

Ursula Mense-Petermann\*

## Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System\*\*

*Der Institutionentransfer nach Ostdeutschland hat dort nicht zur Entstehung einer Kopie des westdeutschen Modells industrieller Beziehungen geführt. Es handelte sich vielmehr um einen eigenständigen Institutionalisierungsprozeß, der im Vergleich zur alten Bundesrepublik zu einer stärkeren Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen geführt hat. Die forcierte Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland wird zum einen an der Herausbildung von 'Notgemeinschaften' zwischen Managern und Betriebsräten, zum anderen an der problematischen Beziehung zwischen Gewerkschaften einerseits und Betriebsräten und Belegschaften andererseits verdeutlicht. Erklärt wird sie mit der aufgrund der Transformationskrise besonders problematischen ökonomischen Lage der ostdeutschen Betriebe sowie mit den eine Verbetrieblichung begünstigenden Anknüpfungsmöglichkeiten an Einstellungs-, Handlungs- und Beziehungsmuster aus der DDR-Vergangenheit. Diese ostdeutsche Entwicklung wird als Herausforderung für das duale System und als massive Verschärfung der gewerkschaftlichen Organisationsprobleme interpretiert, die jedoch gerade deshalb zum Modernisierungskatalysator werden kann.*

*The transfer of the West German industrial relations institutions to former East Germany has not led to the development of a comparable dual system of industrial relations there. Instead, there is a process of institutionalisation that is specific to former East Germany that reinforces a system of workplace oriented industrial relations (Verbetrieblichung). This is demonstrated by an analysis of, first, the communities built up by managers and workers' representatives to survive the economic crisis (Notgemeinschaften); and secondly, the problematic relationships between, on the one hand, trade unions and, on the other, enterprise personnel and their works councils in East German enterprises. This can be explained by the crisis of transition, especially the economic difficulties of east German firms, and by the revival of enterprise oriented models of industrial relations from the past in the East. These developments in former East Germany are interpreted as a challenge to the dual system, and a serious aggravation of trade unions' organisational problems. However, they may still prove to be a catalyst for modernisation.*

---

\* Ursula Mense-Petermann, Jg. 1964, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, PSF 4120, 39016 Magdeburg.

Arbeitsschwerpunkte: Transformationsprozesse in Ostdeutschland und Mittel- und Osteuropa.

\*\* Eine erste Fassung dieses Textes entstand im Rahmen des DFG-Projekts „Zuliefernetzwerke“ unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Feldhoff (Bielefeld) und Prof. Dr. Gert Schmidt (Erlangen). Außerdem sind die Forschungsergebnisse einer Lehrforschung an der Universität Bielefeld einbezogen worden (vgl. Aderhold et al. 1994). Für die Möglichkeit, entsprechende Interviews für eine Sekundäranalyse zu nutzen, bin ich Martin Heidenreich sowie den an der Lehrforschung beteiligten Studierenden dankbar.

Artikel eingegangen: 14.10.94, revidierte Fassung akzeptiert: 4.7.95.

## 1. Einleitung

In der soziologischen Beobachtung des Verlaufs und der Folgen der deutschen Vereinigung war der Institutionalisierungsprozeß der industriellen Beziehungen eines der dominanten Themen. Einigkeit besteht darüber, daß die bundesdeutschen Institutionen nicht bruchlos auf das Gebiet der ehemaligen DDR übertragen werden konnten, da sie in Ostdeutschland auf gänzlich andere Rahmenbedingungen trafen. Der daraus resultierende eigenständige Institutionalisierungsprozeß (Martens 1992) der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland ist als 'Verbetrieblichung' charakterisiert worden (vgl. Kädtler/Kottwitz 1994; Mahnkopf 1991; Lippold et al. 1992).

In den westlichen Industrieländern wird bereits seit einiger Zeit ein Trend zur Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen diskutiert. Als Ursachen für diese Entwicklungen werden in erster Linie die Globalisierung der Produktion, die wachsende weltweite Konkurrenz und die Ausdifferenzierung von Marktlagen, Produktpaletten, Technikanwendungen, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen, die zu einem Flexibilisierungsdruck führt, außerdem die Individualisierung von Identitäten und Interessenlagen aufgrund von Veränderungen in der Berufs- und Beschäftigungsstruktur und der Rückzug der Regierungen aus korporatistischen Arrangements und aus einer die Gewerkschaften unterstützenden Politik angeführt (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994; Hyman 1994; Streeck 1993). Alle diese Entwicklungen führen zu einer Erosion zentraler Regulierungsmöglichkeiten und flächendeckend gültiger Vereinbarungen. Der Betrieb als Ort der Interessenregulierung tritt mehr in den Vordergrund, während gleichzeitig die Bindekraft zentraler Tarifregelungen abnimmt (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994).

Diese durch die oben genannten sozio-ökonomischen und politischen Entwicklungen bedingte Verbetrieblichungstendenz<sup>1</sup> wird nun durch die deutsche Vereinigung forciert. Denn - so meine These - der ostdeutsche Institutionalisierungsprozeß industrieller Beziehungen weist eine eigene, aus spezifisch ostdeutschen Kontextbedingungen resultierende Verbetrieblichungsdynamik auf. Aufgrund der durch die Schockanpassung hervorgerufenen schweren Transformationskrise stellt sich die Situation der ostdeutschen Betriebe weitaus kritischer dar als im Westen, wo Globalisierung und verschärfter Wettbewerb die Problemlage bestimmen. Unter diesen Bedingungen erhalten aus der DDR-Vergangenheit ererbte Wahrnehmungs- und Handlungsdispositionen ostdeutscher betrieblicher Akteure Bedeutung, die eher als im Westen geeignet sind, den Betrieb als Ort der Interessenregulierung in den Mittelpunkt zu stellen. Diese beiden spezifisch ostdeutschen Bedingungen - die Transformationskrise, die den Bestand von Unternehmen in einer ganzen Region gefährdete, und die Wahrnehmungs- und Handlungsdispositionen der relevanten betrieblichen Akteure, die zur Bewältigung dieser Probleme auf betriebs-

---

<sup>1</sup> Von einer 'Japanisierung' (Streeck 1993; Hyman 1994) kann man jedoch noch nicht sprechen, da in Deutschland bisher erst erste Ansätze einer Erosion des Flächentarifvertragssystems und des dualen Systems zu beobachten sind und sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften ein Interesse am Fortbestand zentraler, allgemeingültiger Regelungen, zumindest in der Form von Rahmenverträgen, haben (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994).

orientierte Kooperation setzten - haben dazu geführt, daß zentrale Regulierungen im Osten viel stärker als im Westen hinterfragt bzw. sogar unterlaufen werden. Die Entwicklung in Ostdeutschland wird - da es sich auf der Institutionenebene um ein integriertes System handelt - nicht ohne Folgen für das gesamtdeutsche System der industriellen Beziehungen bleiben. Vielmehr wird der im Westen schon vor 1989 begonnene Prozeß der Erosion zentraler Regelungen forciert und das System industrieller Beziehungen verstärkt unter Anpassungsdruck gesetzt. Zwar ist gerade das deutsche duale System von seiner institutionellen Verfassung her besonders geeignet, Verbetrieblichungstendenzen ohne Schwächung der Beschäftigtenseite zu bewältigen (Terry 1994; vgl. auch Crouch 1994). In Ostdeutschland sind jedoch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung forciert Verbetrieblichungstendenzen weniger gut als in der alten Bundesrepublik, da durch den Institutionentransfer zwar die formale Seite des dualen Systems in Ostdeutschland etabliert wurde, bis heute jedoch die für den bisherigen Erfolg des dualen Systems ebenso wichtige, gesetzlich aber nicht abgesicherte „stabile Koalition zwischen Betriebsräten und gewerkschaftlichem Führungsapparat“ (Müller-Jentsch 1983: 389) aufgebaut werden konnte.

## **2. ‘Notgemeinschaften’ - Die Entwicklung der betrieblichen industriellen Beziehungen unter ökonomischen Krisenbedingungen**

Die Herausbildung des Systems industrieller Beziehungen in Ostdeutschland war maßgeblich durch den Transfer der bundesdeutschen Institutionen, des Betriebsverfassungsgesetzes sowie der Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen, geprägt. Die Lage in Ostdeutschland unterschied sich jedoch maßgeblich von derjenigen, in der diese Institutionen sich in Westdeutschland herausgebildet hatten. Der Institutionalisierungsprozeß fand vor dem Hintergrund einer schweren Transformationskrise und weitgehenden Deindustrialisierung statt. In der Folge der Schockanpassung, die die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion bedeutete, gingen innerhalb von zwei Jahren nach der Wende ca. 40 % der 1989 in der DDR vorhandenen Arbeitsplätze verloren.<sup>2</sup> Von der Transformationskrise waren nicht einzelne Unternehmen oder Branchen, sondern die gesamte Region der früheren DDR betroffen. Das Fehlen eines auf westlichen Märkten konkurrenzfähigen Produkts, das Wegbrechen der früheren ‘Märkte’ innerhalb des RGW-Raumes, Altschulden und Produktivitätsrückstände gegenüber westdeutschen Unternehmen bedeutete eine massive Bestandsgefährdung für viele ostdeutsche Unternehmen.

Dies sind die besonderen Bedingungen, unter denen sich die Beziehung zwischen Management und Interessenvertretung in den ostdeutschen Betrieben entwickelte. Diese Beziehung wird zwar wie in Westdeutschland durch das Betriebsverfassungsgesetz reguliert, die Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens durch die Akteure war jedoch von der ökonomischen Krise geprägt. Volkmar Kreißig und Evelyn Preusche (1992: 619) beschreiben dieses Verhältnis als ‘Notgemeinschaft’, als Bündnis von Management, Betriebsräten und Belegschaft, das vorhandenes oder im Entstehen begriffenes Konfliktpo-

---

<sup>2</sup> Vgl. Daten der Bundesanstalt für Arbeit.

tential verdeckt; Birgit Mahnkopf (1991) spricht sogar von einer 'Schicksalsgemeinschaft' mit dem Management, in der die ostdeutschen Betriebsräte sich aufgrund der ökonomische Lage sehen. Insofern kann man von einer partiellen Entdifferenzierung der Interessenlagen von Management, betrieblichen Interessenvertretern und Belegschaft angesichts der ökonomischen Notsituation in den ostdeutschen Betrieben sprechen.

Dies wird auch durch unsere Interviewpartner bestätigt: „... dort waren alle mit eingebunden, hier einen Schulterschuß zu machen, um das Unternehmen durchzubringen“ (Betriebsratsmitglied im Unternehmen H: 6). „Nach der Wende dann war der Betriebsrat ja auch mit Überlegungen, wie schaffen wir das nackte Überleben, konfrontiert (...). Wir haben eigentlich keinen Punkt gehabt bisher, wo wir mit dem Betriebsrat in irgendeiner Form im Clinch gelegen haben, im Gegenteil, die waren eigentlich froh, daß es überhaupt weitergeht“ (Technischer Leiter im Betrieb B: 7f).

Das kooperative Verhältnis zwischen Managern und Betriebsräten geht z.T. so weit, daß Betriebsräte Managementaufgaben übernehmen und sich als Ko-Manager betätigen.

Das Unternehmen H kann als ein besonders deutliches Beispiel für die Übernahme von Managementfunktionen durch den Betriebsrat gelten: Der Betriebsrat wurde hier nicht nur an den zentralen Reorganisationsentscheidungen beteiligt, sondern initiierte 1989/90 selbst den Neuzuschnitt des Unternehmens, organisierte die Wahl einer neuen Geschäftsleitung durch die Belegschaft und verhandelte anschließend mit der THA über die Privatisierung. Auch nach der Privatisierung nimmt der Betriebsratsvorsitzende weiterhin an Geschäftsleitungssitzungen teil.

Angesichts der sozialen Folgeprobleme von Restrukturierungsmaßnahmen hat das Management ein Interesse daran, den Betriebsrat für Reorganisationsmaßnahmen zu gewinnen und seine Zustimmung zu geplanten Entlassungen im Sinne einer friedlichen Bewältigung des notwendigen Beschäftigungsabbaus zu erreichen. Vom Betriebsrat wird die Rolle eines Vermittlers und Schlichters in betrieblichen Konflikten erwartet.

Starke Betriebsräte können dabei als Ko-Manager häufig Einfluß auf die marktwirtschaftliche Reorganisation nehmen und Erfolge vor allem im Bereich der sozialen Abfederung des Beschäftigungsabbaus verbuchen. Schwache Betriebsräte dagegen werden häufig vom Management ignoriert und haben z.T. sogar Probleme, die im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Rechte einzuklagen und durchzusetzen (vgl. Aderhold et al. 1994). Beide Ausprägungen von Management-Betriebsrats-Beziehung in ostdeutschen Betrieben können in ihren Konsequenzen jedoch als Grundlage für eine Verbetrieblung der industriellen Beziehungen charakterisiert werden, da sowohl im Fall der engagierten Beteiligung der Betriebsräte an der Unternehmensreorganisation als auch im Fall der Passivität des Betriebsrats die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat ganz auf das Betriebswohl ausgerichtet sind und keine konfrontative Interessenpolitik, womöglich mit gewerkschaftlicher Unterstützung, stattfindet. Angesichts der auch von den Betriebsräten und von den Beschäftigten nicht bestrittenen Notwendigkeit, die aus der Planwirtschaft ererbte Überbeschäftigung abzubauen, zu rationalisieren und Kosten zu senken, wenn das Überleben des Unternehmens gesichert werden soll, kann

es für die Betriebsräte nur darum gehen, gemeinsam mit dem Management eine Sozialauswahl der zu Kündigenden zu treffen, die die Entlassungen soweit wie möglich sozial verträglich gestaltet und gleichzeitig dem Unternehmen für die Zukunft eine qualifizierte und für die Marktorientierung gerüstete Belegschaft beläßt.

Dabei bewegen sich die Betriebsräte jedoch auf einem schmalen Grat. Denn sie sind zudem mit den Forderungen derjenigen, die ihren Arbeitsplatz behalten, vor allem bezogen auf Arbeitsbedingungen, Status und Entlohnung, konfrontiert. In dieser Situation haben sie es schwer, sich die Akzeptanz und Unterstützung der Belegschaft zu sichern. So wird in den untersuchten Unternehmen von den Betriebsräten beklagt, daß die Beschäftigten aus Angst vor Arbeitsplatzverlust dem Betriebsrat kaum Rückendeckung geben, ja häufig kaum ein Interesse an der Arbeit des Betriebsrats besteht. Dabei nutzen die schwachen Betriebsräte die mangelnde Mobilisierbarkeit eher als Legitimation für ihre Passivität, da man ohne von den Beschäftigten getragene Aktionen nichts erreichen könne (Unternehmen F und B), während die starken Betriebsräte mit dem Problem konfrontiert sind, daß sie zwar beachtliche Erfolge in der sozialen Abfederung und sozialverträglichen Gestaltung des Beschäftigungsabbaus verzeichnen können, gleichzeitig aber mit der Unzufriedenheit anderer Beschäftigtengruppen, für die bisher weniger getan werden konnte, konfrontiert sind (Unternehmen A und E). Auch aufgrund der mangelnden Unterstützung durch die Belegschaft sind die Betriebsräte also auf ein kooperatives Verhältnis zum Management angewiesen, um überhaupt etwas erreichen zu können. Eine kooperative Betriebsratspolitik und Ko-Management sind also unter den gegebenen Bedingungen rationale Strategien der Krisenbewältigung.

Der Verweis auf die im Unterschied zum Westen ungleich schwierigeren ökonomischen Rahmenbedingungen reicht jedoch zur Erklärung des gemeinschaftlichen Beziehungsmusters zwischen ostdeutschen Managern und Betriebsräten nicht aus. Denn die Umweltbedingungen determinieren ja nicht bestimmte Reaktionen und Bewältigungsstrategien der betrieblichen Akteure.<sup>3</sup> Ostdeutsche Manager und Betriebsräte konnten sich jedoch aus einem kulturellen „Werkzeugkasten“ (Swidler 1986; vgl. auch Aderhold et al. 1994: 18) ‘bedienen’, der Wahrnehmungs-, Erwartungs- und Handlungsmuster zur Verfügung stellte, die für eine gemeinschaftliche und kooperative Bewältigungsstrategie ‘paßten’. Die Entwicklung kooperativer betrieblicher Beziehungsmuster wurde dadurch erleichtert, daß an Beziehungsmuster aus der DDR-Vergangenheit angeknüpft werden konnte, die ebenfalls Betriebswohl und Kooperation von Betriebsleitung und Betriebsgewerkschaftsleitung betonten. Den ideologischen Hintergrund für die institutionalisierten Mitwirkungsmöglichkeiten in den DDR-Betrieben bildete der Grundsatz, daß es keinen Gegensatz zwischen den Interessen des sozialistischen Staates und den Interessen der Werktätigen geben könne. Unter Mitwirkung war daher in der DDR die Integration aller Gesellschaftsmitglieder in die bestehenden Strukturen und der Beitrag der Werktätigen zur optimalen Nutzung ihres Volkseigentums zu

---

<sup>3</sup> So wird beispielsweise in Polen gerade in den am meisten angeschlagenen Krisenunternehmen die kämpferischste Interessenpolitik gemacht - auch wenn dies dem externen Beobachter im Hinblick auf die Existenzsicherung des Unternehmens ‘irrational’ erscheint.

verstehen (vgl. Zimmermann 1986; Voigt/Grätz 1975). Dementsprechend hatten der FDGB und seine Betriebsgewerkschaftsleitungen eine doppelte Funktion: zum einen sollten sie Interessenvertreter der Werktätigen vor allem im sozial- und kulturpolitischen Bereich sein, zum anderen sollten die Mitglieder zur Erfüllung der Wirtschaftspläne und zur Durchführung von Parteitagebeschlüssen mobilisiert werden. Dies galt nicht als Widerspruch, da aufgrund der proklamierten 'Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik' die wirtschaftlichen und sozialen Interessen von Werktätigen und Staat zusammenfielen. Aus der Eigentümerfunktion der Arbeiterklasse wurde die Pflicht zur positiven Mitgestaltung der Wirtschaftstätigkeit abgeleitet, wobei grundsätzliche Kritik ausgeschlossen war. Von beiden Funktionen kam in der Realität der Mitwirkung an der Optimierung der wirtschaftlichen Leistung die größere Bedeutung zu (Zimmermann 1986; vgl. auch Voigt/Grätz 1975). Auf der informellen Ebene können die Akteure an die 'Planerfüllungspakte' (Voßkamp/Wittke 1990) aus der DDR-Vergangenheit anknüpfen, in denen strategische Beschäftigtengruppen mit dem mittleren Management informell Schutz vor Arbeitsintensivierungen sowie Sondervergünstigungen in der Arbeit aushandeln konnten, wofür sie im Gegenzug die Planerfüllung sicherstellten.

So birgt denn auch im Grundverständnis von ostdeutschen Managern und Interessenvertretern die marktwirtschaftliche Reorganisation der Betriebe einerseits und die Vertretung der Beschäftigteninteressen andererseits keine Interessenkonflikte in sich, beides sind vielmehr komplementäre Ziele (Kädler/Kottwitz 1994: 26, 27). Insgesamt können Manager und Betriebsräte in ihrer Beziehung an eine gemeinsame planwirtschaftliche Sozialisation anknüpfen (Kreißig/Preusche 1992): Konfliktfähigkeit, die Formulierung und Durchsetzung von Interessen, die den Interessen der Betriebsleitung widersprechen - dies gehört nicht zu den Erfahrungen der ostdeutschen Beschäftigten und Interessenvertreter. Silke Röbenack verweist darauf, daß dort, wo Manager aus der zweiten Reihe der ehemaligen Betriebsleitung nachgerückt sind, die sich durch Sachkenntnis und Fachkompetenz auszeichnen, deren Akzeptanz sowohl bei den Betriebsräten als auch in der Belegschaft hoch ist. „Diese personellen Kontinuitäten erscheinen den Belegschaften und Interessenvertretungen als Vorteil, da Kenntnis von Gewohnheiten, Ansprüchen und verfestigten Verhaltensweisen im Umgang miteinander eine Ausgangsbasis schafft, die trotz Unsicherheit und Unübersichtlichkeit eine gewisse Stabilität kennzeichnet“ (Röbenack 1992: 199).

Erleichtert wird eine an den Unternehmensinteressen orientierte Kooperation zwischen Management und Betriebsrat auch durch die personelle Zusammensetzung der Interessenvertretungen in ostdeutschen Betrieben: Angestellte, vor allem aus den wissenschaftlich-technischen Bereichen, sind im Vergleich zu Westdeutschland überdurchschnittlich in den Betriebsräten repräsentiert. Diese Beschäftigtengruppe hatte in der Planwirtschaft mehr als andere unter den Organisationsstrukturen und Produktionsbedingungen gelitten<sup>4</sup> und verbindet nun mit ihrem Engagement im Betriebsrat vor allem

<sup>4</sup> Vgl. Marz (1992): Da in der DDR-Planwirtschaft kaum noch etwas nach Plan funktionierte, hatten nicht die 'Planer' und 'Organisatoren' eine starke Position im Betrieb, sondern diejenigen ausführend Beschäftigten, die trotz der vielen Hindernisse (wie Materialengpässe, überalterte Anlagen, Maschinenausfälle etc.) durch Improvisationsgeschick die Planerfüllung si-

berufsbezogene und Status-Interessen (vgl. auch Kädler /Kottwitz 1994).<sup>5</sup> Zum Teil haben sich diese hochqualifizierten Beschäftigten inzwischen wieder aus der aktiven Betriebsratsarbeit zurückgezogen, um ihre Qualifikations- und Karriereinteressen auf individuellen Wegen zu verfolgen. Aufgrund ihrer starken Orientierung auf betriebliche Umstrukturierungen und Rationalisierungsmaßnahmen war jedoch gerade diese Gruppe für eine enge Kooperation mit dem Management - auch im Hinblick auf die Reduktion der Belegschaften - besonders aufgeschlossen (vgl. Kädler/Kottwitz 1990; Martens 1992; Röbenack 1992).

Die beschriebenen 'Notgemeinschaften' zwischen Managern und Betriebsräten stellen die Basis für einen in Ostdeutschland forcierten Verbetriebligungsprozeß dar. Sie sind Problembewältigungsstrategien angesichts der besonderen ökonomischen Krisensituation, die durch Anknüpfungsmöglichkeiten an aus der DDR-Vergangenheit ererbte Handlungs- und Beziehungsmuster, die ebenfalls Interessenregulierung auf der Betriebsebene und Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren als adäquate Strategie beinhalteten, begünstigt wurden.<sup>6</sup>

### **3. Gewerkschaften und Betriebsräte in Ostdeutschland - eine problematische Beziehung**

Die forcierte Verbetriebligungstendenz in Ostdeutschland läßt sich nicht nur an der Beziehung zwischen Managern und Betriebsräten, sondern auch am Verhältnis zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung ablesen. Gerade weil die brennendsten Probleme in Ostdeutschland - Massenentlassungen, hohe Arbeitslosigkeit und Deindustrialisierung - nicht auf betrieblicher Ebene zu lösen sind und weil die Betriebsräte sich erst mit den ihnen durch das Betriebsverfassungsgesetz gewährten Hand-

---

cherstellen konnten. Es waren daher vor allem die technischen Angestellten, deren berufsspezifische Interessen angesichts der Verhältnisse in den DDR-Betrieben zu kurz kamen.

<sup>5</sup> Das bestätigt auch ein Betriebsrat im Unternehmen E: „So sind bei uns auch Leute reingekommen in den Betriebsrat oder haben sich als Kandidaten gestellt aus verschiedensten Motiven. Es ging mit dem einfachsten los: meinen Arbeitsplatz zu sichern, bis dahin, etwas für das Unternehmen zu tun oder etwas mitgestalten zu wollen. Ich würde versuchen, mich in die letzte Kategorie einzuordnen. (...) Ich habe mal Mathematik studiert, habe seit '76 in diesem Unternehmen angefangen, alle Seiten der Rechentechnik mitgestaltet und war zuletzt im Roh-eisenwerk, was heute abgerissen wird, der Verantwortliche für die Rechentechnik. (...) Bei uns gibt es sehr viele studierte Leute aus dem Angestelltenbereich, die sich sehr stark engagiert haben“ (Betriebsratsmitglied im Unternehmen E: 137f).

<sup>6</sup> Zwar geht Martens (1992) davon aus, daß sich mit der Stabilisierung der ökonomischen Lage zumindest in den privatisierten Betrieben ein größerer Interessensbezug durchsetzen wird. In den in der Lehrforschung untersuchten Betrieben, auch in den privatisierten Betrieben, ließ sich jedoch auch 1992/93 noch die 'Notgemeinschaft' und das am Betriebswohl orientierte kooperative Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat beobachten. Das Beharrungsvermögen 'alter' Beziehungsmuster scheint doch größer zu sein als von vielen erwartet, ganz davon abgesehen, daß in der derzeitigen Wirtschaftslage auch der Bestand der privatisierten Betriebe ganz und gar nicht als gesichert gelten kann.

lungsmöglichkeiten und -chancen vertraut machen müssen, ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften von Bedeutung.

Trotz der Ausdehnung westdeutscher Gewerkschaftsorganisationen auf Ostdeutschland hat sich dort jedoch bis heute nicht die für die alte Bundesrepublik typische „relativ stabile Koalition zwischen Betriebsräten und gewerkschaftlichem Führungsapparat“ (Müller-Jentsch 1983: 389) etabliert. Zwar war zu Beginn des Vereinigungsprozesses, wenn man den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte und ihr Gewicht innerhalb gewerkschaftlicher Gremien mißt, „der Grad der Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte in Ostdeutschland eher noch höher als im Westen.“ (Kädler/Kottwitz 1994: 30). Eine mit westdeutschen Betriebsräten vergleichbare „gewerkschaftliche Orientierung“ (ebd.) der Betriebsräte ist jedoch die Ausnahme. Die interviewten Betriebsräte und Beschäftigten äußerten deutliche Distanz zu den Gewerkschaften.<sup>7</sup> In unseren Interviews sehen Betriebsräte zum einen in den Gewerkschaftsvertretern nicht die richtigen Ansprechpartner für die betrieblichen Probleme, da diese gegenüber dem massiven Arbeitsplatzabbau ebenfalls machtlos seien. Zum anderen wird über mangelnde Unterstützung von seiten der Gewerkschaften für die Betriebsratsarbeit geklagt.<sup>8</sup> Umgekehrt beklagen Gewerkschaftsfunktionäre, daß die ostdeutschen Betriebsräte in Sozialplanverhandlungen zu kompromißbereit seien, sich bei Entlassungen ganz selbstverständlich an der Sozialauswahl der Beschäftigten beteiligten und Kündigungsklagen erst nach massivem Druck von seiten der Gewerkschaft zustande kämen (Martens 1992: 376).<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Auf diese Distanz verweist z.B. auch die Betriebsräte-Initiative, die im Juni 1992 gegründet wurde und einen überbetrieblichen, branchenübergreifenden Zusammenschluß ostdeutscher Betriebsräte darstellte. Die Gewerkschaften distanzieren sich von dieser Initiative, was zu einer weiteren Verhärtung der Fronten zwischen West-Gewerkschaften und Ost-Betriebsräten führte (vgl. Jander et al. 1992; Lippold et al. 1992). „Der Brennpunkt und zugleich Prüfstein für das Verhältnis zwischen Betriebsräten und ihren Gewerkschaften ist die ‘Betriebsratsinitiative’. ... Die Betriebsräte betonen, sich nicht in Konflikt zu den Gewerkschaften begeben zu wollen, kritisieren jedoch zugleich die ‘staatstragende Rolle’ der Gewerkschaften. Im Zusammenhang mit dieser Aktion machten die Betriebsräte die Erfahrung, daß die Gewerkschaften aus politischen Erwägungen oder um ihren (Allein-)Vertretungsanspruch zu sichern, nur sehr zögerlich unterstützend wirkten und dies hat das Verhältnis dieser Gruppe von Betriebsräten zu den Gewerkschaften nicht gerade entspannt“ (Lippold u.a. 1992: 33).

<sup>8</sup> Für weitere empirische Belege vgl. Strohwalde 1994.

<sup>9</sup> So eignete sich der Betriebsrat im Unternehmen C das BetrVG im Selbststudium an; Lehrgänge der Gewerkschaft hat keines der Betriebsratsmitglieder besucht. Und das, obwohl der Betriebsratsvorsitzende Kontakte zum Bezirksvorstand der Gewerkschaft unterhält. Zwar konzidiert er der Gewerkschaft, daß Fragen immer beantwortet werden und Beratungen auf Nachfrage erfolgen. Für viele Probleme scheint ihm aber die Gewerkschaft - weil gegenüber dem massiven Beschäftigungsabbau machtlos - nicht der richtige Ansprechpartner zu sein. Im Unternehmen F bestehen zwar ebenfalls Kontakte zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, diese werden aber wo immer möglich von der Geschäftsleitung bekämpft oder unterbunden. Beschäftigte und Betriebsräte haben Angst vor Kündigungen aufgrund von Gewerkschaftskontakten. Die Ratschläge der Gewerkschaft gelten als unrealistisch, nach dem Motto: ‘Die haben gut reden’. Die Belegschaft ist nicht bereit, Aktionen oder Streiks zu unterstützen.



Eine betriebliche Gewerkschaftsbasis in Form von Vertrauensleutekörpern nach dem Vorbild der alten Bundesrepublik bestand während der Umbruchphase nicht und hat sich auch nach Einführung des Betriebsverfassungsgesetz bisher nur in Ansätzen herausgebildet. In einigen Betrieben versuchen Betriebsräte mit Unterstützung der Gewerkschaft zwar aktiv, ein duales System nach dem Vorbild der Bundesrepublik aufzubauen. Die mangelnde Engagementbereitschaft aufgrund fehlenden Kündigungsschutzes für gewerkschaftliche Vertrauensleute, die Dezimierung vorhandener Vertrauensleutekörper durch Entlassungen und die Konzentration auf den Betriebsrat als einzigem Vertretungsorgan, in Anlehnung an die frühere Monostruktur der Betriebsgewerkschaftsleitung, führte aber dazu, daß in den allermeisten Betrieben der Aufbau von Vertrauensleutekörpern nicht gelang (vgl. Lippold et al. 1992: 82f).

Das distanzierte Verhältnis zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung, das sich auf der betrieblichen Ebene anhand der Einstellungen der Betriebsräte gegenüber ihren Gewerkschaften und an ihren Kontakten zu den Gewerkschaftsfunktionären zeigen läßt, kann auch auf der Makroebene mit aktuellen Daten belegt werden: So entfiel von den fast 2 Millionen Mitgliedern, die die DGB-Gewerkschaften seit 1991 verloren haben, der weitaus größte Teil auf Ostdeutschland, wo die Mitgliederzahl von 4,2 Millionen auf 2,5 Millionen, also um 40 %, zurückging (Handelsblatt vom 12.01.95). Auch wenn nach Angaben des DGB der Organisationsgrad in Ostdeutschland weiterhin über dem in Westdeutschland liegt - schließlich konnten die westdeutschen Gewerkschaften nach der Wende als Erben der FDGB-Gewerkschaften Organisationsgrade von über 90 % verzeichnen - zeigt sich hierin nun auch meßbar die zunehmende Distanz der ostdeutschen Mitglieder von den Gewerkschaften. Noch deutlicher zeigt sich dies in der Aushöhlung von Flächentarifverträgen in Ostdeutschland. Mit Zustimmung von Betriebsräten und Belegschaften unterschreibt ein großer Teil der ostdeutschen Betriebe die Tarifvereinbarungen.<sup>10</sup> Von einer stabilen Koalition zwischen Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern kann also in Ostdeutschland keine Rede sein.

Dafür lassen sich zwei Ursachen identifizieren. Zum einen ist auf die Erfahrungen der Ostdeutschen mit FDGB und Betriebsgewerkschaftsleitungen und die daraus resul-

---

Auch im Unternehmen B klagt der Betriebsratsvorsitzende über mangelnde Unterstützung durch die Gewerkschaft und nicht ausreichende Schulungen und Informationen.

<sup>10</sup> Was über das Verhältnis zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaften gesagt wurde, gilt in noch stärkerem Ausmaß für das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Arbeitgeberverbänden. Im Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie halten z.B. nur noch 40 % der Mitglieder die tariflichen Mindestbestimmungen ein. Hinzu kommt noch, daß überhaupt nur ca. die Hälfte der Unternehmen in diesem Bereich organisiert und damit an Tarifverträge gebunden sind (DIE ZEIT vom 31.03.95). Auf die gesamte ostdeutsche Industrie bezogen sind die Zahlen noch dramatischer: Nur 36 % der ostdeutschen Industrieunternehmen sind Mitglied des Arbeitgeberverbands, darunter 10 %, die an einen Austritt denken. Betrachtet man nur die privatisierten Unternehmen, verschärft sich das Bild weiter, da unter den organisierten Unternehmen vor allem Treuhandbetriebe zu finden sind: 67 % der privaten Unternehmen in Ostdeutschland sind nicht organisiert! (vgl. DIW Wochenbericht 15/94: 214).

tierenden Erwartungen an die westdeutschen Gewerkschaften zu verweisen: Der FDGB als größte und wichtigste Massenorganisation der SED war eng mit Staat und Partei verflochten, vor allem auf der personellen Ebene. Aufgrund seiner Funktion als 'Transmissionsriemen der Partei', die eine echte Interessenvertretung nicht erlaubte, besaßen der FDGB und seine Betriebsgewerkschaftsleitungen kaum Legitimation bei den Beschäftigten. Die Tatsache, daß ca. 90 % der Werktätigen im FDGB organisiert waren, resultierte aus seiner faktischen Monopolstellung als Träger der Sozialversicherung und Anbieter knapper sozialstaatlicher Güter, wie z.B. Ferienplätze (vgl. Weinert 1993). Die gewerkschaftlichen Organisationen wurden daher von den DDR-Beschäftigten eher als Sozial- und Dienstleistungsinstitutionen wahrgenommen denn als Interessenvertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.

Die Erfahrungen mit dem FDGB hatten bei den ostdeutschen Beschäftigten in der ersten Umbruchphase aber keineswegs zur Ablehnung von Gewerkschaften generell geführt - im Gegenteil: Die westdeutschen Gewerkschaften galten als mächtig und erfolgreich, und es wurde viel von ihnen erwartet. Darauf verweist auch die Tatsache, daß bis Herbst 1991 der Organisationsgrad unter den Betriebsräten überraschend hoch war. Dies beruhte jedoch auf übersteigerten Erwartungen an die Gewerkschaften: „Die Gewerkschaften werden - gleichsam in Anknüpfung an die sozialpolitischen Aufgaben des früheren FDGB - für nahezu alle denkbaren sozialen Probleme eines sich dramatisch verändernden Alltagslebens in Anspruch genommen“ (Martens 1992: 373). Da die Gewerkschaften die hoch gesteckten Erwartungen, in denen die Erfahrungen mit den sozialen und Dienstleistungsfunktionen des FDGB und das Wissen über die erfolgreiche Tarifpolitik der westdeutschen Gewerkschaften zusammenfielen, nicht erfüllen konnten, waren Enttäuschungen vorprogrammiert. Dies erschwerte den Versuch der West-Gewerkschaften, ihre Akzeptanz bei den ostdeutschen Betriebsräten und Beschäftigten auf Dauer zu sichern.

Die zweite Ursache für das distanzierte Verhältnis zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung liegt in der von den Gewerkschaften verfolgten Interessenpolitik. Mit ihrer Tarifpolitik der schnellen Angleichung an das westdeutsche Einkommensniveau trafen sie zwar zunächst die Interessen der ostdeutschen Beschäftigten, die sich mit einer sich ebenfalls rapide angleichenden Preisentwicklung konfrontiert sahen. Bis Ende 1991 war eine Angleichung der tariflichen Grundvergütungen bis auf 60-65 % erreicht. Die vollständige Angleichung sollte bis 1994 erfolgen. Darüber, daß das in der Bundesrepublik bewährte Tarifvertragssystem mit seinen Flächentarifverträgen übernommen werden sollte, waren sich damals beide Tarifparteien einig (Schmid/Tiemann 1992: 141). Angesichts des immer deutlicher werdenden ökonomischen Desasters vieler ostdeutscher Betriebe erodierte diese Einigkeit jedoch mehr und mehr. Unter dem Druck seiner Mitglieder kündigte der sächsische Metallarbeitgeberverband 1993 den gültigen Tarifvertrag und handelte anschließend mit der IG Metall eine Verlängerung der Tarifangleichungsfrist aus (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994). Außerdem wurden in der anschließenden Tarifrunde Öffnungsklauseln gefordert und in der Form von Härtefallklauseln durchgesetzt.

Zur Sicherung der Akzeptanz der ostdeutschen Beschäftigten ist jedoch - darauf verweist nicht nur die Zustimmung vieler Betriebsräte zur Unterschreitung von Tarifvereinbarungen, sondern auch die explizit gegen die 'gesamtdeutsch' operierenden Gewerkschaften gegründete ostdeutsche Betriebsräte-Initiative - mehr notwendig als eine an Westdeutschland angelehnte Tarifpolitik. Ein Eingehen auf die besondere ökonomische Problemlage - Deindustrialisierung und Massenarbeitslosigkeit in einer ganzen Region - wird von seiten der ostdeutschen Betriebsräte und Beschäftigten von den Gewerkschaften erwartet. Insofern werden die Gewerkschaften mit neuen Herausforderungen konfrontiert, auf die sie Antworten finden müssen, die auf die spezifisch ostdeutsche Problemsituation zugeschnitten sind. Hier stehen die Gewerkschaften jedoch vor einem Dilemma, weil eine stärkere Konzentration auf die wirtschafts- und industriepolitischen Interessen der ostdeutschen Beschäftigten z.T. mit denjenigen der westdeutschen Kollegen kollidieren.<sup>11</sup> Insofern bedeutete die deutsche Vereinigung insgesamt für die Gewerkschaften eine massive Verschärfung ihrer Organisationsprobleme. Im Westen sehen sich die Gewerkschaften mit einem zahlen- und bedeutungsmäßigen Abnehmen ihrer angestammten Arbeiterklientel, mit neuen Themen wie Gleichberechtigung oder Ökologie und Forderungen nach mehr interner Demokratie und einer Erneuerung der Organisationsstrukturen konfrontiert. In Ostdeutschland sehen sie sich den Problemen der Deindustrialisierung und des massenhaften Arbeitsplatzabbaus gegenüber und einer Klientel, die zwar weitgehend organisiert ist, aber eine weitaus größere Distanz gegenüber den Gewerkschaften hält als dies im Westen der Fall ist.<sup>12</sup> Insofern bleibt der Verlauf des eigenständig ostdeutschen Institutionalisierungsprozesses nicht ohne Auswirkungen auf das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen insgesamt.

#### **4. Forcierte Verbetrieblichung als Bedrohung für das duale System?**

Bisher wurde gezeigt, daß die Entwicklung des Systems industrieller Beziehungen in Ostdeutschland trotz des Institutionentransfers aufgrund der spezifisch ostdeutschen Kontextbedingungen wesentlich stärker 'verbetrieblicht' ist als im Westen. Die Frage ist nun, wie das duale System diese forcierte Verbetrieblichungstendenz verarbeiten kann. Ist zu erwarten, daß es zu einer Marginalisierung der Gewerkschaften und zu einer weiteren Schwächung der Organisationsfähigkeit von 'Arbeit' gegenüber 'Kapital' kommt (vgl. Mahnkopf 1991) oder wird das duale System auch eine durch die ostdeutschen

---

<sup>11</sup> Ihr Engagement bei der Gründung von Beschäftigungsgesellschaften, die einen Beitrag zum sozial abgefederten und relativ konfliktfreien Beschäftigungsabbau leisten sollten, und in der regionalen Strukturpolitik stellen Versuche der Gewerkschaften dar, auf diese Herausforderungen zu reagieren. Streitfälle, wie sie beispielsweise um den ostdeutschen Kali- oder Braunkohletagebau entbrannten, machen aber die Probleme der Gewerkschaften angesichts widersprüchlicher Erwartungen und Anforderungen der westdeutschen und ostdeutschen Mitglieder deutlich und waren immer wieder Anlaß für Differenzen zwischen ostdeutschen Betriebsräten und den jeweiligen Gewerkschaftsvertretern.

<sup>12</sup> Vgl. Mahnkopf (1991): Die ostdeutschen Beschäftigten sind aufgrund ihrer beharrenden 'realsozialistischen Wert- und Verhaltensorientierungen', ihres aus der DDR-Zeit resultierenden gewerkschaftlichen Grundverständnisses und ihres mangelnden Gegnerbezugs keine Hoffnungsträger für die Gewerkschaften, sondern bringen eher Probleme mit.

Entwicklungen verstärkte Verbetrieblichung ähnlich erfolgreich verarbeiten können, wie es dies bei bisherigen Wandlungsprozessen vermochte (vgl. Terry 1994; Crouch 1994)?

In Westdeutschland setzen veränderte sozio-ökonomische Rahmenbedingungen ein funktionierendes, in der Vergangenheit besonders erfolgreiches System unter Anpassungsdruck - ein System, dessen Vorteile nicht nur von Betriebsräten und Gewerkschaften, sondern prinzipiell auch von den Arbeitgebern anerkannt werden und auf die nicht ohne weiteres verzichtet werden wird (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994). Ausgangsbasis für eine Neubestimmung der 'Arbeitsteilung' zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung ist hier eine stabile Koalition zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, eine starke gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsräte und ein Konsens über die Bedeutung der Gewerkschaften als überbetriebliche Interessenvertretung zur Wahrung von Mindeststandards. Der relative Vorteil gegenüber anderen Systemen industrieller Beziehungen lag gerade in der Dualität des Systems: die 'Arbeitsteilung' zwischen überbetrieblich organisierten Gewerkschaften, die für die Lohnverhandlungen zuständig waren, und (formal) unabhängigen Betriebsräten, die sich auf soziale, personelle und wirtschaftliche betriebliche Angelegenheiten konzentrierten. Ebenso wichtig für den Erfolg wie diese formal-institutionelle Gestaltung des dualen Systems war jedoch die Entwicklung einer rechtlich nicht abgesicherten Koalition zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, in der die Gewerkschaften die Betriebsräte mit Informationen und rechtlicher Unterstützung versorgen und die (zumeist organisierten) Betriebsräte trotz der formalen Unabhängigkeit eine gewerkschaftliche Basis in den Betrieben darstellen. Dieses System erlaubt Verbetrieblichungstendenzen, ohne daß deshalb die Gewerkschaften automatisch marginalisiert würden. Sie konnten davon ausgehen, daß die Betriebsräte bei erweitertem Aufgaben- und Verhandlungsspektrum noch mehr als bisher ihre Unterstützungs- und Dienstleistungen nachfragen würden. Hinzu kommt, daß auch von Arbeitgeberseite der Flächentarifvertrag nicht grundsätzlich hinterfragt wird, da dessen Vorteile auch von ihnen geschätzt werden (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994). Auf dieser Basis und soweit es nur um eine neue Austarierung der Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Verhandlungsebene ging, waren die Gewerkschaften - wenn auch erst nach schwierigen Diskussionen - in den letzten Jahren bereit, beim Flächentarifvertrag Konzessionen zu machen. Genannt seien hier die Stichworte 'Tarifpolitik à la carte' oder Flexibilisierung der Arbeitszeit (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1994).

Auch in Ostdeutschland haben die Gewerkschaften auf den zunehmenden 'Verbetrieblichungsdruck' von seiten der Arbeitgeber und der Betriebsräte mit Strategien reagiert, die eine bessere Berücksichtigung der spezifisch ostdeutschen Bedingungen erlauben sollten. So wurden nach der Tarifaueinandersetzung 1993, die von den Arbeitgeberverbänden explizit unter Verweis auf die ostdeutsche Sondersituation geführt wurde, Härtefallklauseln vereinbart, die besonders gefährdeten Betrieben unter bestimmten Bedingungen die Unterschreitung von Tarifvereinbarungen erlaubte.

In Ostdeutschland findet der Verbetrieblichungsprozeß wie gezeigt jedoch unter anderen Kontextbedingungen statt als im Westen. Das distanzierte Verhältnis zwischen ostdeutschen Betriebsräten und Gewerkschaften macht eine Verschiebung von Aus-

handlungsprozessen auf die betriebliche Ebene schwieriger, da die Gewerkschaften hier nicht automatisch davon ausgehen können, daß die ostdeutschen Betriebsräte bei ihnen Beratung und Unterstützung suchen werden. Die Gefahr einer Marginalisierung ist hier also eher gegeben als im Westen. Umgekehrt ist zu erwarten, daß Betriebsräte ohne gewerkschaftliche Unterstützung und Einbindung durch die Regulierungserfordernisse auf der betrieblichen Ebene überfordert sein können und es schwer haben, die Interessen der Beschäftigten angemessen zu vertreten.<sup>13</sup>

Eine erfolgreiche Bewältigung des forcierten Verbetrieblichungsprozesses setzt daher vor allem den Aufbau einer stabilen Koalition zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, wie sie im Westen besteht, voraus. Angesichts sich ausdifferenzierender Interessenlagen der Mitglieder, vor allem unterschiedlicher Interessen der ostdeutschen und westdeutschen Mitgliedschaft, scheint dies jedoch nur durch eine 'Modernisierung' (Martens 1992, 1994) von Organisationsstrukturen und Gewerkschaftspolitik möglich, die es einerseits erlaubt, mit gewerkschaftlicher Unterstützung jeweils dezentral angepaßte Lösungen zu entwickeln und durchzusetzen, und andererseits schon bei der Entwicklung der gewerkschaftlichen Programmatik mehr Diskussions- und Partizipationsmöglichkeiten für die Mitglieder an der Basis bietet. Insofern kann sich die durch den eigenständig ostdeutschen Institutionalisierungsprozeß forcierte Verbetrieblichungstendenz als Modernisierungskatalysator erweisen - gerade weil er eine massive Verschärfung der gewerkschaftlichen Organisationsprobleme bedeutet.

## Literatur

- Aderhold, J./Brüß, J./Finke, M./Hanke, J./Heidenreich, M./Kirchhof, F./Schölzel, T./Schrott, M./Schwingeler, S./Sievers, M. (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft: ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß. Berlin.
- Crouch, C. (1994): Beyond Corporatism: the Impact of Company Strategy. In: Hyman, R./Ferner, A. (eds.): New Frontiers in European Industrial Relations. Cambridge, Mass.: 196-222.
- Hyman, R. (1994): Changing Union Identities in Europe. Referat auf dem XIIIth World Congress of Sociology, 18.-23.07.1994 in Bielefeld.
- Jander, M./Kädtler, J./Kottwitz, G./Lutz, S. (1992): Betriebsräterebellion im Osten. In: links, 11: 16-17.
- Kädtler, J./Kottwitz, G. (1994): Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland. Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit? In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 1: 13-38.
- Kädtler, J./Kottwitz, G. (1990): Betriebsräte zwischen Wende und Ende in der DDR. Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 42. Berlin.
- Kreißig, V./Preusche, E. (1992): Mitbestimmung in den neuen Bundesländern auf der betrieblichen Ebene. In: WSI-Mitteilungen, 9: 616-620.
- Lippold, St./Lohr, K./Neudel, J./Schmidt, E. (1992): Anpassung oder Modifikation industrieller Beziehungen im Transformationsprozeß. Humboldt-Universität, Berlin.

---

<sup>13</sup> Hinzu kommt, daß den ostdeutschen Arbeitgebern weniger als ihren westdeutschen Pendanten an einem prinzipiellen Erhalt des Flächentarifvertrags gelegen ist. Dafür spricht der geringe Organisationsgrad der ostdeutschen Unternehmen sowie die bereits heute weit verbreitete Praxis, Tarifvereinbarungen zu unterschreiben.

- Mahnkopf, B. (1991): Vorwärts in die Vergangenheit? Pessimistische Spekulationen über die Zukunft der Gewerkschaften in der neuen Bundesrepublik. In: Westphal, A./Herr, H./Heine, M./Busch, U. (Hg.): Wirtschaftspolitische Konsequenzen der deutschen Vereinigung. Frankfurt/M.; New York: 269-294.
- Martens, H. (1992): Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - De-Modernisierung oder Modernisierungsimpulse? In: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 4: 368-386.
- Martens, H. (1994): Gewerkschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 2: 78-92.
- Marz, L. (1992): Beziehungsarbeit und Mentalität. In: Senghaas-Knobloch, E./Lange, H. (Hg.): *DDR-Gesellschaft von innen: Arbeit und Technik im Transformationsprozeß*. Bonn: 75-90.
- Müller-Jentsch, W. (1983): Kollektive Interessenvertretung: Das System der 'industriellen Beziehungen'. In: Littek, W./Rammert, W./Wachtler, G. (Hg.): *Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie*. 2. Auflage, Frankfurt/M.; New York: 362-393.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H.-J. (1994): Towards a Flexible Triple System? Continuity and Structural Changes in German Industrial Relations. In: Hoffmann, R. et al. (Hg.): *German Industrial Relations Under the Impact of Structural Change, Unification and European Integration*. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe NF81: 9-29.
- Röbenack, S. (1992): Institutionalisierung industrieller Beziehungen im betrieblichen Umstrukturierungsprozeß in Ostdeutschland. In: Eichener, V. et al. (Hg.): *Organisierte Interessen in Ostdeutschland*. Marburg: 195-210.
- Schmid, J./Tiemann, H. (1992): Gewerkschaften und Tarifverhandlungen in den fünf neuen Bundesländern. Organisationsentwicklung, politische Strategien und Probleme am Beispiel der IG Metall. In: Eichner, V. et al. (Hg.): *Organisierte Interessen in Ostdeutschland*. Marburg: 73-133.
- Streck, W. (1993): Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt: Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. In: Strümpel, B./Dierkes, M. (Hg.): *Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik*. Stuttgart: 39-68.
- Strohwald, U. (1994): Ostdeutsche Betriebsräte zwischen Betriebsorientierung und Gewerkschaftsloyalität - Empirische Befunde zur Funktionalität des dualen Systems der Interessenvertretung in der Bundesrepublik. Diplomarbeit. Berlin.
- Swidler, A. (1986): Culture in Action: Symbols and Strategies. In: *American Sociological Review*, 51: 273-286.
- Terry, M. (1994): Workplace Unionism: Redefining Structures and Objectives. In: Hyman, R./Ferner, A. (Hg.): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Cambridge, Mass.: 223-249.
- Weinert, R. (1993): Massenorganisationen in mono-organisationalen Gesellschaften. Über den strukturellen Restaurationszwang des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes im Zuge des Zusammenbruchs der DDR. In: Joas, H./Kohli, M. (Hg.): *Der Zusammenbruch der DDR*. Frankfurt/M.: 126-150.
- Voigt, D./Grätz, F. (1975): DDR: Mitbestimmung oder Mitwirkung in den Betrieben? In: *Politische Studien*, 26: 591-607.
- Voßkamp, U./Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: *SOFI-Mitteilungen*, 12: 12-30.
- Zimmermann, H. (1986): Aspekte betrieblicher Mitwirkung in den volkseigenen Industriebetrieben der DDR. In: Gramatzki, H.-E./Nutzinger, H.G. (Hg.): *Betrieb und Partizipation in Osteuropa*. Frankfurt/M.; New York: 353-392.