

ideologien bietet ein analytisches Kategoriensystem an, mit dem motivationale Konfliktkonstellationen innerhalb von Unternehmen aufgeschlüsselt werden können. Die Arbeit *Lengfelds* ist so interessant und innovativ, dass sie augenblicklich weiterführende Fragestellungen generiert. Wie verändert sich die Verteilung der Ideologien unter der Bedingung, dass im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung seit den 90er Jahren nicht mehr Gewinne, sondern Konzessionen und Verlustbeteiligungen verteilt werden? Ist ein Betriebsrat unter diesen Bedingungen nicht darauf angewiesen, die Verschiebung der betrieblichen Gerechtigkeitsideologien zum kollektivistischen Pol voranzutreiben, denn nur im Kollektivismus lassen sich Konzessionen gegenüber den Beschäftigten legitimieren, ohne die Mitbestimmung als Institution zu beschädigen?

Diese Frage weist auch auf einen Aspekt hin, der im Buch leider zu kurz kommt: Betriebsräte müssen immer auch versuchen, die Einstellungsmuster der Arbeitnehmer zu beeinflussen. Sie müssen der Belegschaft vermitteln, was es als Kollektiv „wollen soll“, um verpflichtungsfähig gegenüber der Geschäftsleitung zu sein. Stärke erhalten die Betriebsräte nicht nur dadurch, dass sie sich auf ihre Belegschaft verlassen können. Vielmehr müssen sie sie auch disziplinieren können, wenn sie es im Sinne der Einflusslogik als notwendig erachten. Die Fähigkeit, Gerechtigkeitseinstellungen zu „managen“, ist dabei unabdingbar.

Neben seinen großen Stärken hat das Buch auch einige Schwächen. So bleiben die Abschnitte über die Genese der Gerechtigkeitsideologien etwas blass. Über welche Mechanismen führen soziale Integration und Kontrolle zu spezifischen Einstellungen? Sind dies wirklich die entscheidenden Unternehmensmerkmale? Liegen dahinter nicht Strukturmerkmale des Unternehmens, die Auswirkungen auf Integration und Autonomie haben? Welche Rolle spielen die Produktmärkte und Wettbewerbskonstellationen, in denen sich die Unternehmen bewegen, oder technische Merkmale des Wertschöpfungsprozesses? Ebenso wenig wird die Rolle der Gerechtigkeitseinstellungen für die Mitbestimmung im Zusammenhang mit anderen Faktoren diskutiert. Dieses Defizit wird vom Autor auch selbst genannt (179).

Das schmälert den Gesamteindruck jedoch keineswegs. Das Buch lebt von der Aufschlüsselung normativer Einstellungsmuster im Betrieb und bietet darüber hinaus erste Ansatzpunkte, um die hier entwickelten Kategorien mit Erkenntnissen der Industriosozologie einerseits und der Forschung über die Wirkung der Mitbestimmung andererseits zu verknüpfen. *Lengfeld* gelingt es, originelle Thesen mit verschiedenen methodischen Zugängen theoretisch und empirisch anregend zu entwickeln. Seine Ergebnisse stellt er sprachlich präzise und ungewöhnlich gut strukturiert dar. Damit ist das Buch für einen Leserkreis interessant, der weit über die Mitbestimmungsforschung hinausgeht.

WALTHER MÜLLER-JENTSCH / HANSJÖRG WEITBRECHT (Hrsg.),  
The Changing Contours of German Industrial Relations. München u. Me-  
ring: Rainer Hampp Verlag 2003, 197 S., kt. EUR 15,-

*Martin Höpner*

Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen befindet sich in Bewegung. Die entscheidenden Trends lassen sich mit kooperativer Modernisierung, kontrollierter Dezentralisierung und Erosion in Randbereichen umschreiben. Das Stichwort der kooperativen Modernisierung verweist auf die strategische Koordination der Unternehmensleitungen mit ihren Kernbelegschaften. Unter dem Druck der Internationalisierung scheint sich diese Form der Kooperation sogar

noch verstärkt zu haben. Die Sozialpartner sind in den Unternehmen enger zusammengerückt und setzen auf Strategien zur Konfliktlösung unter Vermeidung von Konfrontation. In soweit könnte man von zusätzlicher Verfestigung von Elementen sprechen, die die deutsche Spielart der industriellen Beziehungen schon lange prägten.

Doch dies ist nicht das einzige Charakteristikum der deutschen Arbeitsbeziehungen. Deutschland ist nicht nur nicht Amerika, sondern auch nicht Japan: Neben die Kooperation in Betrieb und Unternehmen trat die Kopplung an oberhalb der Unternehmensebene angesiedelte Organisationen auf Seiten von Kapital und Arbeit, die für wenn nicht zentralisierte, so doch unitarische Verhältnisse sorgten und die Sozialpartner für über die Einzelwirtschaft hinausweisende Ziele zu vereinnahmen wussten. Diese Dimension unterliegt der Erosion durch kontrollierte (und dennoch kaum rückholbare), oft aber auch unkontrollierte Dezentralisierung und Stärkung der Betriebspartner gegenüber ihren Verbänden.

Unkontrollierter Regelungsverlust erfolgt schließlich in ausgewählten Bereichen wie dem Sektor der kleinen und mittleren Unternehmen, was sich nicht nur anhand sich ausbreitender tariffreier Zonen, sondern auch im Hinblick auf die rückläufige Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung zeigt. Noch scheint nicht ausgemacht, ob wir es mit einem kontinuierlichen Prozess der Japanisierung – oder gar: der Amerikanisierung – der deutschen Arbeitsbeziehungen zu tun haben, oder ob sich eine flexiblere, in den Unternehmen kooperativere, nach außen aber zunehmend desorganisierte Variante des deutschen Modells alter Prägung herausbildet.

Mit solchen Fragen beschäftigt sich der vorliegende, von *Walther Müller-Jentsch* und *Hansjörg Weitbrecht* herausgegebene Band, der aus Anlass des im Jahr 2003 abgehaltenen World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA) in Berlin zusammengestellt wurde. Die insgesamt neun Beiträge haben allesamt den Charakter von Überblicksdarstellungen, von denen die ersten drei grundsätzlicher Natur sind, während die restlichen sechs den Stand der Forschung zu ausgewählten Teilaspekten darlegen.

Nach einer vier Seiten umfassenden Vorrede der Herausgeber führt *Otto Jacobi* in die deutschen Arbeitsbeziehungen ein, wobei er besonders die tarifliche Ebene behandelt. Der funktionale Druck in Richtung Dezentralisierung und Flexibilisierung, argumentiert *Jacobi*, habe Innovations- und Modernisierungsbedarf im deutschen Tarifvertragssystem ausgelöst (17); es dürfe aber nicht unterschätzt werden, wie stark sich das System bereits verändert habe. Die Modernisierung werde die kollektive Regulierung der Arbeitsverhältnisse wahrscheinlich wieder attraktiver machen (37). Dem gegenüber konzentriert sich *Walther Müller-Jentsch* in seinem Beitrag auf die Mitbestimmung. An seinem Beitrag fasziniert besonders die historische Betrachtung des immer wieder neu justierten Verhältnisses von Betriebsrat und Gewerkschaft. Die Mitbestimmung, resümiert *Müller-Jentsch*, sehe sich der Gefahr ausgesetzt, sich auf ihrem Weg des Co-Managements zunehmend von den Belegschaften zu entfernen (54). Hinsichtlich der Europäisierung der Arbeitsbeziehungen gibt er sich als Integrationsoptimist zu erkennen: „European labor regulation is still at a very early stage, although the European Works Councils Directive was an important step towards European-wide industrial relations.“ (54-55)

Ausgehend von *David Marsdens* Typologie von Beschäftigungssystemen diskutiert *Hansjörg Weitbrecht* den Forschungsstand zur deutschen Variante des Human Resource Management (HRM). Er zeigt, dass die Ausgestaltung des HRM in Deutschland weitgehend von der Organisation der Arbeitsbeziehungen

gen geprägt wird und den Unternehmensleitungen dabei nur vergleichsweise enge Handlungsspielräume verbleiben (63). Interessant ist, wie *Weitbrecht* in diesem Zusammenhang vor überzogenen Vorstellungen über die Reichweite partizipativer oder gruppenautonomer Arbeitsformen warnt. So könne nur in etwa zwanzig Prozent der Fälle davon gesprochen werden, dass Arbeitsgruppen tatsächlich eine gewisse Autonomie zukomme (68). Insgesamt habe sich in Deutschland eine ausgehandelte, kooperative Form von HRM-Maßnahmen herausgebildet, die schwer zu entwickeln, aber umso leichter zu implementieren sei und interne Arbeitsmärkte gegenüber Durchlässigkeit nach außen begünstige. Auf *Weitbrecht* folgt *Rudi Schmidts* hervorragender Überblick zur Entwicklung der ostdeutschen Arbeitsbeziehungen seit dem Beitritt. Ihm zufolge führten Fehleinschätzungen zur Geschwindigkeit des wirtschaftlichen Aufholprozesses und Furcht des Westens vor Billigkonkurrenz im Osten zu defizientem Institutionentransfer, der nur einen ausgewählten und weiter schrumpfenden Anteil der Wirtschaft der neuen Länder abdecke und mit dem Repräsentanten beider Seiten unzufrieden seien. Ein Erfolg sei immerhin, dass die Mitbestimmung dort, wo sie etabliert wurde, auch akzeptiert werde – im Unterschied zum Tarifvertragssystem, das nur fünfzig Prozent der Beschäftigten erfasse und auch dort eher Obergrenzen als Mindeststandards definiere.

*Jörg Abel* und *Peter Ittermann* behandeln Probleme der Arbeitsbeziehungen in Sektoren mit schwacher oder gänzlich abwesender Mitbestimmung. Dabei geht es vor allem um Start-Up-Unternehmen der „New Economy“, Dienstleistungs- und Kleinunternehmen. Die Autoren führen dem Leser zunächst die „Idealform“ (110) des individualisierten, bezüglich Arbeitszeiten und Löhnen flexiblen, hochqualifizierten Beschäftigten der neuen Wirtschaft vor, um dann altbekannte Probleme in der New Economy zu entdecken, für deren Lösung auch der Betriebsrat kein Fremdkörper sei. Hätte man hier nicht von Anfang an auf dem Boden der Tatsachen bleiben sollen? Ohnehin fällt doch kein Rezipient des Sammelbands auf den Mummenschanz des „entrepreneurial worker“, des durch die New Economy induzierten „fundamentalen“ Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft (ebd.) herein.

*Alexander Dilgers* hilfreicher Beitrag führt in die reichhaltige ökonometrische Literatur über die wirtschaftlichen Effekte der Mitbestimmung ein. Er zeigt, dass Behauptungen zu Profitabilitätseffekten der betrieblichen Mitbestimmung und des mitbestimmten Aufsichtsrats mit Vorsicht zu genießen sind. Die Personalfuktuation mitbestimmter Betriebe sei unterdurchschnittlich ausgeprägt, die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle dafür aber häufiger und die Löhne höher. Einen Überblick zu Arbeitsmarktkrise und -reformen seit 1990 bieten *Gerhard Bosch* und *Matthias Knuth*. Besonders positiv ist hier die Betrachtung der unterschiedlichen Frauenerwerbsquoten und der Maßnahmen zur Kinderbetreuung in alten und neuen Bundesländern hervorzuheben. *Manfred Weiss'* informativer Beitrag behandelt die Veränderungen der Arbeitsgesetzgebung auf deutscher und europäischer Ebene. Leider beschränkt er sich dabei auf die Reforminhalte; Informationen über die politischen Prozesse und Konflikte hinter den Reformen, besonders auch auf europäischer Ebene, hätten den Überblicksband zusätzlich bereichert. In Bezug auf die rückläufige Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung argumentiert der Autor überzeugend, dass Reformversuche in Richtung der Etablierung abgespeckter Mitbestimmungsregeln („BR light“) vielleicht eingehender hätten geprüft werden sollen (166).

*Hans-Wolfgang Platzer* schließt den Sammelband mit seinem Überblick zu den von der europäischen Ebene ausgehenden Entwicklungen, kommt dabei zu einem wohlabgewogenen Urteil und weist überzogene Erwartungen zur Euro-

päisierung der Arbeitsbeziehungen zurück. Die Entwicklung eines vertikal integrierten Lohnfindungssystems sei weder wahrscheinlich noch Voraussetzung zur Bewahrung der Lohnkoordination auf nationaler Ebene (185); vor dem Hintergrund unterschiedlicher Konjunkturverläufe wären europäische Tarifverträge auch kaum wünschenswert, möchte man hinzufügen.

Die Lücken des Bands sollen nicht verschwiegen werden. Leider haben die Herausgeber den Versuch unterlassen, den Leser durch die unterschiedlichen Sichtweisen und Einschätzungen zu führen, ein Gesamtbild zu entwerfen und die verbleibenden Differenzen herauszustellen. Auch hat man den Eindruck, dass an Auswahl und Fokussierung der Beiträge noch weiter hätte gefeilt werden können. Redundanzen wie die mehrfache Beschreibung der „traditionellen“ deutschen Spielart der Arbeitsbeziehungen und die doppelte Darstellung der europäischen Entwicklungen hätten vermieden werden können, um dafür Platz für anderes zu schaffen. Hier wäre besonders das fehlende Gegengewicht zur Gewerkschaftslastigkeit des Bands zu nennen. Zu einer Gesamtbetrachtung der „Changing Contours of German Industrial Relations“ hätten auch Beiträge zu sich verändernden Unternehmensstrategien und zu den Entwicklungen der Arbeitgeberverbände gehört.

Auch die Interaktion der industriellen Beziehungen mit den Veränderungen der kapitalseitigen Unternehmenskontrolle bleibt unberührt. Zudem fällt an dem Sammelband die Fixierung auf Institutionen auf, während mitunter zu kurz kommt, wie die Institutionen durch die Akteure genutzt werden, wie sich ihre Präferenzen formieren und ihre Strategien verändern. Schließlich hätte auch ein Beitrag zu den Outcomes, der Entwicklung der tatsächlichen Arbeitsbedingungen, interessiert. Wie haben sich effektiv geleistete Stunden pro Arbeitnehmer, Lohnquoten, Lohnspreizung usw. tatsächlich verändert? Möglicherweise wäre hier ein Maß an Wandel zum Vorschein gekommen, hinter dem der Institutionenwandel noch zurückbleibt.

Die Lücken und Redundanzen werten die hohe, zum Teil sehr hohe Qualität der Beiträge nicht ab. *Walther Müller-Jentsch* und *Hansjörg Weitbrecht* haben ein gut gemachtes, besonders mit Blick auf die einführenden Beiträge auch in der universitären Lehre nutzbares, zur Diskussion und mitunter auch zum Widerspruch einladendes Buch vorgelegt. Die Diskussion könnte beispielsweise an den Schattenseiten der Desorganisation zwischen Unternehmen und Gesellschaft, an dem schwindenden Zugriff der Verbände und der Politik auf die klassenübergreifenden Koalitionen in den Unternehmen ansetzen. Was geht verloren, wenn sich die Partner in den Unternehmen zunehmend vor von außen an sie herangetragene Ansprüche abschotten? Kann die Gesellschaft die Unternehmen noch auf mit dem Gemeinwohl kompatible Strategien verpflichten, sie zur Finanzierung der öffentlichen Aufgaben heranziehen und sie zum sorgsamsten Umgang mit Human- und Umweltressourcen anhalten? Und kann sich die Mitbestimmung noch dadurch legitimieren, derart öffentliche Ziele in die Einzelwirtschaft zu tragen? Kann sie im Zeitalter des Co-Managements noch für sich beanspruchen, mehr zu sein als eine dem Unternehmenserfolg verpflichtete, „Corporate Governance“ und „Human Resource Management“ verknüpfende Einrichtung? Nicht nur hinsichtlich Akteursstrategien und institutioneller Beschaffenheit, auch in Bezug auf ihren normativen Gehalt ist die Zukunft der Mitbestimmung offen. Der Sammelband bietet Stoff zur Formulierung von Antworten und Anschlussfragen.

Schließlich sei auch die Preispolitik des Verlags lobend erwähnt: Wer hatte zuletzt ein gutes Fachbuch für EUR 15,- in der Hand?