

Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt

Axel Hauser-Ditz · Markus Hertwig · Ludger Pries

Zusammenfassung: Seit den 1990er Jahren sind die Arbeitsbeziehungen in Deutschland durch Dezentralisierungs- und Verbetrieblichungstendenzen gekennzeichnet. Die Abkehr von (flächen-) tarifvertraglichen Regelungen und die damit einhergehende Verlagerung von Verhandlungsmasse auf die betriebliche Ebene werden je nach ordnungspolitischem Grundverständnis höchst unterschiedlich bewertet. Kritiker dieser Entwicklung befürchten eine zunehmende Belastung der betrieblichen Ebene durch Verteilungskonflikte. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit es tatsächlich Hinweise auf eine Verschlechterung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen im Rahmen von Verbetrieblichungstendenzen gibt und unter welchen Bedingungen diese auftreten. Auf Basis theoretischer Vorüberlegungen und anhand von Daten einer für die deutsche Privatwirtschaft repräsentativen Befragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern wird untersucht, inwiefern die Qualität der Zusammenarbeit der Betriebsparteien und das betriebliche Konflikt-niveau insgesamt vom Modus der Tarifbindung abhängig sind. Die Daten liefern Hinweise auf die konfliktentlastende Funktion des Flächentarifvertrages. Vor allem ein Wandel etablierter betrieblicher Regulierungsmuster erhöht die Konfliktwahrscheinlichkeit und belastet die Beziehungen zwischen den Betriebsparteien.

Schlüsselwörter: Konflikte · Tarifvertrag · Verbetrieblichung · Interessenvertretung · Betriebsrat · Institutionalismus

Decentralisation of interest regulation and conflict at firm level

Abstract: Since the 1990s there is an ongoing process of decentralisation and “Verbetrieblichung” in German labour regulation. The opening of regional sector-level collective agreements for additional specific bargaining at the plant level is evaluated and discussed by practitioners and scholars very controversially. Critics of the decentralisation trends expect an increase of distribu-

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2012

A. Hauser-Ditz (✉) · L. Pries
Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung,
Ruhr-Universität Bochum, GB 04/42, 44780 Bochum, Deutschland
E-Mail: axel.hauser-ditz@rub.de

L. Pries
E-Mail: ludger.pries@rub.de

M. Hertwig
Institut Arbeit und Qualifikation,
Forsthausweg, 2, LE 626, 47057 Duisburg, Deutschland
E-Mail: markus.hertwig@uni-due.de

tive conflicts inside plants and companies. The article analyses whether there are actually signs for an increase of conflicts in firm-level industrial relations in this context, and if so, under which conditions conflicts are likely to occur. Based in theoretical considerations, the article analyses the influence of different patterns of collective agreements on the incidence of conflicts and the relationship between employers and employees at firm level. Empirical data stems from a representative survey that includes interviews with management and employee representatives from German private sector companies. The data suggest some evidence on the conflict reducing function of industry-level collective agreements. Changes in a firm's regulation structure appear to increase conflicts.

Keywords: Conflict · Collective bargaining · Decentralisation · Interest regulation · Works councils · Institutionalism

1 Einleitung

Seit mehreren Jahrzehnten gibt es in Deutschland eine kontroverse und zeitweise heftig geführte politische und wissenschaftliche Diskussion über die Notwendigkeit und die möglichen Folgen einer „Verbetrieblichung“ der Arbeitsbeziehungen. Im deutschen dualen System der Erwerbsregulierung findet Interessenregulierung idealtypisch auf zwei abgegrenzten Ebenen oder innerhalb zweier Arenen statt, in denen Verhandlungsgegenstände arbeitsteilig und unter Entlastung der jeweils anderen Ebene bearbeitet werden. Auf der überbetrieblichen Ebene oder in der Arena „Tarifvertrag“ verhandeln Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände regional-branchenbezogene Tarifverträge zu den eher konfliktbehafteten Gegenständen Lohn und Arbeitszeit. Auf der Betriebsebene bearbeiten Geschäftsleitungen und Betriebsräte, im Großteil der Betriebe in einem kooperativen Klima, eher konsensuale „weiche“ Themen.

Seit der Wiedervereinigung finden sich Anzeichen einer Diffusion der Arbeitsteilung zwischen den Ebenen (z. B. Haipeter 2009). Vor dem Hintergrund anhaltend hoher Arbeitslosigkeit und der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in den 1990er Jahren, kam es zu einer massiven Erosion des Tarifsystems.¹ Die Bindung von Betrieben an einen Branchentarif ist zwischen 1996 und 2010 in Westdeutschland von etwa 50 auf 34 %, in Ostdeutschland von 28 auf 17 % gesunken (Ellguth und Kohaut 2011, S. 244). Gleichzeitig wurde die Geltung tarifvertraglicher Normen durch zwischen den Betriebsparteien ausgehandelte Bündnisse zur Sicherung von Beschäftigung und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit („Betriebliche Bündnisse“) zunehmend ausgehöhlt. Im politischen und wissenschaftlichen Diskurs (Berthold und Stettes 2001) mündete diese Entwicklung in der Forderung nach einer generellen „Vorfahrt“ der betrieblichen Verhandlungsebene gegenüber überbetrieblichen Regelungen der Sozialpartner.² Auch aus

1 Erst in jüngster Zeit, mit der äußerst erfolgreichen Bewältigung der Wirtschaftskrise 2008/2009, ist diese Diskussion von der Auseinandersetzung um die Wahrung der Tarifeinheit, und der konfliktsteigernden Wirkung von konkurrierenden Gewerkschaften und Tarifverträgen verdrängt worden und (fast) in Vergessenheit geraten.

2 Im Januar 2000 brachte die FDP im Bundestag einen Antrag zur Reform des Tarifvertragsrechts ein (BT-Drs. 14/2612), der Vereinbarungen zu allen Themen auf betrieblicher Ebene zwischen

der Sicht vieler Unternehmensleitungen und Personalverantwortlicher überwiegen eher die Vorteile von betrieblich ausgehandelten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Nienhüser und Hoßfeld 2007). Dahinter mag die arbeitgeberseitige Erwartung stehen, dass man sich mit „seinem“ Betriebsrat schon irgendwie arrangieren und zu vernünftigen Ergebnissen kommen wird, wie dies erfahrungsgemäß auch bisher der Fall war und dem Geist des Betriebsverfassungsgesetzes entspricht.

Eine breite Allianz aus SPD, Linkspartei, Grünen und vom Arbeitnehmerflügel der CDU will hingegen an der historisch gewachsenen Balance im deutschen dualen System der Erwerbsregulierung festhalten. Sie stehen genau wie die Gewerkschaften und, den Daten der WSI-Betriebsrätebefragungen zufolge (Bispinck 2005), auch die Betriebsräte einer weiteren Stärkung der betrieblichen gegenüber der überbetrieblichen Verhandlungsebene kritisch gegenüber. Verteidiger der traditionellen Balance des dualen Systems geben zu bedenken, dass Verhandlungslösungen in einem dezentralisierten Verhandlungssystem aufgrund der zu erwartenden Machtasymmetrie zu Ungunsten der Arbeitnehmer ausfallen werden. Vor allem könnte es aber durch die Verlagerung von Konfliktmasse von der überbetrieblichen auf die betriebliche Ebene zu einer Überlastung der Betriebsparteien kommen, mit nachhaltig negativen Folgen für die bisher überwiegend erfolgreich praktizierte vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das bisher im internationalen Vergleich dank der niedrigen Streikrate als überaus pazifiziert geltende deutsche System kollektiver Arbeitsbeziehungen könnte demnach erheblichen Schaden nehmen.³

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag mögliche Bestimmungsgründe betrieblicher Konflikte und der Qualität der Sozialbeziehungen zwischen den Betriebsparteien. Im Zentrum des Interesses steht die Frage nach dem Zusammenhang von tarifvertraglicher und betrieblicher Interessenregulierung: Inwiefern trägt die skizzierte Arbeitsteilung zwischen den Verhandlungsebenen (Tarifautonomie und Betriebsverfassung) tatsächlich zur Harmonisierung der Sozialbeziehungen zwischen den Betriebsparteien bei? Gibt es Hinweise darauf, dass die zunehmende Verlagerung von Verhandlungsmasse auf die Betriebsebene zu vermehrten Konflikten zwischen den Betriebsparteien führt und ihre Beziehungen belastet?

Wir gehen zunächst von der Annahme aus, dass das duale System der Erwerbsregulierung in Deutschland eine wichtige innerbetriebliche Befriedungsfunktion besitzt. Diese entsteht dadurch, dass mit Tarifautonomie und Betriebsverfassung eine Arbeitsteilung institutionalisiert wird. Weil Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf der über-

Unternehmen und Betriebsrat ermöglichen sollte, sofern jeweils 75 % der Beschäftigten zustimmen.

3 Im internationalen Vergleich zeichnet sich das deutsche System der Industriellen Beziehungen durch hohe „Friedfertigkeit“ aus, die gemeinhin auf die starke Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen zurückgeführt wird, in denen Konflikte nach anerkannten Regeln ausgetragen, de-eskaliert und reguliert werden (z.B. Fürstenberg 1975; Müller-Jentsch 1997; Pries 2010). Mögliche betriebliche Konflikte, die die Leistungserstellungsprozesse dauerhaft gravierend stören, werden durch die Institutionen der Arbeitsbeziehungen wirksam eingegrenzt: So ist der Arbeitsausfall aufgrund von Streiks in Deutschland vergleichsweise niedrig. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten innerhalb der Betriebe erfolgt nach vorliegenden Studien überwiegend kooperativ-partnerschaftlich (z.B. Bosch et al. 1999; Hauser-Ditz et al. 2008; Kotthoff 1994).

betrieblichen Ebene die konfliktträchtigen Aushandlungsgegenstände verhandeln (und bisweilen mit entsprechenden Kampfmitteln wie Streik und Aussperrung ausfechten), werden die betrieblichen Sozialbeziehungen zwischen den Betriebsparteien (Geschäftsleitung und Betriebsrat) tendenziell von Verteilungskonflikten entlastet. Allerdings existierte die klare Trennung zweier Regulierungsebenen zu keiner Zeit in dieser Reinform. Nicht nur gab es immer schon mehr oder minder starke (personelle) Verflechtungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten. Auch institutionell besteht eine wesentliche Aufgabe der Betriebsräte darin, die Einhaltung der von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden (oder Unternehmen) ausgehandelten Tarifregelungen zu überwachen und diese im Zweifel einzuklagen. In Fragen der Eingruppierung oder der Arbeitszeitregelungen schließlich sind Betriebsräte direkt in konfliktträchtige Themen involviert; betriebliche Restrukturierungen liefern in der Regel zahlreiche Anlässe und Ursachen für handfeste Konflikte zwischen den Betriebsparteien. Es wäre demnach unrealistisch zu erwarten, in tarifgebundenen Unternehmen eine weitgehend heile (weil verteilungskonfliktfreie) Welt vorzufinden.

Nachfolgend wird daher zunächst ein *Modell möglicher Einflüsse* auf betriebliche Konflikte und die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung oder Belegschaft entwickelt (Abschn. 2). Es werden mögliche Formen betrieblicher Konflikte thematisiert und hinsichtlich ihrer Eignung für die spätere quantitative Untersuchung diskutiert. Nach Darstellung des methodischen Vorgehens (Abschn. 3) erfolgt die empirische Analyse (Abschn. 4) des Zusammenhangs von Verbetrieblung bzw. Qualität oder Konfliktthaltigkeit der betrieblichen Arbeitsbeziehungen mit den Daten einer repräsentativen Betriebsbefragung.⁴ Unterschiedliche Modi tarifvertraglicher Regulierung (Flächentarif, Haustarif, aufgelöste oder fehlende Tarifbindung) sowie unterschiedliche Varianten betrieblicher Bündnisse werden hierbei in multivariaten Analysen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat oder Beschäftigten und hinsichtlich des Auftretens betrieblicher Konflikte in den Regulierungsfeldern Arbeitszeit, Entgelt und Entlassungen überprüft. Im abschließenden Fazit (Abschn. 5) werden die Ergebnisse zusammengefasst.

2 Konzeptionelle Vorüberlegungen

Die prinzipielle Einschätzung der Bedeutung von Konflikten variiert in der sozialwissenschaftlichen Forschung erheblich. Der Konflikt ist keinesfalls durchweg negativ konnotiert. Zwar sehen Stabilitäts- und Konsenstheoretiker den Konflikt per se als ein Problem an, da er die Funktionsweise eines sozialen Systems bedroht (so z. B. Parsons 1951). Diese Sichtweise ist auch vielen ökonomischen Ansätzen eigen, die Konflikte als Ursache von Friktionen im Betriebsprozess begreifen, deren Lösung immer Kosten, sei es in Form von Ineffizienzen, sei es durch den Schlichtungsaufwand, verursacht (z. B. Williamson

4 Als Datengrundlage dient die BISS-Befragung von 2005 (vgl. Abschn. 3). Das BISS-Projekt („Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland – Survey und Strukturanalyse“) wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und am Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt.

1990). Zur Konfliktvermeidung bedarf es entsprechender vertraglicher Vorkehrungen (Institutionen), die in der Lage sind, die Austauschbeziehungen für alle Parteien einvernehmlich zu regeln.

Geht man jedoch von der Annahme aus, dass Konflikte aufgrund der Komplexität und Multidimensionalität sozialer Beziehungen und der Interessenvielfalt betrieblicher Akteure unvermeidbar sind, dann erscheinen sie nicht als per se negativ. Das „zerstörerische“ Potenzial von Konflikten hängt entscheidend davon ab, ob es sich um Fundamentalkonflikte handelt, in denen scheinbar unvereinbare Interessen aufeinanderprallen oder ob die Konfliktparteien sich letztlich über basale Werte und die Grundlagen ihrer Sozialbeziehungen einig sind. In diesem Fall kann die Artikulation von Konflikten eine „Katharsis“-Funktion entfalten. So können latente, unterschwellige und nicht artikuliert Konflikte den Betriebsfrieden und die betrieblichen Abläufe in weitaus stärkerem Maße schädigen als beispielsweise offen ausgetragene Arbeitskämpfe. Die Artikulation von Konflikten ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Bearbeitung, weshalb die Äußerung von Konflikten eine Sozialbeziehung letztlich sogar stärken kann (Coser 1956). Durch die Konfliktaustragung können Wandlungsprozesse angestoßen (Dahrendorf 1973) und Beziehungsarrangements (oder Institutionen) entwickelt werden, die den Interessen aller Beteiligten besser als zuvor entsprechen.

Angesichts der hier formulierten und zunächst breiten Frage nach den Bestimmungsgründen betrieblicher Konflikte bietet sich der Rückgriff auf institutionalistische Theorien an, um Anhaltspunkte für die Formulierung empirisch prüfbarer Hypothesen zu erhalten. Nachfolgend wird auf Überlegungen der Neuen Institutionenökonomie und des soziologischen Institutionalismus zurückgegriffen. Zentrales Erkenntnisinteresse der Institutionenökonomie sind institutionelle Rahmenbedingungen ökonomischer Tätigkeiten, ihre Entstehung sowie Kosteneffekte. Es wird davon ausgegangen, dass Entscheider Institutionen hinsichtlich ihrer Kosten- und Effizienzvorteile auswählen und gestalten. Im Fokus steht die Funktion von Institutionen, die Unsicherheit betrieblicher Entscheidungen und den Opportunismus der Akteure zu reduzieren und damit zur Senkung von Transaktionskosten (Kosten der Verhandlung und Vereinbarung, Suchkosten nach angemessenen, marktüblichen oder wettbewerbsfähigen Beschäftigungsbedingungen, Kontroll- und Anpassungskosten) und letztlich zur Steigerung der betrieblichen Effizienz beizutragen (z. B. Williamson 1990, S. 22 ff.).

Im Unterschied dazu betont der soziologische Institutionalismus die evolutionäre Entstehung von Institutionen infolge wiederholter Interaktions- und Handlungsmuster (Berger und Luckmann 1980). Institutionen stellen Systeme aus Regeln, Normen, wechselseitigen Erwartungen und damit komplexe Handlungsprogramme dar, die sich nicht von heute auf morgen „ändern oder abschaffen“ lassen. Beim soziologischen Institutionalismus erfüllen Institutionen eher die allgemeine Funktion, Verhalten zu restringieren und zu ermöglichen und damit „erwartbar“ zu machen (Lepsius 1990); die Akteure orientieren sich an situativ vorgegebenen Handlungsschemata. Handlungsalternativen müssen nicht in jeder Situation neu kalkuliert und selektiert werden. Das Handeln des Interaktionspartners wird durch das Orientieren an Institutionen vorhersehbar und stabilisiert das Interaktionssystem. Aus Sicht beider Theorieschulen besitzen sowohl über-

betriebliche (Flächentarifvertrag) als auch innerbetriebliche Institutionen (Bündnisse⁵), wenn der Verhandlungsprozess einmal abgeschlossen ist und sie Geltung erlangt haben, eine konfliktkanalisierende und konfliktreduzierende Wirkung, weil sich die Betriebsparteien an eingespielten Normen und Regeln des Verhaltens orientieren und die jeweiligen Erwartungen des anderen kennen und respektieren. Tarifverträge und betriebliche Bündnisse sind vertragliche Arrangements, formale und schriftlich kodifizierte Verträge und Vereinbarungen, die sich als regulative Institutionen im Sinne des Neo-Institutionalismus begreifen lassen (z. B. Scott 2001).

In Bezug auf das Zustandekommen institutioneller Regelungen verweist die Transaktionskostentheorie auf die *Kostenintensität konflikthafter Aushandlungsprozesse*. Bei überbetrieblichen (Flächen-) Tarifverhandlungen wird die betriebliche Ebene sowohl hinsichtlich der direkten Kosteneffekte als auch des Konfliktrisikos stärker entlastet als bei Haustarifverhandlungen und bei Aushandlungsprozessen betrieblicher Bündnisse, bei denen die Betriebsparteien als direkte Verhandlungspartner auftreten. Der soziologische Neo-Institutionalismus verweist (neben der Rolle von Verträgen oder gesetzlichen Regelungen) auf die Bedeutung *betrieblicher Institutionen oder Kulturmuster*, also auf Routinen, regelmäßige soziale Praktiken und geteilte Wirklichkeitsdeutungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass betriebliche Institutionen wie die „Kultur der betrieblichen Aushandlungsbeziehungen“ (Bosch et al. 1999; Trinczek 1993) oder die „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff und Reindl 1990) einen starken Einfluss auf das Konfliktniveau oder die Qualität der betrieblichen Sozialbeziehungen ausüben. Verfügt ein Betrieb beispielsweise über eingespielte „Konfliktrituale“, mit deren Hilfe Interessendifferenzen ohne Eskalation und „Gesichtsverlust“ einer der Parteien reguliert werden können, so lassen sich auch auf betrieblicher Ebene Verhandlungen kostenminimal und ohne nachhaltige Negativwirkung für die Sozialbeziehungen durchführen.

Neuere Ansätze des soziologischen Institutionalismus betonen, dass Entstehung und Wandel von Institutionen oftmals von Interessen und Machtprozessen beeinflusst sind (z. B. Lawrence 2008), eine Erkenntnis, der die Arbeits- und Industriesoziologie seit jeher besondere Beachtung schenkt (z. B. Burawoy 1979). Im Hinblick auf die Konfliktintensität eines Betriebes stellt sich dann jedoch die Frage, inwieweit betriebliche Akteure institutionelle Arrangements tatsächlich als angemessen und gerecht empfinden oder aber sich der Autorität machtkräftiger Akteure oder bestehender sozialer Ordnung beugen. Dies erscheint für unsere Analyse der Verbetrieblichungswirkungen insbesondere deshalb von Bedeutung, weil Verbetrieblichung als ein interessengeleiteter Prozess des Wandels von Interessenregulierungsregime interpretiert werden kann, der in der Regel von der Geschäftsleitung eines Unternehmens aus strategischen Motiven angestoßen wird. Eine solche Abkehr vom bisherigen Interessenregulierungsregime kann aus mehreren Gründen das Konfliktniveau erhöhen. So kann die Entscheidung eines Arbeitgebers zur Auflösung der Tarifbindung von den Beschäftigten nicht nur als Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen (z. B. Verlust des tariflich garantierten Lohns) interpretiert

5 Als betriebliche Bündnisse werden hier formelle Vereinbarungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat verstanden. Sie enthalten in der Regel befristete Zugeständnisse der Beschäftigten im Hinblick auf ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gegen die Zusage der Unternehmensleitung zum Standort- und Arbeitsplatzserhalt.

werden, sondern darüber hinaus auch als Vertrags- und Vertrauensbruch, denn es werden explizite und implizite psychologische Verträge tangiert (Rousseau 1995). Verletzt eine solche Veränderung des tariflichen Regulierungsregimes die Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten, so kann sich in der Folge das Konfliktniveau im Betrieb erheblich steigern, da nun die Beschäftigten ihrerseits mit der Aufkündigung der vormaligen guten Zusammenarbeit reagieren könnten (Lengfeld 2003; Haipeter 2009).⁶

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen liegt es nahe, von einer Vielzahl möglicher Einflussfaktoren auf das Konfliktniveau (oder die Qualität der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten oder Beschäftigtenvertretung) auszugehen. Verschiedene Ausgestaltungen und Inhalte von vertraglichen Arrangements (verschiedene Formen von Tarifverträgen und Bündnissen zu verschiedenen Themen) dürften ebenso wie informelle betriebliche Institutionensettings (z. B. die Betriebskultur, die Kultur der Austauschbeziehungen sowie die Haltungen von Management und Betriebsrat, vgl. Kotthoff 1994; Osterloh 1993; Nienhüser 2005; Müller-Jentsch und Seitz 1998) das betriebliche Konfliktniveau beeinflussen. Auf Basis dieser Überlegungen lassen sich folgende Hypothesen formulieren.⁷

- H1a:* Die Existenz überbetrieblicher (regulativer) Institutionen (Flächentarifvertrag) reduziert das betriebliche Konfliktniveau, da diese nicht von den Betriebsparteien verhandelt werden und die betriebliche Ebene so von potenziell konfliktiven Aushandlungsprozessen entlasten.
- H1b:* Betriebliche Bündnisse erhöhen tendenziell das Konfliktniveau, da potenziell konfliktive Gegenstände von den Betriebsparteien ausgehandelt werden. Bei betrieblichen Bündnissen kommt es aber auch auf ihre inhaltliche und prozedurale Ausgestaltung an: Je verbindlicher und langfristiger die Zusagen der Geschäftsleitung, die den Zugeständnissen der Beschäftigten gegenüberstehen, desto höher ist die Erwartungssicherheit für Arbeitnehmer und Arbeitgeber und entsprechend geringer wird das betriebliche Konfliktniveau ausfallen.
- H2:* Die Kultur der Sozialbeziehungen im Betrieb, die Grundhaltungen von Geschäftsleitung und Betriebsrat beeinflussen (als innerbetriebliche Institutionen) das Konfliktniveau. Innerhalb einer eher harmonisch-gemeinschaftlichen Sozialordnung ist ein im Vergleich zu einer eher durch Misstrauen geprägten instrumentalistischen Sozialordnung geringeres Konfliktniveau zu erwarten.
- H3:* Der Wandel etablierter Institutionen kann zu einem erhöhten Konfliktniveau führen, wenn routinisierte Handlungsmuster in Frage gestellt werden und sich neue erst entwickeln und einspielen müssen. Insbesondere der Austritt eines Unternehmens aus dem Arbeitgeberverband oder der Wechsel in einen Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (OT-Verband) erhöhen wegen der (einseitigen) Aufkündigung der Tarif-

6 Eine solche Interpretation seitens der Beschäftigten ist wahrscheinlich, weil die Ablösung der Tarifbindung in der Regel mit Marktzwängen und der Notwendigkeit zur Kostensenkung begründet wird. Für beides tragen die Beschäftigten jedoch keine Verantwortung und sehen es daher als ungerecht an, wenn sie die Nachteile dieser Entwicklungen tragen sollen (Konow 1996).

7 Für die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen gelten dementsprechend die gegenteiligen Aussagen.

bindung durch die Geschäftsleitung das Konfliktniveau, da die Beschäftigten in der Regel einer Tarifbindung positiv gegenüber stehen und eine Abkehr als ungerecht oder als Bruch mit bislang geltenden (impliziten vertraglichen) Regeln interpretieren können (Rousseau 1995; Greenberg 1996).

Vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Diskussion über die Tendenzen einer Verbetrieblichung der Erwerbsregulierung in Deutschland werden im Folgenden mögliche Bestimmungsgründe betrieblicher Konflikte und der Qualität der Sozialbeziehungen zwischen den Betriebsparteien untersucht. Im Zentrum des Interesses steht die Frage nach dem Zusammenhang von tarifvertraglicher und betrieblicher Interessenregulierung. Als Indikatoren für eine mögliche Überlastung der betrieblichen Verhandlungsarena werden 1) das Konfliktniveau im Betrieb und 2) die Qualität der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft oder Kollektivvertretung, im empirischen Teil der Untersuchung gleichsam als *Explanandi*, gewählt (Abschn. 2.1).

Als erklärende Faktoren für das Konfliktniveau und die Beziehungsqualität zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung kommen nicht nur die erwähnten Formen kollektivvertraglicher überbetrieblicher Regulierung in Betracht. Denn betriebliche Arbeitsbeziehungen und -konflikte werden nicht allein von Verbetrieblichungstendenzen oder den verschiedenen Modi der Tarifbindung beeinflusst. Wie bereits beschrieben, lassen sich weitere Variablen identifizieren, die in ein breiteres Modell möglicher Einflussfaktoren integriert werden müssen (Abb. 1). Die einzelnen Elemente dieses Modells werden in Abschn. 2.2 beschrieben. Weitere mögliche Einflussfaktoren, die als Kontrollvariablen dienen, werden im Methodenteil erläutert.

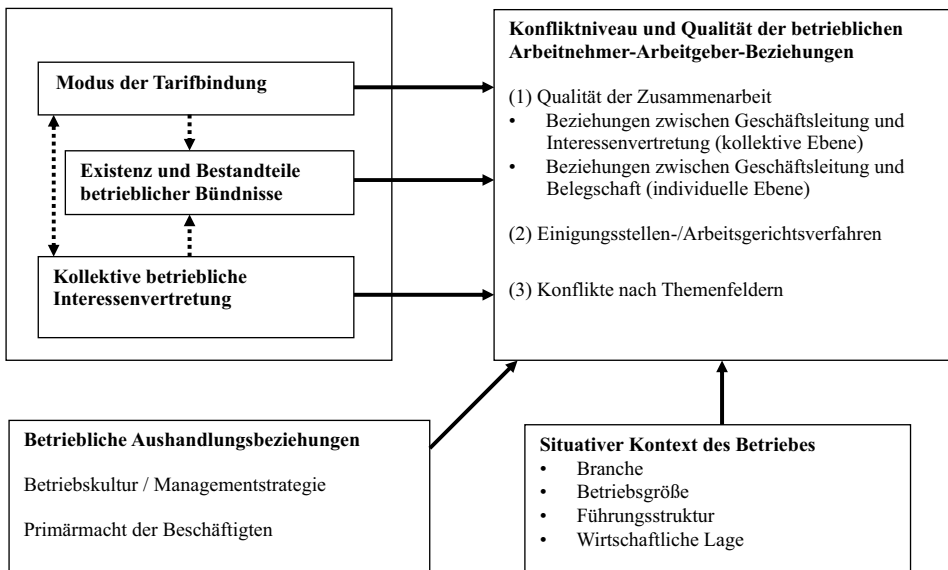


Abb. 1: Modell der Einflüsse auf betriebliche Konflikte und Beziehungen. (Quelle: Eigene Zusammenstellung)

2.1 Indikatoren für Konfliktniveau und Qualität der Arbeitsbeziehungen

Das betriebliche Konfliktniveau und die Qualität der individuellen und kollektiven betrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen lassen sich vor allem durch drei Faktoren näher messen: Zunächst ist die Anzahl der arbeitsgerichtlich relevanten Verfahren (Einigungsstelle, Arbeitsgericht) ein relativ „harter“ Indikator für die Konflikthaltigkeit betrieblicher Arbeitsbeziehungen; die subjektiven Beurteilungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen durch die betroffenen Gruppen selbst, sind sodann ein zweiter, eher „weicher“ Indikator; schließlich gibt die Zusammensetzung der Regelungsgegenstände und -themen, die von den betrieblichen Akteuren als konfliktträchtig eingeschätzt werden, einen Hinweis auf die Qualität der Konflikte und Arbeitsbeziehungen.

2.1.1 Einigungsstellenverfahren in Betriebsratsbetrieben und Arbeitsgerichtsverfahren

Ein wichtiges Instrument des BetrVG, durch welches Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat geregelt werden, ist das *Einigungsstellenverfahren* (§ 76 I BetrVG; s. auch Behrens 2006, S. 151 f.). Die Einigungsstelle kann als ein Machtmittel in der Hand des Betriebsrats gesehen werden. Bei Streitigkeiten in mitbestimmungspflichtigen Themenfeldern muss sie immer dann tätig werden, wenn eine der beiden Betriebsparteien ein Verfahren beantragt. Die Schiedssprüche haben den Status von Betriebsvereinbarungen. Aus verschiedenen Gründen sind Arbeitgeber bestrebt, Einigungsstellenverfahren zu vermeiden. Einerseits entstehen dem Betrieb Kosten, andererseits wird mit dem Einigungsstellenverfahren ein formalisierter Weg der Konfliktregulierung beschritten, der ein informelles Aushandeln mit dem Betriebsrat unmöglich macht. Allein die Androhung eines Einigungsstellenverfahrens kann demnach Arbeitgeber unter Umständen dazu bewegen, sich auf eine rasche informelle Regulierung von Konflikten einzulassen. Für den Betriebsrat existiert mit dem Mittel der Einigungsstelle ein formaler Weg, auf dem (latente) Konflikte artikuliert, „sichtbar“ gemacht und einer Lösung zugeführt werden können (Behrens 2006). Wenngleich auch Fälle bekannt sind, in denen das Anrufen der Einigungsstelle kein Ausdruck einer besonderen Konfliktbeziehung ist, sondern die einvernehmliche Ratlosigkeit beider Betriebsparteien angesichts eines neuen Regelungsgegenstandes symbolisiert, kann sie doch im Regelfall als valider Konfliktindikator gelten.

Einen „harten“ Indikator für individuelle Arbeitnehmer-Arbeitgeberkonflikte stellen *Arbeitsgerichtsverfahren* dar. In der Bundesrepublik werden jährlich etwa eine halbe Million Klagen von Arbeitnehmern vor Arbeitsgerichten verhandelt.⁸ Im Wesentlichen geht es hier um zwei Tatbestände: Streitigkeiten im Zusammenhang mit Kündigungen sowie Auseinandersetzungen um Entgeltfragen machen zusammen etwa zwei Drittel aller Verfahren aus. Im Falle der Kündigungsklagen geht es mehrheitlich (60 %) um die Anfechtung von betriebsbedingten Kündigungen. Außerordentliche Kündigungen, die aufgrund des Verhaltens oder der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern ausgesprochen werden,

⁸ Die Zahl der Arbeitsgerichtsverfahren sank seit der letzten konjunkturell bedingten Entlassungswelle von rund 631 000 (2003) auf rund 455 000 (2008), (vgl. Statistisches Bundesamt 2010, S. 13).

machen empirischen Untersuchungen zufolge (Höland et al. 2005) nur eine Minderheit der Fälle aus. Arbeitsgerichtsverfahren werden fast ausschließlich auf Initiative der Arbeitnehmerseite, teilweise mit Unterstützung durch Gewerkschaft und/oder Betriebsrat eröffnet. Pfarr et al. (2005) ermitteln in diesem Zusammenhang, dass die Wahrscheinlichkeit für Kündigungsschutzklagen in Betriebsratsbetrieben höher ausfällt als in anderen Betrieben. Oft steht am Ende ein gerichtlicher Vergleich, in dem die Zahlung einer Abfindung vereinbart wird.

2.1.2 Subjektive Bewertung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Betrieb

Als weiterer Indikator für das betriebliche Konfliktniveau kann die subjektiv eingeschätzte Qualität der Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft und (falls vorhanden) zwischen Geschäftsleitung und kollektiver Interessenvertretung gelten. Die Qualität des Zusammenwirkens der betrieblichen Akteure wird häufig unter dem Begriff des „Betriebsklimas“ (z. B. Hangebrauck et al. 2003) thematisiert. Da diese Aspekte stark auf der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung von Individuen beruhen, handelt es sich um vergleichsweise „weiche“ Indikatoren. Ein bedeutender Stellenwert kommt den Fragen des Betriebsklimas aber dennoch zu, da es zum Teil als „Quelle der Leistung der Belegschaft“ angesehen wird (Rosenstiehl 2003, S. 23). Als Konfliktindikatoren sind diese subjektiven Einschätzungen der Akteursbeziehungen vor allem deshalb relevant, weil sie bereits unterhalb der vergleichsweise hohen Manifestationsschwelle von Arbeitsgerichts- und Einigungsstellenverfahren, das Vorhandensein von Konflikten oder Konfliktpotenzial signalisieren können. Bezogen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen kann davon ausgegangen werden, dass die Verlagerung von Regulierungsthemen auf die Betriebsebene das Konfliktpotenzial erhöht und damit die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft oder Geschäftsleitung und Interessenvertretung belastet.

2.1.3 Konfliktthemen

Betriebliche Konflikte sind selten genereller Natur (als „Fundamentalkonflikte“), sondern beziehen sich in der Regel auf bestimmte betriebliche Bereiche oder Konfliktthemen. Als dritter Aspekt lässt sich daher untersuchen, welche Regelungsgegenstände und -themen Anlässe betrieblicher Konflikte darstellen. Für die hier untersuchte Frage nach der Bedeutung überbetrieblicher Regulierung bietet es sich an, einerseits Gegenstände, die üblicherweise in Tarifverträgen reguliert werden und andererseits solche, die auf betrieblicher Ebene bearbeitet werden, zu betrachten (Müller-Jentsch 1997). Da Fragen der Entlohnung und der Arbeitszeiten üblicherweise in Tarifverträgen behandelt werden, ist zu erwarten, dass Betriebe ohne Tarifbindung insbesondere auf diesen Regulierungsfeldern ein erhöhtes Konfliktniveau aufweisen. Konflikte um Entlassungen hingegen sollten nur mittelbar von den Entlastungseffekten von Tarifverträgen tangiert werden, da sie unabhängig von der Tarifbindung auftreten.

2.2 Erklärende Variablen betrieblicher Konfliktodynamik

Die für die betrieblichen Beziehungen entlastende Wirkung von Tarifverträgen wurde bereits vielerorts herausgestellt (Müller-Jentsch 1993). Da Tarifverträge wesentliche Aspekte der Beschäftigungsverhältnisse „standardisieren“, erfüllen sie die Funktion, Konfliktpotenzial, in Form von Streitigkeiten und Auseinandersetzungen über die primären Verteilungsfragen Entgelt und Arbeitszeit, von der betrieblichen auf die überbetriebliche Ebene zu verlagern. Vor allem in Großbetrieben besitzt die Tarifbindung zudem eine *Legitimitäts-* und Befriedungsfunktion, da Geschäftsleitungen bei Austritt (und vor allem bei Abweichung) vom Tarif aufgrund der spezifischen großbetrieblichen Sozialbeziehungen und des oft hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades eine direkte Reaktion der Belegschaft befürchten müssen. Tarifgebundene Unternehmen, die tarifliche Normen unterlaufen (innere Erosion des Tarifwesens) oder solche, die sich nur grob am Tarifvertrag orientieren, laufen Gefahr, betriebliche Konflikte zu provozieren (Artus 2006, S. 148 f.; Haipeter 2009). So findet Behrens (2006, S. 161 f.) in einer quantitativen Studie auf Basis von WSI-Daten⁹ ein steigendes Konfliktniveau (in Form von Einigungsstellenverfahren) als Folge der „Flucht“ eines Betriebes aus dem Tarifvertrag. Allerdings weist hier auch die Tarifbindung einen positiven (d. h. erhöhenden) Einfluss auf das Konfliktniveau auf, was dahingehend interpretiert wird, dass die Notwendigkeit der Anwendung tariflicher Regelungen „zusätzliche Regelungstatbestände [schafft], die Anlass zu betrieblichen Konflikten geben können“ (Behrens 2006, S. 160).

2.2.1 Verschiedene Formen von Tarifbindung

Im Kontext dieser Untersuchung werden *fünf Ausprägungen von Tarifbindung* (Flächentarif, Haustarif) oder *fehlender Tarifbindung* (OT-Verband, Austritt aus dem Verband, noch nie tarifgebunden) differenziert. Im Vergleich zu allen anderen Formen sollte das Konfliktniveau in Betrieben, die einem a) *Flächentarifvertrag* unterliegen, am geringsten sein, da verteilungsrelevante Aushandlungsgegenstände auf überbetrieblicher Ebene verhandelt werden und somit die Entlastung für die Betriebsebene hier am stärksten zu Buche schlagen sollte. In Betrieben mit b) *Haustarifvertrag* stellt sich die Situation anders dar, da hier die Betriebsparteien in die Aushandlungsprozesse involviert sind. In Betrieben, die über eine c) *OT-Mitgliedschaft verfügen* oder d) *noch nie tarifgebunden* waren, müssen die Belegschaften oder ihre Interessenvertretungen und die Geschäftsleitungen die Last der Aushandlung und die (potenzielle) Belastung für die betrieblichen Sozialbeziehungen allein schultern. Zwar dürfen Betriebsräte per Betriebsvereinbarung keine Sachverhalte regeln, die üblicherweise dem Tarifvertrag vorbehalten sind (Tarifvorbehalt; Regelungssperre nach § 77 (3) BetrVG); in der Praxis heißt dies jedoch nicht, dass solche Regelungen nicht doch unter Einbeziehung des Betriebsrats ausgehandelt und einzelvertraglich umgesetzt werden. Häufig werden auch Branchentarifabschlüsse übernommen oder Betriebe orientieren sich informell an diesen. Das im Vergleich zu den anderen Formen höchste Konfliktniveau ist schließlich in Betrieben zu erwarten, die ihre

⁹ WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung.

Tarifbindung vor kurzem aufgelöst haben und e) *aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten* sind.

Bezogen auf die im vorigen Abschnitt eingeführten Konfliktindikatoren wird also erwartet, dass in tarifgebundenen Betrieben die Zahl der Einigungsstellenverfahren und der Arbeitsgerichtsverfahren geringer ist, und dass weniger Arbeitszeit- und Entgelt-Konflikte zu verzeichnen sind, als in nicht tarifgebundenen Betrieben oder Betrieben, die aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten oder lediglich in OT-Verbänden organisiert sind. Gleichzeitig kann erwartet werden, dass das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft oder Interessenvertretung in flächentarifgebundenen Betrieben besser ist, da verteilungsrelevante, umstrittene Themen die Beziehung nicht belasten können. Hingegen sollte in Betrieben, die sich in den letzten Jahren von der Tarifbindung gelöst haben (Austritt aus dem Arbeitgeberverband, OT-Mitgliedschaft) im Vergleich zu Betrieben, die immer schon außerhalb des Tarifsystems standen, ein erhöhtes Konfliktniveau nachweisbar sein, da die Lösung der Tarifbindung von Betriebsrat und Beschäftigten als Bruch mit bislang geltenden prozeduralen Regeln interpretiert werden kann.

Betriebliche Bündnisse stellen eine Form von Verbetrieblichung dar, da sie Resultat von Verhandlungen auf betrieblicher Ebene sind. Daher sollten Bündnisse zwar insgesamt zu einem höheren Konfliktniveau oder einer Verschlechterung der sozialen Beziehung zwischen den Betriebsparteien führen. Da die Aushandlungsprozesse in Betriebsratsbetrieben jedoch zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung ablaufen, ist zumindest im Hinblick auf die Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern¹⁰ und Geschäftsleitung eine positive Wirkung zu erwarten, wenn das Bündnis nicht nur materielle Einschnitte sondern auch mittelfristige Kompensationsleistungen wie etwa eine Beschäftigungsgarantie oder Investitionszusagen enthält. Solche Bündnisvereinbarungen, die lediglich eine Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen beinhalten, sollten hingegen ein erhöhtes Konfliktniveau nach sich ziehen.

2.2.2 Betriebliche Interessenvertretungen

Auf der Ebene der betrieblichen Arbeitsbeziehungen ist der Betriebsrat die zentrale Institution der Interessenvertretung, die eine wichtige Konfliktregulierungsfunktion erfüllt. In der deutschen Privatwirtschaft werden immerhin 50 % der Beschäftigten (in 11 % der Betriebe) von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth und Kohaut 2011; Hauser-Ditz et al. 2008). Als intermediäre Institution dient er der Interessenvertretung der Belegschaft, ist jedoch gleichzeitig dem Wohl des Betriebes verpflichtet. Bei Existenz eines Betriebsrats kann so zunächst erwartet werden, dass Konflikte innerhalb des Betriebes mittels anerkannter Verfahren verarbeitet und reguliert (und letztlich, wenn auch oft nur temporär, beigelegt) werden. Da der Betriebsrat aber nicht in der Lage ist, die Ursache von Konflikten, die aus den betrieblichen Prozessen, der Veränderung von Strukturen resultiert, zu beseitigen, lassen sich widersprüchliche Erwartungen formulieren: Zum einen kann der Betriebsrat zu einer *Absenkung des Konfliktniveaus* führen, da Konfliktpotenzial „im Vorfeld“, also bevor ein Konflikt sich manifestiert oder gar eskaliert, eingedämmt

¹⁰ Nachfolgend wird der Einfachheit halber die männliche Form verwendet, wenngleich stets beide Geschlechter gemeint sind.

wird. Der intermediäre Charakter des Betriebsrats verhindert so möglicherweise und je nach Ausgestaltung der Sozialbeziehungen im Betrieb, dass das Konfliktpotenzial überhaupt manifest (und damit von außen oder für eine quantitative Breitenbefragung sichtbar) wird. Zum anderen kann das Vorhandensein eines Betriebsrats dazu führen, dass das Konfliktniveau steigt, weil ein Betriebsrat erstens die *Konfliktfähigkeit* (Sekundärmacht) der Belegschaft erhöht und damit latenten Konflikten, die ohne einen Betriebsrat nicht geäußert worden wären, ein Sprachrohr verschafft („Voice-Funktion“ des Betriebsrats; z.B. Dilger 2002; grundlegend Hirschman 1970). Zweitens führt die Existenz formaler Verfahren möglicherweise dazu, dass (ansonsten latente, unterschwellige) Konflikte überhaupt erst artikuliert und sichtbar werden. Im Hinblick auf die hier betrachteten „harten“ Konfliktindikatoren ist in Betriebsratsbetrieben ein erhöhtes Konfliktniveau zu vermuten, da hier die „Hemmschwelle“ der Beschäftigten, ein Arbeitsgerichtsverfahren anzustreben, niedriger ist. Denn einerseits steht mit dem Betriebsrat oftmals fachkundige Unterstützung zur Verfügung, andererseits bietet der Betriebsrat den Beschäftigten mitunter Rückendeckung, sodass sie nicht alleine gegen die Geschäftsleitung agieren müssen. Tatsächlich wird diese Annahme durch empirische Analysen gestützt: So weist die BISS-Erhebung für Betriebsratsbetriebe ein höheres Konfliktniveau aus (Hauser-Ditz et al. 2008, S. 247 ff.).

2.2.3 Betriebskultur, Beteiligungsstrategien und Einstellungen der Geschäftsleitung

Mit den formal-gesetzlichen Konfliktregulierungsverfahren werden zwar mögliche Wege zur Artikulation und Beilegung von Konflikten institutionalisiert; ob und in welcher Form Interessendivergenzen zu offenen Konflikten werden oder in welcher Form sich Meinungsverschiedenheiten äußern, hängt jedoch in hohem Maße von der betrieblichen Sozialordnung (Kotthoff und Reindl 1990), der grundlegenden Haltung der Geschäftsleitung (Trinczek 1993) und dem Selbstverständnis und der Einstellung der Interessenvertretungen ab (Hauser-Ditz et al. 2008). So kann das „betriebliche Konfliktniveau“, welches durch das Vorhandensein eines Tarifvertrags verringert wird, auf der einen Seite durch eine beteiligungsaversive Geschäftsleitung, die die Arbeit des Betriebsrats behindert, und auf der anderen Seite durch eine konfliktfähige und -bereite Interessenvertretung wieder erhöht werden. Der konfliktmindernde Effekt des Tarifvertrags wird durch diese Faktoren mitunter überkompensiert. Dieser Einfluss des Geschäftsleitungsverhaltens und der Einstellung des Betriebsrats wurde bereits in multivariaten Untersuchungen für einzelne Bereiche nachgewiesen (Behrens 2006, S. 158 f.). Die „Behinderung des Betriebsrats“ und „schlechtes Informationsverhalten“ zeigten (neben anderen Faktoren) statistisch hoch signifikante Einflüsse auf die Zahl der Einigungsstellenverfahren. Ein signifikanter Einfluss konnte auch dann festgestellt werden, wenn der vorhandene Betriebsrat eher „konfliktorisch“ eingestellt ist (ebd.).

Auf der anderen Seite können eine „harmonische Betriebskultur“ oder eine für Klein- und Mittelbetriebe typische „familiäre Kultur“ der offenen Artikulation von Konflikten entgegenstehen (Hertwig 2011; Kotthoff und Reindl 1990). Dies kann dazu führen, dass Konflikte latent und unterschwellig bleiben. Die starke Persönlichkeit eines Eigentümerunternehmers wird mitunter bei praktizierter „Herr-im-Hause-Politik“ die Äußerung von Meinungsverschiedenheiten im Keim ersticken. Existieren keine formalen oder im

Betrieb anerkannten Verfahren der legitimen Äußerung von Unstimmigkeiten (Voice), so wählen manche Beschäftigte unter Umständen die Exit-Option.

2.2.4 *Primärmacht und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten*

Zwar besitzt die Tarifbindung aufgrund ihrer Legitimationsfunktion eine Bedeutung als „Konfliktvermeider“ (Artus 2006), weshalb Geschäftsleitungen bei Verbandsaustritt oder Unterlaufen tariflicher Normen unter Umständen eine Störung des sozialen Friedens befürchten müssen. Eine konflikt erhöhende Wirkung ist jedoch nur dann zu erwarten, wenn eine Belegschaft sich an der Ablösung vom Tarifsysteem „stört“ und das entsprechende *Primärmachtpotenzial*, etwa in Form hoher personengebundener Qualifikationen und Kompetenzen, die in der Ausbildung oder betriebsbezogenen Lernprozessen erworben werden, besitzt, dagegen vorzugehen (s. auch Jürgens 1984).¹¹ Allerdings sind die Wirkungen nicht eindeutig zu prognostizieren. Beruht Primärmacht auf hohem betriebspezifischem Wissen, so werden sowohl der Betrieb als auch der Beschäftigte eine Fortführung des Arbeitsverhältnisses anstreben. Denn für den Betrieb ist das spezifische Humankapital schwer zu ersetzen, und ebenso muss der Beschäftigte aufgrund der Betriebsbezogenheit seiner Kompetenzen bei einem Arbeitgeberwechsel eine Schlechterstellung einkalkulieren. In diesen Fällen ist daher eher mit Voice und entsprechenden Auseinandersetzungen, als mit Exit zu rechnen. Sind die Kompetenzen des Beschäftigten hinreichend allgemein oder auf dem Arbeitsmarkt gefragt und lassen entsprechende Einkommensgewinne erwarten, wird er Konflikte mitunter vermeiden wollen und eher bereit sein, die Exit-Option zu wählen. Ein Ansteigen offen artikulierter Konflikte ist dann kaum zu erwarten.

Zusammenfassend hat die im Folgenden angestrebte Analyse der Bedeutung überbetrieblicher Regulierungen für die Konfliktreduzierung auf Betriebsebene also mehrere intervenierende Faktoren zu berücksichtigen, die, so die Annahme, einen nicht unwesentlichen Einfluss auf das Konfliktniveau und die Beziehungen zwischen den Betriebsparteien besitzen. Die Institution des Betriebsrats spielt aufgrund ihrer rechtlichen Stellung sicherlich eine herausragende Rolle. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch betriebskulturelle Aspekte, die Einstellungen und Strategien der Akteure sowie die Konfliktfähigkeit der Belegschaften die konfliktmindernde Wirkung von Tarifverträgen als intervenierende Variablen beeinflussen können. Wenn sich auch viele theoretische Argumente für die konflikt senkende Wirkung der Tarifbindung anführen lassen, so ist aufgrund der gezeigten „Multikausalität“ des Gegenstandes oder der hohen Bedeutung der „intervenierenden“ Faktoren dennoch kaum davon auszugehen, dass der Faktor Tarifbindung ein durchweg starker (oder gar der stärkste!) Prädiktor für die Konfliktintensität im Betrieb ist.

¹¹ Primärmacht umfasst die „originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte oder Gruppen“ (Jürgens 1984, S. 61). Sekundärmacht hingegen beruht auf „kollektiv erkämpften oder staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen“ (ebd.).

3 Methodisches Vorgehen

Der für die Analyse verwendete Datensatz basiert auf einer nach Betriebsgröße, Branche und Region geschichteten Zufallsstichprobe aus der sogenannten Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit. Die Befragung wurde zwischen Juni und November 2005 als standardisiertes, computergestütztes Telefoninterview vom Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) durchgeführt. Adressaten der Befragung waren Arbeitgeber oder Personalverantwortliche und, sofern vorhanden, Arbeitnehmervertreter. Aufgrund der Doppelbefragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern sind Perspektivvergleiche bei der Einschätzung der betrieblichen Situation möglich. Insgesamt stehen für die Auswertung 3254 Betriebsfälle (Managementinterviews) und 1409 Interviews mit der Interessenvertretung zur Verfügung.

Variablen Im Rahmen der BISS-Befragung wurden mehrere Konfliktindikatoren erhoben (Tab. 1). Erstens handelt es sich um die subjektive Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und kollektiver betrieblicher Vertretung, sofern diese existiert, sowie, für alle Betriebe, um die managementseitige Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern. Für beide Fragen war jeweils eine fünfstufige Bewertungsskala¹² vorgegeben. Zweitens wurde als „harter“ Konfliktindikator für Betriebsratsbetriebe das Auftreten von Einigungsstellenverfahren und Arbeitsgerichtsverfahren erhoben.¹³ Zusätzlich wurde die Geschäftsleitung aller Betriebe gefragt, zu welchen Themen¹⁴ es in den letzten zwölf Monaten zu Konflikten mit der Belegschaft kam und ob es in diesem Zusammenhang Arbeitsgerichtsverfahren gab.

Für die Kategorisierung des betrieblichen oder überbetrieblichen Regulierungsregimes wurde der *Modus der Tarifbindung* erhoben. Hier wurde zwischen der Bindung an Flächentarifverträge, Haustarifverträge, der Ablösung der Tarifbindung durch Mitgliedschaft in einem OT-Verband sowie dem vollständigen Austritt aus dem Arbeitgeberverband unterschieden. Hier können auch Betriebe identifiziert werden, die noch nie über eine Tarifbindung verfügten. Des Weiteren wurden das Vorhandensein betrieblicher Beschäftigungsbündnisse sowie darin erhaltene Einzelmaßnahmen erfasst. Es wurde unterschieden, ob Bündnismaßnahmen Arbeitszeitflexibilisierung, eine Absenkung des Grundgehaltes, Beschäftigungsgarantien oder Investitionszusagen beinhalten.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über die nachfolgend untersuchten Indikatoren der Verbetrieblichung (unabhängige Variablen) und die diskutierten Konfliktindikatoren (abhängige Variablen). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Merkmalsverteilung der

12 Kodierung: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = schlecht, 5 = sehr schlecht; für Auswertung dichotomisiert zu 1 = sehr gut/gut, 0 = befriedigend/schlecht/sehr schlecht.

13 Gefragt wurde jeweils der Betriebsrat nach der Anzahl von Arbeitsgerichts- und Einigungsstellenverfahren in den letzten drei Jahren. Wegen der geringen Fallzahlen bei den Nennungen für mehr als ein Einigungsstellenverfahren wurden die Variablen dichotomisiert (1 = Verfahren in den letzten drei Jahren, 0 = kein Verfahren).

14 Es wurden die Themen Entgelt, Arbeitszeit, Entlassungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Sonstige vorgegeben.

Tab. 1: Verbetrieblichungs- und Konfliktindikatoren in der Untersuchung. (Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Verbetrieblichungsindikatoren	Indikatoren für Konflikte und die Qualität der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen
<i>Modus der Tarifbindung</i>	<i>Konfliktintensität</i>
Tarifbindung	Einigungsstellenverfahren
Flächen-/Branchentarif	Arbeitsgerichtsverfahren
Haustarif	<i>Konfliktthemen</i>
Keine Tarifbindung	Entgeltsystem
OT-Verband	Arbeitszeitregelungen
Austritt	Entlassungen
Nie Tarifbindung	<i>Verhältnis zwischen Betriebsparteien</i>
<i>Betriebliche Beschäftigungsbündnisse</i>	Geschäftsleitung – Interessenvertretung
Existenz eines Bündnisses	Geschäftsleitung – Belegschaft
Bündnismaßnahmen	
Arbeitszeitflexibilisierung	
Senkung der Grundvergütung	
Beschäftigungsgarantie	
Investitionszusage	

unabhängigen Variablen in der Stichprobe. Die ungewichteten Prozentangaben entsprechen den Verteilungen der Untersuchungsfälle in der Stichprobe, die gewichteten Prozente geben hingegen die nach Betrieben hochgerechnete Verteilung in der Grundgesamtheit an. In den betriebsgewichteten Daten (genau wie in der Grundgesamtheit) stellen Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten ca. 80 % der Untersuchungsfälle. Sie dominieren daher die betriebsgewichteten Ergebnisse. Aus dem Vergleich der ungewichteten und gewichteten Daten lässt sich demnach beispielsweise ablesen, dass Haustarifverträge und betriebliche Bündnisse im kleinbetrieblichen Umfeld seltener, OT-Mitgliedschaften hingegen häufiger vorkommen als in der Stichprobe. Weil das Erkenntnisinteresse nicht auf die Verteilung von Merkmalen in der Grundgesamtheit, sondern auf die Analyse von Zusammenhängen zwischen diesen Merkmalen gerichtet war, wurden die nachfolgenden Auswertungen ausschließlich mit ungewichteten Daten vorgenommen (Tab. 2).¹⁵

Intervenierende Variablen Die modelltheoretischen Einflussdimensionen „Betriebskultur/Managementstrategie“ und „Primärmacht“ können mit Hilfe der Variablen im BISS-Datensatz operationalisiert werden. Die Betriebskultur und ManagementEinstellung werden durch vier Variablen (jeweils mit einer vierstufigen Likertskala)¹⁶ indiziert. Die Geschäftsleitung wurde nach ihrer Einstellung zur a) „langfristigen Bindung der Beschäftigten“ sowie zur b) „breiten Beteiligung der Mitarbeiter bei betrieblichen Entscheidungen“ befragt. Solche Betriebe, in denen die Geschäftsleitung der breiten Betei-

¹⁵ Zur hochgerechneten Verteilung der Vertretungsformen sowie zur Gewichtung vgl. Hauser-Ditz et al. (2008).

¹⁶ Kodierung: 1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu; für Auswertung dichotomisiert zu 1 = trifft zu, 0 = trifft nicht zu.

Tab. 2: Tarifbindung, betriebliche Bündnisse und betriebliche Vertretungsform. (Quelle: BISS-Befragung 2005)

	N	% ungewichtet	% gewichtet
<i>Form der Tarifbindung</i>			
Flächentarif	1453	46	42
Haustarif	291	9	5
OT-Verband	140	4	7
Ausgetreten	171	5	5
Noch nie Tarifbindung	1082	34	42
Gesamt	3137	100	100
<i>Betriebliche Vertretungsform</i>			
Gesetzliche Vertretung (BR, MAV)	1648	51	22
Keine gesetzliche Vertretung	1606	49	78
Gesamt	3254	100	100
<i>Betriebliches Beschäftigungsbündnis</i>			
Bündnis vorhanden	442	14	7
Kein Bündnis	2733	86	93
Gesamt	3175	100	100

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte

ligung und der langfristigen Mitarbeiterbindung hohe Bedeutung beimisst, sollten ein geringeres Konfliktniveau und eine bessere Qualität der Sozialbeziehungen aufweisen. Weiter wurde die Geschäftsleitung nach ihrer c) Haltung zur Beteiligung der kollektiven Interessenvertretung in ihrem Betrieb gefragt. Eine ablehnende Haltung zur Kollektivvertretung wird dadurch indiziert, dass die Geschäftsleitung angibt, die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern der Kommunikation mit der Interessenvertretung vorzuziehen. Der Betriebsrat wurde zudem gefragt, ob die Geschäftsleitung in der Regel versucht, d) betriebliche Veränderungen gegen die Interessenvertretung durchzusetzen. Hier indiziert die Zustimmung zu dieser Frage eher negative und konfliktfördernde Erfahrungen.

Das Primärmachtkonzept kann mit den vorliegenden Daten nur ansatzweise operationalisiert werden. Hohe Primärmachtpotenziale der Belegschaft werden hier über einen hohen Anteil Hochqualifizierter sowie einen geringen Anteil geringfügig und Teilzeitbeschäftigter indiziert. Während Hochqualifizierte eher bereit sind, ihre Interessen mittels „Voice“ oder „Exit“ (in ein besseres Beschäftigungsverhältnis) vor allem individuell durchzusetzen, ist dies von den abhängigen geringfügig Beschäftigten und Teilzeitbeschäftigten nicht zu erwarten. Als Kontrollvariablen werden weitere Variablen in die multivariaten Analysen eingehen. Da in größeren oder komplexeren Organisationseinheiten die Wahrscheinlichkeit für ein „Ausschlagen“ der Konfliktindikatoren steigt, muss der Einfluss der Betriebsgröße kontrolliert werden. Nicht auszuschließen ist darüber hinaus die konfliktbeeinflussende Wirkung weiterer Faktoren, wie der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der Eigentums- und Führungsverhältnisse sowie von regionalen (Ost-/Westdeutschland) und Branchenbesonderheiten.

Nachfolgend wird der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Modi der Tarifbindung sowie betrieblichen Bündniselementen auf der einen und den Konfliktindikatoren

auf der anderen Seite untersucht. Es erfolgt jeweils eine deskriptive Darstellung der Häufigkeitsverteilungen, die um multivariate Kontrollen der Zusammenhänge (unter Einbezug betriebsstruktureller und betriebskultureller Einflüsse) ergänzt wird.

4 Empirische Analysen

Die empirische Analyse orientiert sich an den in Abschn. 2 formulierten Hypothesen. Zunächst konzentrieren wir uns daher auf Effekte der Tarifbindung (Hypothese *H1a*) und des Wandels, d. h. der Auflösung der Tarifbindung (Hypothese *H3*). Anschließend wird gefragt, welche Effekte betriebliche Bündnisse auf die Indikatoren der Konflikthaftigkeit und der Qualität der Sozialbeziehungen besitzen (Hypothese *H1b*). Schließlich werden die Ergebnisse zur Wirkung kultureller (Hypothese *H2*) und Primärmachteeffekte sowie Effekte der Kontrollvariablen thematisiert.¹⁷

4.1 Effekte der Tarifbindung (Hypothese *H1a*)

Tabelle 3 gibt zunächst einen Überblick über Indikatoren für die Qualität der Sozialbeziehungen und die Konflikthaftigkeit in Betriebsratsbetrieben. Dargestellt ist der Anteil der Betriebe mit einer mindestens guten Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung bzw. Mitarbeitern (Spalten III und IV) sowie der Anteil der Betriebe, in denen es in den letzten drei Jahren vor dem Erhebungszeitpunkt zu Einigungsstellen- oder Arbeitsgerichtsverfahren (Spalten I und II) kam. Insgesamt berichten drei Viertel der untersuchten Betriebe über eine mindestens gute Sozialbeziehung; dies gilt sowohl für die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern (75 %) als auch für die zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat (72 %). Während nur 17 % der Betriebe von Einigungsstellenverfahren berichten, geben 64 % der Betriebe an, in den letzten Jahren Arbeitsgerichtsverfahren durchlaufen zu haben.

Für die in Hypothese *H1a* formulierten Annahmen zur konfliktsenkenden Wirkung von Flächentarifverträgen findet sich sowohl in den deskriptiven Analysen als auch in den Regressionsrechnungen (Tab. 5) empirische Unterstützung. Bei den Sozialbeziehungsvariablen zeigen sich vor allem beim Indikator „Verhältnis Geschäftsleitung-Betriebsrat“ einige signifikante Unterschiede, die den formulierten Erwartungen entsprechen. Das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat (Spalte III) ist in den Betrieben signifikant besser (73 %), die einem Tarifvertrag unterliegen. Betriebe ohne Tarifbindung berichten nur in 68 % der Fälle über ein mindestens gutes Verhältnis zwischen Interessenvertretung und Geschäftsleitung. In Bezug auf den Vergleich zwischen tarifgebundenen und -ungebundenen Betrieben weisen die anderen drei Variablen nur geringe und keine signifikanten Unterschiede auf.

¹⁷ Eine differenzierte Analyse von Formen „wilder“ und „kontrollierter Dezentralisierung“, d. h. von Verbetriebligungstendenzen, die entweder durch arbeitgeberseitigen Tarifverbandsaustritt bzw. illegale betriebliche Abreden bei formeller Beibehaltung der Tarifbindung charakterisiert sind, oder durch klare tarifliche Öffnungsklauseln, kann im Folgenden aufgrund fehlender differenzierter Daten nicht erfolgen.

Tab. 3: Beziehungs- und Konfliktindikatoren in Abhängigkeit von Tarifbindung und betrieblichen Bündnissen in Betriebsratsbetrieben (%). (Quelle: BISS-Befragung 2005; BR = Betriebsrat, GL = Geschäftsleitung, MA = Mitarbeiter)

BR-Betriebe mit...	Einigungs- stellenverfahren ^b (3 Jahre)	Arbeits- gerichts- verfahren ^b (3 Jahre)	Verhältnis BR-GL ^a mind. Gut	Verhältnis MA-GL ^a mind. Gut
	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>
<i>Tarifvertrag</i>	17	63	73**	74
Flächentarif	15**	63	74**	76**
Haustarif	22**	65	69**	70**
<i>Kein TV</i>	18	66	68**	75
OT-Verband	29	80	74	71
Ausgetreten	17	66	63	70
Noch nie Tarifbindung	16	63	69	77
<i>Betriebliches Bündnis</i>	17	68	73	70**
Arbeitszeitflexibilisierung	18	67	75	72
Absenkung	25	82***	69	71
Grundvergütung ^c				
Beschäftigungsgarantie ^c	18	67	74	69**
Investitionszusage	16	68	86	83
<i>Kein Bündnis</i>	17	63	71	76**
BR-Betriebe insgesamt	17	64	72	75

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Betriebsrat, ungewichtete Daten

^aAuskünfte von 1559 Geschäftsleitungen (Geschäftsleitung) oder Personalverantwortlichen^bAuskünfte von 1125 Betriebsräten^cOhne entsprechende Vereinbarung*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$ (Chi-Quadrat-Test)

Innerhalb der Gruppe der tarifgebundenen Betriebe finden sich jedoch einige signifikante Unterschiede, die die Vermutung einer konfliktmildernden oder beziehungsverbessernden Wirkung des Flächentarifvertrags untermauern. Gegenüber Betrieben mit Flächentarifbindung verfügen solche mit Haustarifvertrag seltener über eine mindestens gute Beziehung sowohl zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat (69 gegenüber 74%) als auch zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten (70 gegenüber 76%). Betriebe, die einem Flächentarifvertrag unterliegen, weisen signifikant weniger Einigungsstellenverfahren auf als Betriebe mit Haustarifvertrag (22 gegenüber 15%). Diese deskriptiven Befunde werden in den Regressionsrechnungen zum Teil bestätigt (s. Tab. 5). So sinkt die Wahrscheinlichkeit mindestens guter Betriebsrats-Management-Beziehungen im Vergleich zur Referenzkategorie des Flächentarifvertrags, wenn ein Unternehmen über einen Haustarifvertrag verfügt. Auch die Zunahme der Arbeitszeitkonflikte wird in der multivariaten Kontrolle bestätigt. Das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft hingegen verschlechtert sich in der Regressionsrechnung (Tab. 5) nicht signifikant.

Betriebe mit Haustarif weisen unserer Annahme entsprechend vermutlich deshalb „schlechtere“ Werte auf, weil hier die Betriebsparteien im Vergleich zum Flächentarif

Tab. 4: Konfliktthemen in den letzten 12 Monaten in Betriebsratsbetrieben (%). (Quelle: BISS-Befragung 2005)

BR-Betriebe mit...	Konflikte Entlohnung	Konflikte Entlassungen	Konflikte Arbeitszeit ^a
<i>Tarifvertrag</i>	16	19	5
Flächentarif	15	18	5
Haustarif	19	19	8*
<i>Kein TV</i>	18	21	5
OT-Verband	26**	28	2
Ausgetreten	25**	20	10**
Noch nie Tarifbindung	14**	20	4
<i>Betriebliches Bündnis</i>	19	21	7**
Arbeitszeitflexibilisierung	18	24*	8**
Absenkung Grundvergütung	24*	28*	8
Beschäftigungsgarantie	19	20	7
Investitionszusage	21	24	8
<i>Kein Bündnis</i>	16	19	5**
BR-Betriebe insgesamt	17	19	5

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Betriebsrat, Auskünfte von 1559 GL/Personalverantwortlichen, ungewichtete Daten

^aVerweigerung von Überstunden

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$ (Chi-Quadrat-Test)

direkter miteinander in Aushandlungsbeziehungen auch über konfliktreiche verteilungsrelevante Themen stehen.

Im Hinblick auf die Indikatoren der Konflikte in einzelnen Themenfeldern (Tab. 4) finden sich in den deskriptiven Analysen signifikante Unterschiede vor allem innerhalb der Gruppe der nicht-tarifgebundenen Betriebe. Den deskriptiven wie den Regressionsrechnungen (Tab. 5) zufolge steigt jedoch die Konfliktwahrscheinlichkeit in Form von Überstundenverweigerungen, wenn ein Betrieb einem Haustarifvertrag unterliegt oder die Tarifbindung gelöst hat.

4.2 Effekte von Wandel: Auflösung der Tarifbindung (Hypothese H3)

Die empirischen Daten zeigen Evidenz für die Vermutung, dass der Wandel etablierter Institutionen das Konfliktniveau in den Betrieben erhöht und zudem zu einer Verschlechterung der Sozialbeziehungen beiträgt (Hypothese H3). Der zentrale Indikator ist die Variable „Austritt aus dem Arbeitgeberverband“, der mit einer Lösung der Tarifbindung einhergeht. Austrittsfälle dürften sich zudem auch unter den Betrieben aus OT-Verbänden befinden. In Betrieben, die aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten sind und nun Verhandlungen auf Betriebsebene führen, ist das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat mit Abstand am schlechtesten (nur 63 % positive Bewertungen gegenüber dem Durchschnitt von 72 % und einem Anteil von 74 % in Betrieben mit Flächentarif, Tab. 3, Spalte III). Hinsichtlich der Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter

Tab. 5: Einfluss von betrieblichen Kontextfaktoren auf unterschiedliche Konfliktindikatoren (logistische Regressionen: Exp (B))

	Einigungs- stelle ^a (3 Jahre)	Arbeitsge- richtsverfah- ren ^a (3 Jahre)	Verhältnis BR-GL ^b (mind. Gut)	Verhältnis MA-GL ^b (mind. Gut)	Konflikte Entgeltfragen ^b (12 Monate)	Konflikte Entlassungen ^b (12 Monate)	Konflikte Arbeitszeit ^{b, c} (12 Monate)
<i>TV (Ref. Flächentarif)</i>							
Haustarif	2,088***	1,050	0,747 ^(*)	0,808	1,293	1,235	2,064**
OT-Verband	1,871	2,559*	1,341	1,075	1,300	2,021 ^(*)	0,354
Aus TV ausgetreten	1,046	0,950	0,592*	0,661 ^(*)	1,926**	1,091	2,237*
Noch nie tarifgebunden	1,065	0,910	0,915	0,898	0,984	1,239	1,046
Betr. Bündnis mit Arbeitszeitflexibilisierung	0,846	0,931	1,096	0,994	1,029	0,990	1,491
Betr. Bündnis mit Senkung Grundgehalt	2,109*	3,557***	0,739	1,163	1,551	1,449	0,957
Betr. Bündnis mit Beschäftigungsgarantie	0,845	0,893	0,960	0,544***	1,169	1,146	1,258
Betr. Bündnis mit Investitionszusage	0,847	1,138	3,738***	3,674***	1,260	1,005	1,195
Beschäftigte (log)	1,485**	2,245***	0,865	0,860	0,973	1,095	1,176
<i>Konzernbindung (Ref. Einzelbetrieb)</i>							
Deutsche	1,358	0,909	0,823	1,281	0,914	0,851	1,331
Muttergesellschaft	2,292***	1,293	0,789	0,947	0,773	1,522 ^(*)	0,639
Ausländische	0,812	0,903	1,163	0,745**	1,027	1,842***	0,843
Abhängigkeit von einzel- nen Abnehmern	1,877**	1,462*	0,928	1,063	0,839	1,286	0,807
Eigentümergeföhrung	0,819	0,746	2,076**	2,096**	0,366***	2,051	0,514
Langfristige MA-Bindung wichtig							

Tab. 5: (Fortsetzung)

	Einigungs- stelle ^a (3 Jahre)	Arbeitsge- richtsverfah- ren ^a (3 Jahre)	Verhältnis BR-GL ^b (mind. Gut)	Verhältnis MA-GL ^b (mind. Gut)	Konflikte Entgeltfragen ^b (12 Monate)	Konflikte Entlassungen ^b (12 Monate)	Konflikte Arbeitszeit ^{b, c} (12 Monate)
Breite Beteiligung MA wichtig	1,628**	1,024	1,432***	1,438**	0,758*	0,622***	0,774
GL-Präferenz Beteiligung MA vor BR	1,689***	1,078	0,537***	1,004	1,025	1,244	1,376
GL setzt Veränderungen gegen BR durch	1,732**	0,948					
Ertragslage verschlechtert	0,934	0,972	0,775*	0,714**	1,447**	2,574***	2,480***
Beschäftigtenzahl letzte 3 Jahre gesunken	1,471*	1,660***	0,922	0,481***	1,327*	4,849***	1,428
Entlassungen	1,137	1,932***	0,920	0,790	1,316		1,916**
Anteil Hochqualifizierter	1,000	0,991**	1,004	1,004	0,999	1,000	0,974*
Anteil geringfügig Beschäftigter	0,968*	0,993	1,010	1,004	0,996	0,970**	0,974
Anteil befristet Beschäftigter	1,000	0,983**	1,001	0,998	1,011*	1,003	1,014
Region Westdeutschland	1,638**	0,834	0,937	0,609***	1,479**	1,286	1,732*
<i>Branchen (Ref. Branchendurchschnitt)</i>							
Bergbau/Energie/Ver- und Entsorgung	0,356**	0,587**	1,128	1,046	1,010	0,403***	0,236**
Ernährung/Genuss	0,630	0,660	1,191	1,726*	0,812	1,173	1,166
Verbrauchsgüter	1,167	0,596**	0,853	1,258	0,946	0,841	2,208**
Produktionsgüter	0,204***	0,655*	1,119	1,008	1,060	0,629(*)	1,639
Investitionsgüter/ Gebrauchsgüter	0,739	0,741	1,129	1,163	1,167	1,186	0,869
Baugewerbe	1,286	1,032	0,751	1,139	1,458	1,179	1,269
Handel/Reparatur	1,262	0,420*	1,964**	1,299	0,737	1,045	0,500

Tab. 5: (Fortsetzung)

	Einstellungs- stelle ^a (3 Jahre)	Arbeitsge- richtsverfah- ren ^a (3 Jahre)	Verhältnis BR-GL ^b (mind. Gut)	Verhältnis MA-GL ^b (mind. Gut)	Konflikte Entgeltfragen ^b (12 Monate)	Konflikte Entlassungen ^b (12 Monate)	Konflikte Arbeitszeit ^{b, c} (12 Monate)
Gastgew./Personal-, Wach-, Reinigungs-DL	0,359	0,563	0,772	1,006	1,055	1,536	1,691
Verkehr/Nachrichten	1,023	1,147	0,737	0,937	0,604	0,430**	0,709
Kredit/Versicherung/ Immobilien	1,205	0,793	1,664**	1,469	0,557	0,929	0,232
Datenverarbeitung und Datenbanken	1,155	2,350*	0,426***	0,838	1,525	2,186**	7,095***
F&E/Beratung/ Ingenieur-DL/Werbung	1,922*	1,216	1,289	0,794	1,117	1,076	1,655
Erziehung und Unterricht	2,750**	1,484	0,871	0,533*	1,509	2,244*	1,043
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	3,080***	1,053	1,254	0,815	1,102	0,944	0,984
Konstante	0,013***	0,461	2,010	10,609***	0,188**	0,008***	0,014***
Nagelkerke R-Quadrat	0,168	0,167	0,103	0,134	0,086	0,285	0,193
Cox & Snell R-Quadrat	0,089	0,122	0,071	0,091	0,051	0,179	0,069
- 2 Log-Likelihood	692,54	1069,67	1421,39	1305,89	1075,55	1006,18	486,43
N	901	901	1269	1269	1269	1269	1269

***p<0,01, **p<0,05, *p<0,1, ^ap<0,12

Exp(B)<1 = negativer Zusammenhang, Exp(B)>1 = positiver Zusammenhang, Exp(B) von 1 = kein Zusammenhang

^aBR-Interview

^bManagementinterview

^cVerweigerung von Überstunden

Basis: Betriebe mit Betriebsrat

sind die Unterschiede nicht signifikant, jedoch deuten die Befunde mit einem Abstand von fünf Prozentpunkten auch hier auf eine Belastung der Beziehung hin (Tab. 3, Spalte IV).

Zudem belegen die Regressionsdaten, dass die Wahrscheinlichkeit, in einem Betrieb ein gutes oder sehr gutes Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat oder Beschäftigten vorzufinden (Tab. 5, Spalten III und IV) sinkt, wenn ein Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten ist. Auch die Konflikte bei Entgeltfragen und Arbeitszeitregelungen (Überstundenverweigerung) steigen im Falle eines Verbandsaustritts signifikant an (Tab. 5, Spalte VII). Die Vermutung, dass der Bruch mit eingespielten Routinen (und impliziten, psychologischen Verträgen) die sozialen Beziehungen in den Betrieben negativ tangiert, wird durch diese Befunde zumindest teilweise belegt. Demgegenüber birgt die Stabilität etablierter Interaktionsmuster ein geringeres Konfliktpotenzial, selbst dann, wenn wie im Falle von Betrieben, die noch nie tarifgebunden waren, verteilungsrelevante Aushandlungen regelmäßig auf Betriebsebene stattfinden. Die Vermutung liegt nahe, dass sich in diesen Betrieben entsprechende Aushandlungskulturmuster und wechselseitige Erwartungen eingespielt haben, die die Regulierung konfliktiver Verhandlungsgegenstände zu einem „Normalfall“ machen. Verhandlungen scheinen hier zum „Betriebsalltag“ zu gehören und sind insofern kaum mehr in der Lage den Betriebsfrieden dauerhaft zu stören.

4.3 Effekte betrieblicher Bündnisse (Hypothese *H1b*)

Die Befunde zur Wirkung betrieblicher Bündnisse, die infolge von Aushandlungen zwischen den Betriebsparteien abgeschlossen werden, entsprechen nur teilweise den Vermutungen, die in Hypothese *H1b* formuliert wurden. Insgesamt finden sich in den deskriptiven Analysen Hinweise auf die konfliktsteigernde Wirkung von Bündnissen; diese Einflüsse werden jedoch nur zum Teil in den multivariaten Berechnungen, d. h. unter Kontrolle anderer Einflussvariablen, bestätigt.

Die deskriptiven Auswertungen verweisen darauf, dass Bündnisse insgesamt zu einer Verschlechterung der Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten führen. Während 76 % der Betriebe ohne Bündnis von einem mindestens guten Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern im Betrieb berichten, gilt dies nur für 70 % der Betriebe, die ein Bündnis abgeschlossen haben (Tab. 3, Spalte IV). Dieser Befund ist allerdings in den Regressionsrechnungen nicht stabil. Beinhaltet ein betriebliches Bündnis indes die Absenkung der Grundvergütung, so ist die Zunahme von Arbeitskonflikten unübersehbar: 82 % der Betriebe mit einem solchen Bündnis berichten von Arbeitsgerichtsverfahren in den letzten Jahren, gegenüber nur 63 % der Betriebe ohne ein entsprechendes Bündnis (Tab. 3, Spalte II). Dieser Zusammenhang wird auch durch die Regressionsrechnung bestätigt: Die Wahrscheinlichkeit von Arbeitsgerichts- und Einigungsstellenverfahren steigt im Falle eines solchen Bündnisses signifikant an (Tab. 5, Spalten I und II).

Betriebe mit betrieblichen Bündnissen weisen auch fast durchgängig ein höheres Konfliktniveau bei den abgefragten drei Themenfeldern auf (Tab. 4), wobei die Absenkung der Grundvergütung erwartungsgemäß am konfliktträchtigsten ist. Bündnisse zur Arbeitszeitflexibilisierung und zur Absenkung der Grundvergütung gehen signifikant häufiger mit

Konflikten im Zusammenhang von Entlassungen einher (24 bzw. 28 % gegenüber dem Durchschnitt von 19 %). Dies ist allerdings nicht verwunderlich, da solche Bündnisse meist bei einer ernsten wirtschaftlichen Schieflage des Unternehmens gebildet werden, die auch mit Entlassungen und entsprechenden Konflikten einhergeht. Hier sind mitunter nicht allein betriebliche Beschäftigungsbündnisse, sondern vorausgehende wirtschaftliche Krisenerscheinungen als Ursache von Konflikten anzusehen. Betriebliche Bündnisse scheinen aber auch zu erhöhten Spannungen beim Thema Arbeitszeiten zu führen (Tab. 4). So gaben 7 % der Betriebe mit einem betrieblichen Bündnis an, Konflikte hinsichtlich der Regulierung von Arbeitszeiten zu verzeichnen; dies galt nur für 5 % der Betriebe ohne Bündnis. Ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten Bestandteil des betrieblichen Bündnisses, so erhöht sich der Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonflikten auf 8 %. Wiederum erwiesen sich diese auf die Konfliktthemen bezogenen Effekte in den multivariaten Kontrollrechnungen (Tab. 5) als nicht signifikant.

Wenngleich demnach einige Ergebnisse in geringem Umfang darauf hindeuten, dass betriebliche Bündnisse die Beziehungen zwischen den Betriebsparteien belasten und die Konfliktwahrscheinlichkeit erhöhen, so finden sich auch Belege für die These, dass für die Beschäftigten positive Inhalte der Bündnisse (Investitionszusagen) die (mitunter) konfliktbelasteten Aushandlungsprozesse überlagern und so insgesamt zu einer Verbesserung der Sozialbeziehungen im Betrieb führen können. Das zeigen die Regressionsrechnungen: Vor allem Bündnisse mit Investitionszusagen erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines mindestens guten Verhältnisses sowohl zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als auch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern signifikant (Tab. 5, Spalten III und IV). Diese an starken Zusagen gegenüber den Beschäftigten orientierten Bündnisse stehen damit in deutlichem Kontrast zu den konflikt erhöhenden Vereinbarungen, die eine Absenkung des Grundgehalts und damit negative Auswirkungen für die Beschäftigten zum Inhalt haben.

4.4 Effekte der intervenierenden Variablen: Betriebskultur, Haltung von Management und Betriebsrat (Hypothese H2)

Wie bei der Formulierung des Erklärungsmodells (vgl. Abschn. 3) betont wurde, ist keineswegs davon auszugehen, dass die Konfliktintensität und die Beziehungsqualität allein durch die Institutionen der Interessenregulierung beeinflusst werden. Vielmehr muss von einer Reihe („intervenierender“) Einflüsse ausgegangen werden, die die Wirkungen des Interessenregulierungsregimes „brechen“ oder mitunter sogar in ihr Gegenteil verkehren können.

Von den im theoretischen Modell benannten intervenierenden Einflussvariablen besitzen die Indikatoren der Betriebskultur und der Beteiligungsorientierung der Geschäftsleitung in fast allen Regressionsrechnungen (Tab. 5) einen signifikanten Einfluss. Die Wahrscheinlichkeit von Einigungsstellenverfahren steigt erwartungsgemäß immer dann, wenn die Geschäftsleitung eine Beteiligung der kollektiven Interessenvertretung eher ablehnt (Präferenz Beteiligung der Mitarbeiter vor Betriebsrat) und dazu neigt, betriebliche Veränderungen gegen den Betriebsrat durchzusetzen. Eine überraschend hohe Wahrscheinlichkeit von Einigungsstellenverfahren findet sich allerdings auch in Betrieben, in denen die Geschäftsleitung eine „breite Beteiligung der Mitarbeiter“ praktiziert. Mög-

licherweise geht zumindest in einem Teil dieser Betriebe die direkte Partizipation der Belegschaft mit einer tendenziellen Ablehnung kollektiver Vertretung einher.

Auch in Bezug auf ihren Einfluss auf die Qualität der Sozialbeziehungen weisen die Bindungs- und Beteiligungsindikatoren zumeist die erwartete Richtung auf. Ein Bekenntnis der Geschäftsleitung zur langfristigen Mitarbeiterbindung und zur breiten Beteiligung der Belegschaft erhöht die Wahrscheinlichkeit für ein gutes Verhältnis sowohl zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als auch zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Demgegenüber wird die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung negativ beeinflusst, wenn die Geschäftsleitung der direkten Partizipation der Belegschaft einen Vorrang vor der Betriebsratsbeteiligung einräumt. Hinsichtlich der Konfliktthemen zeigen sich nur wenige signifikante Einflüsse. So senkt das Bekenntnis des Managements zur breiten Beteiligung der Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit von Konflikten im Zusammenhang mit Entlassungen. Erwartungsgemäß ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten im Umfeld von Entlassungen dann geringer, wenn das Unternehmen die Strategie einer „langfristigen Mitarbeiterbindung“ verfolgt.

Die Indikatoren für den Einfluss der Primärmacht der Beschäftigten weisen in einigen Rechnungen signifikante Einflüsse auf. Entgegen den theoretischen Annahmen sinkt das Konfliktniveau, wenn sich die Belegschaft zum Großteil aus hochqualifizierten Beschäftigten zusammensetzt. Die Neigung zu Arbeitsgerichtsverfahren und auch zu Überstundenkonflikten ist signifikant geringer. Letzterer Befund lässt sich mitunter dadurch erklären, dass im Bereich der Hochqualifizierten-Beschäftigung Überstunden häufig als „normal“ gelten und keinen Konfliktanlass begründen. Möglicherweise setzen Hochqualifizierte ihre höhere Primärmacht nicht verstärkt dazu ein, um ihre Interessen konfliktiv durchzusetzen, sondern wählen die Exit-Option, d. h. einen Arbeitgeberwechsel. Die beiden anderen Primärmacht-Indikatoren liefern hingegen zum Teil Evidenz für die Primärmachthypothese. So verringert ein hoher Anteil geringfügig Beschäftigter die Wahrscheinlichkeit von Einigungsstellenverfahren und Entlassungskonflikten. Ein hoher Anteil befristet Beschäftigter senkt die Zahl der Arbeitsgerichtsverfahren. Entgegen unseren Annahmen erhöht er aber die Wahrscheinlichkeit von Konflikten um Entgeltregelungen. Vor dem Hintergrund ihrer geringen Arbeitsmarktchancen scheuen diese Beschäftigtengruppen also möglicherweise Intensiv-Konflikte, die den Rechtsweg beschreiten (Einklagen von Rechten), damit aber gleichzeitig einen entsprechenden „Bruch“ mit dem Arbeitgeber darstellen, der ihre Chancen auf Weiterbeschäftigung oder Aufstieg im Unternehmen verringert. Insgesamt liefern die Primärmachtvariablen somit keine einheitlichen Ergebnisse. Sie indizieren allenfalls einen schwachen negativen Zusammenhang zwischen der Konfliktneigung einer Belegschaft und den Machtpotenzialen, die den Beschäftigten durch ihre (spezifischen oder allgemeinen) Qualifikation und Arbeitsmarktchancen erwachsen.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen finden sich zum Teil signifikante Einflüsse, etwa in Bezug auf die Betriebsgröße, die Eigentums- und Leitungsstrukturen (Muttergesellschaft im Ausland, Eigentümerführung) sowie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die

Regionen- (Ostdeutschland) und Branchenzugehörigkeit.¹⁸ Diese Effekte erscheinen insgesamt plausibel und stärken somit die Gesamtplausibilität des Modells.

5 Fazit

Ausgangspunkt dieser Untersuchung war die Frage nach den Folgen der zunehmenden Verlagerung von Verhandlungsgegenständen von der überbetrieblichen, durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände bearbeiteten Ebene auf die Betriebsebene. Es wurde davon ausgegangen, dass die Sozialbeziehungen in den Betrieben belastet werden und die Konflikthäufigkeit steigt, wenn verteilungsrelevante Verhandlungsgegenstände (Entlohnung, Arbeitszeiten) zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt werden. Dieser Zusammenhang wurde unter Kontrolle weiterer Variablen (Betriebskultur und Haltung von Geschäftsleitung und Betriebsrat, Machtpotenziale der Beschäftigten, Strukturen der Betriebe, situative Kontexte) untersucht. Insgesamt ergeben sich empirische Befunde, die die Ausgangsannahme bezüglich des Einflusses der Verbetrieblichung auf die Qualität der betrieblichen Sozialbeziehungen oder das Konfliktniveau zumindest in Teilaspekten bestätigen. Mehrere der untersuchten Indikatoren weisen eine konfliktmindernde Wirkung eines flächen- oder branchenbezogenen Tarifregimes auf.

Vor allem in Betrieben, die in den letzten Jahren aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten sind und damit ihre Tarifbindung gelöst haben, zeigen sich vermehrte Spannungen. Hier ist die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft wie zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat im Durchschnitt schlechter als in tarifgebundenen Betrieben. Erwartungsgemäß steigt auch die Wahrscheinlichkeit von Konflikten im Zusammenhang mit Entgeltfragen, denn in der Regel geht die Auflösung einer Tarifbindung mit einer Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen einher. Anzeichen für eine Zunahme von Konflikten gibt es auch in OT-Betrieben. Diese verzeichnen etwa bei den Arbeitsgerichtsverfahren eine signifikant erhöhte Konfliktwahrscheinlichkeit. Demgegenüber unterscheidet sich das Konfliktaufkommen in Betrieben, die nie tarifgebunden waren, nicht signifikant vom Konfliktaufkommen der an den Flächentarif gebundenen Betriebe. Möglicherweise haben sich hier die Aushandlungsroutinen zwischen den Betriebsparteien eingespielt, sodass potenziell konfliktreiche Verhandlungsthemen ohne negative Folgen für die Sozialbeziehungen bearbeitet werden können. Insgesamt weisen die Befunde darauf hin, dass gerade in Folge der Veränderung betrieblicher Aushandlungsstrukturen durch den *Prozess der Verbetrieblichung* mit einer Zusatzbelastung für die betrieblichen Sozialbeziehungen zu rechnen ist. In Bezug auf die theoretische Anlage lässt sich daher konstatieren, dass die tradierten Institutionen der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eine wichtige Stabilisierungsleistung erbringen. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Wandel dieser eingespielten Regeln Konflikte evoziert, insbesondere dann, wenn die Veränderungen von Akteuren als Vertragsbruch und die Folgen als ungerecht wahrgenommen werden.

18 Auffällig ist etwa die tendenziell geringere Konfliktneigung in den Betrieben der Produktionsgüterindustrie, die vor allem aus der traditionell sehr partnerschaftlich orientierten chemischen Industrie besteht.

Empirische Hinweise gibt es darüber hinaus für einen Zusammenhang zwischen betrieblichen Bündnissen und der Wahrscheinlichkeit von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konflikten: Nicht Bündnisse an sich, sondern einzelne Maßnahmen wie Entgeltkürzungen oder Investitionszusagen beeinflussen das Konfliktniveau positiv oder negativ. Positive Inhalte der Bündnisse überschatten damit die (potenziell) konfliktiven Erfahrungen während der betrieblichen Aushandlungsprozesse.

Bereits in der theoretischen Anlage dieser Untersuchung wurde konstatiert, dass eine Reihe unterschiedlicher Faktoren das betriebliche Konfliktniveau oder die Qualität der betrieblichen Arbeitsbeziehungen beeinflussen. Es wäre demnach überzogen, vom Modus der Tarifbindung oder von der Ausgestaltung betrieblicher Bündnisse die alleinige oder selbst die überwiegende Varianzaufklärung zu erwarten. So sind es, wie die multivariaten Analysen zeigten, vor allem externe Rahmenbedingungen (wirtschaftliche Lage, Personalabbau, Zuliefererposition), die die Konfliktwahrscheinlichkeit beeinflussen. Zudem spielen betriebskulturelle Faktoren eine maßgebliche Rolle. So weisen Betriebe mit einer starken Beteiligungsorientierung der Geschäftsleitung tendenziell ein geringeres Konfliktniveau und bessere Sozialbeziehungen auf als andere.

Der in der empirischen Untersuchung gezeigte Einfluss dieser zusätzlichen Erklärungsfaktoren impliziert jedoch nicht, dass der Einfluss der Tarifbindung insgesamt gering ist; er kann vielmehr durch andere Elemente betrieblicher Sozialordnungen überlagert oder überformt werden. Daher wäre es verfehlt, aus den vorliegenden Befunden den Schluss zu ziehen, eine weitere Senkung des tariflichen Deckungsgrades und eine weitere Verbetrieblichung der Aushandlungsstrukturen wäre in den Betrieben ohne eine mögliche Verschärfung von Konflikten umsetzbar. Auch neuere Studien zeigen, dass ein Aufbrechen der Flächenstrukturen oftmals mit Konflikten zwischen Betriebsparteien (z. B. Haipeter 2009) und mitunter auch zwischen Belegschafts- und Betriebsratsfraktionen (Rehder 2006) einhergeht. Wenn es zu einem stärkeren Aufbrechen der Flächenstrukturen käme, würden auch die konfliktfähigeren Arbeitnehmervertretungen der gewerkschaftlich organisierten Großbetriebe stärker in Verteilungsverhandlungen gedrängt. Das kann die Position der Betriebsräte je nach Mobilisierungskraft unter Umständen sogar stärken, wird aber sicher zu einem Anschwellen sichtbarer Konflikte führen und einen stärkeren Lohnwettbewerb nach oben oder unten (je nach Marktlage und Machtverhältnissen) zur Folge haben.

Die Befunde einer konfliktreduzierenden Wirkung des Flächentarifs einerseits und der anhaltenden Tarifierosion andererseits scheinen auf einen Widerspruch hinzudeuten. Denn die ansonsten auf die Sicherstellung stabiler und konfliktfreier Produktionsbedingungen bedachten Arbeitgeber sind unseren Befunden zufolge zunehmend im Begriff, genau diejenigen Institutionen zu schwächen, denen sie die Befriedung der Arbeitsbeziehungen (zumindest teilweise) verdanken. Wenngleich dies in der gesamtwirtschaftlichen Logik als Widerspruch erscheint, so nicht unbedingt in der einzelwirtschaftlichen Betrachtung: Denn oft präferieren Arbeitgeber den kurzfristigen Nutzen, den eine Ablösung vom Flächentarif, ob real oder lediglich als „Mythos“, verspricht. Auch die Tatsachen, dass sich die positiven Effekte des Flächentarifs nicht direkt (monetär) messen lassen und Kosten, die in der Zukunft (etwa in Form erhöhter Konflikte oder verringerter Motivation der Beschäftigten) möglicherweise anfallen, diskontiert werden, mag die Logik der Entscheidung vieler Geschäftsleitungen ein Stück weit erklären.

Danksagung: Die Autoren danken den anonymen Gutachtern für wertvolle Hinweise.

Literatur

- Artus, Ingrid. 2006. Im Schatten des dualen Systems: Betriebe ohne Betriebsrat und tarifliche Normen. In *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Hrsg. Ingrid Artus, Sabine Böhm, Stefan Lücking und Rainer Trinczek, 141–169. Frankfurt a. M.: Campus.
- Behrens, Martin. 2006. Der institutionalisierte Konflikt im Betrieb. In *Kein bisschen leise: 60 Jahre WSI*, Hrsg. Claus Schäfer und Hartmut Seifert, 147–166. Hamburg: VSA.
- Berger, Peter L., und Thomas Luckmann. 1980. *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* (1966). Frankfurt a. M.: Fischer.
- Berthold, Norbert, und Oliver Stettes. 2001. Der Flächentarifvertrag – Vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere. In *Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts*, Hrsg. Claus Ott und Hans-Bernd Schäfer, 1–29. Tübingen: Mohr und Siebeck.
- Bispinck, Rainer. 2005. Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen* 6:301–307.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing consent. Change in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bosch, Aida, Peter Ellguth, Rudi Schmidt, und Rainer Trinczek. 1999. *Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: Leske & Budrich.
- Coser, Lewis A. 1956. *The functions of social conflict*. Glencoe: Free Press.
- Dahrendorf, Ralf. 1973. *Class and class conflict in industrial society*. Stanford: Stanford University Press.
- Dilger, Alexander. 2002. *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München: Hampp.
- Ellguth, Peter, und Susanne Kohaut. 2011. Tarifbindung und betriebliche Interessensvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. *WSI-Mitteilungen* 5:242–247.
- Fürstenberg, Friedrich. 1975. *Industrielle Arbeitsbeziehungen. Untersuchungen zu Interessenlagen und Interessenvertretungen in der modernen Arbeitswelt*. Wien: Manz.
- Greenberg, Jerald. 1996. *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks: Sage.
- Haipeter, Thomas. 2009. *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hangebrauck, Ute-Maria, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, und Gabriele Muesmann, Hrsg. 2003. *Handbuch Betriebsklima*. München: Hampp.
- Hauser-Ditz, Axel, Markus Hertwig, und Ludger Pries. 2008. *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland – Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hertwig, Markus. 2011. *Die Praxis „Anderer Vertretungsorgane“. Formen, Funktionen und Wirksamkeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Höland, Armin, Ute Kahl, und Nadine Zeibig. 2005. Wirklichkeit und Wahrnehmung des Kündigungsschutzes in den Arbeitsgerichten. *WSI-Mitteilungen* 10:561–567.
- Jürgens, Ulrich. 1984. Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In *Arbeitspolitik*, Hrsg. Ulrich Jürgens und Frieder Naschold, 58–91. Opladen: Westdeutscher.

- Konow, James. 1996. A positive theory of economic fairness. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3:13–35.
- Kotthoff, Hermann. 1994. *Betriebsräte und Bürgerstatus – Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München: Hampp.
- Kotthoff, Hermann, und Josef Reindl. 1990. *Die soziale Welt kleiner Betriebe-Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Lawrence, Thomas B. 2008. Power, institutions and organizations. In *Organisational institutionalism*, Hrsg. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin und Roy Suddaby, 170–197. Los Angeles: Sage.
- Lengfeld, Holger. 2003. Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München: Hampp.
- Lepsius, M. Rainer. 1990. *Interessen, Ideen und Institutionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, Walther. 1993. Das (Des-) Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem. *WSI Mitteilungen* 8:496–502.
- Müller-Jentsch, Walther. 1997. *Soziologie der Industriellen Beziehungen – Eine Einführung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther, und Beate Seitz. 1998. Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen* 5:361–387.
- Nienhüser, Werner. 2005. Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle Beziehungen* 12:5–27.
- Nienhüser, Werner, und Heiko Hoßfeld. 2007. Regulierungsform und Verbetrieblungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. *Industrielle Beziehungen* 14:289–315.
- Osterloh, Margit. 1993. *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Parsons, Talcott. 1951. *The Social System*. Glencoe: Free Press.
- Pfarr, Heide, Karen Ullmann, Marcus Bradtke, Julia Schneider, Martin Kimmich, und Silke Bothfeld. 2005. *Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit: Betriebliche Erfahrungen mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen*. München: Hampp.
- Pries, Ludger. 2010. *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rehder, Britta. 2006. Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. *Zeitschrift für Soziologie* 35:225–242.
- Rosenstiel, Lutz von. 2003. Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In *Handbuch Betriebsklima*, Hrsg. Uta M. Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner und Gabriele Muesmann, 23–39. München: Hampp.
- Rousseau, Denise M. 1995. Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park: Sage.
- Scott, W. Richard. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Statistisches Bundesamt. 2010. *Rechtspflege. Arbeitsgerichte 2009*. Fachserie 10, Reihe 2.8.
- Trinczek, Rainer. 1993. *Management und innerbetriebliche Mitbestimmung – Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. Erlangen: Habilitationsschrift.
- Williamson, Oliver. E. 1990. *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperation*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Axel Hauser-Ditz, Dipl.-Pol., 1967, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Soziologie/ Organisation, Migration, Mitbestimmung, Ruhr-Universität Bochum. Forschungsschwerpunkte: Betriebliche Arbeitsbeziehungen, betriebliche Mitbestimmung, Europäische Betriebsräte. Veröffentlichungen: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt a. M. 2008 (mit M. Hertwig und L. Pries); Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M. 2010 (mit M. Hertwig, L. Pries und L. Rampeltshammer).

Markus Hertwig, 1972, Dr. rer. soc., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen. Forschungsgebiete: Arbeitsmarktflexibilisierung, betriebliche Interessenregulierung, Europäische Arbeitsbeziehungen, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftssoziologie. Veröffentlichungen: Die Praxis ‚Anderer Vertretungsorgane‘. Formen, Funktionen und Wirksamkeit. Berlin 2011; Patterns, Strategies and Ideologies of Non-Statutory Employee Representation in German Private Sector Companies, *Industrial Relations Journal* 6, 2011; Stabilizing Effects of Cross-Border Institutions. The Case of the European Works Councils. In: *European Journal of Industrial Relations* 17/3, 2011 (mit L. Pries und L. Rampeltshammer).

Ludger Pries, 1953, Prof. Dr., Professor für Soziologie, Ruhr-Universität Bochum. Forschungs- und Lehraufenthalte in Brasilien, Mexiko, Spanien und den USA; Forschungsschwerpunkte: (international vergleichende) Organisations-, Arbeits- Migrationssoziologie, Transnationalisierungsforschung. Neuere Veröffentlichungen zum Thema: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt a. M. 2008 (mit M. Hertwig und L. Pries); Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M. 2010 (mit M. Hertwig, L. Pries und L. Rampeltshammer); Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt, Wiesbaden 2010; Stabilizing Effects of Cross-Border Institutions. The Case of the European Works Councils. In: *European Journal of Industrial Relations* 17/3, 2011 (mit M. Hertwig und L. Rampeltshammer).