

Hermann Kotthoff\*

## Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien\*\*

*Der Betriebsrat ist meist kein homogenes Gebilde, sondern eine Ansammlung von Personen mit unterschiedlichen Vorstellungen. Die interne Struktur des Gremiums variiert mit dem Partizipationstyp. Der Typ „Der Betriebsrat als Ordnungsmacht“, der in Großbetrieben empirisch der häufigste ist, setzt sich oft aus drei Gruppierungen zusammen: der freigestellten Betriebsratsspitze, einem Kreis von „Opponenten“ und einer Anzahl von Mitläufern. Mit dieser Gremienstruktur korrespondieren die Gerechtigkeitsvorstellungen und -gefühle der Mitglieder. Die Spitze neigt zum „Equity“-Gerechtigkeitsprinzip, das an Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten orientiert ist (Leistungsgerechtigkeit). Die Opponenten tendieren zum „Equality“-Gerechtigkeitsprinzip, das an Solidaritäts- und Schutzgesichtspunkten orientiert ist (Gleichberechtigung bzw. Verteilungsgerechtigkeit). Diese Unterschiede hängen zusammen mit Vertrauen bzw. Misstrauen zu den konkreten Personen des Top-Managements im eigenen Unternehmen, das wiederum stark mit der Chance zur Interaktion mit diesen Personen variiert.*

### Efficiency and Distribution: Rival senses of justice in works councils

*The membership of a works council is not homogenous but differentiated with rival groups. The internal structure depends on the type of the works council. The most common type, that maintaining order in the workplace has three sociometric and opinion-groups: the full-time councilors at the head of the body, an opposition group, and in between a group of ‘fellow travelers’ who normally assist the full-timers. This structure corresponds to the concepts and senses of justice employees. The full-timers favour the concept justice as „Equity“: rewards should be distributed proportionately to different efforts and inputs. The opposition group leans towards the concept of justice as „Equality“: rewards should be distributed as equal shares (Distributive justice). Justice is based on a sense of solidarity with the disadvantaged who need compensation. These differences have much to do with the degree of trust and distrust with regard to the top managers in the enterprise. And that is the result of different opportunities for interaction with such persons, which again depends on whether one is in the full-time or in the opposition group.*

Key words: **Justice principles, works councils, intraorganizational conflict**

---

\* Prof. Dr. Hermann Kotthoff, Jg. 1943, TU Darmstadt / Sozialforschungsstelle Dortmund, Kontakt: Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, Evinger Pl. 17, D – 44339 Dortmund. E-Mail: kotthoff@sfs-dortmund.de.

Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen und betriebliche Sozialordnung, Managementsoziologie, Soziologie des Kleinbetriebes.

\*\* Artikel eingegangen: 19.2.2003  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.8.2003.

In der Regel wird vom Betriebsrat wie von einem Akteur im Singular gesprochen. Tatsächlich sind Betriebsratsgremien aber keine homogenen Gebilde, sondern eine Ansammlung von Personen mit unterschiedlicher politischer und ideologischer Herkunft, mit unterschiedlichem Selbst- und Rollenverständnis. Manchmal erscheint der Betriebsrat wie ein zusammengewürfelter Haufen. Aber in nicht wenigen Fällen schält sich bei aller bunter Divergenz ein recht dominantes Muster der internen Struktur heraus, und zwar eine Dreiteilung. Auf der einen Seite steht die Gruppe der freigestellten Betriebsratsspitze, die sich um den Betriebsratsvorsitzenden schart. Ihr polar gegenüber steht eine Minderheit von Opponenten. Und dazwischen bewegt sich eine mehr oder weniger große Gruppierung von Mitläufern, die mal hierhin, mal dahin neigen, wenn's drauf ankommt sich aber hinter der Position des Vorsitzenden einreihen.

Diese Gruppierungen innerhalb des Gremiums unterscheiden sich vor allem durch eine je andere Konzeption von Interessenvertretung. Was sie trennt, ist weniger das Ziel, das der Betriebsrat erreichen sollte – nämlich eine effektive Vertretung der Belegschaft – als vielmehr der „richtige“ Weg dorthin. Die Mitglieder der Spitze bevorzugen eher den Weg der Kooperation mit dem Management, der vertrauensvollen Kommunikation und der Mitgestaltung. Dafür hat sich seit einigen Jahren der Begriff „Co-Management“ eingebürgert. Die Opponenten verlangen dagegen eine konfliktbereitere, härtere Gangart, die sich eindeutiger an den Interessen der Beschäftigten orientiert. Es geht letztlich darum, wie viel Gewicht Wirtschaftlichkeitsargumente für das Handeln des Betriebsrats erhalten sollen und ob Wirtschaftlichkeitsargumente anschlussfähig sind für Gerechtigkeitsargumente.

Nun könnte man argumentieren, dies sei allein eine Frage von Strategie und Taktik, die sich rein instrumentell und macht-technisch lösen ließe: der Ausgang der Schlacht ist der Schiedsrichter über den besseren Weg. Tatsächlich aber argumentieren die Gruppierungen im Betriebsrat jedoch nicht vorwiegend instrumentell, sondern sie beziehen sich stark auf Rechtfertigungen, d.h. auf moralische Begründungen und werthaltige Argumente. Sie haben unterschiedliche Vorstellungen darüber, was gerecht und was ungerecht ist. Es geht um die Gerechtigkeit des Verfahrens, mit dem gerechte Zustände hergestellt werden sollen. Diese Vorstellungen und Gefühle haben – so meine Vermutung – etwas zu tun mit der Gruppenstruktur im Gremium.

Ich möchte zwei Fragen erörtern: erstens, welches sind die unterschiedlichen Inhalte und Gegenstände der Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsratsspitzen und Opponenten? Und zweitens: welches sind die Ursachen für diese Unterschiede? Was ist der Motor, der diese Gerechtigkeitsvorstellungen und über sie die spezifische Gruppenstruktur im Gremium antreibt? Ist es z.B. die partei- und gewerkschaftspolitische Sozialisation und somit die Divergenz nach dem Rechts-Links-Schema in der Biographie der Personen? Oder sind es Divergenzen, die sich aus der Sozialpsychologie und Kommunikationsdynamik demokratischer Gremien entwickeln, also die Spannung zwischen Professionalität auf der einen und Egalität auf der anderen Seite? Oder hat es etwas mit der persönlichen Verwicklung in den Macht- und Entschei-

dungsprozess des Unternehmens und mit dem Grad der Nähe zum Management zu tun?

Bevor ich auf diese Fragen eingehe, muss zuerst die Gruppenstruktur im Betriebsrat selbst beleuchtet werden. Aber diese interne Struktur und Dynamik ist kaum erforscht. Den Hauptgrund dafür sehe ich in einer Konvergenz von knappen Forschungsmitteln und Repräsentationsprinzip. Die Forscher gehen davon aus, dass es ausreicht, den Vorsitzenden und eventuell noch einen weiteren Freigestellten zu interviewen. Es gibt nur wenige Ausnahmen von dieser Regel. Dazu gehören die Arbeiten von Bergmann et al. (2002), Artus et al. (2001), und Tech (2000), in denen wie auch in meinen Untersuchungen (Kotthoff 1981, 1994) auch nicht zur Spitze zählende Betriebsratsmitglieder befragt wurden. Diese Studien offenbaren Divergenzen und Konflikte innerhalb des Gremiums und lassen punktuell auf unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen schließen. Jedoch behandelt keine dieser Arbeiten explizit den Zusammenhang von Gremienstruktur und Gerechtigkeitsvorstellungen.

Deshalb kann es sich bei diesem Beitrag auch nicht um eine *Realanalyse* dieses Zusammenhanges handeln, sondern lediglich um eine *hypothetische* und *idealtypische* Erörterung darüber, wie sich die Spannung zwischen Wirtschaftlichkeit und Gerechtigkeit in der Gremienstruktur abbildet.

## 1. Die Gremienstruktur

Die dreigeteilte Gremienstruktur Spitze – Opponenten – Mitläufer gilt sicher nicht für alle Betriebsratsgremien, aber sie ist charakteristisch für Betriebsräte des Typs „Ordnungsmacht“ (Kotthoff 1994), der in größeren Betrieben allerdings der am weitesten verbreitete Typus ist.<sup>1</sup> Weitere wichtige Merkmale des Typs sind: enge Kooperation zwischen Betriebsrat und Management, die wesentlich auf einem persönlich entspannten Verhältnis zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und mindestens einem einflussreichen Manager beruht; daher großes Gewicht des informellen Austauschs zwischen beiden Seiten; vergleichsweise großer Einfluss des Betriebsrats auf das Betriebsgeschehen; Fokussierung von Betriebsrat und Management auf den Betrieb als „Gemeinschaftsaufgabe“; Hierarchisierung und Zentralisierung der internen Beziehungen im Gremium, d.h. der Vorsitzende ist eine Autorität im Gremium als auch in der Belegschaft; teilweise hohe gewerkschaftliche Organisierung des Betriebes bei gleichzeitiger Abwehr von direktem gewerkschaftlichen Einfluss auf die Betriebsratsarbeit.

Die Betriebsratsspitze ist per definitionem die Gruppe der „Macher“ im Gremium. Sie vor allem repräsentiert das Gremium sowohl gegenüber der Belegschaft als vor allem auch gegenüber dem Management. Sie steht auf vielen Ebenen in engem Kontakt mit dem Management. Sie bestimmt die Strategie und Politik des Betriebs-

---

<sup>1</sup> Dieser Typ stimmt weitgehend überein mit dem Typ „Integrationsorientierte Kooperation“ in der Erlanger Betriebsrätestudie (vgl. Bosch et al. 1999).

rats. Sie bildet sozusagen die Regierung innerhalb des Gremiums. Diese Mitglieder sind ganz von der beruflichen Arbeit freigestellt. Sie sind quasi Berufs-Betriebsräte. Sie besitzen die längste Amtszeit als Betriebsrat, sind die am besten Geschulten und haben die größte Erfahrung. Kurz: sie sind die Profis.

Die Betriebsräte der Gruppierung, die sich selbst als Opposition zur Spitze versteht, ist dagegen nicht freigestellt und sie ist nach der Amtszeit – und in der Regel auch nach dem Lebensalter – die jüngste. So betrug in der Untersuchung von Bergmann (2002), in der fast ausschließlich Nicht-Freigestellte befragt wurden, die durchschnittliche Amtszeit der Befragten nur 4,6 Jahre. In einer Untersuchung von Frege (2002), die nur Betriebsratsvorsitzende einbezog, betrug die Amtszeit als Vorsitzender bereits 8 Jahre. Dazu muss man mindestens noch mal 4, wenn nicht 8 Jahre Vorlaufzeit als einfaches Mitglied rechnen, so dass man auf etwa 12 bis 16 Jahre kommt.

Der Unterschied zwischen Freigestellten und Nicht-Freigestellten und die damit verbundene Länge der Amtszeit ist nicht das einzige Kriterium, das die Gruppierungen im Betriebsrat unterscheidet. In der Betriebsratsliteratur werden vor allem folgende weiteren Differenzierungsmerkmale erwähnt: der Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten sowie die Herkunft aus unterschiedlichen Nationalitäten, Berufsgruppen und Betriebsteilen. Man darf sich diese Gruppierungen aber nicht als straff organisierte „Fraktionen“ vorstellen. Meist handelt es sich um lockere Allianzen, deren Konfliktpotential nur sporadisch manifest wird.

Die Dreiteilung der Gremienstruktur, die eigentlich ja eine bipolare Struktur (Spitze und Opponenten) mit einem Zwischenraum (Mitläufer) ist, wird durch zwei andere Studien bestätigt, die die von ihnen untersuchten Betriebsräte ebenfalls dem Typus „Ordnungsmacht“ bzw. „Co-Management“ zuordnen. Artus et al. (2001) widmen dem Thema Gruppenbildung ein eigenes Kapitel („Betriebsratsinterne Fraktionierung und Konfliktlinien“). Die Spannungen zwischen Spitze und Opponenten in den von ihnen untersuchten ostdeutschen Betriebsratsgremien führen sie vor allem auf die Differenz zwischen Hochqualifizierten Angestellten, aus denen sich dort häufig der Betriebsratsvorsitzende rekrutiert, und den gewerblichen Arbeitnehmern zurück. Auch in der Arbeit von Tech (2000) ist die Bipolarität im Gremium ein maßgebliches Analysemerkmal der gesamten Studie. Bei ihm steht aber nicht die Divergenz zwischen Angestellten und Arbeitern im Vordergrund, sondern: „Das Verhältnis der Betriebsratsmitglieder untereinander orientiert sich (...) an der Sollbruchstelle zwischen Freigestellten und Nichtfreigestellten“ (S.101). Wie auch Artus et al. konzentriert Tech (2000) noch mehr, als es die Diktion von „Spitze“ und „Freigestellte“ erwarten ließe, auf die exorbitante Vorrangstellung des Betriebsratsvorsitzenden.

Welches sind die neuralgischen Reibungspunkte, die beim Typus „Ordnungsmacht“ die Bipolarität nähren? Es sind vor allem drei Gründe, die die Opponenten zu solchen machen. Der erste Grund ist ihre Kritik an der Vormachtstellung des Betriebsratsvorsitzenden und seiner Helfergruppe innerhalb des Gremiums. Sie haben basisdemokratische Vorstellungen hinsichtlich der internen Gremienbeziehungen. Tatsächlich aber klaffen Norm und Wirklichkeit der Gremienbeziehungen weit auseinander. Obwohl im Gesetz nicht vorgesehen, ist es die Regel, dass der Vorsitzende

beim Typus Ordnungsmacht eine dominierende Position einnimmt, die manchmal durch entsprechendes autokratisches und dominantes Verhalten noch ausgebaut wird. Die sogenannten „Betriebsratsfürsten“ sind seit Generationen ein dicker Stein des Anstoßes in den Gremien. Auch wenn heute viele Vorsitzende zurückhaltender, kommunikativer und sozialkompetenter auftreten, so ändert das wenig an ihrer faktischen Vormachtstellung, die strukturell vorgeprägt ist durch ihre Profi-Rolle und ihre häufigen und sehr engen Kontakte zum Management.

Der zweite Punkt, den die Opponenten auf ihre Fahnen geschrieben haben, ist der Vorwurf gegenüber der Spitze, sie unterhalte ein zu kooperatives Verhältnis zum Management und verfolge nicht konsequent genug die Vertretung der Interessen der Beschäftigten. Die Opponenten sind Gegner des Co-Managements. Beide Punkte sind „Dauerbrenner“ im Verhältnis der Opponenten zur Spitze. Bei beiden Punkten handelt es sich aber nicht um Inhalte und spezielle Sachthemen der Betriebsratspolitik, sondern beim ersten Punkt geht es um Beziehungsfragen und beim zweiten um solche von Strategie und Taktik. Diese werden gewöhnlich nicht mit Gerechtigkeitsfragen in Zusammenhang gebracht, weil die Gerechtigkeitsthematik beschränkt wird auf Verteilungsfragen, bei denen die Belegschaft die betroffene Partei ist und nicht deren Stellvertretung. Diese Sichtweise lässt sich bei genauer Betrachtung jedoch nicht aufrechterhalten. Die Beziehung der Mitglieder im Gremium untereinander wird von diesen sehr wohl unter Berufung auf Gerechtigkeitsstandards interpretiert. Anerkennung, Demokratie und Beteiligung innerhalb des Gremiums ist sehr wohl eine Frage von Gerechtigkeit. Ebenso lässt sich die Frage nach der richtigen Strategie der Interessenvertretung, ob z.B. Co-Management oder Gegenmacht, nicht ohne Rückgriff auf Gerechtigkeitsargumente legitimieren.

Der dritte Grund sind die inhaltlichen Vorstellungen, Urteile und Reaktionsweisen der Opponenten gegenüber speziellen betrieblichen Interessenthemen und Mitbestimmungsgegenständen, die deutlich verschieden sind von denen der Betriebsratspitze. Die Vorstellungen der Spitze über soziale und personelle Maßnahmen, z.B. über Rationalisierung, Kostensenkung und Restrukturierung, haben eine größere Schnittmenge mit denen des Managements als die der Opponenten. Sie denken stärker in ökonomischen Begriffen, sind aufgeschlossener für die „betrieblichen Erfordernisse“ und kompromissbereiter gegenüber dem Management. Sie würden es selbst weit von sich weisen, wenn man ihnen unterstellen würde, dass es sich dabei um einen erzwungenen Konsens handelt. Es ist eine Übereinstimmung und Kompromissbereitschaft aus Überzeugung, die durchaus häufig mit einer kritischen Auseinandersetzung in Detailfragen verbunden ist. Diese Betriebsratsspitzen schätzen ihre eigene Macht als hoch ein. Wichtig ist ferner, dass sie sich nicht als Vertreter von Gruppeninteressen sehen, sondern als verantwortlich für die gesamte Belegschaft, ja darüber hinaus für den gesamten Betrieb als ökonomische und soziale Einheit. Sie agieren aus der Perspektive des Architekten und des Leaders des Systems.

Für die Vorstellungen, Urteile und Reaktionsweisen der Opponenten trifft die gleiche Regelmäßigkeit zu, nur auf dem polaren Ast. Sie haben eine geringe Schnittmenge mit denen des Managements. Ihre Sichtweise und ihr Habitus sind konfliktori-

scher und misstrauischer gegenüber dem Betrieb und dem Management. Zugespitzt kann man sagen: wenn die Spitze dazu neigt, die betrieblichen Verhältnisse mit einer rosa Brille zu sehen, dann neigen die Opponenten dazu, schnell rot zu sehen bzw. schwarz zu malen. Sie werden von den Mitgliedern der Spitze daher auch gern als „notorische Bedenkenträger“ und als „Quertreiber“ bezeichnet. Die Opponenten lehnen wirtschaftliche Argumente zwar nicht rundheraus ab, zeigen sich ihnen gegenüber aber reservierter und sperriger. Uneingeschränkte Vorfahrt haben bei ihnen die Schutzinteressen der Beschäftigten. Dabei verstehen sie sich weniger als Vertreter der gesamten Belegschaft, sondern primär als die ihres eigenen Vertretungsbereichs. Dass sie die Dinge nur partikular betrachten und zu wenig über den Tellerrand schauen und den Gesamtzusammenhang vernachlässigen ist der notorische Vorwurf der Spitze ihnen gegenüber (vgl. auch Frerichs/Pohl 2000: 188 f.).<sup>2</sup> Diese Konfliktlinie bringt ein Befragter in der Studie von Artus et al. (2001) kurz und bündig so auf den Punkt: „Es gibt hier ein paar Absolute, die rums machen, und andere, die wenn und aber anführen“ (S.101). Die Opponenten setzen das Arbeitnehmerinteresse – in der Regel das ihres Vertretungsbereichs – „absolut“, während die Spitze das Arbeitnehmerinteresse auf das Wohlergehen des Gesamtbetriebes hin relativiert.

Diese Positionen sind beide bekannt und plausibel, d.h. mit Argumenten begründbar. Was wir aber nicht so schnell verstehen ist die Regelmäßigkeit der Verteilung dieser Positionen auf die Gremienstruktur, also die Tatsache, dass die eine Position regelmäßig von der Betriebsratsspitze und die andere von den Opponenten vertreten wird. Warum trägt die Regierung im Ordnungsmacht-Betriebsrat regelmäßig die Farbe rosa und die Opposition die Farbe rot? Unsere Erfahrung aus dem politischen Bereich besagt doch, dass die Farben manchmal wechseln.

## 2. Das Gerechtigkeitskonzept der Betriebsratsspitze

Auf diese Betriebsratsspitzen trifft der Begriff Co-Manager in der Tendenz durchaus zu. Ihre oberste Maxime lautet: bevor der Kuchen verteilt werden kann, muss er erst gebacken werden. Darum ist in ihren Augen das Backen des Kuchens nicht weniger eine Sache der Sozialen Gerechtigkeit als das Verteilen. Die Produktion von ökonomischer Effizienz *ist* Soziale Gerechtigkeit. Ökonomischer Erfolg hat für sie deshalb einen so hohen Stellenwert, weil nur er die Voraussetzungen schafft für Beschäftigung, gute Löhne, Sozialleistungen und humane Arbeitsbedingungen. Ihr Ziel ist der „soziale Erfolgsbetrieb“ wie Bosch et al. (1999: 179) es formulieren. Sie nehmen daher Rücksicht auf die „betrieblichen Notwendigkeiten“. Ich selbst habe sie als „Standortpolitiker“ bezeichnet (Kotthoff 1994: 292). Das Florieren des Stand-

---

<sup>2</sup> Bodo Zeuner hat zu der Vortragsversion, die diesem Aufsatz zugrunde liegt, ein anregendes Korreferat gehalten. Er gibt zu Recht zu bedenken, dass der Vorwurf des Partikularismus durchaus auf die Betriebsratsspitze zurückfällt. Zweifellos ist der eigene Betrieb („Standort“) der Fixstern ihres Handlungshorizonts. Die überbetriebliche gewerkschaftliche Solidarität ist für sie nicht irrelevant, aber in ihrer konkreten Politik weniger handlungsrelevant.

orts ist der oberste gemeinsame Wert, den sie mit dem lokalen Management teilen. Diese Betriebsräte sehen sich selbst ein Stück weit als Wirtschaftspolitiker, ermahnen das Management an ihre Managementpflicht: zur Steigerung der Produktivität, zu Innovation und Rationalisierung. Das Wichtigste ist: sie stellen sich einschneidenden, unliebsamen, schmerzhaften Maßnahmen nicht in den Weg, wenn sie für den wirtschaftlichen Erfolg als erforderlich angesehen werden. Personalreduktionen, Einschnitte bei Sozialleistungen, Stillstand beim Lohn, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Stilllegung von Teilbetrieben, Auslagerungen, Leistungsverdichtung, – all dies tragen sie mit und vertreten es gegenüber der Belegschaft, solange sie darin eine notwendige Vorleistung für die langfristige Sicherung des Standorts sehen. Ein gutes Beispiel sind die Standortsicherungsverträge, die in den letzten Jahren in vielen Betrieben abgeschlossen wurden. Gegen das Versprechen des Managements, eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen zu erhalten, erklären sie sich bereit, harte Einschnitte hinzunehmen. Sie sehen sich nicht – wie manche Beobachter meinen – vom Management dazu gezwungen, vielmehr sehen sie das Management dazu gezwungen, und zwar vom globalen Konkurrenzkampf. Auf den Punkt gebracht, bedeutet dies: für diese Betriebsratsspitzen ist es kein schreiendes Unrecht, dass die Belegschaft an der Anstrengung, „den Betrieb wieder flott zu machen“, ebenso beteiligt wird wie an der Verteilung von materiellem Wohlstand und Sicherheit.

Typische Aussprüche von solchen Ordnungsmacht-Betriebsräten in meiner Studie (Kotthoff 1994) waren: „Nur wenn das Werk existiert, existiert auch der Mensch“; „Die Gewinne von heute sind die Investitionen von morgen“; „Die Kuh, die Milch gibt, darf man nicht schlachten“ und „Die Betriebe sind im Konkurrenzkampf, die können nicht endlos Rücksicht nehmen.“ In der Untersuchung von Tech (2000: 89) sagt ein stellvertretender Betriebsratsvorsitzender: „Wenn der Betriebsrat heute den Erhalt der Arbeitsplätze sichern will und *ein Unternehmen weiter entwickeln* will, dann geht das nicht indem man Klassenparolen aufstellt, sondern dann muss man über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens Bescheid wissen und muss das über eine sachliche Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung versuchen.“

Es ist klar ersichtlich, dass diese Gruppierung voll auf dem Boden der Marktwirtschaft steht. Die Rückbindung ihrer Interessenvertretungspolitik an das Marktrisiko ist für sie der Kern eines anderen Gerechtigkeitsbegriffs. Die Mithilfe bei der Produktion von Markterfolg sehen diese Mitglieder als ein Handeln mit moralischer Qualität. Management und Betriebsrat haben die Pflicht, gemeinsam ihr Bestes dafür zu geben. Gerechtigkeitsprinzipien treten nicht erst dann auf den Plan, wenn die Gewinne, die der Markt erwirtschaftet hat, zum Verteilen anstehen, sondern auch wenn es um die Beteiligung an den Lasten geht, die zur Sicherung des Markterfolgs notwendig sind.

Diese Vorstellungen bezeichne ich als Leistungsgerechtigkeit, obwohl der Begriff missverständlich ist. Denn er wird in der Regel verwendet für eine bestimmte Variante von Verteilungsgerechtigkeit, nämlich der Verteilung von Gütern entsprechend der individuellen Leistung. Ich benutze ihn hier aber nicht für eine Verteilungssitua-

tion, sondern für die Anstrengung beim „Backen des Kuchens“. Eigentlich müsste sie Erfolgsgerechtigkeit oder Beitragsgerechtigkeit genannt werden, denn die Leistung, um die es hier geht, ist der Beitrag zum Markterfolg des Unternehmens. Für die Spitzen der Ordnungsmacht-Betriebsräte ist auch die Verteilungsgerechtigkeit in hohem Maß relevant, und zwar dann, „wenn es etwas zu verteilen gibt“. Aber sie steht bei ihnen nicht absolut, sondern sie setzt die Leistungsgerechtigkeit als Bedingung ihrer Möglichkeit voraus. Eine entscheidende Frage ist dabei die Definition desjenigen Punktes, an dem die (Wieder-)Herstellung von Markterfolg das Aufbürden von Lasten erfordert, um ein Tief zu überwinden. Dies ist eine Situation der Krise. Allerdings führt die Krise nicht automatisch zu einem bestimmten Krisenbewusstsein. Man kann die Krise leugnen; man kann sagen, man sei selbst nicht schuld daran, die anderen müssten sie auslöffeln; und man kann sagen: sie ist eine gemeinsame Not, und es ist daher gerecht, sie durch gemeinsame Anstrengung zu wenden.

Diese dritte Variante ist das Gerechtigkeitsbewusstsein der Betriebsratsspitze. Es setzt ein bürgerschaftlich erlebtes soziales System voraus, in dem das Adjektiv „gemeinsam“ eine erfahrungsgesättigte Entsprechung hat, ein System, in dem das Vertrauen besteht, dass Kooperation sich lohnt und dass die andere Seite an meinem Wohlergehen interessiert ist. Die Betriebsratsspitze verhält sich marktsensibel, weil sie dem eigenen Management *glaubt*, dass der Markt diese Maßnahme erfordert. Fatal wird es, wenn die erforderliche Maßnahme Personalreduktion heißt. Denn dann werden Belegschaftsangehörige, die ja Lasten mittragen sollten, selbst als eine nicht mehr tragbare Last „ausgelagert“. Hier orientieren sich die Betriebsratsspitzen schweren Herzens an dem Prinzip der „Erhaltung des Ganzen“. Es sei gerechter, mit einer verringerten Mannschaft das Boot zu retten, als mit voller Besatzung unterzugehen.

Das Gerechtigkeitsprinzip der Spitze bezieht sich demnach auf die Arbeitsteilung zwischen den korporativen Akteuren Kapital und Arbeit beim Tragen von Lasten. Es lautet: beide Seiten, nicht nur das Kapital, sondern auch die Arbeit, müssen sich um den wirtschaftlichen Erfolg kümmern. Es ist zumutbar und gerecht, dass sich die Belegschaft in angemessener Weise an den Anstrengungen beteiligt, die erforderlich sind, um den Betrieb (wieder) erfolgreich zu machen. Und das bedeutet: Verzicht auf gewohnte Zuwächse an materiellem Wohlstand und – zumindest vorübergehend – Zumutung eines geringeren Niveaus an sozialer Sicherheit.

Die Mitglieder der Spitze betrachten die Mitbestimmung nicht als Gegenmacht, sondern als eine Führungsaufgabe. Weil sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, präferieren ihre Gerechtigkeitsvorstellungen die Handlungsform des Mitgestaltens und Mit-Anpackens. Ihr Menschenbild vom Arbeitnehmer enthält keineswegs weniger Anteile von Autonomie, Fähigkeit zur Selbsthilfe und Veränderungsbereitschaft als von Schutzlosigkeit und Hilfsbedürftigkeit.

### 3. Das Gerechtigkeitskonzept der Opponenten

Genau dies trifft für die Opponenten nicht zu. Für sie kommt eine Beteiligung der Belegschaft an Lasten zur Behebung einer wirtschaftlichen Krise im Unterneh-

men nicht infrage. Die Überwindung der Krise sei allein Sache der Unternehmer. Sie lehnen Co-Management ab, weil die Ziele und Vorgaben ja doch allein vom Management gemacht würden und der Betriebsrat nichts daran ändern könne. Er gerate dadurch nur in eine subalterne Position gegenüber dem Management. „Absolute“ Interessenvertretung, d.h. das Ausreizen der eigenen Machtposition, halten sie für den richtigen Weg.

In der Studie von Bergmann lehnen fast alle Befragten den Satz „Die Gewinne von heute sind die Investitionen von morgen“ ab. Bergmann interpretiert diese Haltung so: „Verweise auf ökonomische Zusammenhänge, allemal Marktprozesse, verfangen in diesem Zusammenhang nicht.“ (Bergmann 2001: 111).<sup>3</sup> Es ist offensichtlich, dass dies ein konträres Deutungsmuster zu dem der Betriebsratsspitzen ist. Sie halten eine Beteiligung an den Lasten zur Überwindung der Krise für ungerecht. Einige sagen: „Ein paar Aktionäre füllen sich die Säckel“; „Die einen arbeiten, die anderen schöpfen ab“ und „Durch die Krise sind die Unternehmer in einer überlegenen Position, gegen die die Betriebsräte nicht ankommen“. Und sie zeigen sich in vielen Varianten empört über die „unverschämte hohen Managementgehälter“ (Bergmann et al. 2002: 50 ff.).

Diese Antworten machen ein großes Misstrauen sichtbar. Die Unternehmer sind in dieser Sichtweise Krisengewinnler. Sie verhalten sich amoralisch. Sie sind nicht an Gerechtigkeit und nicht am Wohlergehen der Belegschaft interessiert. Deshalb ist nicht aktive Beteiligung am Aufbau bzw. an der Weiterentwicklung des Unternehmens, sondern *Umverteilung* die Zielrichtung des Gerechtigkeitskonzepts der Opponenten. Diese Haltungen sind aber, wie Bergmann et al. feststellen, heute kaum noch klassentheoretisch aufgeklärt. Es fehlen die elementaren Einsichten in die strukturellen Krisenursachen (Bergmann et al. 2002: 84).

Es ist deutlich geworden, dass die *differentia specifica* zwischen den Gerechtigkeitsvorstellungen der Spitze und der Opponenten ein anderes Verhältnis zum Management und zum Betrieb ist. Man könnte denken, jeder von ihnen meinte einen anderen Betrieb und ein anderes Management. Was sind die Ursachen für einen so fundamentalen Unterschied in der Wahrnehmung der Beziehungen im Betrieb? Bevor ich dieser Frage nachgehe, will ich einige Bemerkungen machen zur Marginalisierungstendenz gegenüber den Opponenten und zur Hegemonisierungstendenz bei den Co-Managern.

---

<sup>3</sup> Bergmann selbst interpretiert seine Ergebnisse nicht im Kontext von Gremienstruktur und Betriebsratstypen. Deshalb kann man die dort befragten Nicht-Freigestellten auch nicht unbesehen als Opponenten verbuchen. Klar ist aber, dass sie „Andersdenkende“ sind. Ihre Deutungen unterscheiden sich eklatant von denen der freigestellten Betriebsratsmitglieder in zahlreichen Untersuchungen, u.a. in den Studien von Kotthoff (1994), Bosch (1997), Müller-Jentsch/Seitz (1998), Tech (2000), Artus et al. (2001) und Frege (2002). Der besondere Wert der Arbeit von Bergmann et al. für meine Thematik liegt darin, dass in ihr wie in keiner anderen Studie die Stimme der Nicht-Freigestellten und nicht zur Spitze gehörenden Mitglieder zu Wort kommt.

Es besteht kein Zweifel, dass die ökonomistische Sichtweise der Betriebsratsspitzen in den letzten beiden Jahrzehnten, in denen es wenig zu verteilen gab, zur dominanten, ja hegemonialen Perspektive geworden ist, der sich kaum jemand entziehen kann. Selbst die meisten Opponenten stehen noch im Bann dieses Paradigmas, weil sie keine wirkliche Alternative aufzeigen können. Diese Drift zum „Marktrealismus“ ist nochmals erheblich gesteigert worden durch die Methodik des Change Managements, mit der die Restrukturierungen bearbeitet werden. Die Spitzen werden in die Change-Projekte vollwertig eingebunden. Jetzt denken sie nicht nur wirtschaftlich, sondern sie arbeiten (mit) an der Herstellung von Wirtschaftlichkeit (vgl. Tech 2002). Ein anderer Mechanismus, der stark in dieselbe Richtung wirkt, ist das Benchmarking in den Konzernen. Einheitliche Geschäftsstrategien und einheitliche Berichts- und Informationssysteme machen die Standorte vergleichbar. Die Diskurse im Unternehmen sind geprägt von der Dynamik des sportlichen Wettkampfs, der sich auch der Betriebsrat nicht entziehen kann. Er will beweisen, dass er nicht der unflexible Bremser ist. Co-Manager sein heißt jetzt: Mit-Spieler sein. Der Gegenbegriff zu Co-Manager ist: Spielverderber!

Die Opponenten wirken angesichts solcher Entwicklungen versprengt. Im Gremium sind sie marginalisiert. Das Management verweigert ihnen die Anerkennung. Und selbst innerhalb der Gewerkschaft werden sie manchmal als Ewiggestrige abgestempelt. Dabei trifft ihre Position einen heiklen Punkt, nämlich: wie weit kann man dem Vertrauen vertrauen? Ich habe versucht zu zeigen, dass Vertrauen zum Management die entscheidende Voraussetzung für das eine und Misstrauen für das andere Gerechtigkeitskonzept ist. Gewiss ist es einseitig und wenig vorausschauend, als Betriebsrat die Produktion von Wohlstand aus dem Spektrum der Gerechtigkeitsvorstellungen auszuklammern, wie es die Opponenten tun. Genauso einseitig wäre es, zu unterstellen, dass die ökonomistische Rechnung der Co-Manager wie selbstverständlich aufgeht. Man kann den Missbrauch von Vertrauen nicht ausblenden. Wenn man sieht wie Aktienkurse mit Entlassungsmeldungen steigen; und wenn wir erleben, wie viele Beschäftigte trotz hohen „commitments“ ihren Arbeitsplatz in der geplatzten Spekulationsblase der New Economy verloren haben, dann kann man nicht behaupten, dass die Sicht der Opponenten keinen Wirklichkeitsbezug hat und dass die Sicht der Betriebsratsspitzen vor dem Scheitern geschützt sei.

Die unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen haben eine je verschiedene Verankerung im sozialen Feld. Und dieses Feld ist die betriebliche Sozialordnung. Die Betriebsratsspitze hat ein Bild von der betrieblichen Sozialordnung als eines Gemeinschaftsunternehmens. Sie begreift den Betrieb als ein ökonomisches und soziales Gebilde, für das Betriebsrat und Management eine gemeinsame Verantwortung tragen. Sie unterstellen dem Unternehmensmanagement eine soziale Verantwortlichkeit. Und sie wissen, dass dieses ihnen umgekehrt ein ökonomisches Verantwortungsbewusstsein unterstellt. Diese Bereitschaft zur Reziprozität und zum Perspektivenwechsel kommt nicht voraussetzungslos. Sie ist entstanden durch die intensive Interaktion, die die Mitglieder der Spitze als Vollzeit-Betriebsräte und Profis der Mitbestimmung über viele Jahre mit dem Management pflegen. Beide hatten Zeit und Gelegenheit

sich kennen und schätzen zu lernen. Die wechselseitige Anerkennung ist der zentrale Punkt, wenn es um die Genese der Gerechtigkeitsgefühle geht.

Diese Zeit und Gelegenheit hatten die Opponenten nicht, da sie mit dem Spitzen-Management keinen direkten Kontakt haben. Beide Seiten urteilen daher nicht aufgrund interaktiver Erfahrung, sondern aufgrund von Klischees. Jede Seite verweigert der anderen die Anerkennung als moralisch handelnde Person und unterstellt ihr reinen Instrumentalismus. Beide wollen möglichst wenig miteinander zu tun haben. Das Management baut darauf, dass die Spitze die Opponenten „im Griff“ hat. Die Opponenten hoffen darauf, dass die Spitze zum Management auf Distanz geht. Es ist hier die Verortung im Sein, die das Bewusstsein schafft. Es ist die Stellung des einzelnen Mitglieds in der stark professionalisierten und hierarchisierten Gremienstruktur in Verbindung mit dem Vertretungsmuster „Ordnungsmacht“, die das Bild vom Management prägt und damit zugleich die Vorstellung vom richtigen Weg des Betriebsrats mit ihm umzugehen.

Als wichtigstes Zwischenergebnis halte ich fest, dass die Gruppierungen innerhalb des Gremiums unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen darüber haben, wie die Anstrengungen beim Produzieren von Unternehmenserfolg zwischen *Kapital* und *Arbeit* aufgeteilt werden sollen, und dass diese Vorstellungen hoch korrelieren mit den unterschiedlichen Wahrnehmungen des Managements im jeweiligen Unternehmen. Das heißt: Gerechtigkeitsempfindungen sind ein *relationales* Phänomen.

#### 4. Der Beitrag der Gerechtigkeitsforschung

Ich will nun die Konzepte der Betriebsratsspitze und der Opponenten durch die Brille einiger Kategorien der Gerechtigkeitsforschung betrachten, in der Erwartung, dadurch weitere Interpretationshilfen zu gewinnen. In der Gerechtigkeitsforschung hat sich die Dreiteilung von Morton Deutsch durchgesetzt: Equity, Equality und Need (vgl. Folger et al. 2000).<sup>4</sup>

*Equity* ist Gerechtigkeit im Sinne von Leistungsgerechtigkeit, Billigkeit und Angemessenheit. Die Belohnungen sollen *proportional* zu den investierten Beiträgen verteilt werden. Jedem das seine (und nicht dasselbe). Man will so behandelt werden wie *einige* andere Menschen, und zwar wie vergleichbare Leistungsträger. Es ist ein Prinzip, das zur Produktivität und Anstrengung motivieren soll und das in ökonomisch orientierten Gruppen verbreitet ist. Man wünscht sich, dass die eigenen Taten Früchte tragen, dass die Inputs Outputs haben, dass Beiträge einen Ertrag abwerfen. Es ist eine individualistisch-liberale Variante von Gerechtigkeit. Eigeninitiative und Vermeidung von „gelernter Hilflosigkeit“ sollen belohnt werden.

*Equality* ist Verteilungsgerechtigkeit im Sinne von Gleichheit und Gleichberechtigung. Jedem dasselbe. Man möchte so behandelt werden wie *alle* anderen: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit. *Umverteilung* ist das implizite Programm. Belohnung nicht

---

<sup>4</sup> Zu Konzepten und Fragestellungen der Gerechtigkeitsforschung siehe Lengfeld (2004).

nach dem, was man tut, sondern nachdem wer man ist, z.B. nach dem zugeschriebenen Status eines Vollmitglieds eines Kollektivs. Das Menschenbild ist das von Benachteiligten, die sich selber nicht helfen können, und die daher jemand anderen brauchen, der ihre Schwäche kompensiert. Das übergeordnete Ziel ist Herstellung von Solidarität und Harmonie.

Bei *Need* besteht das Prinzip darin, dass man so behandelt werden möchte wie *kein* anderer sonst, nämlich als einzigartiges Individuum. Jedem nach seinen Bedürfnissen. Dieses Konzept hat seinen Platz in engen persönlichen Beziehungen und wird daher hier nicht weiterverfolgt.

Wenn man diese Kategorien anwendet auf die Gerechtigkeitsvorstellungen der Gruppierungen im Betriebsrat, dann wird schnell deutlich, dass die Sicht- und Reaktionsweisen der Spitze im Kontext von Equity-Normen stehen. Sie sind orientiert an Leistung, Produktivität, und Ergebnis. Beteiligung an der wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Unternehmens (= Ökonomismus) ist die Übersetzung des Equity-Prinzips auf das Problem des Interessenausgleichs zwischen den Kollektivakteuren Kapital und Arbeit. Das besagt: die Produktion von Wohlstand geht jede Seite etwas an. Jede tut, was sie kann.<sup>5</sup>

Bei der Verteilung der Lasten *innerhalb* der Arbeitnehmerschaft gehen die Betriebsratsspitzen jedoch vorwiegend nach dem Equality-Prinzip, d.h. nach sozialen Gesichtspunkten und askriptiven Kriterien (z.B. Seniorität), und nicht allein nach Leistung. Zum Beispiel sollen Einbußen bei Lohn und Sozialleistungen oder die Betroffenheit von Arbeitszeitflexibilisierung nach dem Gleichheitsprinzip und die Umsetzung von Personalreduktionen nach dem Prinzip der Verlagerbarkeit der Kosten auf die sozialen Sicherungssysteme erfolgen.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Lengfeld/Liebig (2000) diskutieren unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen von *Belegschaften* und deren Folgen für die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats, nicht jedoch die Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsräten. Wenn man aber im Gedankenexperiment ihr Kategorisierungsschema von Gerechtigkeitsvorstellungen auf den Betriebsrat überträgt, so wären auf einen ersten Blick Equity-Vorstellungen a priori ausgeschlossen. Das liegt daran, dass die Autoren in ihrer Kategorisierung der Dimension „Gruppenbindung“ einen zentralen Platz gewähren. Equity-Normen würden dann mit Individualismus (= geringe Gruppenbindung) und mit Selbstvertretung statt Stellvertretung identifiziert, so dass sich Equity-Normen und wirksamer Betriebsrat per definitionem auszuschließen scheinen. Dagegen wäre zu bedenken, dass bei der Herstellung von Leistungsgerechtigkeit ein Kollektivakteur durchaus einen Platz haben kann und – wie im Fall von „Ordnungsmacht-Betriebsräten“ – auch hat. Das ist auch den Autoren durchaus bewusst. Sie begegnen der Einführung mit der Etablierung eines „kollektivistischen“ Leistungsbegriffs, nach dem der Einzelne als Mitglied einer im Betrieb vertretenen Gruppe an deren Leistung partizipiert.

<sup>6</sup> Lengfeld (2004) analysiert Umfragedaten von Arbeitnehmern nach deren Präferenzen für bestimmte Verfahren der gerechten Verteilung von Gütern und Lasten – z.B. individuell oder kollektiv – und nach ihrer Einschätzung der Wirksamkeit des Betriebsrats. Es wurde erwartungsgemäß ein Zusammenhang festgestellt zwischen „kollektivistischer“ Gerechtigkeitsideologie und positiver Beurteilung des Betriebsrats.

Daneben gibt es aber auch viele Bereiche, bei denen die Betriebsratsspitzen für Verteilungen innerhalb der Belegschaft das Equity-Prinzip anwenden. So wird z.B. in der Erlanger Betriebsräte-Studie für die Spitzen des Typs „Integrationsorientierte Kooperation“ festgestellt, dass es für sie ein Gebot der Fairness ist, sich nicht gegen die Entlassung von notorischen Faulenzern in der Belegschaft zu stellen (Bosch et al. 1999). Ein anderer Beleg ist, dass in einer Befragung von Carola Frege die Betriebsratsvorsitzenden auf die Frage nach der Lohngerechtigkeit sich deutlich für den leistungsbezogenen Lohn ausgesprochen haben (Frege 2002). Das Gerechtigkeitskonzept der Co-Manager ist also je nach Themenfeld und Gegenstand ein Mix aus Equity und Equality.

Die Sicht- und Reaktionsweisen der Opponenten bewegen sich dagegen überwiegend im Spektrum des Equality-Prinzips. Bei ihnen sind folgende charakteristische Forderungen und Prinzipien verbreitet: gleicher Lohn für gleiche Arbeit; Umverteilung von oben nach unten. Auch gering Qualifizierte sollen gut bezahlt werden und dementsprechend sollte kein Niedriglohnsektor eingeführt werden („Dass man den Leuten zahlt, was sie zum Leben brauchen.“); befristet Beschäftigte sollen fest angestellt werden und Leiharbeiter eine Chance im Betrieb erhalten (Bergmann et al. 2002: 29 f., 58). Generell lässt sich feststellen, dass die Opponenten hellhöriger sind für die Belange von Minderheiten und von Exklusion Bedrohten, während die Spitze nachdrücklicher die Kernbelegschaft im Auge hat.

Equality-Prinzipien sind traditionell das Anliegen von Gewerkschaften und der Arbeiterschaft nahestehenden Parteien. Sind die Opponenten deswegen stärker *gewerkschafts- und SPD-geprägt* als die Betriebsratsspitzen? Eine solche Antwort wäre viel zu einfach. In vielerlei Hinsicht verhält es sich geradezu umgekehrt. So ist der Weg in die Betriebsratsspitze in den meisten Ordnungsmacht-Betriebsräten auch eine Gewerkschaftskarriere. Ferner, es sind die Spitzen und viel weniger die Opponenten, die in den Entscheidungsgremien der Gewerkschaften Sitz und Stimme haben. Und es ist zu bedenken, dass derselbe Spalt von Gerechtigkeitsvorstellungen sich genauso durch die Gewerkschaften und durch die SPD selbst zieht. Auch in ihnen konkurrieren die Prinzipien von Verteilungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit miteinander. Beide, die Betriebsratsspitzen wie die Opponenten, stehen der Gewerkschaft nahe. Aber diese Nähe wirkt bei beiden immer weniger prägend. Es ist übereinstimmendes Ergebnis der neueren Betriebsratsforschung, dass die Spitzen in ihrer Realpolitik „betrieblicher“ werden, d.h. sich weniger von der gewerkschaftlichen Beschlusslage leiten lassen. Und Bergmann (2001) stellt für die Krisendeutungen der nicht-freigestellten Mitglieder Ratlosigkeit und keineswegs gewerkschaftliche Deutungssicherheit fest. Im Austrocknen der bisherigen Symbiose zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften sehe ich langfristig eine gravierende Folge der Ausbreitung von Vorstellungen des Modells Leistungsgerechtigkeit bei Betriebsräten.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Gerechtigkeitsforschung besagt, dass die Gerechtigkeit des *Verfahrens*, in dem über die Verteilung von Ressourcen entschieden wird, für die Menschen nicht weniger wichtig ist als die Verteilungsgerechtigkeit selber (Cohen-Carash/Spector 2001). Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit sind u.a.

die Neutralität, d.h. dass der Entscheider nicht „nach Nase“ entscheidet, die Repräsentativität, d.h., dass die Sichtweisen und Werte aller Betroffenen in Betracht gezogen werden, und die Korrigierbarkeitsregel, d.h. dass Ausnahmen bei Härtefällen gemacht werden. Die Verfahrensgerechtigkeit wurde vor allem anhand von Verfahren bei größeren Personalreduktionen erforscht. Einige Autoren wie Tyler/Belliveau (2000) kommen zu dem Ergebnis, dass die Verfahrensgerechtigkeit für die Beurteilung der Organisation sogar wichtiger ist als das inhaltliche Ergebnis der Entscheidung, d.h. also, dass die Beschäftigten ihre Entlassung leichter hinnehmen, wenn sie bei der Umsetzung der Entscheidung vom Management persönlich korrekt, ehrlich, offen und respektvoll behandelt werden, dass es mehr auf das Wie als auf das Was ankomme. Diese Interpretation des Prinzips könnte freilich leicht zynisch missverstanden werden, wenn man sie instrumentell wendet.

Eng verwandt mit der Verfahrensgerechtigkeit ist das Gerechtigkeitskonzept des *„organizational citizenship behavior“*, das Anklänge an das Konzept der Sozialordnung, insbesondere an den Begriff „Bürgerstatus“ hat. Dazu gehört Anerkennung, Achtung und Rücksichtnahme. Es wurde festgestellt, dass das *organizational citizenship behavior* eine Quelle der Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Organisation ist, zu einer positiven Bewertung der Organisation führt und die Menschen dazu motiviert, ihre eigenen kurzfristigen Interessen den Interessen der Gruppe bzw. der Organisation unterzuordnen. Sie sind bereit, mehr einzubringen als von ihnen verlangt wird, wenn die Organisation sie mit Respekt behandelt.

Die Gerechtigkeitsforschung untersucht überwiegend mit standardisierten Methoden, wie Individuen Verteilungsentscheidungen beurteilen und welche Auswirkungen es auf ihr Verhalten hat, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Dabei werden als Standardsituationen häufig Entscheidungen bei Lohn und bei Personalentlassungen abgefragt. Geht man von dieser Definition aus, dann lässt sich meine Fragestellung kaum darin unterordnen. Denn es geht hier weder methodisch um Attitüdenforschung, noch inhaltlich um Gerechtigkeitsargumente von Individuen, die direkt Betroffene von Verteilungsentscheidungen sind, sondern um Gerechtigkeitsargumente von Mitgliedern eines kollektiven Vertretungsorgans, das selbst mitentscheidender *Verteilungsakteur* ist. Bei diesen Gerechtigkeitsargumenten geht es um die Untermauerung von unterschiedlichen Vertretungsstrategien des kollektiven Organs und wie diese mit der internen Struktur des Gremiums zusammenhängen. Dabei zeigt sich, dass die Gerechtigkeitsvorstellungen abhängen von dem Bild, das die Betriebsratsmitglieder sich machen von der Identität des Verhandlungspartners im Entscheidungsprozeß, also vom Unternehmensmanagement. Dieses Bild variiert mit der Intensität der Interaktion, d.h. dem Grad der Nähe und Vertrautheit. Und dieser Grad ist vorbestimmt durch die Stellung des Mitglieds in der Hierarchie- und Professionalisierungsstruktur des Gremiums.

Trotz dieser Einschränkung zeigt sich, dass es einige bemerkenswerte Berührungspunkte und Parallelen zur Gerechtigkeitsforschung gibt. So zeigen die Aussagen über die Verfahrensgerechtigkeit und die *organizational citizenship* große Ähnlichkeit mit den Gerechtigkeitskonzepten der Gruppierungen im Betriebsratsgremium.

Die Opponenten glauben nicht an die Verfahrensgerechtigkeit im Betrieb, vielmehr setzt sich nach ihrer Ansicht stets der Stärkere durch, es herrscht „Sozialdarwinismus“, und der Betriebsrat steht unter einem „stummen Zwang“ bzw. „erzwungener Anpassung“ (Bergmann et al. 2002: 41, 53) Sie glauben erst recht nicht an eine organizational citizenship, d.h. an eine respektvolle, wohlwollende und korrekte Behandlung durch das Management.

Insbesondere die beiden Gerechtigkeitstypen Equity und Equality sind hilfreich, die Unterschiede in den Konzeptionen der BR-Spitze und der Opponenten differenzierter zu sehen. Vor allem können sie uns in dem Ansatz bestärken, dass nicht das Ergebnis einer Verteilungsentscheidung an sich das allein interessante Studienobjekt ist, sondern dass das Verhältnis zwischen der inhaltlichen Seite von Gerechtigkeit und der Form der sozialen Beziehung im Zentrum des Interesses stehen muss. Darum sind es diese zwei Erkenntnisse, die für die weitere Diskussion festzuhalten sind:

Die verschiedenen Gerechtigkeitskonzepte sind sich nicht selbst Zweck, sondern durch sie sollen unterschiedliche übergeordnete gesellschaftliche Ziele erreicht werden, die funktional erforderlich sind, nämlich bei Equity wirtschaftliche Produktivität und bei Equality soziale Kohäsion.

Das wahrgenommene Ausmaß an Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit hängt ab von der Qualität der sozialen Beziehung zwischen dem Verteiler und dem Empfänger von Ressourcen. Die relationale Seite von Gerechtigkeit wird durch die Gerechtigkeitsforschung nachdrücklich bestätigt.

## **5. Mitbestimmungskultur und Gerechtigkeit: Satz verloren – Spiel gewonnen**

Der Ökonomismus wird nach Ansicht der Betriebsratsspitzen, die sich an ihm orientieren, dadurch zu einer Form Sozialer Gerechtigkeit, dass er die Werte produziert, die verteilt werden können. Was aber geschieht, wenn diese Rechnung nicht aufgeht? Was geschieht, wenn der Betriebsrat aus ökonomischer Vernunft Opfer bringt, Einschnitte hinnimmt und Anstrengungen unternimmt, bei denen sich herausstellt, dass sie sich nicht gelohnt haben?

Die Antwort auf diese Frage lautet: dann erscheint den Betriebsratsspitzen ihre „Beziehungskiste“ mit dem Management erfolgsrelevanter als ein Erfolg in der Sache eines speziellen Interessenstreitpunktes.

Ein gutes Beispiel dafür berichtet Reinhard Bahn Müller (1996). In einem Automobilwerk erhofft sich das Management von der Einführung der Gruppenarbeit einen großen wirtschaftlichen Gewinn. Der Betriebsrat unterstützt mit hohem eigenen Aufwand diese Strategie, weil sie seinen Vorstellungen von guter und gerechter Arbeit entspricht. Als dieser Zug noch in voller Fahrt ist, wird er von einem Tag auf den anderen abrupt gestoppt. Im Konzernmanagement hatte sich der Wind gedreht. Das Werksmanagement wurde angewiesen, die Gruppenarbeit abubrechen. Was tut der Betriebsrat, der ein mächtiger Co-Manager ist und der jetzt allen Grund hätte, seine Kooperation mit dem Management auf den Prüfstand zu stellen? Er schreibt einen rituellen Protestbrief an das Management und kooperiert am nächsten Tag weiter als

wenn nichts geschehen wäre. Er stellt seine Gerechtigkeitsprinzipien, seinen Ökonomismus und seine Kooperation mit dem Management nicht infrage. Er entschuldigt später sogar seinen Verhandlungspartner, die Werksleitung. Sie sei wegen der Benchmarking-Vergleiche massiv unter Druck gesetzt worden von der Konzernleitung. Ich interpretiere den Fall so: die Aufrechterhaltung der guten langfristigen Beziehung mit dem Management war ihm wichtiger als der Erfolg in der Sache, die er für eine gerechte hielt und für die er sich vorher so sehr ins Zeug gelegt hatte.

Ein vergleichbarer Vorgang wird in einem Interview in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ (7,8/97) mit einer Siemens-Betriebsratsvorsitzenden berichtet. Diese hat sich uneingeschränkt hinter das mit Einschnitten und Opfern verbundene Restrukturierungsprogramm gestellt. In einigen Fällen wurden dann Betriebsteile, in denen das Programm erfolgreich war, trotzdem ausgegliedert. Die Betriebsratsvorsitzende beklagt das, weil es der Belegschaft schwer zu vermitteln sei, aber sie fügt sogleich den aufschlussreichen Satz hinzu: „auf der anderen Seite kann die Alternative nicht sein, unbeteiligt den sich verändernden Verhältnissen zuzuschauen.“ Auch in diesem Fall wird deutlich: die Aufrechterhaltung der kooperativen Beziehung, das aktive Mitgestalten statt bloßer Reaktion ist wichtiger als das Ergebnis in der Sache. Das Verhalten des Managements findet Verständnis mit dem Hinweis darauf, dass es unter massivem Druck von Börsenanalysten und Wirtschaftspresse stehe, die Siemens vorwerfen, mehr ein Sozial- als ein Kapitalunternehmen zu sein.

Die Vorsitzende ist sich klar darüber, dass der Betriebsrat gegenwärtig in Verteilungsfragen keine großen Erfolge erzielen wird. „Niemand von uns macht sich was vor: die härtere Gangart wird andauern.“ Das irritiert sie jedoch nicht sehr. Dagegen hat sie ihre ganze Aufmerksamkeit auf ein Beziehungsproblem gewendet. Der Konzern stand unter dem Druck, sich in eine Holding zu verwandeln, was dem Gesamt-Betriebsrat einen Verlust an Bedeutung und Einfluss bringen würde, weil der enge Kontakt zu den obersten Entscheidern verloren ginge. „Für uns ist es wichtig, über den Zentralvorstand und den Arbeitsdirektor auf die einzelnen Vorstände einwirken zu können. Diese Kultur und Praxis ist eine Stärke von Siemens, die für beide Seiten positiv ist.“ Das trifft den Kern des Problems. Dem Siemens-Betriebsrat geht es in erster Linie darum, das vertrauensvolle Verhältnis zur Person des Vorstandsvorsitzenden und des Arbeitsdirektors („Kultur und Praxis“) aufrechtzuerhalten. Auf dieser Basis hat er die Bedeutung im Unternehmen erlangt, die er hat. Und auf diese Basis ist sein Gerechtigkeitsgefühl gegründet.

Gerechtigkeitsvorstellungen sind hier bezogen auf ein personales Binnenverhältnis zwischen den Top-Entscheidern beider Seiten. Das ist eine grandiose, aber stets fragile Organisationsleistung. Organisationsgestaltung ist ein Gestalten von Gerechtigkeitsvorstellungen. Die deutsche Mitbestimmung ist eine Organisationsgestaltung mit einem kräftigen Schub in Richtung Leistungsgerechtigkeit.

Die gleiche Konstellation wie bei Siemens lässt sich bei den Spitzen der Gesamt-Betriebsräte zahlreicher anderer Konzerne feststellen, die bekannt sind für ihre Vorreiterrolle in betrieblicher Mitbestimmung. Es ist schwierig, die Rolle dieser Betriebsräte realistisch einzuschätzen. Auf der einen Seite trifft es zu, dass sie zur Zeit

kaum interessenpolitische Verteilungserfolge erzielen können, sondern dass sie im wesentlichen mithelfen, Lasten zu tragen und die härtere Gangart mitzugehen (vgl. Kotthoff 1998). Auf der anderen Seite erreichen sie, dass die alte Machtbeziehung, d.h. die Selbstverständlichkeit und Unhintergebarkeit von Mitbestimmung, nicht in Frage gestellt wird, so dass sie damit rechnen können, am Zuge zu sein, wenn es wieder Gewinne zu verteilen gibt. Der Betriebsrat nimmt das so wahr: er hat einen Satz verloren, aber das Spiel gewonnen. Rein machtsoziologisch hat er eine Schwächephase und das Management könnte ihn leichter Hand ausbooten. Aber die Betriebsratspitzen machen für sich die Erfahrung, dass es dies gerade nicht tut, und das wird als ein Akt von Gerechtigkeit wahrgenommen. „Der Betriebsrat wird sogar ernster genommen als er eigentlich müsste“. Dieser Ausspruch eines Betriebsratsvorsitzenden drückt den komplexen Zusammenhang exakt aus. Und der bedeutet: Gerechtigkeit hat hier eine Chance, weil die andere Seite guten Willens ist.

Das Gut, das die ökonomistische Betriebsratsspitze retten will, ist die Kultur der Mitbestimmung, die als der Königsweg zu mehr Gerechtigkeit im Unternehmen hochgeschätzt wird. Der Ökonomismus entpuppt sich als Instrument für die Aufrechterhaltung von Sozialer Gerechtigkeit. „Marktrealismus“ bedeutet für die Betriebsratsspitzen keineswegs, dass der Markt von sich aus für Gerechtigkeit sorgt. Im Gegenteil, gerecht oder ungerecht ist ihm gleichgültig. Marktrealismus bedeutet: den Erfolg im moralisch gleichgültigen Markt als eine gemeinsame Anstrengung, als moralische Pflicht zu sehen. Was den Opponenten als Preisgabe der Durchsetzungsfähigkeit erscheint, ist für die Betriebsrats-Spitze die Substanz ihrer Durchsetzungsfähigkeit. Wir können es jetzt auch so ausdrücken: auf Ökonomismus und Co-Management als Weg zu Sozialer Gerechtigkeit können sich die Betriebsratsspitzen nur einlassen, weil sie sich sehr sicher sind, dass die Rechnung aufgeht.

Dass diese Rechnung in ihren Augen bisher tatsächlich aufgegangen ist, ist das Ergebnis einer neuen Untersuchung von Frege (2002), in der (nur) Betriebsratsvorsitzende nach ihrer Kooperation mit dem Management befragt werden. Sie stellt fest, dass die bescheidenen Verhandlungserfolge der Betriebsräte in den letzten Jahren keinerlei Auswirkungen auf ihre Bereitschaft zur Fortsetzung der Kooperation hatten. Den größten Einfluss auf diese Bereitschaft hat das Verhalten des Managements selbst. Die Vorsitzenden bescheinigen ihrem Management, dass es die Schwächeperiode des Betriebsrats nicht ausgenutzt habe zur einseitigen Stärkung der eigenen Macht. Sie versichern, es habe keinen Machtzuwachs des Managements und keinen Machtverlust des Betriebsrats gegeben. Frege folgert daraus: solange das Management unverändert offen und kooperativ auf den Betriebsrat zugehe, hält diesen nichts von der Fortsetzung der Kooperation ab. Sie konstatiert eine große Kontinuität der kooperativen Beziehungen auch in den letzten Jahren der Restrukturierungen und des Drucks auf die Betriebsräte.<sup>7</sup> Auf beiden Seiten bestehe nach wie vor die tiefe Über-

---

<sup>7</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt die Bochumer Betriebsräteuntersuchung von Müller-Jentsch und Seitz, die im Maschinenbau durchgeführt wurde (vgl. Seitz 2001).

zeugung, dass wechselseitiges Verständnis und Kooperation der effektivste Weg zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen sei.

Die Ergebnisse von Frege führen uns nah an die Stelle, für die ich eine Erklärung gesucht habe. Warum bleiben die Betriebsratsvorsitzenden und ihre Helfer beim Typ „Ordnungsmacht“ trotz eklatanter Enttäuschungen in der Sache weiterhin kooperative Ökonomen? Jetzt können wir sagen: weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass sich *nicht* der Stärkere durchsetzt. Sie erfahren sich nach wie vor selbst als Herren der Lage und nicht als Opfer der Verhältnisse.

Genau umgekehrt verhält es sich bei den Opponenten. In ihrem Urteil spielt der geringe Verhandlungserfolg des Betriebsrats in den inhaltlichen Fragen die Hauptrolle. Die Aufrechterhaltung der Kultur der Mitbestimmung ist dagegen kein Thema bei ihnen. Ihr Interesse ist fokussiert auf den Satz, nicht auf das Spiel. Deshalb sehen sie einen großen Machtzuwachs des Managements und einen Machtverlust des Betriebsrats. Sie sprechen von erzwungener Anpassung, von stummem Zwang, von verschärfter Machtungleichheit und von Sozialdarwinismus. In ihren Augen ist die Rechnung des Co-Managements nicht aufgegangen. Die Spitze und die Opponenten unterscheiden sich demnach vor allem in der Beurteilung der moralischen Qualität des Managements.

Woran liegt es, dass die Betriebsratsspitze und die Opponenten das Management und den Betrieb so unterschiedlich wahrnehmen? Sicher ist das nicht monokausal zu erklären, aber ich glaube, ein Hauptgrund ist die persönliche Interaktion und Erfahrung. Die Opponenten haben fast nichts von dem, was die Spitze in überreichem Maße hat: Kontakt zum obersten Management und damit die wesentliche Voraussetzung für wechselseitige Anerkennung und Vertrauen. Die Opponenten sind weitgehend davon ausgeschlossen, eine konkrete Beziehung zum Management im eigenen Betrieb aufbauen zu können. Von diesem reden sie im selben anonymen Tonfall wie von „den“ Kapitalisten. Die Randstellung in Bezug zum Management hängt aufs engste zusammen mit ihrer Randstellung innerhalb des Gremiums.

Diese Randstellung der Opponenten in den Betriebsräten des Typus „Ordnungsmacht“ darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie dennoch eine wichtige Funktion erfüllen. Sie sind eine dauernde Mahnung für die Betriebsratsspitze, nicht *blind* zu vertrauen. Darüber hinaus erfüllen sie die Funktion der potentiellen Alternative. Wenn es zu Ereignissen kommt, bei denen die Gerechtigkeitsgefühle größerer Teile der Kernbelegschaft verletzt werden, dann werden einige Personen aus dem Kreis der Opponenten nicht selten zu Anführern einer Protestbewegung, die die Spitze zu einem härteren Vorgehen gegenüber dem Management treibt oder gar selbst das Ruder übernimmt. Die Opponenten fungieren dabei als die Sicherung im Schaltkasten des Ökonomismus, die durchbrennt, wenn „gewisse Grenzen überschritten“ werden.

## 6. Gerechtigkeit bei anderen Betriebsratstypen

Diese Aussagen beziehen sich auf den Betriebsratstypus Ordnungsmacht. Welche Zusammenhänge zwischen Gremienstruktur und Gerechtigkeitsvorstellungen bei

den anderen Betriebsratstypen bestehen, müsste für jeden Typ gesondert analysiert werden, was den Rahmen dieses Beitrags übersteigt.<sup>8</sup> Aber eine Gemeinsamkeit der anderen *vertretungswirksamen* Typen ist, dass die interne Struktur nicht monolithisch, sondern pluraler ist. Das liegt daran, dass bei keinem anderen Typ die Betriebsratsspitze intern so dominant ist und gleichzeitig als Co-Management so stark in die Führungsstruktur des Unternehmens integriert ist. Beides – interne Dominanz und Co-Management – begünstigen eine bipolare Struktur.

Beim Betriebsratstyp „aggressive Gegenmacht“ verhält es sich geradezu umgekehrt wie beim Typ Ordnungsmacht: die Spitze ist am wenigsten an Equity-Vorstellungen orientiert und die Opposition am meisten. Beim Typ „kooperative Gegenmacht“ repräsentiert die Spitze beide Gerechtigkeitsprinzipien gleich stark. Sie agiert als Co-Manager, bringt aber zugleich im kämpferischen Gewerkschaftshabitus die Stimme von Equality-Normen zur Geltung, indem sie die Betriebsratspolitik eng mit dem gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörper verzahnt. Die Wahrscheinlichkeit der Entstehung einer Opposition wird dadurch geringer. Diese beiden Typen kommen aber in Deutschland sehr selten vor.

Interessant sind die Zusammenhänge beim Typus „standfester Betriebsrat“, der nach der „Ordnungsmacht“ der zweithäufigste vertretungswirksame Typus ist. Er praktiziert eine defensive Kooperation. Das Management ist nicht an einem Co-Management interessiert, sondern versucht den Einfluss des Betriebsrats einzudämmen. Der Umgang zwischen den Parteien ist formal und legalistisch. In der Betriebsratsspitze sind in der Regel konfliktbereite Kämpfernaturen. Wenn diese mit zunehmender Amtsdauer vertrauter mit dem Management werden und die Vorteile von informellen Kontakten für die eigene Einflusssteigerung erkennen, dann entsteht ein Sog des Wandels dieses Betriebsratstypus in Richtung des Ordnungsmachttypus. Das ruft sogleich heftige Gegenreaktionen im Gremium hervor, die nicht selten zum Sturz der bisherigen Spitze führen. Der Betriebsrat ist für lange Zeit mit seinen eigenen internen Problemen beschäftigt, was seine Durchsetzungskraft schwächt.

Der „standfeste Betriebsrat“ ist ein labiles Muster, weil ihm beide Stabilisierungspotentiale der anderen vertretungswirksamen Typen fehlen: sowohl das starke Interesse des Managements an einem Co-Manager als auch das Fußen auf der Tradition einer starken Gewerkschaftskultur im Betrieb. Gerade weil die Spitze ohne diese beiden Stützen den aufrechten Gang probt, ist dies ein beeindruckendes Muster. Die Gerechtigkeitsvorstellungen der verschiedenen Gruppierungen in diesen Gremien liegen meist gar nicht weit auseinander. Aber hier wird argwöhnisch die Beziehung der Spitze zum Management kontrolliert. Das bedeutet, dass die Organisationsfähigkeit

---

<sup>8</sup> Die anderen vertretungswirksamen Typen meiner Studie (Kotthoff 1994) sind: der „standfeste Betriebsrat“, der „Betriebsrat als aggressive Gegenmacht“ und der „Betriebsrat als kooperative Gegenmacht“. Daneben unterscheidet ich drei nicht-vertretungswirksame („defiziente“) Typen, auf die ich hier nicht näher eingehe: der „ignorierte“, der „isolierte“ und der „Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“.

des Betriebsrats nicht selten an der Beziehungs- und Vertrauensfrage scheitert, die wir schon beim Typ Ordnungsmacht als Untergrund der verschiedenen Gerechtigkeitsvorstellungen identifiziert haben. Solche Differenzen äußern sich in der Regel als persönliche Reibereien und Eifersüchteleien im Gremium, obwohl dahinter die Grundsatzfrage steckt, ob dem Management zu trauen ist oder nicht. Und das hat Folgen für Gerechtigkeit.

Die Frage, in welchem Mix Verteilungs- und Leistungsgerechtigkeit die Politik von Staat und Verbänden bestimmen sollten, ist aktuell eines der vordringlichen Politikthemen. Die Betriebsräte stehen als „Marktrealisten“ und/oder als „Besitzstandswahrer“ schon länger und unmittelbarer im Durchzug dieser beiden Fenster. Die strukturellen Voraussetzungen ihrer Optionen können möglicherweise Orientierung geben für eine generelle Gerechtigkeitsdebatte.

## Literatur

- Artus, I./Liebhold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwal, U. (2001): Betriebliches Interessenhandeln, Band 2: Innerbetriebliche Interaktionsmuster in Ostdeutschland. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Opladen.
- Bahn Müller, R. (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, R./Salm, R. (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten. Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg.
- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H. (2002): Krise und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, 4.
- Bergmann, J. (2001): Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg): Umbrüche und Kontinuitäten, Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering: 101-112.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität? Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, München/Mering
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Cohen-Charash, Y./Spector, P. (2001): The Role of Justice in Organization: A Meta-Analysis. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2: 278-321.
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality, and need. In: Journal of Social Issues, 31: 137-149.
- Folger, R./Sheppard, B.H./Buttram, R.T. (2000): Equity, Equality, and Need. Three Faces of Social Justice. In: Bunker, B.B./Rubin, J.Z. (Hg.): Conflict, Cooperation, and Justice. San Francisco: 261-289.
- Frege, C., (2002): Transforming German Workplace Relations: Quo vadis Cooperation? Unpublished Draft. London.
- Frerichs, J./Pohl, W. (2000): Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen. ISO-Institut. Köln.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt a.M.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering.
- Kotthoff, H., (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. In: Industrielle Beziehungen, 5: 76-100.

- Lengfeld, H. (2004): Gerechtigkeit und die zwei Ebenen industriellen Konflikts. Empirische Befunde der betrieblichen Einstellungsforschung. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Gerechtigkeit und Management. Managementforschung 14. Wiesbaden (im Erscheinen).
- Lengfeld, H./Liebig, S. (2000): Industrielle Beziehungen und soziale Gerechtigkeitseinstellungen. In: Industrielle Beziehungen, 7: 10-42.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, 5: 361-387.
- Seitz, B. (2001): Industrielle Beziehungen im Maschinenbau: Betriebsräte und Management auf dem Weg zu neuen Verhandlungsmustern? In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München/Mering: 113-128.
- Tech, D., (2000): Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Diplomarbeit. Bielefeld.
- Tyler, T.R./Belliveau, M.A. (2000): Tradeoffs in Justice Principles. Definitions of Fairness. In: Bunker, B.B./Rubin, J.Z. (Hg.): Conflict, Cooperation, and Justice. San Francisco: 291-331.