.

Die Geschäftsführung drohte mehrfach mit Schließung des Betriebes, was den Betriebsrat jedoch nicht von seinem Konfliktkurs abbrachte. Der Verbandsaustritt konnte zwar nicht rückgängig gemacht werden, allerdings einigte man sich nach diesen Auseinandersetzungen auf eine sinngemäße Anwendung des Tarifvertrages. Nach den heftigen Konflikten 1994 wurde eine Art Burgfrieden geschlossen mit dem Ziel, die Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auf eine gleichberechtigte und konsensorientierte Ebene zu stellen. ("Wir wußten beide, daß wir so in Zukunft nicht weiter machen konnten.") Als Ergebnis erkannte der Betriebsrat den Verbandsaustritt an. Interessanterweise bewertet der Betriebsrats-Vorsitzende insbesondere die Tatsache positiv, daß nun der "Druck" aus dem Unternehmen heraus sei, der regelmäßig durch die gewerkschaftlichen Tarifforderungen von außen in das Unternehmen hereingetragen würde. Dem Betriebsrats-Vorsitzenden sei aber bewußt, daß der jetzt gefundene *modus vivendi* von der personalen Autorität des Geschäftsführers und seiner abhängige. "Wenn mein Gegenüber beispielsweise der westdeutsche Geschäftsführer wäre, dann fehlte unserem System die ganze Basis, die ja auf Vertrauen aufbaut. Dann würde ich mich auch ganz anders verhalten." Sein Kapital sei die Belegschaft. "Die Belegschaft steht hinter mir, und das weiß der Geschäftsführer." In diesem Fall sind Konflikte Übergangsphänomene, um ein neues kooperations-orientiertes Austauschmuster zu begründen.

Prägend für diese Betriebsräte ist ihr Denken in betriebswirtschaftlichen Kategorien und der dezidierten Ablehnung 'ideologischer' Inhalte. Hierzu zählen auch gewerkschaftliche Forderungen, soweit diese nicht mit den betrieblichen Bedingungen kompatibel sind. Gewerkschaften *und* Arbeitgeberverband werden von beiden betrieblichen Akteuren als Außenstehende betrachtet, die im Grunde keine Kompetenz für "ihren" Betrieb haben. Aus dem personalistischen Austauschmuster, der besonderen Abhängigkeit von der *Person* des Geschäftsführers und des Betriebsrats-Vorsitzenden, resultiert die Ablehnung entpersönlicher

Verfahren der Konfliktregulierung. Betriebliche Verhandlungen werden so zu einer "Frage der Ehre", die überpersönlichen Verfahren prinzipiell unzugänglich sind.

Grundsätzlich sind Akteure in diesen Austauschmustern das System industrieller Beziehungen aus Westdeutschland fremd geblieben, es mag unter den besonderen Entwicklungsbedingungen in Westdeutschland seine Berechtigung gehabt haben, nicht jedoch für Ostdeutschland, schon gar nicht für ihren Betrieb. Hier gelten andere Regeln und Handlungserfordernisse, nämlich solche, die die westdeutschen Akteure nicht kennen oder verstehen. Deshalb sollten die ostdeutschen Akteure - sowohl auf Seiten der Gewerkschaft wie der Arbeitgeber - eine größere Autonomie bei der künftigen Gestaltung tarifpolitischer Regelungen erhalten. Diese Fremdheit gegenüber dem westdeutschen System dokumentiert sich u.a. in einem hohen Empörungsniveau gegenüber der Konfliktretorik der Verbandsspitzen und einer daraus resultierenden Verwirrung, wie Vorsitzende, die so aggressiv mit einander in der Öffentlichkeit umgingen, gleichzeitig auf Konsens angelegte Tarifverträge vereinbaren könnten. Auch hier liefert die untergegangene DDR das Referenzsystem: ausgeprägte Klassenkampfrhetorik signalisierte Konflikt, zumindest keine realistische Chancen konsens-orientierter Einigung. Der Zusammenhang von Konfliktretorik als notwendiges Element verbandspolitischer Mobilisierung und tarifpolitischer Verhandlungen als entpersönlichte, auf Einigung ausgerichtete Verfahren, bleibt unverstanden. Dieses Unverständnis wird gewissermaßen personalistisch überbrückt: Ein Verbandsführer, der aggressiv in der Öffentlichkeit aufträte, muß ein diktatorischer Mensch sein - ähnlich wie Günter Mittag. Diese personalen Assoziationen spielen in der Beurteilung westdeutscher Verbandsführer nach wie vor eine wichtige Rolle.

Der Betriebsrats-Vorsitzende des Unternehmens T 5.3. erachtet nach dem Austritt des Betriebes aus dem Arbeitgeberverband die Tatsache als positiv, daß man aus dem "Zwangslauf" der regelmäßigen Tarifforderungen, Tarifverhandlungen und Tarifdurchsetzung herausgelöst worden sei. Diese "große Gewerkschaftspolitik" wird als etwas dem Betrieb Fremdes erlebt, das mit der Mikrostruktur des eigenen Betriebes nicht kompatibel sei. Nun könne er sich nach dem Ende der Tarifverhandlungen in aller Ruhe und ohne Aufregungen mit dem Geschäftsführer hinsetzen und überlegen, in welcher Form die tariflichen Veränderungen im Betrieb implementiert werden können. Negativ an "seinem" System sei, daß der Prozeß in Richtung "Normalisierung des Betriebs" gehe. "Die Entwicklung auch bei uns geht in Richtung des Normalen, also des normalen kapitalistischen Profitstrebens." Wenn sich gleichzeitig die Arbeitslosigkeit weiter erhöhte, sei sein Modell am Ende. "Mit dem Tarifvertrag soll ja der Willkür Grenzen gesetzt werden. Aber wenn hier die Arbeitslosigkeit weiter steigt, da mache ich mir keine Illusionen, dann sind wir hier mit unserem System am Ende." Dieses Zitat zeigt, daß man den personalistischen status quo als unter den obwaltenden Gegebenheiten für optimal hält, daß aber ein klares Bewußtsein der Fragilität über die personelle Achse Geschäftsführer - Betriebsrat besteht.

Typ VI: Repressiver Paternalismus und ambivalentes Co-Management

Es handelt sich um einen der größten Automobilhändler in Brandenburg (VW/AUDI). Vor 1989 waren im Kombinat Kfz-Instandhaltung etwa 8.000, in dem heutigen Betriebsteil, das heute das Unternehmen ausmacht, 320. Nach der Privatisierung 1990 hatte der Betrieb noch 90 Beschäftigte, davon 30 Auszubildende; 1998 sind es mittlerweile 160, davon 27 Auszubildende. In dem Unternehmen ist der Geschäftsführer natürlicher Gesellschafter und ein weiterer westdeutscher Autohändler juristischer, der Geschäftsführer verfügt aber über eine Sperrminorität. Der Umsatz wird mit etwa 60 Mio angegeben.

Das Unternehmen hat sich aus dem ehemaligen Kombinat Kraftfahrzeug Instandhaltung entwickelt und ist in der gegenwärtigen Form im hohen Maße vom manageriellen Elan des Geschäftsführers geprägt, der sich als Aufbauer der ersten Stunde versteht. In seinen Ausführungen spielt seine Biographie als 'Abweichler' in der DDR, der als Intelligenzler eine Reihe Repressalien zu erleiden hatte, eine zentrale Rolle. Sein Vater war Direktor bei Leuna, so daß er nicht als Arbeiterkind galt, was dazu führte, daß er seinen ursprünglichen Berufswunsch (Tierarzt) nicht realisieren durfte. Die Biographie ist für DDR-Verhältnisse atypisch, mehrfach gebrochen, u.a. verschiedene gescheiterte Versuche in den 70er Jahren selbständig zu werden. Eher zufällig kam er in das Kombinat der Kfz-Instandhaltung, stieg dort bis zum Produktionsleiter auf. Nachdem er seinen Vorgänger dabei erwischt hatte, wie dieser illegal Zulieferprodukte aus dem Kombinat für private Zwecke entnommen und ihn fristlos entlassen hatte. Er wurde dann Betriebsleiter ohne Anstellungsvertrag, da die Position des Betriebsleiters Nomenklatur-Kader war und der Bestätigung durch die Bezirksleitung der SED bedurft hätte. Da die jedoch unter keinen Umständen erteilt worden wäre, wurde dieser Weg gewählt.

Die Unternehmensgeschichte, die Umstrukturierung, Privatisierung und die Stabilisierung des Unternehmens zu einem der größten VW/AUDI-Händler in Brandenburg wird ausführlich geschildert. Der Geschäftsführer nahm im Zuge der Wende gezielt die Privatisierung des Unternehmens in die Hand und zielte bewußt auf ein großes Unternehmen mit zwei Standorten ab. Es gelang noch zu DDR-Zeiten eine Entschuldung durch die Finanzrevision der DDR beurkundet zu bekommen, so daß keine Notwendigkeit für Überbrückungskredite der Treuhandanstalt bestand. 1991 bemühte er sich um Partner und gewann einen westdeutschen VW-Händler; diesen setzte er gegen das ursprüngliche Interesse der THA durch. VW war gegenüber der angepeilten Größe des Betriebes skeptisch. Nachdem der Geschäftsführer VW damit gedroht hatte, zu Opel zu gehen, stimmte Wolfsburg widerwillig zu. Die Kaufverhandlungen seien hart gewesen, der Preis zu hoch, worunter der Betrieb noch heute leide. Die Finanzierung wurde vor allem durch Auflegung eines geschlossenen Investmentfonds realisiert. Diese, seine Aufbauleistung sieht der Geschäftsführer doppelt gefährdet: durch eine an passiven Widerstand grenzende Einstellung eines Großteils der Beschäftigten und der inflexiblen Tarifpolitik der IG Metall.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung wird als spannungsreich bezeichnet. Der Geschäftsführer genieße zwar als Person große Autorität in der Belegschaft, die er zum großen Teil noch aus der DDR kennt, nicht jedoch die "Geschäfts-Führung". Hintergrund dieser Spannungen ist die Politik des Geschäftsführers durch eine Ausdehnung der Arbeitszeiten bis 22.00 Uhr die Attraktivität des

Unternehmens zu steigern. Dieses sei auch gelungen, vom Betriebsrat und der Belegschaft aber bis heute nicht wirklich akzeptiert worden. Hinzu kommt eine heftige Auseinandersetzung mit dem ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden, den der Geschäftsführer nach mehrmaligen gescheiterten Versuchen, ihn anderweitig zu beschäftigen, kündigte. In dieses Verfahren, das überregional Aufmerksamkeit hervorrief, schaltete sich auch die IG Metall-Führung unter Franz Steinkühler ein. Beim Arbeitsgericht wurde der Geschäftsführer gefragt, ob er wüßte, daß der Betriebsratsvorsitzende ehrenamtlicher Richter sei und nach brandenburgischem Recht unkündbar. Er verneinte die Frage und einigte sich mit dem Betriebsratsvorsitzenden außergerichtlich, der heute in der Geschäftsführung für Kundenbetreuung, Reklamationen etc. zuständig sei ("Ich mußte den Bock zum Gärtner machen."). Der Geschäftsführer sieht sich in dieser Sache als Opfer unfähiger Anwälte des Arbeitgeberverbandes, auf die er sich verlassen hätte.

Die Haltung des Geschäftsführers zur IG Metall ist ambivalent. Einerseits fühlte er sich in der arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung politisch zu Unrecht von der IG Metall persönlich bedroht, andererseits sei die Betriebsvereinbarung über den Schichtbetrieb nur durch die Mitwirkung der IG Metall in dieser Form zustande gekommen und wäre am Betriebsrat wahrscheinlich gescheitert.

Nach den ganzen Konflikten in den vergangenen Jahren fragt sich der Geschäftsführer mittlerweile, ob er nicht besser fahren würde, wenn er wieder in die Innung eintrete und Tariflöhne zahle, dann hätte er zwar hohe Kosten, aber an der Gewerkschaftsfront und wahrscheinlich auch an der Betriebsratsfront Ruhe.

Der Geschäftsführer ist aus der Innung ausgetreten. Hintergrund waren die Tarifverhandlungen 1997 in Brandenburg. Der Tarifabschluß sei zwar moderat gewesen ("Damit kann man leben."), enthalte aber eine Erhöhung der Schichtzulage um 15 Prozent, die in Brandenburg nur zwei Betriebe betreffe. Da sei er aus der Innung ausgetreten und habe die Gründe in einem offenen Brief publik gemacht. "Man muß sich das mal vorstellen, die handeln dort Schichtzulagen aus, die keinem von der Arbeitgeberseite wehtun, aber mir. Die haben über diese Tarifeinigung ganz bewußt Wettbewerbsverzerrung betrieben." Das Hauptproblem für den Geschäftsführer ist nicht die IG Metall, stärker der Betriebsrat, insbesondere jedoch die Belegschaft. Der Geschäftsführer illustriert seine Meinung anhand eines Rechtsstreites mit einem Mitarbeiter: Eines Tages bringt ein Mitarbeiter eine Krankschreibung vorbei. Ein Gruppensprecher überbringt ihm die und räumt ein, daß der Kollege immer krank werde, "wenn die Gurken wachsen." Das habe der schon zu DDR-Zeiten so gemacht. In kurzer Zeit wurde eine Art betriebliches Rollkommando zusammengestellt, das den betreffenden Mitarbeiter tatsächlich beim Aufbau eines Standes auf dem Wochenmarkt antrifft. Der Mitarbeiter zeigte sich uneinsichtig. Auch am nächsten Tage wurde das Rollkommando wieder fündig, als es den Mitarbeiter beim Abernten seines Gurkenfeldes ertappte. Die danach ausgesprochene Kündigung hatte vorm Arbeitsgericht keinen Bestand, was den Geschäftsführer an dem Sozialstaat zweifeln läßt und er sich in die DDR zurückversetzt fühle. Viele Beschäftigten, so seine dezidierte Meinung, haben die Einstellung, daß sie genügend individuelle Beiträge zum Aufbau Ostdeutschlands geleistet hätten. Nunmehr dränge wieder jene Versorgungsmentalität durch, die man jahrzehntelang in der DDR eingeübt habe und die nur kurzfristig durch die Wende überlagert worden sei. Die hohen Arbeitslosenzahlen in der Region würden dabei völlig abgespalten, auch die Gefahr, daß das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten könnte. Aus vielen Gesprächen mit anderen Unternehmern habe er den Eindruck gewonnen, daß diese Einschätzung verallgemeinerbar sei. Viele würden wie in der DDR zur

Aufbesserung ihres Nebenverdienstes Landwirtschaft betreiben, und dieses erhalte mehr und mehr einen höheren Stellenwert. Einen weiteren Beleg für seine These sieht der Geschäftsführer in dem Anschwellen der Ausfallzeiten durch Krankheit in seinem Unternehmen seit 1997. Während die Ausfallzeiten bundesweit zurückgingen, würden sie ausgerechnet bei ihm hochgehen. Um diesen Trend zu stoppen, wurde eine Erfolgsbeteiligung in Abhängigkeit von der Präsenz eingeführt. Dieses Modell ist gescheitert und wurde wieder aufgegeben, weil sich im Grunde nur 5 Monteure daran beteiligt hätten, die außerordentlich "rangehauen" hätten, während dieses Instrument den Rest der Belegschaft völlig uninteressiert ließ. Der Geschäftsführer räumt ein, daß hier möglicherweise ein Bias vorliege: Schon in der DDR seien die Kfz-Monteure überdurchschnittlich gut bezahlt worden, hätten aber kaum offiziell gearbeitet, dafür aber viel entwendet und illegal gegen Devisen Autos repariert. In jedem Fall sei dies eine "versaute Menschenschicht" - und dieses Einstellungsmuster trete 8 Jahre nach der Einheit wieder zutage. Ein weiterer Grund könne auch sein, daß das Protestpotential in Potsdam enorm groß ist, die PDS erhalte hier leicht über 30 Prozent der Stimmen. Diese PDS-Stimmen seien alle Proteststimmen, weil sich eine Großzahl von Potsdamern mit Restitutionsansprüchen von Alteigentümern konfrontiert sähen. Dies könnte möglicherweise auch auf den betrieblichen Alltag durchschlagen.

Der Erfolg der Privatisierung, die *success story* des Unternehmens stärkt nach wie vor das Verhältnis des Geschäftsführers zur Belegschaft, trotz aller Konflikte. Vor allem verschaffe der persönliche Einsatz des Geschäftsführers ihm ein hohes Maß an Respekt und Autorität. Dabei spiele eine wesentliche Rolle, daß man sich schon aus der Planwirtschaft kenne, auch der Geschäftsführer kenne "seine Pappenheimer". "Die können mir nichts vormachen, ich weiß genau, wie die früher beschissen haben." Dieses Wissen helfe ihm auch heute. Gleichwohl sei in Ostdeutschland die "Ära des Ärmelhochkrepelns" vorbei, jetzt wolle man genießen. Hier würden sich noch viele Probleme auftun.

Die Hochlohnpolitik der IG Metall sei insbesondere für sein Unternehmen gefährlich, da man ohnehin schon sehr hohe Löhne zahle. Unter Druck gerate man insbesondere durch die kleinen Handwerksbetriebe, die aggressive "Fronmethoden" anwenden würden. Notwendig sei eine Differenzierung sowohl nach Bereichen (Händler) als auch regional (Ostdeutschland). Derzeit wird mit der IG Metall über einen Haustarifvertrag verhandelt, die der Geschäftsführer als problematisch einstuft. Sein Ziel sei eine Anlehnung an den Flächentarifvertrag, den er im Prinzip für richtig halte, der aber auf die Besonderheiten der Kfz-Händler Rücksicht nehmen müsse, das gelte insbesondere für die Arbeitszeitregelungen bis 22.00 Uhr, über die sich das Unternehmen einen wichtigen Marktvorteil erobern konnte. Das Problem sei je doch primär sein Betriebsrat und seine Belegschaft, nicht die IG Metall.

Die zentrale Frage ist für den Geschäftsführer, ob und inwieweit die IG Metall weitere Flexibilisierungen erlaube oder nicht. Da werde von der Gewerkschaft verbal vieles eingeräumt, was in den Verhandlungen ganz anders aussehe. Als Vorbild für die Kfz-Händler könnte er sich den Tarifvertrag vorstellen, den die IG Metall mit DEBIS abgeschlossen habe. Dieser Vertrag sei aber nur deshalb möglich gewesen, weil

sich die IG Metall die Sonderregelungen hat teuer bezahlen lassen und diese Ressourcen habe das Kfz-Handwerk einfach nicht. Strukturell sei jedoch der Weg des DEBIS-Tarifvertrages der richtige Weg. Unter Druck gerieten mittlere Unternehmen insbesondere durch die kleinen Handwerksbetriebe, die aggressive "Fronmethoden" anwenden würden. "Wenn dort ein Monteur einen Auftrag übernimmt, kann der nicht nach 7 Stunden Feierabend machen wie bei uns, sondern der arbeitet, bis der Auftrag erfüllt ist. Und das können 10, 11 oder 12 Stunden sein. Weigert der sich, fliegt der 'raus. Über diese Methoden haben die kleinen (Handwerksbetriebe) Leute bei sich, die voll ranhauen und die Kundenwünsche befriedigen. Und die Unfähigen haben die längst 'rausgeschmissen." Unter dieser Konkurrenzsituation sei die Politik der IG Metall für Betriebe seiner Größenordnung kontraproduktiv.

Der Betrieb wird von der Aufbauleistung und der Autorität des Geschäftsführers geprägt, der einen postsozialistischen Paternalismus pflegt (personalistischer Aufbauer-Mythos) und darunter leidet, daß der Gründungs-Mythos der Wendezeit und die erfolgreiche Privatisierung nicht mehr ausreichen, um den Betriebsrat und die Beschäftigten zu Zugeständnissen zu bewegen.

Das Unternehmen wurde als Sonderfall des Kfz-Handwerks im Berliner "Speckgürtel" einbezogen, um die Bedingungen in der Metall- und Elektroindustrie zu kontrastieren. Der Geschäftsführer dominiert mit seiner Person die Beziehungen zur Belegschaft und zum Betriebsrat. Die Häufung der Konflikte zwischen ihm und dem Betriebsrat und sein großer Unmut über den "passiven Widerstand" der Belegschaft deuten jedoch an, daß diese Autoritätsbasis erodiert. Der Gründungs- und Wende-Mythos flacht ab und verkehrt sich möglicherweise sogar ins Gegenteil: Der heutige Geschäftsführer und ehemalige Betriebsleiter weiß zu viel von den kleinen Nischen der Beschäftigten und ist deshalb gefährlich.

Das Unternehmen ist aus der Innung ausgetreten, da man sich von der Verhandlungsführung der Arbeitgeberseite getäuscht fühlte. Der Flächentarifvertrag spielt dennoch in den Orientierungen des Geschäftsführers eine wesentliche Rolle. In vielen tarifpolitischen Fragen zeigte er sich informiert und interessiert, betont auch die Notwendigkeit eines flächentarifvertraglichen Gesamtrahmens. Das Problem ergebe sich aus der mangelnden Differenzierung für einzelne Bereiche, wie dem Kfz-Handel, insbesondere für die größeren Händler, die keine "Fronmethoden" wie in den ganz kleinen Handwerksbetrieben anwenden könnten. Die Unterschreitung der Tarifnorm soll jedoch in strikter Ausrichtung an den Tarifvertrag erfolgen; in diesem Sinne würden die derzeit laufenden Verhandlungen über den Haustarifvertrag geführt werden.

Der Betriebsrat ist sehr umtriebig und agiert konfliktorientiert, was sich u.a. aus der Einschätzung des Geschäftsführers ergibt, daß die Betriebsvereinbarung über den Schichtbetrieb nur durch die IG Metall möglich wurde; wären die Verhandlungen ausschließlich mit dem Betriebsrat geführt worden, wäre das Ergebnis weitaus schlechter gewesen.

Die vollzogene Exit-Option wird vom Geschäftsführer mittlerweile in Frage gestellt, da er sich eine Vielzahl von Problemen mit der Gewerkschaft, der Presse und dem Betriebsrat eingehandelt habe, die möglicherweise bei einer Mitgliedschaft im Verband nicht aufgetreten wären.

4. Betriebliche Handlungskonstellationen und die Akzeptanz des Flächentarifvertrags in Ostdeutschland

4.1. Zur Akzeptanz des Flächentarifvertrags

Das zentrale Ergebnis der Befragungen ist, daß die unterschiedlichen betrieblichen Konstellationen hinsichtlich der Akzeptanz des Flächentarifvertrags indifferent sind: sowohl bei westdeutschem Management wie bei ostdeutschen paternalistischen Führungsstilen wird das Tarifniveau unterschritten. Die ökonomischen Begründungskontexte sind vergleichbar, nicht jedoch die manageriellen Strategien der Umsetzung. Unabhängig von der Rekrutierung des Managements wird die Nichtmitgliedschaft im Arbeitgeberverband oder die Unterschreitung des Tarifniveaus durch Inanspruchnahme der Härtefallklausel als ein entscheidender Standortvorteil betrachtet. Qualitativ ist jedoch die Nichtmitgliedschaft von einer tarifgemäßen Unterschreitung des Tarifniveaus durch Inanspruchnahme einer Härtefallregelung zu unterscheiden. Das ergibt sich materiell aus der Tatsache, daß Unternehmen, die tarifgemäß einen Härtefall beantragt haben, einen Handlungsspielraum von 10 bis 15 Prozent der Lohnsumme ausschöpfen, während dieser Handlungsspielraum bei den ausgetretenen Unternehmen fast doppelt so hoch ist, nämlich zwischen 20 und 30 Prozent. In beiden Fällen ist die negative Monetarisierung flexibler Arbeitszeitregelungen nicht enthalten, die in allen erfaßten Unternehmen durch Betriebsvereinbarung geregelt ist.

Ein besonderes Problem für die gewerkschaftliche Arbeit stellen die ausgetretenen Unternehmen dar. Hier gibt es im wesentlichen zwei große Gruppen: Solche, die halblegale oder illegale Betriebsvereinbarungen treffen und solche, die "Lohnpolitik" in einzelvertragliche Regelungen mit den Beschäftigten auflösen. In den letztgenannten Unternehmen sind betriebliche Austauschprozesse insgesamt unter-institutionalisiert. Sämtliche lohnpolitisch relevanten Sachverhalte werden in einzelvertragliche Regelungen aufgelöst. Das ist ein Prozeß der Atomisierung von Arbeitnehmerinteressen, der selbst von den Betriebsräten nicht oder nur unvollständig überschaut werden kann. Diese *Atomisierung von Arbeitnehmerinteressen* bedeutet de facto den Entzug sozialer Grundlagen für die Formulierung und Durchsetzung betrieblicher und überbetrieblicher Interessen der Beschäftigten und repräsentiert gewissermaßen das Ideal privatkapitalistischer Verwertungsinteressen in Ostdeutschland. Die zweite Gruppe besteht in einem "grauen Bereich" halb- und illegaler betrieblicher Vereinbarungen. Die Unternehmen treten aus dem Arbeitgeberverband aus und bieten den Betriebsräten Verhandlungen über die Lohnhöhe und andere Regelungssachverhalte an. Derartige betriebliche Vereinbarungen sind illegal, da gegen den Tarifvorbehalt verstoßen wird; teilweise sind die Vereinbarungen allerdings so abgefaßt, daß ein Verstoß gegen den Tarifvorbehalt primär nicht ersichtlich, womöglich den Akteuren auf Arbeitnehmerseite auch nicht bewußt ist. Diese Gruppe unter den ausgetretenen Betrieben ist in diesem Sample größer als die, die eine aggressive Atomisierungsstrategie fahren. Bei den Unternehmen, die halblegale betriebliche Vereinbarungen treffen, treten häufig Spannungen zwischen den lokalen und bezirklichen Verbandsakteuren der IG Metall auf: Letztere pochen auf die Tatsache des Rechtsbruchs, die lokalen Verbandsakteure geben zu bedenken, daß hier die Absicht der

Geschäftsführung, überhaupt betriebliche Regelungen mit dem Betriebsrat abzuschließen höher gewertet werden sollte, da die Alternative nicht eine tarifreue Vergütung sei, sondern ein Abdriften in die Atomisierung. Nach Angaben aus der Bezirksleitung Berlin dürfte der Umfang derartiger halb- und illegaler Vereinbarungen größer sein, als in den Bezirksleitungen bekannt. Auch diese Problemkonstellation ist aufgrund des strategischen Charakters der Verbandsaustritte nicht vorübergehend von Bedeutung, sondern stellt eine Handlungsoption dar, die von einer Reihe von Geschäftsführungen auch zukünftig gewählt werden dürfte.

In jedem Fall bleibt festzuhalten, daß eine signifikante Unterschreitung des Tarifniveaus ein zentraler Bestandteil betrieblicher Standortkalkulation ist. Verallgemeinert bedeutet dieses Ergebnis, das durch die Angaben der befragten Bevollmächtigten und IGM-Sekretäre zusätzlich bestätigt wird, daß eine Änderung in diesen strategischen Handlungsoptionen in den betrieblichen Kalkülen der Geschäftsleitungen in Ostdeutschland auf absehbarer Zeit unwahrscheinlich ist.³

4.1.1. Zur Soziologie der Härtefallregelungen

1993 wurde nach einem zweiwöchigen Streik in Ostdeutschland die sogenannte Härtefall-Regelung vereinbart. Diese Regelung ermöglicht wirtschaftlich schwachen Betrieben, Löhne unterhalb des tariflich vereinbarten Niveaus zu zahlen. Die Entscheidung, ob ein Härtefall vorliegt, treffen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband in einer gemeinsamen Kommission, der ein neutraler Schlichter vorsitzt. Die Kriterien für einen Härtefall sind vage gehalten: Abwendung drohender Insolvenzgefahr, Sicherung von Arbeitsplätzen, Vermeidung drohender Entlassungen, Verbesserung von Sanierungschancen. Bedeutsam an dieser Regelung ist, daß die Feststellung eines Härtefalles von den Verbänden getroffen wird, während die Betriebe und Betriebsräte nur antragsberechtigt sind. Damit wurde ein Instrument geschaffen, um einer Entwicklung in Ostdeutschland entgegenzuwirken, daß den Tarifvertragsparteien die tarifpolitische Entwicklung unterhalb der Verbandsebene völlig aus dem Ruder läuft. Diese Regelung ist eine in der deutschen Tarifgeschichte einmalige Neuerung, institutionell werden die Kompetenzen der Verbände gestärkt, nicht die der betrieblichen Interessenvertretung. Schließlich wird durch einen Katalog allgemeiner Bestimmungen schwachen Betrieben nach der Offenlegung der 'Bücher' die Möglichkeit eröffnet, Löhne unterhalb des Tarifvertrages zu zahlen. Die Härtefallklausel ist eine betriebspezifische tarifliche Sonderregelung, deren Unterschied zur Öffnungsklausel in einem verfahrens-induzierten Kooperationszwang zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bzw. Betrieben und Arbeitgeberverbänden liegt, während Öffnungsklauseln von den betrieblichen Akteuren selbständig reguliert werden (Riester 1997). Die Härtefallklausel richtet sich zudem an der ökonomischen Leistungsfähigkeit der Betriebe aus und behält als Bezugsgröße den Flächentarifvertrag ausdrücklich bei, was in der Praxis zu einer zeitlich befristeten Unterschreitung der tariflichen Vergütung in Höhe von etwa 10 Prozent führt (Hickel/Kurtzke 1997).

³

Als weitere Wettbewerbsvorteile ostdeutscher Unternehmen tritt die Möglichkeit, die Bewältigung von Auftragsspitzen durch ein großes Reservoir in der Regel gut qualifizierter Arbeitsloser zu bewältigen, die in den vorherigen Entlassungswellen freigesetzt wurden.

Organisationsanalytisch ist das Zustandekommen und die Umsetzung dieser Regelung besonders aufschlußreich: Zunächst verfolgten beide Seiten andere Ziele, die Arbeitgeberseite favorisierte eine generelle Öffnungsklausel, während die IG Metall Öffnungen grundsätzlich ablehnte. Im Zuge der Schlichtung setzte sich die Härteklausel als Kompromißformel durch. Die weitere Entwicklung kann als ein Prozeß widerwilliger Aneignung dieses Instruments durch die Verbände charakterisiert werden, mit dem Ergebnis, daß heute die Härtefallregelung ein wesentlicher Bestandteil der Tarifpolitik in Ostdeutschland ist (Hickel/Kurtzke 1997, S. 102). Insofern kann dieser Prozeß als ein paradigmatisches Beispiel für die konsenserzwingende Struktur industrieller Beziehungen angesehen werden, die es den Verbänden ermöglicht, derartige Kompromisse trotz prinzipiell unterschiedlicher Interessen zu legitimieren.

Die verfahrensbeteiligten Gewerkschaftsfunktionäre standen nach der Einführung der Härtefallregelung vor der Entscheidungssituation, ein Instrument anzuwenden, daß sie eigentlich (zugunsten des Flächentarifvertrags) ablehnen, gleichzeitig mußten sie die Erfahrung machen, daß sich bei Nichtanwendung dieser Sonderregelung die asymmetrischen Machtpotentiale weiterhin zugunsten der Arbeitgeber verschieben. Solche sozialen Phänomene, etwas ständig tun zu müssen, was man eigentlich ablehnt, werden in den Sozialwissenschaften als kognitive Dissonanzen bezeichnet (Festinger 1957) und sind typisch für die Handlungserfordernisse von Funktionseliten. Dies führte zu einer anfänglichen Zurückhaltung der Anwendung dieses Instruments, die jedoch nur übergangsweise aufrecht erhalten werden konnte. Nach kurzer Zeit hat sich die Anwendung der Härtefallregelung zu einem festen Bestandteil der tarifpolitischen Landschaft Ostdeutschlands entwickelt. Damit wurden "Härtefallverhandlungen" zu einem zentralen Bestandteil gewerkschaftspolitischer Alltagsarbeit in Ostdeutschland. Das Unbehagen unter den Verfahrensbeteiligten der IG Metall ist allgegenwärtig und wird offen artikuliert. Der zentrale Vorbehalt richtet sich gegen eine ausufernde Anwendung eines als "Sonder"-Regelung konzipierten Instruments, das die Geltungskraft des Flächentarifvertrags insgesamt delegitimieren müßte. Härtefall bedeute einseitig Lohnverzicht, man werde selbst zu "Akteuren der Erosion".

Der zentrale Hintergrund dieses Unbehagens ist die soziale Tatsache der Verlagerung einer betrieblichen Entscheidungs- oder gar Erpressungssituation auf die überbetriebliche Verbandsebene: der Entscheidungsdruck und die Entscheidungszumutung verlagert sich von den Betriebsräten zur IG Metall. Probleme der Betriebsräte werden zu solchen der Gewerkschaftssekretäre. Dieser Effekt ist tarifpolitisch gewollt (Riester 1997). Diese Rückverlagerung von Regulierungskompetenz führt zu Entlastung betrieblicher und zur Belastung überbetrieblicher Akteure: den Verbandsakteuren der IG Metall. Dieser Ebenenwechsel ist begleitet von einer weitgehenden Befürwortung dieses Instruments unter den Betriebsräten und großen Vorbehalten bei den Verbandsakteuren. Von den Betriebsräten, die ein Härtefallverfahren beantragt haben, werden die gesammelten Erfahrungen durchweg positiv beurteilt. In einem Unternehmen (T 2) hat der Betriebsrat die Initiative für die Beantragung eines Härtefallverfahrens ergriffen, um den massiven Druck des Managements auf einseitige Zugeständnisse des Betriebsrats durch die "Flucht auf die Verbandsebene" für sich partiell zu neutralisieren. Das Härtefallverfahren hatte für den Betriebsrat eine dop-

pelte Entlastungsfunktion, der Betriebsrat sah sich dem unmittelbaren Druck der Geschäftsführer nicht mehr ausgeliefert, gleichzeitig mußte das Management die bislang ins Feld geführten Argumente auch gegenüber den Tarifvertragsparteien glaubwürdig vertreten. Diese Aspekte lassen sich generalisieren und führen insgesamt zu einer positiven Bewertung des Instruments des Härtefallverfahrens sowie der im Zuge des Verfahrens gesammelten Erfahrungen mit den Sekretären der IG Metall.

Im Regelfall bedeutet die Rückverlagerung der Regulierungskompetenz auf die Verbandsebene eine Abflachung der Machtpotentiale der Arbeitgeberseite zugunsten der Arbeitnehmervertreter, ohne daß die grundlegende, für Ostdeutschland typische machtpolitische Asymmetrie verändert würde. Allerdings werden die betriebsspezifischen Handlungskonstellationen aufgebrochen, geltend gemachte betriebswirtschaftliche Argumente der Geschäftsführungen müssen einer externen Prüfung standhalten.

Auf der anderen Seite machen die Verbandsakteure die Erfahrung, daß die Geschäftsführungen, die einen Antrag auf Härtefall stellen, diejenigen sind, "die sich noch auf einem legalen Weg befinden" (IGM-Sekretär). Betriebe, die aus dem Arbeitgeberverband austreten und aus dem Tarifvertrag ausscheren seien in der Regel für immer verloren. Vor dem Hintergrund der mächtigen Drohung des Austritts habe man deshalb keine andere Wahl, als dieses Instrument zu nutzen, so gut es eben gehe. Auch die Ergebnisse dieser Erhebungen zeigen, daß bei Fehlen eines Instruments wie der Härtefallregelung, diese Betriebe längst aus dem Verband ausgetreten wären und damit auf eine längere Zeit verbandsabstinent geblieben wären. Insofern wirkt in dem Kontext von ökonomischer Unterentwicklung und verbandspolitischer Austrittsdrohung das Verfahren der Härtefallregelung handlungsstabilisierend. Die IG Metall behält ihre Regulierungskompetenz und prüft die Wirksamkeitsvoraussetzungen der Anträge (Vorliegen eines Sanierungskonzeptes, Zusicherung der Beschäftigungssicherung). Damit werden die Verbandsakteure gezwungen, sich mit betriebswirtschaftlichen Argumenten des Antragstellers auseinanderzusetzen, aber auch das ist tarifpolitisch gewollt. Insofern dürfte gerade die breite Anwendung von Härtefällen schlimmere Tarifbrüche verhindert, die eigene Mitgliedschaft stabilisiert und Verbandsflucht und Tarifbruch eingedämmt haben.

Härtefallregelungen sind primär "Sanierungstarifverträge" (so die zutreffende Charakterisierung eines Sekretärs der Bezirksleitung Berlin), denn im Vordergrund stehe die Vorlage eines Sanierungskonzeptes. Die Geschäftsführungen müssen aufzeigen, wie sie sich den Weg einer Gesundung des Unternehmens vorstellen (Investitionsplanung, Produktplanung, Marketing etc.). Sind diese Voraussetzungen erfüllt, sei die Gewerkschaft bereit, Konzessionen zwischen 10 und 15 Prozent einzuräumen. Dieser Zusammenhang mache gleichzeitig deutlich, daß es bei dem Sanierungstarifvertrag nicht ausschließlich um Lohnverzicht gehe.

Die Diskussion um die Vor- und Nachteile der Härtefallregelung wird sicherlich weitergehen. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, daß dieses Verfahren die Chance eröffnet, betrieblichen Besonderheiten Rechnung zu tragen, die Schutzfunktion für die Beschäftigten zu wahren und die

Sanierungschancen zu erhöhen, aber auch: industrielle Beziehungen in Ostdeutschland zu stabilisieren. Darüber hinaus wurde durch die Schaffung dieser Instrumente die Bindekraft der handelnden Großorganisationen gestärkt. Insofern halte ich Aussagen, daß eine "inflationäre Anwendung von Öffnungsklauseln und/oder Haustarifverträgen unter dem Niveau des Flächentarifs ... der damit intendierten Stabilisierung des Flächentarifvertrags geradezu entgegenwirken" (Artus/Sterkel 1998, S. 441) für sachlich unrichtig. Diese Behauptung suggeriert, daß bei richtigem Nachhaken auch die Einhaltung des Flächentarifvertrags durchsetzbar sei. Diese Alternative stellt sich jedoch erst gar nicht, da bei einem Insistieren auf den Flächentarif genau das Gegenteil eintreten würde: der Verbandsaustritt des Betriebes mit der Folge, daß diese auf absehbarer Zeit oder sogar auf Dauer Tarifunterschreitungen praktizieren würden. Praktizierter Mißbrauch delegitimiert nicht ein sinnvolles Instrument. Auch die Anwendung des Härtefalls ist Anwendung des Tarifvertrags. Insofern entfalten gehäufte Anwendungen dieses Sanierungsinstruments keine den Flächentarifvertrag delegitimierenden Effekte, diese gehen primär von der systematischen Unterschreitung des Tarifniveaus der großen Masse verbandsungebundener Betriebe aus.

4.2. Betriebsräte und IG Metall

Ein Standardergebnis von Untersuchungen über ostdeutsche Betriebsräte (Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997) ist deren extreme betriebliche Orientierung im Sinne eines entideologisierten, rein funktional-betriebswirtschaftlichen Kategorien verpflichteten Abwägens von Interessen. Das bestätigen auch durchweg die Ergebnisse dieses Vorhabens. "Außenstehende" wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften stehen vor dem Problem, bessere Alternativen anbieten zu können, als die, die zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung erzielt werden. Damit wird die Bedeutung der Tarifvertragsparteien grundsätzlich marginalisiert, da es den Verbänden nur schwer möglich ist, den Nachweis anzutreten, bessere Lösungen realisieren zu können. Diese Betriebszentrierung ermöglicht gleichzeitig Managern eine Instrumentalisierung zur erheblichen Kostensenkung. Diese wird objektiv mit der Ertragslage begründet, die nicht betriebsfremden Zwecken diene. Gleichwohl werden der Belegschaft erhebliche Einkommens-Einbußen abverlangt.

Die personalistische Verkettung von Geschäftsführern und Betriebsräten ist bei ostdeutschem Führungspersonal ausgeprägter als bei westdeutschem Management. In beiden Fällen wird jedoch Tarifpolitik marginalisiert. Als Hintergrundentwicklung werden Tarifverhandlungen beobachtet und zur Kenntnis genommen, nicht jedoch allgemein umgesetzt. Ein verallgemeinerbares Erklärungsmuster ostdeutscher Betriebsräte besteht darin, einzuräumen, daß "allgemeine" Tarifpolitik auch für die Belegschaften in Ostdeutschland wichtig sei, aber nicht für "ihren" Betrieb. Die Besonderheiten der betrieblichen Konstellation schließen eine allgemeine Umsetzung als prinzipiell 'außengeleitete' Tarifpolitik aus.

Im Regelfall ist die Politik der Betriebsräte gegenüber der IG Metall kooperativ, man beteiligt sich an der Vertreterversammlung und/oder arbeitet aktiv in der Ortsverwaltung mit. Der Kontakt zur zuständigen Verwaltungsstelle wird überwiegend positiv beurteilt, insbesondere die Möglichkeit des Austausches mit anderen Betriebsräten aus der Region, die vor ähnlichen Problemen stehen. Das Verhältnis zur IG Metall verschiebt sich allerdings dann, wenn der Arbeitgeber aus dem Verband austritt. Nach dem Verbandsaustritt schrumpft im Regelfall die Bedeutung der IG Metall für die Betriebsräte massiv. Zwar werden nach wie vor die Austauschmöglichkeiten mit anderen Betriebsräten der Region über die jeweilige Ortsverwaltung positiv bewertet, strukturell ist man jedoch auf sich als "Einzelkämpfer" zurückgeworfen. So sieht der Betriebsrat des Unternehmens T 3 aufgrund der vollständigen Ablösung der Vergütungsstruktur vom Tarifvertrag kaum Anknüpfungspunkte für gewerkschaftliche Unterstützung. Der Betriebsrats-Vorsitzende des Unternehmens T 5.3. war während der Tarifbindung Mitglied der Tarifkommission und ist auch in der Ortsverwaltung aktiv gewesen. Nach dem Verbandsaustritt des Unternehmens berührten ihn hingegen die dort diskutierten Probleme nicht mehr. "Das, was die auf den Seminaren besprechen, ist sicherlich wichtig, aber nicht mehr für mich, das war einmal für mich wichtig. Da werden immer noch Konflikte behandelt, die ich mit unserem Geschäftsführer seit drei Jahren jedenfalls nicht mehr habe." In einem Betrieb unter der Leitung eines ostdeutschen Managers mit ausgeprägtem paternalistischen Führungsstil (Unternehmen T 5.1) erfolgt der Kontakt zur IG Metall primär über den Patron, der mit seiner Politik und nach seinem Selbstverständnis, die Interessen der Beschäftigten gleich mit vertritt, während der Betriebsrat im wesentlichen die betrieblichen Vorgaben des Geschäftsführers nachvollzieht.

Diese Äußerungen zeigen, daß den Betriebsräten das Zusammenwirken von Gewerkschaft und Betriebsrat bislang fremd geblieben ist, auch der Zusammenhang von freiwilliger Interessenvertretung durch Gewerkschaften und gesetzliche Interessenvertretung durch Betriebsräte. Vor dem Hintergrund einer extremen Betriebszentrierung erscheinen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als außengeleitete, von anderen Handlungsmotiven geprägt als jene, die für den Betrieb relevant sind. Die Grundlagen dieser Betriebsorientierungen reichen bis in die DDR zurück und dem Strukturproblem der Kombinate, ständig Handlungserfordernisse erfüllen zu müssen, die sich nicht aus dem Betriebszweck des Kombinales ergaben, sondern aus betriebsfremden Zielsetzungen heraus politische Vorgaben markierten. In den Umbruchmonaten war ein zentrales Motiv der betrieblichen Akteure, die politische Prärogative der Partei zu brechen und dem eigentlichen Betriebszweck Geltung zu verschaffen (vgl. Pirker et al. 1990). Diese Betriebszentrierung wurde in der Privatisierungsphase eher noch verstärkt. Unter der Diktatur der roten Zahlen traten die neuen Betriebsleitungen als Sachwalter des einzig richtigen Weges in die Privatwirtschaft auf und wiesen den Belegschaftsvertretungen eine durch scheinbare Sachzwänge begründete Defensivposition zu, die die Belegschaftsvertreter nur in Ausnahmefällen durchbrechen konnten, indem sie betrieblichen Widerstand in die außerbetriebliche Arena trugen (Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997, S. 23). Die extreme Betriebszentrierung in Ostdeutschland ist nach wie vor Ausdruck des grundsätzlichen Problems ungenügender Interessen- und Rollendifferenzierungen und deren Internalisierung durch die betrieblichen Akteure (ebenda, S. 32). Insofern meint Betriebszentrierung in Ostdeutschland politisch etwas anderes als das, was allgemein unter dem Stichwort der

Verbetrieblichungsprozesse diskutiert wird. Im letzteren Fall sind die Funktionsdifferenzierungen im System industrieller Beziehungen Ausgangspunkt für Dezentralisierungsdynamiken, während derzeit in Ostdeutschland noch die Grundlagen für derartige Funktionsdifferenzierungen geschaffen werden. Diese funktionalen Differenzierungen werden über eine Vielzahl von Konflikten und betrieblichen Auseinandersetzungen sukzessive angeeignet werden. Dieser Aneignungsprozeß ist in einigen Betrieben weiter vorangeschritten als in anderen, dennoch kann allgemein der Prozeß nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Die starke Verbreitung dieser Betriebszentrierung in Verbindung mit einer tiefen Skepsis gegenüber der "allgemeinen" Kompetenz der Verbände für den eigenen Betrieb belegen diese Aussage.

Diese Feststellung hat möglicherweise Konsequenzen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung in Ostdeutschland. Denn die Verbandsakteure stehen vor dem Problem, in den ostdeutschen Betrieben im stärkeren Maße mit unpolitischen, betriebszentrierten Service-Orientierungen konfrontiert zu sein, als sie das aus Westdeutschland her gewohnt sind. Eine solche Leistungserbringung konnte strukturell erfolgreich bislang nur im Rahmen von Härtefallverfahren erbracht werden. Das Verfahren und die "sachliche" Kompetenz der Gewerkschaftssekretäre wird von den Betriebsräten nicht nur positiv bewertet, sondern markiert gewissermaßen eine neue Erfahrung mit der "Gewerkschaft". In einem "allgemeinen" Sinne dürfte eine solche Leistungserbringung jedoch schwierig sein. Die obwaltende Betriebszentrierung führt in jedem Fall dazu, daß die Gewerkschaftssekretäre der IG Metall stärker in betriebswirtschaftlichen Kategorien denken und handeln *müssen*.

Es gibt allerdings auch Ausnahmefälle, in denen durch gehäufte betriebliche Konfliktfälle die Rollendifferenzierung erheblich beschleunigt werden kann. So fühlte sich der Geschäftsführer des Unternehmens T 6.1. von der IG Metall in etlichen arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen politisch zu Unrecht persönlich bedroht, andererseits sei eine Betriebsvereinbarung über den Schichtbetrieb nur durch die Mitwirkung der IG Metall zustande gekommen und wäre am Betriebsrat wahrscheinlich gescheitert. Nach den ganzen Konflikten in den vergangenen Jahren fragt sich der Geschäftsführer mittlerweile, ob er nicht besser fahren würde, wenn er wieder in die Innung eintrete und Tariflöhne zahle, dann hätte er zwar höhere Kosten, aber an der Gewerkschaftsfront und der Betriebsratsfront Ruhe.

4.3. Ostdeutsche Unternehmen und der Arbeitgeberverband

Die meisten Geschäftsführer lehnen den ostdeutschen Arbeitgeberverband ab, bei einer Mitgliedschaft im Verband sind die Kontakte eher sporadischer Natur. Der Geschäftsführer des Unternehmens T 2 erwog bereits den Verbandsaustritt, das sei nur durch die erfolgreiche Durchführung eines beantragten Härtefallverfahrens nicht passiert. Der Arbeitgeber des Unternehmens T 3 radikalisierte seine ablehnende Haltung, indem er es zu einer "Sache der Einstellung" stilisierte, *nicht* im ostdeutschen Arbeitgeberverband organisiert zu sein. Es sei prinzipiell auszuschließen, daß er jemals in Ostdeutschland wieder eintreten werde.

Der ostdeutsche Geschäftsführer des Unternehmens T 5.2. kritisierte insbesondere, daß der Arbeitgeberverband in Thüringen nur ein Befehlsempfänger von Gesamtmetall sei. Die hohe Abhängigkeit bei der Gestaltung der betrieblichen und überbetrieblichen Austauschbeziehungen von westdeutschen Regelungsmustern sei insgesamt eine Fehlentwicklung. Auch bei den Gewerkschaften sei eine größere Autonomie sowohl der betrieblichen wie der überbetrieblichen Akteure in Ostdeutschland erforderlich, um den hier obwaltenden besonderen Bedingungen angemessen Rechnung tragen zu können. Der ostdeutsche Geschäftsführer des Unternehmens T 5.1. war kurz vor dem Interview aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten, nachdem eine längere Phase der Unzufriedenheit mit dem Verband von ihm mehrfach verbandsöffentlich artikuliert wurde. Bemängelt wird insbesondere die Konflikt rhetorik der Tarifvertragsparteien, die seines Erachtens unnötig polarisiere und die Kompromißfindung unmöglich mache. Diese Fremdheit macht sich vor allem an einer Empörung gegenüber der Konflikt rhetorik der Verbandsspitzen und einer daraus resultierenden Verwirrung fest, wie Vorsitzende, die so aggressiv mit einander in der Öffentlichkeit umgingen, gleichzeitig auf Konsens angelegte Tarifverträge vereinbaren könnten. Auch hier liefert die untergegangene DDR das Referenzsystem (Klassenkampf rhetorik), der Zusammenhang von Konflikt rhetorik und tarifpolitischen Verhandlungen als kodifizierte Verfahren bleibt unverstanden. Auch diese Äußerungen belegen, daß nach wie vor eine ausgeprägte Fremdheit gegenüber dem System industrieller Beziehungen aus Westdeutschland herrscht. Dies mag unter den besonderen Entwicklungsbedingungen in den "Westzonen" ihre Berechtigung gehabt haben, nicht jedoch für Ostdeutschland, dort gelten andere Regeln und Handlungserfordernisse. Deshalb sollten die ostdeutschen Akteure - sowohl auf seiten der Gewerkschaft wie der Arbeitgeber - eine größere Autonomie bei der künftigen Gestaltung tarifpolitischer Regelungen erhalten.

Diese Ergebnisse zeigen, daß die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband extrem prekär ist, es wird von den einzelnen Geschäftsleitungen gewissermaßen nach jeder Tarifrunde erneut durchgerechnet, ob sich eine Mitgliedschaft noch lohnt oder nicht. Die Wahrscheinlichkeit, daß weitere Unternehmen austreten ist höher als die, daß ausgetretene wieder eintreten. Wird der Verbandsaustritt von ostdeutschen Geschäftsführern eher undramatisch primär mit Kostenargumenten begründet, wird diese Entscheidung von westdeutschen Unternehmen, unabhängig von den Kosten, bewußt dramatisiert. Im Unternehmen T 1.1., in dem sonst ein kooperativer Stil gepflegt wird, findet dieser Umgang beim Thema Verbandsmitgliedschaft seine Grenze. Die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ist ein Tabu-Thema. Der Betriebsrat hat mehrfach zu bedenken gegeben, ob es nicht sinnvoll sei, wieder in den Verband einzutreten und sei dabei regelmäßig "abgeblitzt". Auch die (ostdeutsche) Personalchefin wollte sich zu diesem heiklen Thema nicht näher äußern. Die Philosophie des Geschäftsführers in diesem Punkt laute: "Wir regeln das nach unseren eigenen Gesetzen." Im Unternehmen T 3 meinte der Betriebsrat gar, daß der westdeutsche Arbeitgeber kein Papier unterschreiben werde, auf dem auf der einen Seite sein Firmenlogo und auf der anderen Seite IG Metall stünde. Diese Aussagen der Betriebsräte, die durch Erfahrungen der IGM-Sekretäre gestützt werden, lassen bei den westdeutschen Unternehmen vermuten, daß der Verbandsaustritt ein zentraler Bestandteil der Standortpolitik in Ostdeutschland ist, der nicht ausschließlich mit betriebswirtschaftlichen

Rentabilitätskalkülen erklärbar ist. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, daß weitgehende Absprachen zwischen den westdeutschen Mutter-Unternehmen und deren ostdeutschen Betrieben hinsichtlich der Verbandsabstinenz bestehen, unabhängig von den Gepflogenheiten in der westdeutschen Mutter. Ein Strategiemuster ist vielfach ein symbolisch dramatisierter Verbandsaustritt nach einer Tarifrunde. Diese Weichenstellungen dürften deshalb von grundsätzlicher Bedeutung für die Unternehmen sein, so daß eine Änderung dieses Zustandes mittelfristig nicht zu erwarten ist.

4.4. Die Bedeutung außer-ökonomischer Faktoren auf die Akzeptanz des Flächentarifvertrags

Was ist nun das Besondere an der Entwicklung in Ostdeutschland? Die hohe Arbeitslosigkeit kann es nicht sein, denn auch in Westdeutschland gibt es strukturschwache Regionen mit hoher Dauerarbeitslosigkeit. Die ostdeutschen Belegschaften prägen nach wie vor die gemeinsame Regimeerfahrung der DDR, die Turbulenzen der Wende 1989, der westdeutsche Institutionentransfer, der Privatisierungsschock 1990, an den sich dramatische Entlassungswellen und Neustrukturierungen anschlossen. Grundsätzlich gilt, daß es bei diesem Vorgang unhistorisch wäre, "daß in Ostdeutschland eine vierzigjährige Verspätung des Übergangs zur Demokratie in wenigen Jahren aufgeholt, eine politische Kultur entwickelt werden könnte, die derjenigen Westdeutschlands entsprechen würde" (Lepsius 1995, S. 32). Realistisch sind deshalb für eine längere Übergangsperiode Abkopplungen zwischen individueller Lebenserfahrung und Institutionenhandeln, politische und ökonomische Differenzen zwischen alten und neuen Bundesländern. Insbesondere die Ungleichzeitigkeit von abrupten Institutionentransfer und der Kontinuität betrieblicher Gemeinschaftsvorstellungen dürfte als allgemeine Konstellation noch für längere Zeit Geltungskraft beanspruchen. Es ist dieser außer-ökonomische Kontext, der die Besonderheit Ostdeutschlands ausmacht.

Die Belegschaften rekrutieren sich fast ausschließlich aus dem ehemaligen Personal der alten Kombinate. Vor allem ostdeutschen Manager gelingt es glaubhaft, Produktionsprofil, Beschäftigtenstruktur und Standort als "Einheit" zu interpretieren, die *nur* in dieser Form und *nur* an diesem Ort und *nur* unter der besonderen personellen Konstellation des Betriebes erfolgreich sein konnte. Die Führungsstile ostdeutscher Manager verstehen sich bewußt paternalistisch und gemeinschaftlich, in bewußter Fortführung von Gemeinschaftsvorstellungen der DDR, aber ohne deren ideologischen Ballast. Geschäftsführer und Betriebsräte kennen sich im Regelfall seit mehreren Jahrzehnten, es besteht ein freundschaftlich-gemeinschaftliches Wir-Gefühl. Man hat den Umbruch in der DDR überstanden sowie die prekären Stufen der Privatisierungsphase. Die gemeinsame politisch-kulturelle Verwurzelung in der DDR wird in dieser Perspektive als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gesehen, da zugemutete Einschnitte und Leistungskürzungen auf der Basis dieser kollektiven Verbundenheit erfolgen, deren Charakteristikum "Ehrlichkeit" und "Offenheit" seien (Unternehmen T 5.1.). Bei vom Geschäftsführer als notwendig erachteten Leistungskürzungen kann sich der Betriebsrat darauf verlassen, daß diese objektiv notwendig seien und muß nicht befürchten, über den Tisch gezogen zu werden. Die Richtigkeit dieses für die DDR typischen paternalistischen

Führungsstils wird durch den ökonomischen Erfolg des Unternehmens bestätigt. Die Arbeitsteilung zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat wird zwar als notwendig erachtet, aber als Bestandteil dieser paternalistischen Einheitsstruktur. So ist man für Vorschläge, Initiativen von außen offen, so lange diese mit den betrieblichen Spezifika kompatibel sind, läßt sich aber nicht - ähnlich wie zu DDR-Zeiten - von außen hereinreden. Der ostdeutsche Geschäftsführer des Unternehmens T 5.1. macht sogar geltend, für jeden da zu sein, der Probleme am Arbeitsplatz oder mit Vorgesetzten habe, er begehe regelmäßig den Betrieb und spreche die Beschäftigten individuell an und verzichte auf die Demonstration neu erlangten Wohlstandes. Mit anderen Worten: Er ist einer von ihnen. Es wird bewußt eine betriebliche Sozialpolitik gepflegt, die instrumentell, aber entideologisiert an die Sozialpolitik des früheren Kombinates anknüpft. So soll beispielsweise die neue Kantine, nicht nur ein Ort des Verzehrs sein, sondern ein Platz gemeinsamen Treffens im Betrieb mit qualitativ guten Speisen. Diese Akzentuierung, die vom Geschäftsführer mehrfach im Gespräch hervorgehoben wurde, versucht positive Erfahrungen aus der DDR (Kantine als Ort sozialer Kommunikation im Betrieb) mit der Überwindung negativer Erfahrungen (schlechte Speisen) zu kombinieren. So bleibt personell, technologisch, sozialpolitisch und 'betriebs-ideologisch' das "Kombinat" Referenzsystem des neuen Unternehmens. Der Geschäftsführer personifiziert in dieser Perspektive die Tradition der guten Tugenden des unpolitischen und professionell gebildeten DDR-Wirtschaftsführers mit der Modernität eines erfolgreichen Managers in Ostdeutschland nach der Wende. Diese Tugenden sind betriebszentriert und verstehen sich bewußt unpolitisch.

Die westdeutschen Geschäftsführungen können vergleichbare emotive Verbindungen zur Belegschaft nicht ins Feld führen, dennoch wird den Geschäftsführungen ein breiter Vertrauensvorschuß für das unternehmerische Engagement entgegengebracht. Die westdeutschen Arbeitgeber beuten gerade traditionelle Orientierungen der Belegschaften optimal aus. Das betrifft sowohl die regionalen Rahmenbedingungen (hohe Arbeitslosigkeit), insbesondere aber den "Zusammenhalt in der Belegschaft" und die geringe Mobilität der Beschäftigten. In vielen Betrieben wird die gemeinsame politisch-kulturelle Verwurzelung in der DDR als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gesehen. "Wir sind alle mit einander groß geworden" - meint die Personalchefin des Unternehmens T 1.1. zufrieden und umreißt damit positiv diesen Zusammenhang. Diese gemeinsame Erfahrung, insbesondere der dramatische Arbeitsplatzabbau sowie die hohe Arbeitslosigkeit in der Region, wird in einen Vertrauensvorschuß gegenüber den westdeutschen Manager überführt, womit konfliktorische Austauschmuster marginalisiert werden. Kritik wird nur, dafür umso heftiger, am ostdeutschen mittleren Management geübt, das heute noch rüder auftrete als zu DDR-Zeiten. Im Unternehmen T 3 gelang es dem westdeutschen Arbeitgeber sogar, seinem unternehmerischen Engagement die Lichter des Altruismus aufzusetzen. Was sollen die ganzen Forderungen aus der Belegschaft, da man sich doch aufopfernd in einem notorisch defizitären Betrieb engagiere? Diese unternehmerischen Kunstlügen haben sich der Belegschaft und beim Betriebsrat durchaus verfangen. Der traditionell-patriarchalische Führungsstil und die betriebliche Lohnpolitik wurden zwar abgelehnt, während sein unternehmerisches Engagement und damit die vom Arbeitgeber geltend gemachten altruistischen Handlungsmotive hoch geschätzt werden. Vergleichbare Konstellationen dürften

westdeutschen mittleren und kleinen Unternehmen fremd sein, da dort generell vergleichbare Legitimationskonstruktionen nicht gebaut werden können.

Zur Dominanz gemeinschaftsorientierter Mentalitäten gehört eine tiefe Skepsis oder gar Ablehnung entpersönlichter Verfahren betrieblicher Konfliktregulierung und die 'Verpersönlichung' objektiver Interessengegensätze. Geschätzt oder gehaßt wird der Geschäftsführer, geschätzt oder gehaßt wird der Betriebsrats-Vorsitzende. Unternehmerischer Erfolg oder Mißerfolg, die erfolgreiche oder erfolglose Vertretung der Interessen der Beschäftigten ist immer ein Frage der "Person" des Geschäftsführers und der "Person" des Betriebsrats-Vorsitzenden. In der Wahrnehmung vieler Belegschaften Ostdeutschlands überlagern nach wie vor Kategorien der personalen Autorität jene der entpersönlichten Verfahren der Konfliktverarbeitung. Vertrauen genießen Personen, nicht Verfahren. Es gehört zu den Merkwürdigkeiten der Entwicklung in Ostdeutschland, daß der hohe Grad der Verbandsabstinenz dazu beiträgt, daß sich solche betrieblichen Gemeinschaftsvorstellungen weiter konservieren lassen, als daß sie aufgebrochen werden. In den meisten mittleren und kleinen Unternehmen existieren kaum Interventionsmöglichkeiten der freiwilligen Interessenvertretungen durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Damit führt diese Entwicklung zu einer Beibehaltung der relativen Abkopplung der Betriebe vom Vergesellschaftungsprozeß, dem Ostdeutschlands insgesamt ausgesetzt ist.

5. Probleme und Perspektiven der Tarifpolitik in Ostdeutschland

Die Konstellation der Starprogrammierung des *political bargaining* nach der Herstellung der deutschen Einheit ist abgeschlossen, politisch wird eine stärkere Autonomisierung ostdeutscher Interessen eingefordert. Gleichzeitig sind jedoch, und das zeigen die Ergebnisse dieser Studie eindeutig, nach wie vor Verfahren und institutionelle Regelungsmuster industrieller Beziehungen den ostdeutschen Akteuren fremd und vielfach unverstanden. Verfahren, Normen und Wertorientierungen dieses institutionellen Regelungsmuster sind kaum mit einem hohen Selbstverständlichkeitsgrad internalisiert, sondern werden primär instrumentell betrachtet. Der Tarifkonflikt in der Metall- und Elektroindustrie Ostdeutschlands 1993 bedeutete für die IG Metall zwar einen unerwarteten Akzeptanzschub, der ohne diese Konfliktaustragung ausgeblieben wäre, er führte zu einer Bestärkung der verbandlichen Selbstlegitimation. Gleichwohl gibt es erhebliche Varianzen im Grad der Aneignung vertretungspolitischer Instrumente auf betrieblicher Ebene. Allgemein gilt: Je höher die Konflikthäufigkeit im Zuge der Privatisierung, desto ausgeprägter der Zwang einer schnellen und umfassenden Aneignung vertretungspolitischer Instrumente *und* der Akzeptierung der IG Metall als einen zentralen kollektiven Akteurs zur Durchsetzung gemeinsamer Belegschaftsinteressen; ein ähnlicher Kontext gilt auch für die Unternehmen, die nach der erfolgreichen Privatisierungsphase eine Härtefallregelung in Anspruch nehmen. Je geringer die Konflikthäufigkeit, desto geringer der Zwang, gemeinsam mit gewerkschaftlichen Instanzen und Verbandsakteuren problem-orientiert Belegschaftsinteressen durchzusetzen. In den letzteren Betrieben ist die Fremdheit gegenüber dem System industrieller Beziehungen ausgeprägter als bei den anderen. Als Strukturproblem bleibt den (westdeutschen) Verbandszentralen damit das Dilemma der Abkopplung zwischen individueller Lebenserfahrung und Institutionenhandeln auf absehbarer Zeit erhalten. Vor diesem Hintergrund bleibt auch die Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaften begrenzt. Schon die dramatischen Entlassungswellen im Zuge der Privatisierung waren von eher bescheidenen Protestmobilisierungen begleitet, die zudem primär von lokaler oder bestenfalls regionaler Bedeutung waren. Nach der Privatisierung und der erfolgreichen Stabilisierung der Unternehmen wirkt ein einfacher Mechanismus mobilisierungshemmend: die Beschäftigten vergleichen sich mit anderen und finden immer Beispiele, in denen es anderen schlechter geht. "Die Leute vergleichen ja auch und viele sagen sich: Das, was mit uns geschieht, das ist nicht gerecht, aber im Vergleich zu dem, was um uns herum passiert, da geht es uns noch gut." Das sagt ein Betriebsrats-Vorsitzender (Unternehmen T 3), dessen westdeutscher Arbeitgeber gezielt den Verbandsaustritt durchgesetzt hat und eine aggressive Desolidarisierungspolitik betreibt mit einer Unterschreitung des Tarifniveaus zwischen 20 und 30 Prozent. Mobilisierungshemmung heißt aber nicht, daß erfolgreiche Mobilisierungsprozesse generell ausbleiben müssen. Denn werden zugemutete Einschnitte verstärkt als "ungerecht" empfunden und lassen sie sich ganz offensichtlich nicht mit der Ertragslage des Unternehmens lassen, kann dies mobilisierungsinittierend wirken. So meinte der Betriebsrats-Vorsitzende des Unternehmens T 3: "Ich hab' das schon ein paarmal mitgemacht: Immer, wenn es Ärger gibt, dann treten die Leute in die IG Metall ein."

Nach der erfolgreichen Privatisierung war der Prozeß der Etablierung der Interessenvertretung gleichzeitig mit dem der Etablierung einer neuen betrieblichen Sozialordnung verknüpft. Diese erfolgte unter ökonomisch schwierigen Bedingungen, die zur Vereinbarung tarifpolitischer Sonderregelungen führen, wie beispielsweise der Härtefallregelung. Unter dem Aspekt, daß sich an der ökonomischen Unterentwicklung mittelfristig nichts ändern dürfte, bleibt damit auch die tarifpolitische und organisationspolitische Spaltung längerfristig bestehen. Die Etablierung betrieblicher Sozialordnung erfolgt insofern unter Sonderbedingungen, die betriebspolitisch veralltägllicht werden. Sonderregelungen erhalten damit eine gewisse Dauerhaftigkeit. Unter diesen Sonderregelungen entwickeln die Betriebsräte ihr interessenpolitisches Können, ihr Vertretungsmanagement und: ihr Bewußtsein. Insofern dürften Sonderregelungen nicht nur als Spezialproblem der ostdeutschen Tariflandschaft erhalten bleiben, sondern mit den erworbenen Einstellungs- und Problemverarbeitungsmustern der betrieblichen Akteure korrelieren: Sonderregelungen behalten für die Belegschaftsvertreter eine faktische und bewußtseinsprägende Dauerhaftigkeit.

Mit der Implementierung der Sonderregelung Härtefall bewies die IG Metall Handlungsfähigkeit unter den extremen Sonderbedingungen Ostdeutschlands. Von den befragten Betriebsräten, die ein Härtefallverfahren beantragt haben, werden die gesammelten Erfahrungen durchweg positiv beurteilt. Härtefallverfahren führen bei Betriebsräten zu einer Abflachung des im Regelfall massiven Drucks des Managements auf einseitige Zugeständnisse. Durch die "Flucht auf die Verbandsebene" wird dieser Druck partiell neutralisiert. Härtefallverfahren haben für Betriebsräte eine doppelte Entlastungsfunktion, sie entfliehen einer unmittelbaren Drucksituation durch das Management, gleichzeitig müssen die vom Management ins Feld geführten Argumente auch gegenüber externen Tarifvertragsparteien glaubwürdig vertreten werden. Diese Aspekte lassen sich generalisieren und führen insgesamt zu einer positiven Bewertung des Instruments des Härtefallverfahrens sowie der im Zuge des Verfahrens gesammelten Erfahrungen mit den Sekretären der IG Metall.

Die Bedeutung des Härtefallverfahrens ist deshalb besonders hoch zu veranschlagen, wenn man sich die Alternativen der Betriebe anschaut. Die Alternative ist nicht eine tariffreie Vergütung, sondern die vermehrte Exit-Option und Betriebsvereinbarungen, die im Durchschnitt 80 bis 100 Prozent über den Lohn einbußen liegen, die die IG Metall in den Härtefallverfahren durchschnittlich bereit ist zu gewähren. Ein wesentlicher Effekt erfolgreich durchgeführter Härtefallverfahren besteht bei den betrieblichen Akteuren in der Wahrnehmung und Respektierung der IG Metall als einer mit professioneller Kompetenz ausgestatteten Interessenorganisation. Vergleichbare Erfahrungen fehlten zuvor. Insofern stabilisiert sich einerseits die IG Metall über dieses Verfahren, andererseits wird verhindert, daß weitere Unternehmen halblegale oder illegale betriebliche Vereinbarungen treffen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen weiter, daß die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband extrem prekär ist, sie wird von den einzelnen Geschäftsleitungen nach jeder Tarifrunde erneut durchgerechnet. Die Wahrscheinlichkeit, daß weitere Unternehmen austreten ist höher als die, daß ausgetretene wieder eintre-

ten. Verbandsabstinenz und Exit-Option sind strategische Weichenstellungen von grundsätzlicher Bedeutung für die Unternehmen, so daß eine Änderung dieses Zustandes mittelfristig nicht zu erwarten ist.

Damit stellt sich das Problem, wie die Attraktivität der IG Metall gegenüber den Belegschaftsvertretern perspektivisch erhöht werden kann ("Welche Kompetenzen muß die IGM den Betrieben anbieten?"). Wie wir aufgezeigt haben, ist eine Besonderheit der Entwicklung Ostdeutschlands die Prägung durch die gemeinsame Regimeerfahrung DDR, die Turbulenzen der Wende 1989, der westdeutsche Institutionentransfer und der Privatisierungsschock. Die Ungleichzeitigkeit von abrupten Institutionentransfer und der Kontinuität betrieblicher Gemeinschaftsvorstellungen dürfte noch für längere Zeit als außer-ökonomischer Kontext Geltungskraft beanspruchen. Diese außer-ökonomischen Faktoren führen zu einer extremen Betriebszentrierung, einer relativen Abschließung betrieblicher Austauschprozesse von überbetrieblichen Regulierungskompetenzen der Verbände. Um hier anschlussfähig zu werden, müssen die Verbandsakteure dazu übergehen eher unpolitische, sachlichen Opportunitätskalkülen zugängliche betriebliche Serviceleistungen zu erbringen. Eine solche Leistungserbringung konnte strukturell erfolgreich bislang nur im Rahmen von Härtefallverfahren erbracht werden. Das Verfahren und die "sachliche" Kompetenz der Gewerkschaftssekretäre wird von den Betriebsräten nicht nur positiv bewertet, sondern markiert gewissermaßen eine neue Erfahrung mit der "Gewerkschaft". In einem "allgemeinen" Sinne dürfte eine solche Leistungserbringung jedoch schwierig sein. Die obwaltende Betriebszentrierung führt in jedem Fall dazu, daß die Gewerkschaftssekretäre der IG Metall stärker in betriebswirtschaftlichen Kategorien denken und handeln *müssen*. Eine solche Vorstellung dürfte vielen Verbandsakteuren der IG Metall widerstreben und zu Rollenunsicherheiten führen. Denn die Tarifpolitik erhebt zwar den Anspruch makroökonomisch verantwortungsbewußt zu sein, nicht jedoch den, daß jeder Abschluß in jedem Betrieb den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Kalkülen standhält. Genau diese Diktatur betrieblicher Rentabilitätskalküle soll ja gerade durch Tarifpolitik partiell egalisiert werden.

Traditionelle Anknüpfungspunkte für gewerkschaftliche Mobilisierungsprozesse gibt es allerdings auch. Immer dann, wenn durch gehäufte Konfliktfälle die betriebliche Rollendifferenzierung beschleunigt und der Rückgriff auf die IG Metall zur Durchsetzung von Belegschaftsinteressen notwendig wird. Anknüpfungspunkte gibt es in mehreren erfaßten Unternehmen. In jedem Fall haben die Belegschaften und Betriebsräte "bessere Karten", die im Zuge der Privatisierungsphase bereits ihre Kampffähigkeit zusammen mit der IG Metall demonstriert haben. Diese kollektive Erfahrung, so ein vorsichtiges Fazit, wirkt bei den Geschäftsführungen durchaus nach und führt zu einer Politik, solche Konflikte auch in Zukunft zu vermeiden. Eine andere Alternative repräsentiert das Unternehmen T 6.1. es trat aus der Innung aus, provozierte gehäufte betriebliche Auseinandersetzungen, so daß es gewissermaßen in das Fadenkreuz gewerkschaftlicher Aktivitäten geriet. Nach vielen gescheiterten Konflikten fragt sich der Geschäftsführer mittlerweile, ob er nicht besser fahren würde, wenn er wieder in die Innung eintrete und Tariflöhne zahle, dann hätte er zwar höhere Kosten, aber an der Gewerkschaftsfront und der Betriebsratsfront Ruhe.

Literatur

- Artus, I./Sterkel, G., 1998: Brüchige Tarifrealität. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Tarifgestaltungspraxis in Betrieben der ostdeutschen Metall-, Bau- und Chemieindustrie, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 7, S. 431 ff.
- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H., 1998: "Reform des Flächentarifvertrags? In: *Sozialismus Supplement* Nr. 1.
- Brigl-Matthiaß, K., 1926: *Das Betriebsräteproblem*, Berlin/Leipzig.
- Ettl, W. 1995, Arbeitgeberverbände als Transformationsakteure, in: H. Wiesenthal (Hrsg.): *Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands*, Berlin, S. 34 ff.
- Ettl, W./Wiesenthal, H. 1994: Tarifautonomie in de-industrialisiertem Gelände, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 46, S. 425 ff.
- Festinger, L., 1957: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Ca.
- Gesamtmittel Vorstand, 1997: *Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifvertrages* vom 17. November 1997.
- Gesamtmittel Vorstand, 1998: *Positionspapier zur Lösung von Tarifkonflikten ohne Arbeitskampf*, Berlin.
- Hickel, R./Kurtzke, W. 1997: Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2, S. 98 ff.
- Kädtler, J./Kottwitz, G. 1994, Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit? In: *Industrielle Beziehungen*, Heft 1. S. 13 ff.
- Kädtler, J./Kottwitz, G./Weinert, R. 1997: *Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989 - 1994*, Opladen.
- Keller, B., 1993: *Einführung in die Arbeitspolitik*, München.
- Kotthoff, H., 1981: *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*, Frankfurt/M.
- Kotthoff, H., 1994: *Betriebsräte und Bürgerstatus*, München/Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J., 1992: Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, in: E. Hildebrandt (Hrsg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Berlin.
- Langer, A., 1994: Arbeitgeberverbandsaustritte - Motive, Abläufe und Konsequenzen, in: *Industrielle Beziehungen* 1, Heft 2, S. 133 ff.
- Lepsius, M. R. 1995: Das Legat zweier Diktaturen für die demokratische Kultur im vereinigten Deutschland, in: E. Holtman/H. Sahner (Hrsg.): *Aufhebung der Bipolarität*, Opladen, S. 25 ff.
- Pirker, Th./Hertle, H.-H./Kädtler, J./Weinert, R. 1990: *FDGB: Wende zum Ende. Auf dem Weg zu unabhängigen Gewerkschaften?* Köln.
- Riester, W. 1997: Thesen zur Entwicklung und Perspektive der Tarifpolitik in den fünf neuen Ländern, Vortrag auf der *Tarifpolitischen Konferenz Ost-Deutschland der Otto-Brenner-Stiftung* am 13. und 14. November 1997, Frankfurt/M.
- Schroeder, Wolfgang, 1995: Arbeitgeberverbände in der Klemme: Motivations- und Verpflichtungskrisen, in: R. Bispinck (Hrsg.): *Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?* Hamburg.

- Schroeder, W. 1996: Westdeutsche Prägung - ostdeutsche Bewährungsproben: Industrielle Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie, in: J. Bergmann/R. Schmidt (Hrsg.): *Industrielle Beziehungen und Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen*, Opladen, S. 101 ff.
- Schroeder, Wolfgang/Ruppert, Wolfgang, 1996: *Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Eine Gefahr für das deutsche Modell?* Marburg.
- Schroeder, W./Weinert, R. 1998: Elemente einer tarifpolitischen Regulierungsstrategie der Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* Nr. 5, S. 319 ff.
- Streeck, W., 1979: Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen, in: J. Matthes (Hrsg.): *Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages*, Berlin, S. 206 ff.
- Streeck, W., 1998: Das Zukunftsmodell - der Flächentarifvertrag, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 49, Heft 1, S. 6-18.
- Weber, H., 1981: *Soziologie des Betriebsrates*, Frankfurt/M.
- Weltz, Fr., 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* Nr. 5 und 8, S. 291 ff. und S. 489 ff.
- Weinert, R., 1985: *Betriebsräte und technischer Wandel*, Frankfurt/M.
- Wendl, M., 1997: Die "angebotspolitische" Wende in der Tarifpolitik, in: *PROKLA* 27, Nr. 1, S. 97 ff.
- Windolf, P. 1996: Die Transformation der ostdeutschen Betriebe, in: *Berliner Journal für Soziologie* 4, S. 467 ff.