

Carsten Wirth

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen¹

Inhaltsübersicht

1	Die Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen	47
1.1	Betriebsräte – Funktion und Aufgaben	47
1.2	Der Betriebsrat in seiner Beziehung zur Gewerkschaft	51
1.3	Die Aufsichtsratsmitbestimmung	52
1.4	Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken	55
2	Verrechtlichung industrieller Beziehungen	57
3	Stile industrieller Beziehungen	61
4	Gewerkschaften	64
5	Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen	66
6	Arbeitgeberverbände	69
7	Neuere Entwicklungen in den Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden	70
8	Zusammenfassung	71
9	Literaturverzeichnis	75

1 Bei dem vorliegenden Kapitel handelt es sich um eine aktualisierte, ergänzte und überarbeitete Fassung des Beitrags von Wirth (2014).

1 Die Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen

Die Regelung von Arbeit wird in der Bundesrepublik Deutschland vom sog. dualen System der industriellen Beziehungen² geprägt (Trinczek 2006). Im System industrieller Beziehungen stehen sich die Beschäftigten und das Management mit ihren jeweiligen Interessenvertretungen gegenüber. Die von den Gewerkschaften formal unabhängigen Betriebsräte und die jeweilige Branchengewerkschaft (und gegebenenfalls konkurrierende Gewerkschaften) bilden die Akteure des dualen Systems auf der Beschäftigtenseite; Arbeitgeberverbände und das betriebliche Management sind ihr Pendant auf der Beschäftigterseite.³

1.1 Betriebsräte – Funktion und Aufgaben

Betriebsräte *können* in Betrieben von den Beschäftigten gewählt werden, wenn im Betrieb mindestens fünf Beschäftigte arbeiten, von denen mindestens drei wählbar sind (§ 1 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)). »Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die sechs Monate dem Betrieb angehören oder als in Heimarbeit Beschäftigte in der Hauptsache für den Betrieb gearbeitet haben« (§ 8 Absatz 1 BetrVG). Auf die sechs Monate Betriebszugehörigkeit werden Zeiten in einem anderen Betrieb des gleichen Unternehmens oder im Konzern nach § 18 AktG angerechnet. Nicht wählbar sind Personen, die strafrechtlich

2 Der Begriff der industriellen Beziehungen ist eine Übersetzung des englischen Ausdrucks ›*industrial relations*‹ und bezieht sich nicht nur auf den Industriesektor, sondern schließt auch den Dienstleistungssektor mit ein. Zuweilen wird auch der Begriff der Arbeitsbeziehungen (*labour relations*) oder der Beschäftigungsbeziehungen (*employment relations*) verwendet.

3 Zu den Besonderheiten und neueren Entwicklungen im öffentlichen Dienst, auf die hier nicht eingegangen wird, s. Keller (2010) und zu Veränderungen bei kirchlichen Arbeitgebern s. Jakobi (2007).

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

verurteilt sind und die Fähigkeit, Rechte aus öffentlichen Wahlen zu erlangen, nicht besitzen.⁴

Betriebe sind aus arbeitsrechtlicher Perspektive »die organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Arbeitgeber allein oder mit seinen Arbeitnehmern mit Hilfe von technischen und immateriellen Mitteln bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgt« (Fitting et al. 2018, S. 94 unter Bezugnahme auf die ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts). Dieser betriebsverfassungsrechtliche Betriebsbegriff setzt voraus, dass die in einer Arbeitsstätte eingesetzten (im-)materiellen Betriebsmittel für den oder die arbeitstechnischen Zwecke (also z. B. für Produktion, Vertrieb, Verwaltung) zusammengefasst, geordnet und gezielt eingesetzt werden und dabei von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert werden, mit dem auch die wesentlichen personellen und sozialen Angelegenheiten bestimmt werden (Fitting et al. 2018, S. 94ff.). Zu den wesentlichen personellen und sozialen Angelegenheiten gehören beispielsweise Einstellungen, Kündigungen oder die Regelung der Arbeitszeiten.

Wo ein Betriebsrat zu errichten ist, hängt also vom Zweck des Betriebsverfassungsgesetzes ab – der Ermöglichung von Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive hingegen sind Betriebe »eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen« (Wöhe 2013, S. 27). Aus dieser Perspektive sind Betriebe ein Mittel zur Umsetzung des ökonomischen Prinzips. So sollen mit gegebenem Input ein maximaler Output oder ein gegebener Output mit minimalem Input erreicht werden (Wöhe 2013, S. 34).

Der Gesetzgeber trägt der Ausdifferenzierung der Organisation u. a. mit dem Begriff des Betriebsteils Rechnung. Ein einfacher Betriebsteil »ist eine Einheit, die zwar in die Organisation eines (Haupt-) Betriebs eingegliedert und an dessen Zweck ausgerichtet, diesem gegenüber aber organisatorisch abgrenzbar und relativ verselbstständigt ist« (Fitting et al. 2018, S. 204 unter Bezugnahme auf die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts). Betriebsteile sind räumlich und organisatorisch unterscheidbar, sie können aber wegen ihrer Eingliederung in den Betrieb eigenständig nicht überleben.

Die Definition dessen, was ein Betriebsteil ist, hängt vom Grad der Verselbstständigung ab. Dieser kommt im Umfang der Leitungsmacht in personellen und sozialen Angelegenheiten zum Ausdruck. Wenn also der Arbeitgebende durch eine Person Weisungsrechte in den wesentlichen personellen und sozialen Angelegenheiten in einem Betriebsteil ausüben lässt, wird dieser zu einem eigenständigen Betrieb (bei Erfüllung der Voraussetzungen der Anforderungen aus

4 Zu den Besonderheiten bei Neugründungen s. § 8 Absatz 2 BetrVG.

§ 1 Absatz 1 BetrVG), wenn dieser räumlich weit vom Hauptbetrieb entfernt oder in Organisation und Aufgabenbereich eigenständig ist. Beispiele hierfür sind z. B. die Druckerei eines Zeitungsverlags oder die Reparaturwerkstatt einer Spedition.

Nicht betriebsratsfähige Kleinstbetriebe, also mehrere Betriebe, die die grundlegende Norm des § 1 Absatz 1 BetrVG nicht erfüllen, können einem Hauptbetrieb zugeordnet werden (§ 4 Absatz 2 BetrVG). Dies gilt auch dann, wenn ein Betrieb nur aus nicht betriebsratsfähigen Betrieben besteht. Der Hauptbetrieb ist dann der größte Kleinstbetrieb (Fitting et al. 2018, S. 204f.).

43% der Betriebe im Westen Deutschlands und 52% der Betriebe in Ostdeutschland haben weniger als fünf Beschäftigte und erfüllen somit nicht einmal diese grundlegende Norm für die Bildung von Betriebsräten. Insgesamt verfügten im Jahr 2017 nur 9% aller Betriebe in Deutschland über einen Betriebsrat, ohne dass es noch einen Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland gibt (Ellguth & Kohaut, 2018, S. 303; so auch Ellguth & Kohaut, 2020 mit Zahlen für das Jahr 2019). In diesen Betrieben mit Betriebsrat arbeiten in der Privatwirtschaft Westdeutschlands im Jahr 2017 40% der Beschäftigten (2019: 41%), in den privatwirtschaftlichen Betrieben Ostdeutschland mit Betriebsrat 33% der Beschäftigten (Ellguth & Kohaut 2018 S. 303). 2019 sind dies in ostdeutschen Betrieben 36% aller Beschäftigten (Ellguth & Kohaut 2020) – also eine leichte Steigerung der mitbestimmten Beschäftigungsverhältnisse.

Die Aufgaben des Betriebsrats – folgt man dem Katalog in § 80 BetrVG – bestehen in Überwachungsaufgaben (z. B. der Einhaltung der geltenden Tarifverträge), der Förderung der Interessen bestimmter Personengruppen (z. B. Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen, Älteren und Ausländern), der Förderung der tatsächlichen Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter und der Förderung aller Arbeitnehmer:innen sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Interessenvertretungsorganen (z. B. mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung). Betriebsräte sollen des Weiteren Aufgaben im Arbeits- und Umweltschutz wahrnehmen. Darüber hinaus nehmen sie einen Katalog von Informations-, Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten wahr (Fitting et al. 2018).

Zwar wird die Mitbestimmung durch den Betriebsrat in Deutschland überwiegend positiv bewertet (Nienhüser et al. 2018), trotzdem sind Betriebsratsvermeidungsstrategien nachweisbar (Behrens & Dribbusch 2014, 2020; Thünken et al. 2020), die zuweilen auch von spezialisierten Dienstleistern praktiziert werden (Rügemer & Wigand 2014). Dementsprechend schwierig gestalten sich zuweilen auch Betriebsratsgründungen (Artus et al. 2015). Parallel dazu verändern beispielsweise die Transformation der Wertschöpfung durch die Digitalisierung oder der Strukturwandel hin zur Elektromobilität die Aufgaben der Betriebsräte, die einerseits eine Schutzpolitik der bereits beschäftigten Arbeit-

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

nehmer:innen, andererseits aber auch eine Gestaltung des Wandels praktizieren (müssen).⁵

Neben den Interessenvertretungsorganen im Betrieb existieren mit *Gesamtbetriebsräten* auf der Unternehmensebene und in Unterordnungskonzernen mit *Konzernbetriebsräten* weitere Interessenvertretungsorgane (dazu z. B. Wirth 1999) sowie Europäische Betriebsräte in multinationalen Unternehmungen (dazu überblicksartig Müller-Jentsch 2011, S. 178 ff.). Gesamtbetriebsräte sind zu errichten, wenn in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte existieren (§ 47 Absatz 1 BetrVG), die entsprechend den Regelungen des § 47 Absatz 2 ff. BetrVG mit Vertreter:innen aus den Betriebsräten besetzt werden. Das Stimmengewicht der Vertreter:innen im Gesamtbetriebsrat bemisst sich nach der Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer:innen in der Wählerliste der einzelnen Betriebe. Bei mehreren Vertreter:innen eines Betriebs im Gesamtbetriebsrat berechnet sich das Stimmengewicht anteilig. Wird ein Gesamtbetriebsratsmitglied für mehrere Betriebe entsandt, so bemisst sich das Stimmengewicht entsprechend der Arbeitnehmer:innen in den jeweiligen Betrieben. Der Gesamtbetriebsrat ist für Angelegenheiten zuständig, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betreffen und nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb der Betriebe geregelt werden können. Er ist auch für Betriebe ohne Betriebsrat zuständig, und er ist den einzelnen Betriebsräten nicht übergeordnet (§ 50 Absatz 1 BetrVG). Er kann mit der Mehrheit der Stimmen von Betriebsratsmitgliedern der Betriebsräte mit der Wahrnehmung von Aufgaben beauftragt werden. Dabei kann sich der beauftragende Betriebsrat eine Entscheidungsbefugnis vorbehalten (§ 50 Absatz 2 BetrVG).

Durch Beschlüsse der einzelnen Gesamtbetriebsräte kann in einem Konzern nach § 18 Absatz 1 AktG ein Konzernbetriebsrat errichtet werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Gesamtbetriebsräte, die für die Errichtung eines Konzernbetriebsrates votieren, mehr als 50% der Beschäftigten des Konzerns repräsentieren (§ 54 Absatz 1 BetrVG).

Über die Praktiken von Konzern- und Gesamtbetriebsräten ist allerdings nur wenig bekannt.^{6,7} Betrieb, Unternehmen und Konzern sind also normative Bezugspunkte für die Organisation der Interessenvertretung, d. h. Interessenvertretungsorgane knüpfen an der Existenz rechtlich definierter sozialer Einheiten an.

5 Betriebsräte haben auch der zunehmenden Diversität der Belegschaften Rechnung zu tragen (s. § 15 BetrVG) (genauer dazu der Beitrag von M. Huesmann in diesem Band).

6 Siehe aber dazu z. B. Behrens (2005), Behrens & Kädtler (2008), Funder (1999), Becker et al. (1999), Nagel et al. (1994), Wirth (1999) und Köhler (1999).

7 Da in den Fallstudien supranationale Aspekte keine Rolle spielen, bleiben Europäische Betriebsräte im Weiteren außen vor (s. aber einführend Müller-Jentsch 2017 S. 133 ff.).

1.2 Der Betriebsrat in seiner Beziehung zur Gewerkschaft

Betriebsratsgremien werden rechtlich unabhängig von den Gewerkschaften konstituiert und verfügen über eine gewisse Autonomie von den Gewerkschaften. Sie sind aber funktional und personell eng mit ihnen verflochten. Betriebsräte und Gewerkschaften sind *funktional* verflochten, weil Betriebsräte z. B. auf Schulungen und Beratungsdienstleistungen der Gewerkschaften angewiesen sind. Umgekehrt übernehmen die Betriebsräte wichtige Funktionen für die Gewerkschaften im Betrieb. Nach § 80 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG überwachen sie die Einhaltung von Tarifverträgen, Arbeitsgesetzen sowie anderer Vorschriften. In Verbindung mit § 77 Absatz 3 BetrVG (Tarifvorbehalt) ist Betriebsräten die Regelung typischerweise in Tarifverträgen normierter Inhalte untersagt. Sie stellen aber sicher, (wenn Unternehmen tarifgebunden sind) dass Tarifverträge angewandt werden und sie Mindestarbeitsbedingungen kodifizieren. Allerdings können Öffnungsklauseln in Tarifverträgen genau eine solche zusätzliche Regelungsbefugnis für Betriebsräte schaffen (Schmidt & Trinczek 1986) und in »betriebliche Bündnisse für Arbeit« (Rehder 2003) münden, in denen Konzessionen der Betriebsräte gegen Beschäftigung und/oder Investitionen in Standorte getauscht werden. Betriebsräte und Gewerkschaften sind *personell* verflochten, weil viele Betriebsräte Mitglied einer Gewerkschaft sind. Dabei unterscheidet sich der Organisationsgrad von Betriebsräten in einer Gewerkschaft zwischen dem industriellen Sektor und dem Dienstleistungssektor z. T. erheblich. Im Dienstleistungsbereich präferieren offensichtlich zahlreiche Betriebsräte eine Interessenvertretung als »unabhängiger Betriebsrat« (Schmidt & Trinczek 1993, S. 182f.). Untersuchungen deuten darauf hin, dass es in einigen (Dienstleistungs-) Branchen, insbesondere in wissensintensiven Industrien, nicht mehr gelingt, Betriebsräte zu etablieren (Heidenreich & Töpsch 1998). Zudem lockert sich die bislang eher enge Bindung von Gewerkschaften und Betriebsräten (Wassermann 1996; Bosch 1997; Artus 2003), oder »organisierte Unorganisierte« wie die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB) als vom Management initiierte »Gewerkschaft der Gewerkschaftsgegner« (Rudolph & Wassermann 2007, S. 223) erlangen in bestimmten Betrieben Bedeutung bei anhaltenden Schwierigkeiten, im Dienstleistungssektor Betriebsräte zu gründen (Artus & Röhrer 2019). Zudem entstehen in Bereichen wie der Care-Arbeit mit der Informalisierung von Arbeit (Haubner 2019), der Regelung von Personalschlüsseln (Tschenker 2019) oder der weitgehenden Taylorisierung von Arbeit im Zuge der Digitalisierung (Jaehrling 2019 am Beispiel von Amazon) neue Herausforderungen für die Akteure industrieller Beziehungen, insbesondere für die Betriebsräte.

Die funktionale Verflechtung von Betriebsrat und Gewerkschaft wird durch eine *personelle* unterstützt. Zahlreiche Betriebsratsmitglieder sind nicht nur einfaches Gewerkschaftsmitglied, sondern sie sind in verschiedene gewerkschaftliche Gremien (z. B. Orts-, Bezirks- und Landesvorstände, Tarifkommissionen) eingebunden. Hier entsteht eine faktisch engere Kopplung formal voneinander unabhängiger Akteure (Schmidt & Trinczek 1993, S. 182).

Die personelle und funktionale Verflechtung von Betriebsrat und Gewerkschaft konstituiert ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis dieser Akteure, das entscheidend zur Verhandlungsstärke der jeweiligen Partei auf Arbeitnehmerseite beiträgt: Starke Betriebsräte, die den Rückhalt und das Vertrauen der Belegschaften genießen, bringen einflussreiche Gewerkschaften hervor; umgekehrt ermöglichen starke Gewerkschaften, die über zahlreiche Ressourcen wie finanzielle Mittel verfügen und hohe Organisationsgrade in Belegschaften erreichen, mächtige Betriebsräte. Die Aktivitäten von Betriebsräten und Gewerkschaften sind also rekursiv miteinander verknüpft (Windeler & Sydow 2001).

1.3 Die Aufsichtsratsmitbestimmung

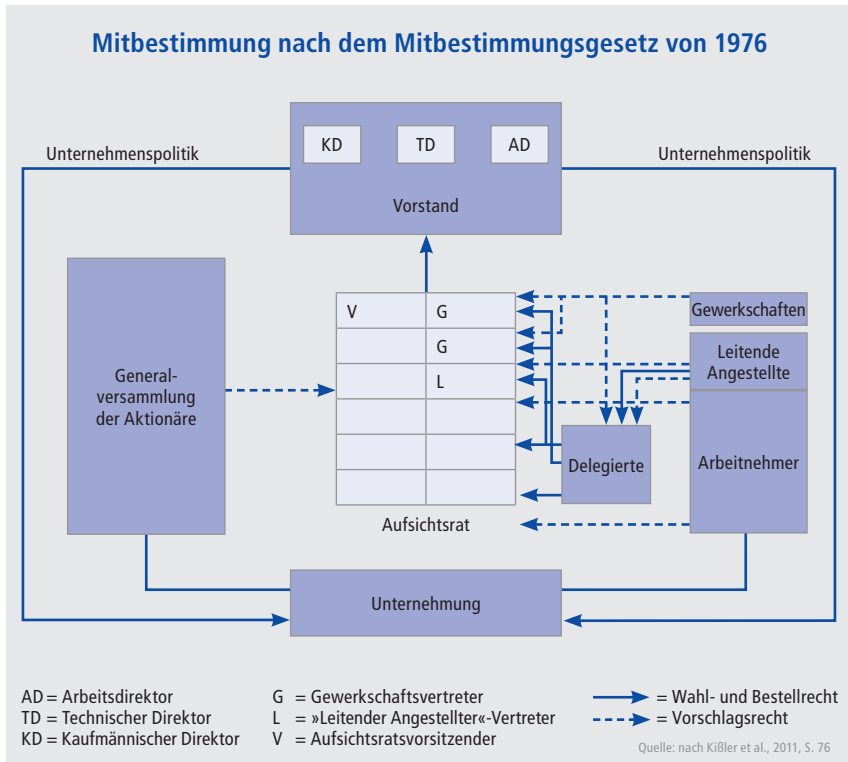
Eine Besonderheit des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen ist die Mitbestimmung über den Aufsichtsrat.⁸ Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften jenseits der Montanindustrie⁹ mit mehr als 2000 Beschäftigten sind nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 paritätisch von Anteilseigner:innen und Beschäftigtenvertreter:innen besetzt. Bei einem 20-köpfigen Aufsichtsrat setzt sich beispielsweise die Arbeitnehmerbank aus sechs betrieblichen Vertreter:innen, drei Gewerkschaftsvertreter:innen und einem leitenden Angestellten zusammen. Gleichwohl handelt es sich de facto um eine unterparitätische Mitbestimmung (Müller-Jentsch 1997, S. 282ff.), denn der Bank der Beschäftigten gehört ein leitender Angestellter an, der vor allem unternehmerische Funktionen ausübt. Zudem stellt die Seite der Anteilseigner:innen grundsätzlich den mit einem doppelten Stimmrecht in Patt-Situationen ausgestatteten Aufsichtsratsvorsitzenden. Dieser wird im ersten Wahlgang mit 2/3-Mehrheit gewählt. Kommt die erforderliche Mehrheit im ersten Wahlgang nicht zustande, entscheiden im zweiten Wahlgang die Anteilseigner:innen über den Aufsichtsratsvorsitz. Die

8 Zur Funktionsweise, den Möglichkeiten und Grenzen der Aufsichtsratsmitbestimmung siehe den Beitrag von Markus Helfen und Nicole Toedling in diesem Band.

9 Zur Montanmitbestimmung vgl. Kießler et al. 2011.

Arbeitnehmervertreter:innen wählen den:die stellvertretende:n Aufsichtsratsvorsitzende:n. Abbildung 1 zeigt die Zusammensetzung des Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft, der den die Unternehmenspolitik prägenden Vorstand bzw. die Geschäftsführung bestimmt und kontrolliert, auf.

Abbildung 1



In kleineren Kapitalgesellschaften, in Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit sowie Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften mit 500 bis zu 2000 Beschäftigten ist die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene durch das Drittelbeteiligungsgesetz vom 18. Mai 2004 geregelt. Demnach sitzen doppelt so viele Vertreter:innen der Anteilseigner:innen den betrieblichen Arbeitnehmervertretenden im Aufsichtsrat gegenüber (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006, S. 10; Kießler et al.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

2011, S. 77 ff.).¹⁰ Abbildung 2 veranschaulicht die Zusammensetzung des Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft nach dem Drittelbeteiligungsgesetz:

Abbildung 2



Aufgrund der unterparitätischen Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz ist nicht davon auszugehen, dass darüber Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat nennenswerten Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausüben können. Es ist zu vermuten, dass dies – wenn überhaupt – nur durch eine enge Verknüpfung mit der Betriebsratsmitbestimmung gelingen kann.

¹⁰ Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates nach Geschlechtern siehe den Beitrag von Monika Huesmann zu Diversity und Mitbestimmung in Deutschland in diesem Band sowie den von Markus Helfen und Nicole Toedling zu strategischer Unternehmensführung und Mitbestimmung ebenfalls in diesem Band.

Die Unternehmungsmitbestimmung ist umkämpft, obwohl sie als Bestandteil einer sozialen Marktwirtschaft akzeptiert ist (Müller-Jentsch 2011 2019). Unternehmungen entziehen sich ihr im zunehmenden Maße (Sick 2015; Bayer & Hoffmann 2020; Sick 2020). Aktuelle Zahlen zufolge fallen nach einem Höchststand im Jahr 2002 mit 767 Unternehmungen im Jahr 2019 652 Unternehmungen unter das paritätische Mitbestimmungsgesetz von 1976. Dabei ist insbesondere ein Rückgang in der Gruppe der mitbestimmten Aktiengesellschaften festzustellen (Emmler & Misterek 2020). Erstens ignoriert jedes dritte Unternehmen mit mehr als 2000 inländischen Beschäftigten den Schwellenwert für die paritätische Mitbestimmung. Zweitens verfügt nur ein Fünftel der Europäischen Aktiengesellschaften in Deutschland über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat. Eigentümer:innen sowie Manager:innen greifen dabei vor allem auf zwei Strategien zurück: Die Mitbestimmungsvermeidung durch findige, aber legale Rechtskonstruktionen (194 Fälle) und die Mitbestimmungsignorierung aufgrund illegaler Nichtanwendung des Mitbestimmungsgesetzes, obwohl die Voraussetzungen vorliegen (113 Fälle). Im Ergebnis entstehen Kapitalgesellschaften, in denen »keine unternehmerische Mitbestimmung existiert, lediglich ein schwächeres Mitbestimmungsregime als die an sich geforderte Parität besteht (z. B. Drittelbeteiligung) oder eine paritätische Mitbestimmung besteht, diese aber nicht auf der relevanten Konzernebene angesiedelt ist« (Sick 2020 S. 14). Zudem vermeiden Unternehmungen insbesondere die neu einzuführende Mitbestimmung durch rechtliche Konstruktionen, z. B. durch Unternehmensteilungen, um bestimmte Schwellenwerte nicht zu überschreiten (Sick 2020). Hinzu kommen Fälle der Mitbestimmungsreduzierung, bei der die paritätische Mitbestimmung formal erhalten bleibt, aber der Aufsichtsrat an Einfluss verliert (zu einem Überblick über die aktuellen Tendenzen Sick 2020, S. 14f.), und Lücken im europäischen Recht wie z. B. die Nutzung einer ausländischen Rechtsform im Inland (Sick 2020, S. 15f. und zu weiteren Möglichkeiten). Vor diesem Hintergrund wird von Sick (2020, S. 16) eine Rechtsreform gefordert, mit der diese Mitbestimmungslücken geschlossen werden.

1.4 Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken?

Zwischenbetriebliche Beziehungen, also Beziehungen zwischen Abnehmer:innen und Lieferant:innen, können, wenn sie einen Unterordnungskonzern begründen, über Konzernbetriebsräte in die Organisation der Interessenvertretung einbezogen werden. Sind diese zwischenbetrieblichen Beziehungen allerdings unternehmungsübergreifend in Unternehmungsnetzwerken koordiniert, so sah das Betriebsverfassungsgesetz vor 2001 keine Interessenvertretung in diesen

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

sozialen Systemen vor. Allenfalls existieren informelle, häufig von den Gewerkschaften initiierte arbeitskreisähnliche Zusammenschlüsse von Betriebsräten aus Netzwerkunternehmungen (z. B. Roth 1994). Die Folgen waren »mitbestimmungsfreie Zonen« (Wirth 1994). Gleichzeitig löst sich durch zwischenbetriebliche Beziehungen der Betrieb in ein Konglomerat von Betrieben verschiedener Unternehmungen aus unterschiedlichen Branchen auf. In der Konsequenz werden Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen deutlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht (auch Wirth 1999), obwohl die Betriebsräte und die Gewerkschaften nach der Reform der Betriebsverfassung im Jahr 2001 die Möglichkeit haben, per Tarifvertrag oder per Betriebsvereinbarung andere, ergänzende oder kooperierende Interessenvertretungsorgane abzusichern (s. § 3 BetrVG). Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht eine netzwerkbezogene Organisation der Interessenvertretung. § 3 BetrVG erlaubt nun »andere Arbeitnehmendenvertretungsstrukturen, soweit dies insbesondere aufgrund der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation oder aufgrund anderer Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer:innen dient« (§ 3 Absatz 1 Nr. 3 BetrVG) und »zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Gremien (Arbeitsgemeinschaften), die der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmendenvertretungen dienen« (§ 3 Absatz 1 Nr. 4 BetrVG). Sogenannte »Netzwerkkräfte« (Wirth 1999, S. 437) sind nun möglich, werden aber kaum eingerichtet (Heinkel 2008). Das Unternehmungsnetzwerk ist also bislang als normativer Bezugspunkt der Interessenvertretung noch wenig konturiert, auch wenn zuweilen von einer »gewerkschaftlichen Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette« (Wetzel 2011) gesprochen wird.

Neuere empirische Untersuchungen zeigen, dass vor dem Hintergrund einer verstärkten Zergliederung der Betriebe, z. B. durch Onsite-Werkverträge, einzelne Betriebsräte in Zusammenarbeit mit den zuständigen Gewerkschaften ältere Ansätze einer »mitbestimmten Netzwerkbildung« (Duschek & Wirth 1999) wieder aufleben lassen, indem sie beispielsweise Mindestarbeitsbedingungen in den Netzwerkunternehmungen verankern und Betriebsratsgründungen und -kooperationen initiieren (Helfen et al. 2020; Hertwig et al. 2015, 2019) oder das Unternehmungsnetzwerk zum Bezugspunkt ihres Handelns machen (Hertwig & Wirth 2019).

2 Verrechtlichung industrieller Beziehungen

Die Interaktionen zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und dem Management werden in der Bundesrepublik Deutschland von zahlreichen rechtlichen Vorgaben beeinflusst. Dementsprechend ist die *Verrechtlichung industrieller Beziehungen*, der oftmals kooperativen wie konfliktären Beziehungen zwischen Arbeitnehmer:innen, Arbeitgeber:innen und ihren Repräsentant:innen auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene, ein weiteres Merkmal der Arbeitsbeziehungen im dualen System (z. B. Mückenberger 1993; Rogowski 1999). Arbeitsbeziehungen werden angesichts dieser Verrechtlichung – wie in den vielen einschlägigen Lehrbüchern zur Personalwirtschaftslehre (z. B. Oechler & Paul 2019) – gar häufig mit dieser gleichgesetzt.

Im kollektiven Arbeitsrecht werden Rahmenbedingungen und Prozeduren festgelegt, wie die Akteure industrieller Beziehungen ihre jeweiligen Interessen verfolgen können (Müller-Jentsch 1997, S. 303f.). Dabei unterscheidet sich der Grad der Verrechtlichung der Beziehungen der inner- und überbetrieblichen Akteure industrieller Beziehungen beträchtlich. Während die Tarifvertragsbeziehungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie zwischen Gewerkschaften und Unternehmungen nur durch das Tarifvertragsgesetz und das Grundgesetz gesetzlich sowie durch Richterrecht zu Streik und Aussperrung normiert sind, sind die betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Management umfassend durch Gesetze geregelt (Schmidt & Trinczek 1993, S. 177ff.).

Das Betriebsverfassungsgesetz steckt den Handlungsrahmen der Betriebsräte ab. Diesen Handlungsrahmen beschreibt Däubler (1988, S. 349ff.) mit den Begriffen Vertrauen, Frieden und Diskretion. Tatsächlich schreibt § 2 BetrVG dem Betriebsrat eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebs vor; § 74 Abs. 2 BetrVG verbietet dem Betriebsrat Arbeitskämpfmaßnahmen; § 79 Abs. 1 BetrVG unterwirft den Betriebsrat der Schweigepflicht über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse. Der rechtliche Rahmen der Betriebsverfassung verpflichtet Betriebsräte also auf eine kooperative, auf Konsens mit dem Management zielende Zusammenarbeit und trägt so maßgeblich zu den de facto wirtschaftsfriedlichen betrieblichen Arbeitsbezie-

hungen in der Bundesrepublik Deutschland bei (Müller-Jentsch 2011, S. 113). Im Fall von Konflikten kann sich der Betriebsrat an Arbeitsgerichte und im Fall von erzwingbaren Mitbestimmungsrechten an eine Einigungsstelle wenden. In einer Einigungsstelle wird unter Leitung eines neutralen Vorsitzenden versucht, einen Kompromiss zu finden. Bei dem neutralen Vorsitzenden handelt es sich oft um einen Arbeits- oder Sozialrichter, der ein Stimmrecht in der paritätisch von Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenvertreter:innen besetzten Einigungsstelle hat (Müller-Jentsch 1997, S. 269 ff.).

Das BetrVG sieht für Betriebsräte einen Katalog von Mitbestimmungsrechten vor, die sich in Mitbestimmungsrechte, Mitwirkungsrechte, Beratungsrechte sowie Informationsrechte unterscheiden. Bei Informationsrechten muss das Management den Betriebsrat informieren; Beratungsrechte sind dadurch gekennzeichnet, dass das Management sich mit dem Betriebsrat konstruktiv auseinandersetzen muss, aber letztendlich doch einseitig handeln kann. Bei Mitwirkungsrechten kann der Betriebsrat unter Bezugnahme auf in der Regel im Gesetz angegebene Widerspruchsgründe einer Maßnahme des Managements widersprechen – das Management muss dann die fehlende Zustimmung des Betriebsrates vom zuständigen Arbeitsgericht ersetzen lassen. Bei Mitbestimmungsrechten ist ein einseitiges Handeln des Managements – bei einem vertretungswirksamen Betriebsrat – unmöglich; das Management muss eine Einigung mit dem Betriebsrat erzielen. Wenn diese nicht erzielt werden kann, kann eine Einigung nur in einer Einigungsstelle, die unter Vorsitz eines neutralen Vorsitzenden tagt, erlangt werden. Zudem haben Betriebsräte bei erzwingbaren Mitbestimmungsrechten ein Initiativrecht und können auf diese Weise selbst Initiativen anstoßen.¹¹

Im Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Rechte, die praktisch nicht isoliert betrachtet werden können bzw. sollten, sondern sich bei geschickter Anwendung wechselseitig stützen und verstärken, kommt Betriebsräten eine machtvolle Position zu, die zuweilen auch eine »Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrecht« (Hertwig & Wirth 2019) auf Handlungsfeldern des Managements ermöglicht, auf denen Betriebsräte keine formal abgesicherten Mitbestimmungsrechte besitzen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über diese Rechte.

11 Mit praktischen Hinweisen zur Einigungsstelle Laßmann & Rupp (2011).

Tabelle: Rechte der Betriebsräte

Informationsrechte	Beratungsrechte	Mitwirkungsrechte	Mitbestimmungsrechte
<p>§ 80 BetrVG Allgemeine Aufgaben</p> <p>§ 90 BetrVG Unterrichtungs- und Beratungsrechte</p> <p>§ 106ff. BetrVG Wirtschaftsausschuss</p>	<p>§ 92 BetrVG Personalplanung</p> <p>§ 92a BetrVG Beschäftigungssicherung</p> <p>§ 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung</p> <p>§ 97 BetrVG Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung</p> <p>§ 111 BetrVG Betriebsänderungen</p>	<p>§ 99 BetrVG Personelle Einzelmaßnahmen</p> <p>§ 102 BetrVG Kündigungen</p>	<p>§ 87 BetrVG Soziale Angelegenheiten</p> <p>§ 91 BetrVG Mitbestimmungsrecht</p> <p>§ 93 BetrVG Ausschreibung von Arbeitsplätzen</p> <p>§ 94 BetrVG Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze</p> <p>§ 95 BetrVG Auswahlrichtlinien</p> <p>§ 97 BetrVG Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung</p> <p>§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</p> <p>§ 112 (a) BetrVG Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan und erzwingbarer Sozialplan bei Personalabbau, Neugründungen</p>

Quelle: eigene Darstellung

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

Die genannten Rechte werden bei sozialen Angelegenheiten, personellen Einzelmaßnahmen und wirtschaftlichen Fragen wirksam. Als generelle Tendenz wird dabei erkennbar, dass die Mitbestimmungsrechte bei sozialen Angelegenheiten am stärksten, bei personellen Angelegenheiten schwächer und bei wirtschaftlichen Angelegenheiten am schwächsten sind (Müller-Jentsch 1997, S. 271 f.). Der Betriebsrat kann in wirtschaftlichen Angelegenheiten vor allem die Folgen dieser Entscheidungen für die Beschäftigten mildern. Durch die geschickte Kombination von Mitbestimmungsrechten – einer, wenn nicht der wichtigsten Ressource von Betriebsräten – mit anderen Ressourcen, z. B. der Öffentlichkeitsarbeit im und jenseits des Betriebs (Helfen et al. 2020 mit einem entsprechenden Beispiel), kann er aber ggfs. seinen Einfluss ausweiten.

Das Individualarbeitsrecht greift gestaltend in die Beziehungen zwischen den Arbeitnehmer:innen sowie den Arbeitgeber:innen ein. Beispiele für Individualarbeitsrecht sind das Kündigungsschutzrecht, das Arbeitszeitgesetz, das Entgeltfortzahlungsgesetz oder das Bundesurlaubsgesetz. Mit ihm werden vor allem Beschäftigte geschützt, die nicht in den Genuss einer kollektiven Interessenvertretung gelangen und/oder nicht im Geltungsbereich eines Tarifvertrages arbeiten.

3 Stile industrieller Beziehungen

Die rechtliche Situation determiniert nicht das Handeln der Akteure industrieller Beziehungen im Betrieb. Die Verrechtlichung bildet einen Rahmen, der die Interaktionen zwischen Management und Betriebsrat als Kontextbedingung beeinflusst, indem die Akteure industrieller Beziehungen in ihren sozialen Beziehungen und Interaktionen diese gesellschaftsweite Institution in einer jeweils spezifischen Art und Weise aktualisieren und dadurch mehr oder minder vertretungswirksam sind (Kotthoff 1981, 1994). In der durch diesen Rahmen regulierten Interaktion bildet sich ein *Stil industrieller Beziehungen* heraus, der Verfahren, Regeln und Modi der Konflikthandhabung einschließt (Weltz 1977).

Weltz (1977) unterscheidet drei Stile industrieller Beziehungen:

- Beim Stil der *offenen Konfrontation* gehen beide Seiten von widerstreitenden Interessen aus. Es werden maximale Forderungen formuliert und versucht, per Arbeitsrecht und/oder Tarifvertrag vor dem Hintergrund der aktuellen Machtkonstellation die jeweiligen Interessen durchzusetzen. Formale Arbeitsregulationen, z. B. Arbeitsrecht, haben in diesen Konflikten, die öffentlich und institutionalisiert ausgetragen werden, eine hohe Bedeutung. Die Ergebnisse werden in Betriebsvereinbarungen formell festgehalten. Die Rolle des Betriebsrates ist die eines Gegenmachtorganisations; eine Disziplinierung der Belegschaft durch den Betriebsrat findet nicht statt.
- Der *Stil der Konfliktverdrängung* zeichnet sich durch die Rolle des Betriebsrates als verlängerter Arm des Managements aus. Dieser orientiert sich nicht an eigenständigen Interessen der Belegschaft, sondern fühlt sich dem »Betriebswohl« verpflichtet. Dem Management nimmt er Disziplinierungsaufgaben ab. Empirische Untersuchungen legen nahe, dass solche Praktiken insbesondere Medium und Resultat sogenannter unabhängiger Interessenvertreter:innen sind.¹²

12 Der Stil der Konfliktverdrängung kann mit und ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft der Interessenvertreter praktiziert werden. Zuweilen wird sogar bewusst eine Gewerkschaftsmitgliedschaft eingegangen, um die Gewerkschaft in der Belegschaft zu desavouieren.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

- Bei einem *Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung*, der quantitativ besonders bedeutsam ist, sind Personalabbaumaßnahmen tabu, sodass in einer relativen Arbeitsplatzsicherheit Interessenkonflikte von Management und Betriebsrat bearbeitet werden können. Diese münden in der Regel in Kompromisse, die von einem wechselseitigen Geben und Nehmen gekennzeichnet sind. Dabei lenken Management und Betriebsrat ihr Augenmerk auf die Interessen von Betrieb bzw. Unternehmen einerseits und auf die Interessen der Stammbegschaft andererseits. Sie tragen damit zu einer typischen Arbeitsmarktsegmentation in Stamm- und Randbegschaft bei (Sengenberger 1987). Dies ist ein Handeln, das die Institution der Betriebsverfassung nahelegt; denn diese enthält als normative Vorgaben für die Interessenvertretung diskrete, wirtschaftsfriedliche und vertrauensvolle Verhaltensweisen, die die wirtschaftlichen Interessen des Betriebes und der Unternehmung respektieren sollen. Rechtliche Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere bei personellen Einzelmaßnahmen, privilegieren zugleich die Stammbegschaft, die die Wähler:innen der Betriebsräte sind (Hohn 1991).

In dieser Interaktion zwischen Management und Betriebsrat bilden sich, zumal beim Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung, *offizielle und inoffizielle Spielregeln* heraus. Die Einhaltung dieser Spielregeln durch entsprechende Praktiken verlangt seitens des Managements wie der Interessenvertretung Fingerspitzengefühl hinsichtlich der Frage, was der jeweils anderen Seite zugemutet werden kann. Dabei orientieren sich beide Seiten an einem übergeordneten Betriebs- bzw. Unternehmensinteresse. Zumindest stellen sie ihre eigene Position so dar, dass sie mit diesem Interesse kompatibel erscheint.

Die Spielregeln der kooperativen Konfliktverarbeitung werden durch die unterschiedlichen Ressourcen von Management und Interessenvertretung stabil gehalten. Während das Management mittels seiner Entscheidungsbefugnis über materielle Leistungen und mit seiner Informationspolitik gegenüber dem Betriebsrat der gleichwohl mächtigere Interaktionspartner ist, kann der Betriebsrat durch den Entzug der Kooperation im Einzelfall machtvoll in betriebliche Aus Handlungsprozesse eingreifen. Dementsprechend wächst sein Einfluss, wenn er sich in zusätzliche Entscheidungsprozesse einbringt. Mit anderen Worten: kompetent agierende Betriebsräte sind einflussreicher, weil sie sich stärker in betriebliche Entscheidungsprozesse einbringen.

Die kooperative Konfliktverarbeitung wird in Wirtschaftskrisen auf die Probe gestellt, weil das Management geringere Konzessionsspielräume hat. In diesen Situationen erweist sich erst die Tragfähigkeit der Kooperation. Oder sie büßt – wie am Beispiel der Unternehmungsvernetzung im Einzelhandel gezeigt (Wirth 1999) – an Bedeutung ein, weil dieser Stil industrieller Beziehungen in diesem Fall seine eigenen Voraussetzungen untergräbt, nämlich die Existenz funktionsfähiger Interessenvertretungen auf (über-) betrieblicher Ebene. In diesen Phasen

kann die kooperative Konfliktverarbeitung zu einem Vehikel für die Durchsetzung von Managementinteressen degenerieren.

Zweifelsohne modernisierten sich die Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Management in den letzten Jahren (s. auch Bosch 1997). Mittlerweile hat sich in den traditionellen Kernbereichen der bundesdeutschen Wirtschaft mit dem »Co-Management« der Betriebsräte ein weiterer Stil industrieller Beziehungen etabliert (z. B. Müller-Jentsch 1995; Minssen & Riese 2005). Dieser schreibt zentrale Elemente der kooperativen Konfliktverarbeitung fort und modernisiert dieses Interaktionsmuster. Die Interessenvertretung nimmt bei Co-Managementpraktiken machtvoll in mikropolitischen Prozessen durch kompetente Interessenvertreter:innen unter Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse in einer Konzeptionskonkurrenz Einfluss auf betriebliche Konzepte. Sie nähert sich so einer Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen an. Hier lässt sich gegebenenfalls sogar von einem *strategischen Co-Management* sprechen, weil neue Handlungsfelder für die Interessenvertretung erschlossen werden, um alte abzusichern. Um Legitimationsdefizite des Co-Managements entgegenzuwirken (so Duschek & Wirth 1999 und Rehder 2006), beziehen kompetente Co-Manager die Belegschaft in die Konzeptionskonkurrenz mit ein und erschließen sich so zusätzliche Ressourcen (Minssen & Riese 2005). Mit diesen können sie wiederum rekursiv ihre eigene Position festigen oder sogar ausbauen, um machtvoller in neue Runden der Konzeptionskonkurrenz, dem aktiven Einbringen alternativer Sicht- und Handlungsweisen, eintreten zu können. Andererseits finden neuere Studien zunehmend Indikatoren für Betriebsratsbehinderung (s. Behrens & Dribbusch 2014, 2020). Die Mitbestimmung durch Betriebsräte bleibt also trotz aller Anerkennung ein umkämpftes Terrain.

Die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften ist der neuralgische Punkt im dualen System industrieller Beziehungen, weil z. B. die Gewerkschaften ohne kooperationsbereite Betriebsräte kaum Zugang zum Betrieb haben, die für die Gewerkschaften zentrale Mitgliederrekrutierung dann unterbleibt und ein Kontrollorgan im Betrieb fehlt, das die Umsetzung der Tarifverträge überwacht (Artus 2003; Artus et al. 2019). Dabei sind diese Beziehungen recht dynamisch, denn beispielsweise können neue Akteure andere Strategien der Mitgliederrekrutierung entwickeln und in der Interessendurchsetzung routinisiert fortgeschriebene Praktiken verändern. Sie initiieren beispielsweise Kampagnen wie »besser statt billiger« (dazu Brettschneider et al. 2011 am Beispiel des Organisationsbereichs der IG Metall), um Arbeitsplätze zu sichern und neue Mitgliedergruppen zu erschließen. Dadurch nähern sich ihre Praktiken stärker denen von sozialen Bewegungen an (dazu auch den Überblick in Bremme et al. 2007 und in Brinkmann et al. 2008).

4 Gewerkschaften

Die bundesdeutschen Gewerkschaften sind einerseits Industriegewerkschaften auf betrieblicher Grundlage, andererseits parteiunabhängige Einheitsgewerkschaften. Unter *Gewerkschaften* wird ein dauerhafter freiwilliger Zusammenschluss von Beschäftigten mit dem Ziel verstanden, die »Verkaufsbedingungen« der »Ware« Arbeitskraft zu regulieren.

- Typischerweise organisieren *Industriegewerkschaften* die Beschäftigten in einer Branche (Müller-Jentsch 1997, S. 105). Durch Gewerkschaftsfusionen, z. B. durch den Zusammenschluss der IG Metall mit der Gewerkschaft Textil und Bekleidung sowie der Gewerkschaft Holz und Kunststoff, sind die bundesdeutschen Gewerkschaften nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten faktisch allerdings zu »Multibranchengewerkschaften« (Müller-Jentsch 2011, S. 162) geworden.¹³
- *Einheitsgewerkschaften* organisieren alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht, weltanschaulichen, parteipolitischen, sexuellen sowie religiösen Orientierung.¹⁴ Territorial betrachtet sind die bundesdeutschen Gewerkschaften *Zentralverbände*. Es gibt also keine in Regionen, Städten und Kommunen eigenständigen Gewerkschaften (Müller-Jentsch 1997, S. 112ff.).

Gewerkschaften sind – wie andere Organisationen auch – keine monolithischen Blöcke. In ihnen konkurrieren Vertreter:innen unterschiedlicher Gruppierungen. Weischer (1988) unterscheidet Gewerkschaften z. B. nach sogenannten *politischen Strategien*, die als interpretative Schemata die Interpretation der Kontexte (z. B. die Veränderungen der Bedingungen auf Absatz- und Arbeitsmärkten) sowie von Fragen im sozialen System ›Gewerkschaft‹ (z. B. die Rolle

13 Zu den Besonderheiten von Berufsgewerkschaften s. z. B. Keller (2008).

14 Zwar existieren auch dem Christlichen Gewerkschaftsbund angeschlossene Branchengewerkschaften. Diese werden aber zuweilen von Arbeitgebern initiiert und werden dementsprechend von DGB-Gewerkschaften als »Dumping-Gewerkschaften« bezeichnet (Müller-Jentsch, 2011, S. 167) und sollen deshalb in diesem einführenden Beitrag nicht weiter betrachtet werden (s. dazu aber Bispinck & Dribbusch 2008; Dribbusch 2009).

einer Gewerkschaft in der Gesellschaft), die Nutzung von Ressourcen wie die Bezugnahme auf Normen beeinflussen. Beispielsweise orientieren sich sogenannte Pragmatiker:innen an Sachzwängen und konzentrieren sich auf die Aushandlung der Verkaufsbedingungen der Ware Arbeitskraft.

5 Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen

Folgt man Staehle (1992, S. 51) so übernimmt das Management unterschiedliche Funktionen, die er als zweckdienliche Leistungen zum Erhalt eines sozialen Systems, hier einer Organisation, definiert. Das Management übernimmt sporadische (z. B. die Gründung von (Tochter-) Gesellschaften, die Stilllegung eines Betriebs, die Reorganisation des Betriebs) und laufende Aufgaben (z. B. die Definition von Geschäftsprozessen, Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die sporadischen Aufgaben sind in der Regel dem strategischen Management zugeordnet und zielen darauf ab, die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt bestmöglich mit den Ressourcen der Unternehmung, ihren Stärken und Schwächen in Einklang zu bringen. Strategisches Management stellt darüber hinaus sicher, dass die Unternehmung Zugang zu den von ihr benötigten Ressourcen (Arbeitskräfte, Kapital, Rohstoffe etc.) erhält. Das operative Management konzentriert sich auf die Erreichung der Input- (z. B. Beschaffung), Transformations- (z. B. Produktion) und Outputziele (z. B. Absatz) der Unternehmung.

Das Management spielt auch in den industriellen Beziehungen eine bedeutsame Rolle. Staehle (1992, S. 55) selbst spricht von Herrschaftssicherung, mit der ungleiche Lebens-, Berufs- und Einkommenschancen für eine bestimmte Gruppe auf Dauer gestellt werden bzw. aufrechterhalten werden sollen. Damit diese akzeptiert wird, ist Legitimation erforderlich, die das Management gezielt erzeugt oder genauer: zu erzeugen versucht.

Durch die Art und Weise der Interaktion mit dem Betriebsrat prägt es vor dem Hintergrund einer unterschiedlichen Ausstattung mit Ressourcen (z. B. verfügt das Management über einen Informationsvorsprung, kann die Konkurrenz der Mitarbeiter:innen um Arbeit [-sstunden], Aufstieg und Anerkennung für die Interessendurchsetzung nutzen) den Stil industrieller Beziehungen im Betrieb entscheidend mit – und indem sie dies tun, beeinflussen sie in indirekter Weise die Gewerkschaften, die in der Regel mit den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen verflochten sind (siehe Abbildung 3). Das Management partizipiert auch in den Arbeitgeberverbänden und bringt auf diese Weise die Perspektive des betrieblichen Managements in den Verband ein, damit diese in

den internen Willensbildungsprozess und damit in die Verhandlungsposition mit der oder den Gewerkschaft/en eingehen kann. Dabei sind die Einflussmöglichkeiten der Verbandsmitglieder – trotz formaler Gleichberechtigung – durchaus unterschiedlich verteilt. Die Möglichkeiten, sich der innerverbandlichen Willensbildung zu widmen, sind genauso ungleich verteilt wie der Umfang der Ressourcen, den die jeweilige Mitgliedsunternehmung einbringt bzw. einbringen kann. Dies führt häufig zu einer gewissen Dominanz von größeren Unternehmungen in den Verbänden.

Das Management sichert die Autonomie der Unternehmung gegenüber Einflüssen von außen, stellt die Einbindung der Organisationsmitglieder nach innen sicher und legitimiert eine bestimmte Ordnung mit Privilegien für wenige. Um die Autonomie der Unternehmung bzw. der Organisation zu sichern, bilden Manager:innen Koalitionen. Sie schließen sich zu (verbotenen) Kartellen zusammen oder treffen Absprachen. Unternehmungen führen *Verhandlungen* mit Interessengruppen, die ein gewisses Sanktionspotenzial aufweisen. So finden beispielsweise Tarifverhandlungen statt, in denen entweder direkt im Rahmen von Haustarifvertragsverhandlungen zwischen Management und Gewerkschaft oder indirekt über den Arbeitgeberverband mit der Gewerkschaft verhandelt wird. Mittels *Kooptation* werden die Machtunterworfenen ein Stück weit an der Machtausübung beteiligt. Die Aufsichtsratsmitbestimmung ist ein solches Beispiel, in der den Arbeitnehmervertreter:innen ein Stück weit Gehör geschenkt wird, sie aber letztendlich aufgrund der Machtverhältnisse im Aufsichtsrat am kürzeren Hebel sitzen. Im Zuge von *Lobbyismus* nehmen die Unternehmungen Einfluss auf die sie betreffende Gesetzgebung in Bund und Ländern sowie – im zunehmenden Maße – auch auf der EU-Ebene. Mit der *Repräsentation* durch einen Wirtschafts- oder Arbeitgeberverband beeinflussen die Unternehmungen zusätzlich zu ihrer *Öffentlichkeitsarbeit* in ihrem Interesse liegende Gesetzgebungsprozesse und die öffentliche Meinung. Die Einbindung nach innen stellen sie durch hierarchische Machtausübung sicher. Arbeitnehmer:innen »unterschreiben« bei dem Abschluss des Arbeitsvertrags (in vertraglich vereinbarten und/oder gesetzlich definierten Grenzen) »ihre Unterwerfung« unter das Direktionsrecht des Managements. Da die hierarchische Machtausübung eher zu Widerstand und geringer Produktivität führt, kommen der *Motivation und Führung* der Untergegebenen eine zentrale Bedeutung zu. Das Management beeinflusst die Erwartungen und belohnt unternehmenszielkonformes Handeln der Beschäftigten, z. B. durch Prämien, Aufstieg, Lob und Anerkennung. In eine ähnliche Richtung wirken *Selektion und Sozialisation*. Im Zuge von Selektionsmaßnahmen werden solche Bewerber:innen bevorzugt, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren und die Werte einer Unternehmung am glaubwürdigsten verkörpern können. Zugleich sind damit auch Incentives wie Einkommenserhöhung und Aufstieg verknüpft. Im Zuge der beruflichen Sozialisation sollen die Ziele, Werte und Normen einer

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

Unternehmung internalisiert werden, also auch eine Akkulturation erfolgen, in der die Differenzen zwischen eigenen Zielen, Werten und Normen und denen der Unternehmung (wenn möglich) zum Verschwinden gebracht werden oder zumindest minimiert werden.

Das Management kann auf unterschiedliche Legitimationsstrategien zurückgreifen. Mit der *Effizienzthese* bezeichnet das Management dieses Wirtschaftssystem, das ein hohes Maß an sozialer Ungleichheit produziert, als die beste Form der Bedürfnisbefriedigung. Ungleichheit ist dann Ausdruck von unterschiedlichen Faktorentlohnungen durch markt- und leistungsbezogene Einkommen. Mit der *These von der Unverzichtbarkeit der Hierarchie* stellt das Management auf das wachsende und immer komplexer werdende Koordinationserfordernis in modernen Unternehmungen ab, die zudem legal ist und den markt- sowie produktionsökonomischen Erfordernissen Rechnung trägt. Mit der *Mitbestimmungsthese* verweist das Management auf die Partizipation der Mitarbeitenden an Entscheidungen im Rahmen eines kooperativen Führungsstils oder (sehr funktionalistisch) durch die Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen in Betrieben und Unternehmen. Zuweilen werden diese auch im Zuge von unpopulären Maßnahmen gesondert eingebunden, weil es das Management entlastet. Die *Entlastungsthese* behauptet im Zuge einer Mystifizierung »großer Wirtschaftskapitäne«, dass charismatische Führer (weniger die Führenden aufgrund der geringen Anzahl) in einer komplexer werdenden Welt Sicherheit, Vertrauen und Weitsicht garantieren, Sinn vermitteln und Unverständliches begreifbar machen.

6 Arbeitgeberverbände

Im System der industriellen Beziehungen stehen, wie schon angedeutet, den Gewerkschaften *Arbeitgeberverbände* gegenüber. Dabei handelt es sich um Zusammenschlüsse von Unternehmen, um ihre Interessen – hier im Handlungsfeld der Regulation von Arbeit – durchzusetzen. Arbeitgeberverbände übernehmen heute die Funktionen von Tarifvertragspartei, politischer *pressure group* und Selbsthilfeverband. Als Tarifvertragspartei koordinieren sie die innerverbandliche Willensbildung zu tarifpolitischen Themen, führen gemeinsam mit Vertreter:innen aus Mitgliedsunternehmen die Tarifverhandlungen und schließen Tarifverträge ab. Im Fall von Arbeitskämpfen beschließen und koordinieren sie Aussperrungen – mit anderen Worten: Sie verweigern in Arbeitskämpfen den Beschäftigten den Zugang zu ihren Arbeitsplätzen und damit zu Einkommen, um die Gewerkschaften unter Druck zu setzen. Als *pressure group* entfalten sie ihre Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit, Kommunen, Kammern, Gerichten, Behörden, Parlamenten und Parteien. Durch die Unterstützung von Mitgliedern in Arbeitskämpfen, durch Beratung und Information sowie sonstige Dienstleistungen fungieren sie als Selbsthilfeverband (Müller-Jentsch 1997, S. 159 ff.).

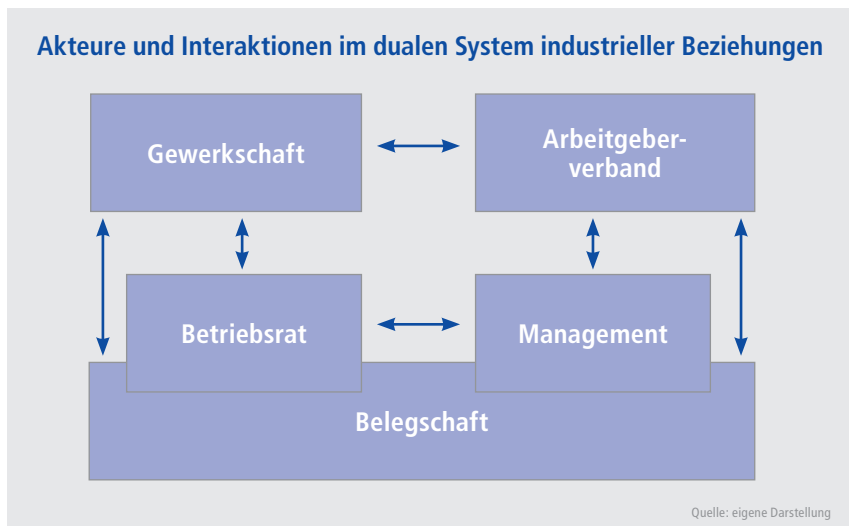
7 Neuere Entwicklungen in den Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden

Empirische Untersuchungen, die sich mit der Erosion des Tarifvertragssystems auseinandersetzen, registrieren seit vielen Jahren eine Aufwertung betrieblicher Akteure im Zuge von Tendenzen einer »Verbetrieblichung« (Schmidt & Trinczek 1986, so ihre Analyse der Folgewirkungen des Tarifabschlusses 1984 in der Metall- und Elektroindustrie in den Einstieg in die 35-Stunden-Woche) industrieller Beziehungen aufgrund tarifvertraglicher Öffnungsklauseln (Trinczek 2006, S. 18; Müller-Jentsch 2011, S. 129), »betrieblicher Bündnisse für Arbeit« (Rehder 2003) oder durch die Flexibilisierung der Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie im Zuge des Pforzheimer Abkommens (Schroeder 2016; Müller-Jentsch 2017, 113 ff.). Mit Blick auf den Akteur ›Arbeitgeberverband‹ konstatieren Studien auch dort einen Bedeutungsverlust aufgrund einer Verbandsflucht der Unternehmungen oder wegen des Übertritts in Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung; beides hat einschneidende Konsequenzen für die Funktionsfähigkeit und Bedeutung des dualen Systems industrieller Beziehungen (Haipeter & Schilling 2006; Behrens 2011, 2018).

8 Zusammenfassung

Betrachtet man die in diesem Beitrag bislang vorgestellten Akteure industrieller Beziehungen, so lässt sich deren Zusammenspiel (unter Vernachlässigung des Staates und supranationaler Organisationen als Akteure industrieller Beziehungen) zusammenfassend wie folgt darstellen:¹⁵

Abbildung 3



Generell gilt, dass sich die Akteure industrieller Beziehungen in ihren sozialen Beziehungen und Interaktionen unter Bezugnahme auf relevante Kontexte (wie z. B. die Branche) wechselseitig beeinflussen. Beispielsweise entwickeln Manage-

¹⁵ Um die Übersichtlichkeit der Grafik nicht noch weiter einzuschränken, wurde darauf verzichtet, Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie die Aufsichtsräte und europäische Betriebsräte in die Abbildung zu integrieren.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

ment und Betriebsrat einen bestimmten Stil industrieller Beziehungen. Je nach Art der politischen Strategie beeinflusst die Gewerkschaft zumindest graduell – z. B. über ihre Bildungsarbeit und ihre Beratungsdienstleistungen – das Betriebsratshandeln; das Management kann indirekt – vermittelt über die Betriebsräte – und direkt über den Arbeitgeberverband auf das Handeln der Gewerkschaft Einfluss nehmen. Die Belegschaft, die nach unterschiedlichen Kriterien segmentiert ist (z. B. Stamm- und Randbelegschaft, nach Geschlecht, Alter, Qualifikation, Tätigkeitsbereich, Interessenlagen, Herkunft), kann beispielsweise im Zuge von Wahlen die Zusammensetzung des Betriebsrates oder als Gewerkschaftsmitglied in Betriebsgruppen das Handeln der Gewerkschaft beeinflussen. Umgekehrt kann die Gewerkschaft über die Wahl und die Qualifizierung von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten die Sicht- und Handlungsweisen der Belegschaft (-segmente) mitbestimmen. Da auch das Management und die Arbeitgeberverbände im Zusammenspiel mit der Belegschaft interagieren, wird der Betriebsrat zur »Grenzinstitution« (Fürstenberg 1958), der zwischen den unterschiedlichen Akteuren und deren Interessen vermittelt, also in gewisser Weise eine intermediäre Rolle einnimmt (so auch Müller-Jentsch 1982 am Beispiel der Gewerkschaften). Deutlich wird, dass der Beteiligung in demokratischen Prozessen auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen eine zentrale Rolle zukommt (siehe auch Rehder 2006 am Beispiel von Co-Management-Praktiken). Aus der Perspektive des Managements wiederum gilt es, die Schwierigkeiten der Interessenaggregation in Arbeitgeberverbänden (dazu Behrens 2011, 2018) zu handhaben und in der Akteurskonstellation im Betrieb kompetent zu agieren. Indem derart im System industrieller Beziehungen interagiert wird, entstehen die sozialen Praktiken der Arbeitsregulation in der jeweiligen Organisation (und im interorganisationalen Netzwerk).

Die Interessenvertretung im dualen System industrieller Beziehungen ist zwar die mit Abstand (noch) wichtigste, aber beileibe nicht die alleinige Form der Arbeitsregulation in der Bundesrepublik Deutschland (s. dazu auch die Systematik in Windeler & Wirth 2004 und die Fallstudie von Wirth 2014). Aktuell verliert das duale System industrieller Beziehungen mit der Vertretung von Beschäftigteninteressen über Betriebsräte und der Bindung an einen Tarifvertrag in Ost- und Westdeutschland an Bedeutung. Haustarifverträge gewinnen an Relevanz, und insbesondere in Ostdeutschland wächst die Zahl der Betriebe, die nicht (mehr) an einen Branchentarifvertrag gebunden ist, aber über einen Betriebsrat verfügt – eine Folge der Stabilität der Institution Betriebsrat (Ellguth 2007, S. 157; zu den aktuellen Zahlen s. Ellguth & Kohaut 2019, 2020). Wolfgang Schroeder (2016, S. 378) hat dafür die Landschaft der Arbeitsregulation in die »drei Welten der Arbeitsbeziehungen« eingeteilt: In der ersten Welt (zumeist angesiedelt im Verarbeitenden Gewerbe der exportorientierten Industrie, den Großbetrieben sowie im öffentlichen Dienst) interagieren weiterhin verpflich-

tungsfähige Kollektivakteure der Arbeitnehmenden und der Arbeitgebenden, die sozialpartnerschaftliche Abkommen und Tarifverträge aushandeln. Sie verfügen häufig über konditionierte Öffnungsklauseln, mit denen eine Anpassung an die betriebsindividuelle Lage möglich ist. Durch die Existenz funktionsfähiger betrieblicher Interessenvertretungen kann sich in diesem Segment der Ökonomie die in diesem Band beschriebene Dualität ausbilden; die Ergebnisse der Interaktionen orientieren sich an »einer erwartbaren Regelpraxis« (Schroeder 2016, S. 378), wie er auch in einem Stil industrieller Beziehungen vom Typ der kooperativen Konfliktverarbeitung zum Ausdruck kommt. Anpassungen an neue Herausforderungen, z. B. der Bedeutungszugewinn von Finanzmarktakteuren in den Volkswirtschaften, werden eher kooperativ denn konfliktär von den Akteuren bearbeitet. In der zweiten Welt der Arbeitsbeziehungen (in der KMU's und Teile des öffentlichen Dienstes verankert sind) ist die Stärke der Gewerkschaften nicht selbstverständlich und die branchenbezogene und regionale Deckungsrate von Flächentarifverträgen bei steigender Anzahl von Haustarifverträgen niedriger; die Arbeitgebendenverbände agieren häufig deutlich konfliktorientierter. Die Akteure erhalten Konkurrenz von Berufsgewerkschaften, was zuweilen in einen Überbietungswettbewerb von Gewerkschaften und in eine pluralistische Tarifvertragslandschaft mündet. In der dritten Welt der Arbeitsbeziehungen (vor allem in klein- und mittelständischen Betrieben, dem privaten Dienstleistungssektor und dem Handwerk, in Ostdeutschland) sind weder Arbeitgeberverbände noch Gewerkschaften nennenswert vertreten. Hier können die unterschiedlich stark auftretenden prekären Arbeitsverhältnisse von Gewerkschaften und – sofern vorhanden – von den betrieblichen Interessenvertretungen auch kaum eingehegt werden; den Arbeitgeberverbänden gelingt es nicht, die organisationsunwilligen Unternehmen zu organisieren. Die Folge ist weitgehende Tariflosigkeit, die durch eine Unterbietungskonkurrenz durch christliche Gewerkschaften verschärft wird. Es kommt zum »Konflikt ohne Partnerschaft« (Streeck 2016, S. 59). In dieser Welt, die prosperierende und gut zahlende Bereiche wie den IT-Sektor, aber auch Niedriglohnbereiche umfasst, ist der Staat für die Festlegung der Arbeitsbedingungen der wichtigste Akteur.

Aus dieser Aufteilung, die u. a. durch die organisatorische Schwäche der Gewerkschaften bedingt ist, zieht Schroeder den Schluss, dass vor allem eine konsequente »Mitgliederpolitik« (Schroeder 2016, S. 380ff.; ausführlich Schroeder & Fuchs 2019) in Verbindung mit Organizing eine Angleichung an Standards der ersten Welt erreichen kann. Erst dann verfügen die Gewerkschaften über die dafür grundlegende Organisationsmacht, die sie wiederum für die Einbeziehung in Netzwerke mit Arbeitgeberakteuren attraktiv machen. Sie können dann auch ihre institutionelle Macht erhalten oder sogar ausbauen.

Zum Weiterlesen:

Konkise Einführungen zu den zentralen Institutionen der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland hat der Nestor der deutschen Industrial Relations-Forschung, Walther Müller-Jentsch, geschrieben:

Müller-Jentsch, W. (2018). *Tarifautonomie. Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge*. Wiesbaden: VS.

Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*. Wiesbaden: VS.

Sehr detailliert (auch unter Berücksichtigung des öffentlichen Sektors und europäischer Aspekte) informiert das Lehrbuch von Berndt Keller:

Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik*. München/Wien: Oldenbourg.

Recht anspruchsvolle Aufsatzsammlungen, die auf zentrale Aspekte industrieller Beziehungen eingehen, sind

Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden: VS.

Müller-Jentsch, W. (Hrsg.). (1999). *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München/Mering: Hampp.

Unterschiedliche Fachzeitschriften setzen sich mit dem Gegenstand industrieller Beziehungen auseinander: Aus industriesoziologischer Perspektive thematisiert die

- Zeitschrift ›*Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*‹

Fragen industrieller Beziehungen.

Die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebene

- Zeitschrift ›*WSI Mitteilungen*‹ veröffentlicht neben Aufsätzen zu sozial- und arbeitsmarktpolitischen Fragen auch Beiträge zu Fragen der industriellen Beziehungen.
- Die Zeitschrift ›*Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*‹ ist die zentrale Veröffentlichung im Feld der industriellen Beziehungen in Deutschland.

Daneben erscheinen in weiteren sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften sporadisch Veröffentlichungen zu Fragen der industriellen Beziehungen.

Die internationale wissenschaftliche Debatte wird vor allem in drei Zeitschriften geführt:

- *Industrial Relations*,
- *Industrial and Labor Relations Review* und dem
- *British Journal of Industrial Relations*.

9 Literaturverzeichnis

- Artus, I. (2003). Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. *Industrielle Beziehungen*, 10 (2), 250–272.
- Artus, I. & Röhrer, S. (2019). Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen*, 26 (1), 89–112.
- Artus, I., Kraetsch, C. & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme*. Baden-Baden: Nomos.
- Artus, I., Röbenack, S. & Kraetsch, C. (2019). *Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_428.pdf
- Bayer, W. & Hoffmann, T. (2020). Vermeidung und Ignorierung der paritätischen Mitbestimmung in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Becker, S., Menz, W. & Sablowski, T. (1999). Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern der Hoechst AG. *Industrielle Beziehungen*, 6, 9–35. Wieder abgedruckt in C. Wirth & J. Sydow (Hrsg.). *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 337–364.
- Behrens, M. (2005). Die Arbeit des Betriebsrats in komplexen Gremienstrukturen. *WSI Mitteilungen*, 58 (11), 638–644.
- Behrens, M. (2011). *Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin. Edition Sigma.
- Behrens, M. (2018). Structure and competing logics: the art of shaping interests within German employers' associations. *Socio-Economic Review*, 16 (4), 769–789.
- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2014). Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. *WSI Mitteilungen*, 67 (2), 140–148.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2020). Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen. *WSI Mitteilungen*, 73 (4), 286–294.
- Behrens, M. & Kädler, J. (2008). Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und Folgen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. *WSI Mitteilungen*, 61 (6), 297–304.
- Bispinck, R. & Dribbusch, H. (2008). Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tariflandschaft. *Sozialer Fortschritt*, 57 (6), 153–163.
- Bosch, A. (1997). *Vom Interessenkonflikt zur »Kultur der Rationalität«? Interaktionsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bremme, P., Fürniß, U. & Meinecke, U. (Hrsg.). (2007). *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Brettschneider, A., Bromberg, T. & Haipeter, T. (2011). Betriebsräte mit Rückenwind? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher »Besser«-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen. In T. Halpeter & K. Dörre (Hrsg.). *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS, 61–85.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S. & Schmalstieg, C. (Hrsg.). (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS.
- Däubler, W. (1988). *Das Arbeitsrecht 1*. Reinbek: Rowohlt.
- Dribbusch, H. (2009). Konkurrierende Tarifpolitik: Herausforderung für die DGB-Gewerkschaften. *WSI Mitteilungen*, 62 (4), 193–200.
- Duschek, S. & Wirth, C. (1999). Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. *Industrielle Beziehungen*, 6 (1), 73–110. Wieder abgedruckt in J. Sydow & C. Wirth (Hrsg.). (1999). *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 297–336.
- Ellguth, P. (2007). Betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. *WSI Mitteilungen*, 60 (3), 155–157.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2018). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. *WSI Mitteilungen*, 71 (4), 297–305.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2019). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. *WSI Mitteilungen*, 72 (4), 290–297.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2020). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019. *WSI Mitteilungen*, 73 (4), 278–285.

- Emmler, H. & Misterek, F. (2020). Mitbestimmung in Zahlen. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (Hrsg.). *Mitbestimmung der Zukunft*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 6–9.
- Fitting, K., Engels, G., Schmidt, I., Trebinger, Y. & Linsenmaier, W. (2018). *Betriebsverfassungsgesetz*. München: Vahlen.
- Funder, M. (1999). *Paradoxien der Reorganisation*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fürstenberg, F. (1958). Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10, 418–429.
- Haipeter, T. & Schilling, G. (2006). Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System industrieller Beziehungen in der Metallindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 13 (1), 21–42.
- Haubner, T. (2019). Grauzonen der Sorge: Informalisierung von Pflegearbeit im Kontext des Pflegenotstands. *Industrielle Beziehungen*, 26 (4), 425–444.
- Heidenreich, M. & Töpsch, K. (1998). Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen*, 5 (1), 13–44.
- Heinkel, R. (2008). *Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Helfen, M., Sydow, J. & Wirth, C. (2020). Service Delivery Networks and Employment Relations at German Airports: Jeopardizing Industrial Peace on the Ground? *British Journal of Industrial Relations*, 58 (1), 168–198. DOI: 10.1111/bjir.12439.
- Hertwig, M. & Wirth, C. (2019). *Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte? Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. E-Book abgerufen von https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_430.pdf.
- Hertwig, M., Kirsch, J. & Wirth, C. (2015). *Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. E-Book abgerufen von http://www.boeckler.de/pdf/p_study_mbf_300.pdf und http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_300.pdf.
- Hertwig, M., Kirsch, J. & Wirth, C. (2019). Defence is the Best Offence: Horizontal Disintegration and Institutional Completion in the German Coordinated Market Economy. *Work, Employment & Society*, 33 (3), 500–517. <https://doi.org/10.1177/0950017018772765>.
- Hohn, H.-W. (1991). *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung*. Berlin: Sigma.
- Jaehrling, K. (2019). Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ›Digitalen Taylorismus‹ und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung. *Industrielle Beziehungen*, 26 (2), 169–188.
- Jakobi, T. (2007). *Konfessionelle Mitbestimmungspolitik bei Caritas und Diakonie am Beispiel des Krankenhaussektors*. Berlin: Edition Sigma.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

- Keller, B. (2008). Der aufhaltsame Aufstieg von Berufsverbänden. Bedingungen, Ziele und Folgen. *Sozialer Fortschritt*, 57 (6), 163 – 173.
- Keller, B. (2010). *Arbeitspolitik im öffentlichen Dienst. Ein Überblick über Arbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen*. Berlin: Edition Sigma.
- Kißler, L., Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: VS.
- Köhler, H.-D. (1999). Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. *Industrielle Beziehungen*, 6 (1), 36–51. Wieder abgedruckt in J. Sydow, C. Wirth (Hrsg.). (1999). *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 365–381.
- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006). *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*. Berlin.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und Herrschaft*. Frankfurt am Main und New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München und Mering: Hampp.
- Laßmann, N. & Rupp, R. (2011). *Die Einigungsstelle. Handlungshilfe für den Betriebsrat*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Minssen, H. & Riese, C. (2005). Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. *Industrielle Beziehungen*, 12 (4), 367–392.
- Mückenberger, U. (1993). Auf dem Weg zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht. Müller-Jentsch, W. (Hrsg.). *Konfliktpartnerschaft*. 2. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 203–228.
- Müller-Jentsch, W. (1982). Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In G. Schmidt, H. J. Braczyk & J. v. d. Knesebeck (Hrsg.). *Materialien zur Industriosozologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft Nr. 24*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 408–432.
- Müller-Jentsch, W. (1995). From collective voice to co-management. J. Rogers & W. Streek (Hrsg.). *Works councils. Consultation, representation, and co-operation in industrial relations*. Chicago und London: University of Chicago Press, 53–78.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Frankfurt und New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2001). Mitbestimmung – Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 51 (4), 202–211.
- Müller-Jentsch, W. (2011). *Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945*. Stuttgart.

- Müller-Jentsch, W. (2017). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ›Industrial Citizenship‹ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte in Betrieb und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Nagel, B., Riess, B. & Theis, G. (1994). *Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung*. Baden-Baden: Nomos.
- Nienhüser, W., Glück, E., Hoßfeld, H. & Gödde, L. (2018). *Was Menschen über Mitbestimmung denken. Empirische Analysen*. Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Oechsler, W. A. & Paul, C. (2019). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München/Wien: Oldenbourg.
- Rehder, B. (2003). *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel*. Frankfurt/New York: Campus.
- Rehder, B. (2006). Legitimationsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. *Zeitschrift für Soziologie*, 35 (3), 227–242.
- Rogowski, R. (1999). Kollektives und individuelles Arbeitsrecht. W. Müller-Jentsch (Hrsg.). *Konfliktpartnerschaft*. 3. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 213–232.
- Roth, S. (1994). Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 1 (4), 374–384.
- Rudolph, W. & Wassermann, W. (2007). Das Profil der Betriebsräte 2006. *Arbeitsrecht im Betrieb*, 28 (8), 220–224.
- Rügemer, W. & Wigand, E. (2014). *Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung*. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1986). Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie. *WSI Mitteilungen*, 39 (10), 641–661.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1993). Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. W. Müller-Jentsch (Hrsg.). *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 169–201.
- Schroeder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen*, 23 (3), 374–392.
- Schroeder, W. & Fuchs, S. (2019). *Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall*. Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.
- Sengenberger, W. (1987). *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik im internationalen Vergleich*. Frankfurt und New York: Campus.

Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen

- Sick, S. (2015). Mitbestimmungsfeindlicheres Klima. Mitbestimmungsreport Nr. 13. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_13.pdf
- Sick, S. (2020). Erosion als Herausforderung für die Unternehmensmitbestimmung. In: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (Hrsg.). *Mitbestimmung der Zukunft*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 13–17.
- Staehe, W. H. (1992). *Funktionen des Managements*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Streeck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen*, 23 (1), 47–60.
- Thünken, O., Morgenroth, S., Hertwig, M. & Fischer, A. (2020). *Kampf um Mitbestimmung – Antworten auf »Union Busting« und die Behinderung von Betriebsräten*. Bielefeld: Transcript.
- Trinczek, R. (2006). Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung. I. Artus, S. Böhm, S. Lücking & R. Trinczek (Hrsg.). *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt und New York: Campus, 9–39.
- Tschenker, T. (2019). Kollektivverträge über Personalschlüssel in der Altenpflege. *Industrielle Beziehungen*, 26 (4), 366–385.
- Wassermann, W. (1996). Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Ergebnisse der Betriebsratsahlen 1994. *WSI Mitteilungen*, 49, S. 564–575.
- Wassermann, W. & Rudolph, W. (2005). Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Weischer, C. (1988). *Kritische Gewerkschaftstheorie*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Weltz, F. (1977). Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28 (5 + 8), 291–301 und 489–494.
- Wetzel, D. (2011). Wir wollen das Lohndumping nicht weiter voranschreiten lassen. *Die Mitbestimmung*, 57 (11), 29–31.
- Windeler, A. & Sydow, J. (2001). Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. J. Abel & H. J. Sperling (Hrsg.). *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 31–48.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2004). Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: Eine strukturierungstheoretische Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 11(4), 295–319.
- Wirth, C. (1994). *Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel*. Münster: Westfälisches Dampfboot.

- Wirth, C. (1999). *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wirth, C. (2014). Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen. Sydow, J. & Wirth, C. (Hrsg.). *Organisation und Strukturation. Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS, 173–249.
- Wöhe, G. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.