

Walther Müller-Jentsch*

Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen**

Replik auf die Beiträge von Wolfgang Streeck (Heft 1/2016), Jürgen Kädtler, Klaus Dörre, Britta Rehder und Wolfgang Schroeder (alle Heft 3/2016)

Zusammenfassung – Die nachstehende Replik geht nach einer Präzisierung des Konzepts der Konfliktpartnerschaft auf die wesentlichen Kritikpunkte ein, die die Beiträger zur *Kontroverse Konfliktpartnerschaft* erhoben haben. Sie greift deren Hinweise auf die Fragmentierung der deutschen industriellen Beziehungen in zwei bzw. drei Regulierungswelten auf und argumentiert, dass unbeschadet dessen die Konfliktpartnerschaft immer noch als das prägende Modell für die deutschen industriellen Beziehungen anzusehen sei, wenn auch für einen – im Vergleich zu früheren Dekaden – eingeschränkteren Bereich.

Conflict partnership and other species of industrial relations

Abstract – The following reply starts with a detailed definition of the concept of *conflict partnership* and addresses the main criticisms of the contributors about the controversy of this concept in former issues. It takes up their suggestions concerning the fragmentation of German industrial relations into two or three worlds of regulation. Finally, it argues that conflict partnership remains the constitutive model for German industrial relations, albeit for a more limited field compared to earlier decades.

Key words: Germany, German model, conflict partnership, fragmentation of industrial relations, social market economy, European Union
(JEL: J50, J52, J53, J58)

* Dr. Walther Müller-Jentsch, Jg. 1935, Prof. em. für Soziologie (Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum.

Anschrift: Alte Landstr. 211, D – 40489 Düsseldorf. E-Mail: w.mueller-jentsch@rub.de.

** Artikel akzeptiert: 20.10.2016.

Gelobt sei der Zweifel. Ich rate euch, begrüßt mir
Heiter und mit Achtung den
Der euer Wort wie einen schlechten Pfennig prüft!
(Bertolt Brecht: *Lob des Zweifels*)

Deine Kritiker sind deine Freunde,
denn sie zeigen dir deine Fehler.
(Benjamin Franklin)

Mit Achtung begrüße ich die Beiträge zur *Kontroverse Konfliktpartnerschaft* wegen ihres wissenschaftlichen Ernstes, mit dem sie sich – nicht ohne Komplimente an mich – mit dem Analysekonzept der Konfliktpartnerschaft auseinandersetzen und dabei nicht nur viele Facetten aufscheinen lassen, sondern auch neue, innovative Perspektiven für die Analyse der industriellen Beziehungen eröffnen. Wissenschaftlicher Fortschritt, das müssen wir nicht allein Karl Popper zugestehen, hat seine *raison d'être* in der Kritik.

Ich stehe nicht an, die fünf Beiträge meiner Freunde detailliert zu replizieren, noch fühle ich mich gedrängt, das Konzept aufzugeben. Mit Wolfgang Schroeder halte ich es für „still alive“. Nach einer erneuten Vergegenwärtigung des Konzepts werde ich meine Replik auf einige strittige Themenkomplexe konzentrieren.

Was heißt Konfliktpartnerschaft?

Es erscheint mir opportun, an dieser Stelle das Konzept der Konfliktpartnerschaft zu präzisieren.

Die Grundkonstellation: Wie immer man das dem kapitalistischen Produktionsprozess zugrundeliegende widersprüchliche Interessenverhältnis von Kapital und Arbeit bzw. der Akteure, die sie repräsentieren, definieren mag, nur durch Kooperation im Produktionsprozess können sie letztlich effiziente Ergebnisse (Produkte oder Dienstleistungen) erzielen. Die eine oder andere Seite mag dabei in der Position des Mächtigeren sein und durch Kapitaldiktat oder – seltener – durch Arbeiterkontrolle (z.B. Closed Shop) die Spielregeln der Kooperation dominieren, ohne sie völlig einseitig bestimmen zu können.¹ Wird die Kooperation zum wechselseitigen Vorteil auf (eine wie immer relative oder prekäre) Dauer gestellt, dann ist dieses Arrangement gleichbedeutend mit einer Konfliktpartnerschaft. Sie ist an spezifische Bedingungen und Konstellationen gebunden, wie sie im Folgenden aufgeführt werden.

Konfliktpartnerschaft

- ist erstens ein Alternativ- oder Gegenbegriff zur Sozialpartnerschaft, der als Oxymoron Widersprüchliches: *Konflikt* und *Partnerschaft* zusammenfasst,
- bezeichnet zweitens ein geregeltes Verhältnis von (a) mit Machtressourcen ausgestatteten, (b) konflikt-, strategie- und lernfähigen Akteuren mit (c) auf Arbeits- und

¹ Das Grundproblem kapitalistischer Betriebsorganisation haben Johannes Berger und Claus Offe mit dem Satz umschrieben: „Der Arbeiter muss auch arbeiten wollen“ (Offe 1984: 92).

Beschäftigungsverhältnisse fokussierten gegensätzlichen und gemeinsamen Interessen,

- die drittens diesen Interessenmix (weniger) durch Verteilungskämpfe (Nullsummenspiele) und (häufiger) durch Kompromisse zum beiderseitigen Vorteil (Positivsummenspiele) austragen,
- basiert viertens auf dem gemeinsamen Grundverständnis, dass beide Seiten legitimerweise einen Anteil am ökonomischen Wachstum und an betrieblichen Erträgen beanspruchen, der sich in expliziten Verteilungsregeln (prominent dafür die „Meinhold-Formel“²) niederschlagen kann,
- ist fünftens ein durch interaktive Lernprozesse, selbst geschaffene Institutionen (Tarifvertragssystem, Schlichtungswesen) und gesetzliche Rahmensetzungen (Tarifautonomie, Betriebsverfassung) abgesichertes und wechselseitig akzeptiertes Interaktionssystem,
- spielt sich sechstens auf verschiedenen Ebenen ab: auf der Mikroebene zwischen Betriebsrat und Management, auf der Mesoebene zwischen den Tarifparteien, auf der Makroebene als Bipartismus (auch: Verbändekorporatismus).

Einwände, dass das Konzept die Rolle des Staates vernachlässige (Streeck) und nicht die Mikroebene berücksichtige (Kädtler), betrachte ich damit als entkräftet. Richtig ist, dass, je nach Kontext, Staat und Mikroebene von mir nicht immer thematisiert wurden, insbesondere wenn die Tarifvertragsbeziehungen im Fokus standen.³

Stellen wir uns Konfliktpartnerschaft als ein Spektrum vor, dann bilden einerseits *Anerkennungskampf* und *feindseliger Verteilungskampf* (ohne Partnerschaft) und andererseits *Sozialpartnerschaft sans phrase* (ohne Konflikt) die Extrempole. Ersteres gilt derzeit für das Verkehrs- und Gesundheitswesen mit den Spartengewerkschaften als neue Tarifakteure sowie für weite Bereiche der privaten Dienstleistungen auf Unternehmens- und Branchenebene, wie sie Britta Rehder anschaulich schildert, letzteres trifft für die „Chemie-Sozialpartnerschaft“ zu (darüber mehr in Müller-Jentsch i.E.).

Junior-Partner ohne Konflikt (Streeck) und neue Konfliktformation (Dörre)

Für Wolfgang Streeck, um mit seiner Kritik zu beginnen, stellt das Konzept der Konfliktpartnerschaft einen begrifflich adäquaten Zugriff auf eine historisch vergangene Phase dar, die er in einem instruktiven Abriss über das „Modell Deutschland“ entfaltet.

² Anlässlich der Schlichtung eines Lohnkonflikts hatte der Frankfurter Wirtschaftsprofessor Helmut Meinhold 1965 eine Verteilungsregel formuliert, der zufolge Lohnerhöhungen sowohl nach dem realen gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsfortschritt als auch nach der Steigerungsrate der Lebenshaltungskosten vorzunehmen seien. Als sogenannte „Meinhold-Formel“ wurde die Doppelanpassung der Löhne zur weithin akzeptierten Leitlinie einer modifizierten „produktivitätsorientierten Lohnpolitik“ (Bergmann/Jacobi/Müller-Jentsch 1979: 86 f.).

³ In einer frühen Explikation des Konzepts wurde dem Staat sowohl eine maßgebliche Rolle für die Herausbildung der Tarifautonomie als auch eine konstitutive für die Etablierung des Betriebsrats zugeschrieben (Müller-Jentsch 1999: 8-10).

Er selbst hat seinerzeit diese Entwicklungen theoretisch mit luziden Analysen⁴ und praktisch in politisch beratender Funktion⁵ begleitet. Seine These über die Gewerkschaften als „(Junior-)Partner ohne Konflikt“ überzeugt mich aus folgenden Gründen nicht. Erstens: Die durch Globalisierung etc.⁶ herbeigeführten grundlegenden Restrukturierungen der Produktionssysteme wären ohne die aktive Kooperation von Gewerkschaften und Betriebsräten (von „kooperativer Modernisierung“ spricht der Schlussreport der „Kommission Mitbestimmung“ der Bertelsmann und Hans-Böckler-Stiftung) zu konfliktreichen und kostentreibenden Nullsummenspielen ausgeartet, bei denen die Arbeitgeber nicht auf die Unterstützung von Staat und Regierung hätten rechnen können. Ein „Durchmarsch“ à la Margret Thatcher wäre am Arbeitnehmerflügel in der CDU gescheitert und an dem in der Partei tief sitzenden Glauben an die Soziale Marktwirtschaft, der einen strikten antigewerkschaftlichen Kurs ausschließt (das unterscheidet die CDU/CSU von der Conservative Party). Zweitens: Die zahlreichen „Standortvereinbarungen“, betrieblichen „Bündnisse für Arbeit“ und die späteren Innovationsprojekte (dazu Gerlach 2012) sind von Betriebsräten und Gewerkschaften durchaus mitgestaltend und keineswegs konfliktfrei vereinbart worden; zudem unterlagen sie dem Prinzip der Reziprozität, d.h. Zugeständnisse wurden mit Gegenleistungen honoriert (dazu Rosdächer 1997: 237 ff.). Drittens: Die quantitative Empirie spricht dagegen. In den streikreichen Jahren nach der Jahrhundertwende stellten die Arbeitnehmer der Metall- und Elektroindustrie vielfach die Mehrzahl der Streikenden (Bewernitz/Dribbusch

4 Etwa über die „diversifizierte Qualitätsproduktion“ (Streeck 1991) und über den deutschen Korporatismus (Streeck 1999). Hervorzuheben sind zudem die zahlreichen Untersuchungen über die Corporate Governance von deutschen Großunternehmen, die er als Direktor am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in die Wege leitete.

5 Schon als Professor für Soziologie und Industrielle Beziehungen an der University of Wisconsin-Madison (1988-1995) versuchte er, im Kontakt mit dem damaligen Arbeitsminister Robert Reich, seine amerikanischen Kollegen und führende Gewerkschaftsvertreter von den Vorzügen einer Einführung von Betriebsräten in den USA zu überzeugen. Ein Ergebnis dieser Bemühungen war der nach diversen Konferenzen mit Joel Rogers herausgegebene Sammelband „Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations“ (1995), zu dem ich einen Beitrag über die deutschen Betriebsräte beisteuern durfte. – Bereits Direktor des Kölner Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, fungierte er als wissenschaftlicher Leiter einer gemeinsamen Kommission von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung: „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ (1995-1998). Der von ihm verantwortete Schlussreport enthielt als ein zentrales Beratungsergebnis, dass die Mitbestimmung heute „vornehmlich als Mittel zum Zweck der Steigerung der Effizienz von Betrieben und Unternehmen gefordert und verteidigt“ (BS/HBS 1998: 35) werde. – Gemeinsam mit Heide Pfarr war er in den Jahren 1998-2003 verantwortlicher Leiter der wissenschaftlichen „Benchmarking Gruppe“ des von der Schröder-Regierung eingesetzten „Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“. – Schließlich diente er noch als eines von drei wissenschaftlichen Mitgliedern in der zweiten Biedenkopf-Kommission „zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung“ (2006).

6 Ich erspare mir hier die umfangliche Debatte und den Literaturnachweis über die vielfältigen Ursachen und Modi der Transformation vom Fordismus zum Postfordismus.

2014: 396). Hagen Lesch kommt in einer empirischen Untersuchung über Konflikteskalation in 144 Tarifkonflikten in 13 Branchen seit 2000 zu dem Ergebnis, „dass die Tarifverhandlungen in Deutschland nach wie vor als ‚Konfliktpartnerschaft‘ beschrieben werden können“ (Lesch 2017).

Mit dem von Klaus Dörre bevorzugten Begriff *Klassenkampf* zur Beschreibung der gegenwärtigen Auseinandersetzungen vermag ich wenig anzufangen.⁷ Sieht er in meinen Analysen eine „Überharmonisierung der Kapital-Arbeits-Beziehungen“, erkenne ich in seinen eine „Überdramatisierung“. Die Szenerie, auf die Dörres Argumentation abstellt, lässt sich meines Erachtens eher als ein – nicht unbedeutendes – Segment der industriellen Beziehungen fassen, in dem weitgehend unregelmäßig (im Durkheim’schen Terminus: „anomische“) Anerkennungs- und Verteilungskämpfe stattfinden. Das aktuelle Arbeitskämpfeschehen von 2015 wird neben den Warnstreiks in der Metall- und Elektroindustrie hauptsächlich bestimmt von materiell privilegierten Berufsgruppen wie Piloten und Fluglotsen, von berufsständisch organisierten Gruppierungen wie Klinikärzten und Lokführern (letztere sind als Verband zudem im Beamtenbund organisiert) und von Kita-Mitarbeiterinnen, die sich einen höheren Rang in der beruflichen Statushierarchie zu erkämpfen suchen. Sie als Klassenkämpfer zu identifizieren, die „im und gegen das Lohnsystem“ (Dörre nach Marx) kämpfen, erfordert schon ein gehöriges Maß an Interpretations- und Stilisierungsvermögen, das die gruppenegoistischen Motive herunterspielt. Hinzu kommen vereinzelte, ja isolierte Kämpfe von geringverdienenden Verkäuferinnen und von Amazon-Angestellten, die indessen das Bild von der heroisierten „neuen Konfliktformation“ nicht aufhellen. Dass die „kontinuierliche (?) Zunahme von Arbeitskämpfen“ (O-Ton Dörre) mit einer kontinuierlichen (!) Abnahme der pessimistischen Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage einhergeht (2009 stuften laut Allensbach 15% sie als „schlecht“ oder „eher schlecht“ ein, 2016 waren es nur noch 9%⁸), sollte vor unüberlegten Schlussfolgerungen warnen. Sollten die Arbeitskämpfe von einem „neu erwachten gewerkschaftlichen Selbstbewusstsein“ zeugen, würde es mich freuen. In eine Umkehr des Trends der negativen Mitgliederentwicklung hat es sich leider noch nicht niedergeschlagen. Gemessen an den durch Arbeitskämpfe ausgefallenen Arbeitstagen ist Deutschland im Vergleich von 22 Ländern für den Zeitraum 2006-2015 jetzt auf die 14. Stelle vorgerückt, immer noch hinter den Niederlanden, Norwegen und Finnland⁹ – wahrlich keine Länder im vorrevolutionären Zustand. Ohne den ‚Hintergedanken‘ an eine Systemtransformation durch „gewerkschaftliches

⁷ Mit der Ausnahme, dass mir seine Darstellung als ein Deja-vu erscheint. Erinnert sie mich doch an die Zeit, als ich vor gut 40 Jahren mit Otto Jacobi und Eberhard Schmidt die „Kritischen Gewerkschaftsjahrbücher“ herausgab, die für die ersten vier Bände noch den Obertitel „Gewerkschaften und Klassenkampf“ trugen. Damals interpretierten auch wir alle Konflikte, Krisen und Widersprüche unidirektional als Symptome zunehmender Klassenkämpfe und als Krisenerscheinungen kooperativer Gewerkschaftspolitik. Erstaunlich, wie der Mythos vom Klassenkampf immer wieder reanimiert wird!

⁸ <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/allensbach-studie-deutschland-hat-angst-a-1111132.html>

⁹ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/streik-statistik-in-deutschland-haben-arbeitskaempfe-zugenommen-a-1096015.html>

Klassenhandeln“ würden die von Dörre angezeigten Konflikte als ganz normale Konflikte wahrgenommen, die in einer auf Lohnarbeit und Wettbewerb basierenden und durch das Streben nach privatem Gewinn gesteuerten Marktwirtschaft immer wieder vorkommen.

Einvernehmen mit Dörre besteht hingegen darüber, dass wir es mit „fragmentierten Arbeitsbeziehungen“ zu tun haben. Zuzustimmen ist auch seiner Feststellung: „Einer geregelten Konfliktpartnerschaft mangelt es in der zweiten Regulationswelt sowohl an kooperationswilligen Managern als auch an wirkungsmächtigen Interessenvertretungen, die eine Kooperation erzwingen könnten“ (dazu gleich mehr).

Skeptische Bedenken melde ich ebenfalls gegen Dörres These eines – mit einem „distinkten Klassenbewusstsein ökonomischer Eliten“ – von oben geführten Klassenkampfes. Empirische Belege für das „distinkte Klassenbewusstsein“ bleibt er schuldig. Wo sind denn die Protagonisten und Kassandras geblieben, die das Tarifvertragssystem und die Mitbestimmung früher in Frage stellten? Angefangen beim Generaldirektor der Gutehoffnungshütte, Hermann Reusch, der 1955 die Mitbestimmung eine „brutale Erpressung durch die Gewerkschaft“ nannte, bis zum BDI-Präsidenten Rogowski, der 50 Jahre später die Mitbestimmung als einen „Irrtum der Geschichte“ erklärte und die Flächentarifverträge am liebsten einem Lagerfeuer überantworten wollte. Wo sind Friedrich Merz von der CDU und die Freidemokraten in der Nachfolge von Lambsdorff und Westerwelle geblieben, die in den Gewerkschaften „Betonköpfe der Nation und Totengräber des Sozialstaates“ (Westerwelle) sahen? Still geworden ist es auch um die BDI/BDA-Kommission, die die Unternehmensmitbestimmung noch auf eine Drittelbeteiligung zurückstufen wollte?

Stattdessen lesen wir, dass der BDI-Präsident Ulrich Grillo 2016 bekennt: „Ich bin ein Freund des deutschen Modells. Wir haben auch gute Erfahrungen mit unserer Mitbestimmung gemacht. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass uns andere Meinungen durchaus nicht schaden – von Betriebsräten wie von Aktionären.“¹⁰ Der Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer verlautete anlässlich des 40. Jahrestages des Mitbestimmungsgesetzes 1976: „Die Mitbestimmung ist Ausdruck des deutschen Verständnisses der Sozialpartnerschaft im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft, die ein Fundament unseres Gesellschaftssystems ist.“ („Zukunft der Mitbestimmung“. Beilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 30. Juni 2016, S. V1). Exemplarisch für die Lernprozesse von Arbeitgebern ist die Aussage des Familienunternehmers Ludwig Georg Braun, dessen Unternehmen sich der damaligen Arbeitgeber-Klage vor dem Bundesverfassungsgericht gegen das Mitbestimmungsgesetz 1976 angeschlossen hatte, der sich, ebenfalls anlässlich des 40jährigen Jubiläum des Gesetzes, wie folgt äußerte: „Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 hat die deutsche Kultur der Unternehmensführung deutlich beeinflusst. Und zwar zum Guten. Das war vor 40 Jahren so nicht abzusehen.“ („Zukunft der Mitbestimmung“. Beilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 30. Juni 2016, S. V3).

¹⁰ <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/fusion-von-bdi-und-deutscher-boerse-a-1093830-3.html>

Kernzone und Peripherie

Betrachtet man die deutschen industriellen Beziehungen als ein Ganzes, dann sind zweifelsfrei Auflösungstendenzen zu beobachten, Jürgen Kädler spricht – meines Erachtens vorschnell – von „Abwicklung“, die er freilich an zwei der (in diesem Kontext) schwächsten Branchen – Einzelhandel und Baugewerbe – exemplifiziert. Ich sehe eher eine Ausdifferenzierung der industriellen Beziehungen in Segmente unterschiedlicher Spielarten.¹¹

Damit kommen wir zu einem zentralen Kritikpunkt dieser Kontroverse: die Differenzierung der industriellen Beziehungen in „zwei Welten“ (Dörre, Streeck) oder „drei Welten“ (Schroeder). Vor etwa zehn Jahren habe ich in einem kurzen Diskussionsbeitrag, „Diesseits und jenseits des dualen Systems“ (2006), die Ausdifferenzierung von verschiedenen Sphären der industriellen Beziehungen thematisiert, womit impliziert wurde, dass das Modell der Konfliktpartnerschaft nicht auf alle Sphären der industriellen Beziehungen zutrifft.

Der private Dienstleistungsbereich inklusive des privatisierten öffentlichen Dienstes, die Unternehmen der New Economy, die Ausgründungen und Start-up-Unternehmen im IT- Bereich etc. bilden in ihrer Heterogenität ein Segment (oder besser: Segmente) mit neuen Akteuren und neuen Umweltbedingungen. Eine „gewachsene Sozialpartnerschaft“ ist hier terra incognita. Die konfliktreiche Geschichte der Tarifautonomie und der Mitbestimmung in Deutschland lehrt uns indes, wie voraussetzungsvoll die Konstituierung von tarifpolitischen Organisationen oder schon die Gründung von Betriebsräten ist und erst recht, wie mühsam gemeinsame Interaktionssysteme von Akteuren mit konfligierenden Interessen zu strukturieren und zu stabilisieren sind. Erst in langwierigen Lernprozessen hat sich das in den heutigen Kernzonen der industriellen Beziehungen weiterhin vorherrschende Modell der Konfliktpartnerschaft herausgemendelt. Nicht auszuschließen ist, dass sich auch zumindest in Teilbereichen des in Frage stehenden Sektors in Zukunft ebenfalls eine Konfliktpartnerschaft etablieren kann. Die Zustände in diesem Sektor sind arbiträr und instabil, ihre Ergebnisse schwer kalkulierbar. Die Wiederholung frustrierender Auseinandersetzungen könnte Ansporn von Lernprozessen sein, die die Suche nach stabileren Aushandlungsformen motiviert. Die aus dem Beamtenstatus entlassene Berufsgruppe der Lokführer ist mit ihrer Organisation nach erfolgreichen Anerkennungskämpfen möglicherweise bereits auf einem Weg dorthin; ähnliches vermute ich für den Marburger Bund mit seinen Klinikärzten.

Die „zweite Welt“ ist übrigens weiter auszudifferenzieren: einerseits in ein Segment des Verkehrs- und Gesundheitswesens, in dem die Spartengewerkschaften (teilweise auch ver.di) agieren und in dem robuste und konfliktfähige Tarifparteien sich gegen-

¹¹ Mit Schmierls (2001) These von einer „Hybridisierung“ kann ich mich freilich nicht anfreunden; sie taugt nicht als analytische Kategorie. Ein Hybrid verkörpert eine Mischung aus zwei (oder mehr) Merkmalen gleichzeitig in einer Entität, sie ist „sowohl als auch“. Hier geht es jedoch um verschiedenartige Segmente oder Sektoren, die nach charakteristischen Merkmalen unterschieden werden können.

überstehen, und andererseits in ein Segment aus Einzel- und Versandhandel, Callcentern etc., in dem betriebliche Mitbestimmung und Tarifbeziehungen, wenn überhaupt, dann allenfalls in fragilen Rudimenten existieren.

Im ersteren Segment fanden (und finden noch) Anerkennungskämpfe statt, die in eine Konfliktpartnerschaft der oben skizzierten Art übergehen könnten. „Spartengewerkschaften verhandeln vor allem deshalb konfliktintensiv, weil sie ihre tarifpolitische Autonomie oder ihren Organisationsbereich gegen den Willen konkurrierender Branchengewerkschaften und gegen den Widerstand der Arbeitgeber durchsetzen mussten“ (Lesch 2016: 172). Die derzeitigen konfliktintensiven Tarifbeziehungen im Verkehrs- und Gesundheitswesen werden häufig von Schlichtungen und Gerichtsverfahren unterbrochen – dies erinnert an die Frühzeit der allgemeinen Tarifgeschichte, die ebenfalls den „Umweg“ über intervenierende Schlichtungen durch Dritte einschlug (Müller-Jentsch 2008). Wenn mich nicht alles täuscht, haben wir es hier mit einer Konfliktpartnerschaft in statu nascendi zu tun.

Im Segment des Einzelhandels und der persönlichen Dienstleistungen mangelt es an starken und konfliktfähigen Interessenvertretungen; daher ersetzt zum großen Teil der Staat mit Allgemeinverbindlichkeitserklärungen von Tarifverträgen, mit Mindestlohn und der gesetzlichen Regulierung von Leiharbeit und Werkverträgen die fehlenden Gewerkschaften bzw. stützt die schwachen. Britta Rehder spricht von einem „staatsnahen“ System der industriellen Beziehungen.

Schematisch und ohne den Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich nach dem bisher Gesagten im System der aktuellen industriellen Beziehungen in Deutschland folgende Segmente unterscheiden:

Verarbeitendes Gewerbe/ Exportindustrie + (klassischer) Öffentlicher Dienst	Verkehrs- und Gesundheitssektor	Private Dienstleistungen (Einzelhandel, Friseurgewerbe etc.)
stabile Konfliktpartnerschaft	Anerkennungs- und Verteilungskonflikte zwischen konfliktfähigen Akteuren (Spartengewerkschaften)	fehlende oder schwache Interessenvertretungs-Akteure
„gewachsene Sozialpartnerschaft“	Übergang zur Konfliktpartnerschaft (?)	Staat als Ersatzakteur
„1. Welt“ (Streeck/Dörre/Schroeder)	„2. Welt“ (Streeck/Dörre)	„2. Welt“ (Dörre/Rehder) „3. Welt“ (Schroeder)

Welche Erkenntnisse können wir aus den neuesten Zahlen zur Tarifbindung und Mitbestimmung ziehen? Die Tarifbindung durch Branchen- und Firmen-Tarifverträge bestand 2015 in der Gesamtwirtschaft für 59% der Arbeitsplätze in West- und 49% in Ost-Deutschland. Die Daten geben Auskunft für die Beschäftigten aller Betriebe ab einem Arbeitnehmer; für die Beschäftigten in Betrieben ab 21 Arbeitnehmern betragen sie 68 bzw. 61%. Rund die Hälfte der Betriebe, die nicht tarifgebunden sind, orientieren sich am jeweiligen Branchentarifvertrag (Ellgut/Kohaut 2016: 284), so dass laut Bundes-

vereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände insgesamt „ca. 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland unmittelbar oder mittelbar auf der Basis von Tarifverträgen“ arbeiten.¹²

Von Betriebsräten werden die westdeutschen Beschäftigten zu 42%, die ostdeutschen zu 33% vertreten (gilt für Betriebe ab fünf Arbeitnehmer). Lässt man auch hier die Kleinstbetriebe außer Acht, dann werden in Betrieben ab 21 Arbeitnehmern 56% der westdeutschen und 46% der ostdeutschen Beschäftigten durch Betriebsräte repräsentiert.

Schauen wir noch auf die Kernzone mit bestehendem dualen System, d.h. der Betriebe mit Tarifbindung *und* Betriebsrat, dann zeigt sich für die Beschäftigten in Betrieben mit 51 und mehr Arbeitnehmern eine „Deckungsrate“ von 54% in West- und 44% in Ost-Deutschland, für das verarbeitende Gewerbe in West-Deutschland erhöht sie sich auf 69%.¹³

Diese Daten sind wahrlich keine *quantité négligeable*, sie zeigen zweifelsfrei, dass die Beschäftigten in den Mittel- und Großbetrieben (ab 51 Arbeitnehmern) des verarbeitenden Gewerbes in Westdeutschland in ihrer großen Mehrheit weiterhin über ein duales System der Interessenvertretung verfügen. Ähnliches gilt auch für die knapp drei Millionen Arbeitnehmer (ohne Beamte) des verbliebenen Öffentlichen Dienstes, deren Arbeitsplätze durch Tarifverträge *und* Personalräte reguliert werden.

Als Resümee bleibt festzuhalten: Duales System und Konfliktpartnerschaft gelten zwar heute für einen – im Vergleich zu früheren Dekaden – reduzierten Bereich, sie sind aber immer noch prägendes (reales und heuristisches) Modell für die deutschen industriellen Beziehungen.

Kapitalismusanalyse und Europäisches Sozialmodell

Klaus Dörre moniert, dass in meinen Arbeiten die Analyse der industriellen Beziehungen von der Kapitalismusanalyse abgekoppelt sei. In gewisser Weise stimmt das. Generell ist „der“ Kapitalismus konstante Rahmenbedingung meiner Analysen (ohne Kapitalismus kein Lohnverhältnis). Ich betrachte ihn – mit Max Weber – weiterhin als „die schicksalsvollste Macht unseres modernen Lebens“ (Weber 1963: 4). Freilich interessieren mich bei einem Formwandel (Stichworte: Postfordismus, Finanzialisierung) die Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen in hohem Maße. Als Hintergrundannahme leitet mich jedoch die einer koordinierten Marktökonomie, die zwar von der neoliberalen Agenda tangiert, aber nicht transformiert worden ist. Die „real existierende“, von den Gewerkschaften entscheidend mitgestaltete „soziale Marktwirtschaft“ (Müller-Jentsch 2011) hat durch die Einwirkungen des globalen Wettbewerbs und der Finanzialisierung der Ökonomie einige nicht unwesentliche Veränderungen erfahren. Zu ihnen zählen: die Privatisierung öffentlicher Sektoren, die Deregulierung des Arbeitsmarktes durch die Hartz-Reformen, die Auflösung der traditionellen Bande zwischen Banken und Großunternehmen, die Zerlegungen von Großkonzernen, Ausgrün-

¹² http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/DE_Tarifvertrag

¹³ Die Spezifizierung der Daten verdanke ich Peter Ellguth vom Institut für Berufs- und Arbeitsmarktforschung.

dungen und Produktionsverlagerungen und nicht zuletzt die Prekarisierung eines gewichtigen Anteils der Beschäftigungsverhältnisse. Indes: Das institutionelle System der industriellen Beziehungen blieb unangetastet – ja, sogar zwei Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes (1989 und 2001) zeitigten moderate Verbesserungen der betrieblichen Mitbestimmung. Gegen eine *generelle* Tendenz zur Rekommodifizierung der Arbeitskraft sprechen auch die gesetzliche Regelung für eine abschlagfreie Rente mit 63 (2014), die Einführung des allgemeinen Mindestlohns (2015) und die gesetzliche Regulierung von Leiharbeit und Werkverträgen (Gesetzesentwurf). Nicht unerwähnt bleiben sollen die „bescheidenen verteilungspolitischen Erfolge“ (Dörre): schließlich wurden die Reallohnverluste in den Jahren 2004–2009 von 4,7 Prozent im folgenden Zeitraum 2010 – 1. Halbjahr 2016 durch Reallohnsteigerungen von 10,5 Prozent mehr als kompensiert (WSI 2016: Tab. 2.1; Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2016: 447).

Wolfgang Streeck gestehe ich gerne zu, dass meine Argumentation deutsch-lastig ist. Allein aus Kenntnis der wechselvollen Geschichte der deutschen industriellen Beziehungen seit 1848 (!) habe ich das Konzept entwickelt, im Wissen, dass in Großbritannien, Frankreich und Italien die verantwortlichen Akteure andere – von mir und meinen linken Freunden zeitweise bewunderten – Wege eingeschlagen haben. Wenn der linke italienische Deutschlandkenner Angelo Bolaffi (2014: 124–146) nun argumentiert, dass Deutschland mit Sozialer Marktwirtschaft und sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen einen erfolgreicherer Weg gewählt hat, vermag ich ihm nicht zu widersprechen. – Streecks notorischer Europessimismus in Ehren (auch wenn’s schwerfällt, angesichts der Reverenz, die er kürzlich in der „ZEIT“¹⁴ den gutgläubigen Opfern einer verlogenen Brexit-Kampagne und einer jingoistisch gestimmten Presse erwies). Kann man aber im Ernst die EU und ihre Sozialpolitik als eine „Liberalisierungsmaschine“ charakterisieren? So schwach die soziale Dimension der EU auch noch ist, aber die erlassenen sozialpolitischen Richtlinien (etwa die Entsende-Richtlinie, die Dienstleistungs-Richtlinie oder die Richtlinie zur Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen), die Institutionen des Europäischen Betriebsrats und des Sozialen Dialogs sowie die mittlerweile als EU-Primärrecht obligatorische Grundrechtecharta als neoliberale Instrumente zu bezeichnen, ist nicht nachvollziehbar.¹⁵ Vor einigen Jahren hatte Streeck dies alles noch für unverbindliche Angelegenheiten erklärt, deren gesetzliche Regelung er für „extrem unwahrscheinlich“ hielt (1994: 142; Streeck/Vitols 1995: 258). Nachdem die Richtlinie zur Einrichtung von Eurobetriebsräten dann noch im gleichen Jahr, in dem er seine Zweifel daran geäußert hatte, verabschiedet worden war, erklärte er kurzerhand die Eurobetriebsräte für „Neither European Nor Works Councils“ (1997) mit der sophistisch anmutenden Begründung: „The point is that it was *European works councils* as I defined them which I meant when I predicted that [...] it was ‘extremely unlikely’ that they would ever come to exist” (Streeck 1997: 327 – kursiv im Original).

¹⁴ Wolfgang Streeck: „Ist der Brexit denn wirklich so schlimm? Nein. Die Briten pfeifen zu Recht auf den Finanzinternationalismus ihrer Eliten“. In: Die ZEIT vom 2. Juli 2016.

¹⁵ Die erstmals von Jacques Delors vorgeschlagene Sozialcharta bezeichnete Margret Thatcher als „marxistisch“ (Knutsen 1997: 317).

Entgegen der damaligen Streeckschen Vermutung, der nun doch noch mandatierte EBR könnte nationale Mitbestimmungsrechte gar unterminieren (1997: 330 ff.), konstatiert der Arbeitsrechtler Manfred Weiss, dass „die deutsche Betriebsverfassung durch unmittelbaren Einfluss auf die oberste transnationale Entscheidungsebene erheblich verstärkt“ (2013: 412) werde. Wie eine Bestätigung der Weiss'schen Einschätzung liest sich der Bericht einer instruktiven Fallstudie über General Motors (Glassner/Pernicka/Dittmar 2016), in der der EBR als kompetenter und vom Management akzeptierter Verhandlungspartner auf transnationaler Ebene dargestellt wird. Eine repräsentative Befragung von 473 Vertretern europäischer Betriebsräte (Waddington 2006) erbrachte indessen ein zwiespältiges Bild: Die Mehrzahl beklagte verspätete Informationen über geplante Umstrukturierungsmaßnahmen, wodurch ihre potentielle Einflussnahme erheblich eingeschränkt wurde; ein knappes Drittel der Befragten hatte indes mit der Konzernleitung transnationale Vereinbarungen getroffen, deren Status die in der Richtlinie fixierten Kompetenzen des EBR überschritten. Elena Heiman listet ca. 90 substantielle Vereinbarungen europäischer Betriebsräte auf, die vielfältige Regelungen enthalten, welche die Autorin in drei Kategorien zusammenfasst: Erstens: „Vereinbarungen, die sich mit Corporate Social Responsibility (CSR) und der Verankerung der ILO Kernarbeitsnormen und anderer Mindeststandards beschäftigen.“ Zweitens: „Vereinbarungen, die sich mit Unternehmensumstrukturierungen und deren Auswirkungen sowie mit der Antizipation von Veränderungen für die Arbeitnehmer beschäftigen.“ Drittens: „Vereinbarungen, die sich mit speziellen Themen auseinandersetzen wie etwa Nichtdiskriminierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung, Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer etc.“ (Heimann 2014: 69). Fazit: Dem EBR ist demnach ein Potential zu eigen, das Streecks pessimistische Einschätzung nicht zu stützen vermag.

Veränderungen in der Corporate Governance (Kädler)

Jürgen Kädler verweist mit Recht auf Veränderungen in der strategischen Orientierung (Corporate Governance) von großen Unternehmen unter dem Einfluss der Finanzmärkte. Durch die Aufwertung der „Finanzfunktion“ im strategischen Management (die Kädler kühn als „ehemals marginal“ bezeichnet) und die „finanzmarktökonomisch begründeten Zielvorgaben“ gingen der Konfliktpartnerschaft „die Träger im Unternehmen“ aus. Diese Aussage bedarf der Relativierung. Nach Martin Höpner (2003) hat der von den Finanzmärkten ausgehende Veränderungsdruck nur in über einem Drittel der vierzig größten deutschen Kapitalgesellschaften die Corporate Governance-Strukturen in Richtung Kapitalmarktorientierung mit kurzfristigen Renditeerwägungen verändert. Wie die Sozialwissenschaftler Michael Faust, Reinhard Bahnmüller und Christiane Fisecker (2011) in einer Untersuchung über die Effekte der einseitigen Kapitalmarktorientierung auf Personalpolitik und Mitbestimmung in börsennotierten deutschen Unternehmen ermittelten, wirkte sich die Kapitalmarktorientierung keineswegs bruchlos auf die operationale Unternehmensebene aus. Auch dank der Mitbestimmung konnte sich das angelsächsische Modell der Unternehmensführung nicht durchsetzen. Die gesetzliche Absicherung der Mitbestimmung erwies sich als ein Widerlager gegen neoliberale Unternehmensreformer. Dörres Behauptung von der „Indienstnahme von Mitbestim-

mungskulturen durch eine straffe Gewinn- oder Renditesteuering“ bleibt empirisch ungedeckt.¹⁶ Selbst strategische Entscheidungen, etwa über Investitionen, sind oftmals Verhandlungsergebnisse. Britta Rehder (2003) begreift Corporate Governance-Systeme als Verhandlungssysteme, in denen plurale Akteure (Aktionäre, zentrales und lokales Management, Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Konzern-/Gesamt- und lokale Betriebsräte) auf unterschiedlichen (Konzern-)Ebenen ihre Machtpotentiale konfliktpartnerschaftlich einsetzen und ausspielen. Der Schluss aus alledem ist naheliegend: Es gibt wenig belastbare Befunde, die belegen, dass veränderte Corporate Governance-Strukturen der Konfliktpartnerschaft generell den Boden entzogen hätten.

Schlussbemerkungen

Wenn ich auf die Beiträge von Britta Rehder und Wolfgang Schroeder nicht näher eingegangen bin, dann, weil ich in ihren Argumenten zur Differenzierung und Eingrenzung der Konfliktpartnerschaft keinen Dissens zu meiner Position sehe. Jürgen Kädtlers Schlussbemerkungen lassen mich mit seiner Kaprizierung auf eine „neue“ Konfliktpartnerschaft als „soziale Innovation“ im Zweifel darüber, ob das von ihm Skizzierte wirklich so neu ist oder nicht bloß eine dynamische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen darstellen würde. Läuft es doch auf eine inklusive Arbeitnehmervertretung durch die Gewerkschaften unter Zuhilfenahme des Staates (insbesondere bei Niedriglöhnern, Leiharbeitern und Werkvertragsarbeitern) hinaus.

Da Wolfgang Streeck und Klaus Dörre vornehmlich in ihren Fußnoten Persönliches angesprochen haben, will ich nicht versäumen, ihnen und ihrem antikapitalistischen Furor meine ungeschmälerte Sympathie zu bezeugen, ohne aber ihre daraus gezogenen Konsequenzen zu teilen. Aus politisch pragmatischer Perspektive halte ich die Vorstellung eines reformierbaren Kapitalismus für realistischer als die Hoffnung auf einen vagen Sozialismus, der nach seinem historischen Scheitern jeden Kredit bei den „lohnabhängigen Massen“ verloren hat. Der „Rheinische Kapitalismus“ (in deutscher Version: die Soziale Marktwirtschaft) ist für mich ein Projekt, für dessen Verteidigung und Weiterentwicklung zu einer „zivilen Marktwirtschaft“ (Ulrich 2010) die Gewerkschaften auf nationaler und europäischer Ebene viel eher Bündnispartner finden können, zumal historische Phasen des Kapitalismus seine Zivilisierung zum Sozialkapitalismus durchaus als realistisches Ziel erscheinen lassen. Der Zuspruch, den die Sozialdemokraten Sanders und Corbyn in ihren erzkapitalistischen Ländern gefunden haben, lässt hoffen.

Zum Abschluss wünsche ich mir von meinen Kritikern, die deutschen industriellen Beziehungen doch zuweilen mit dem Blick von außen zu betrachten, sei's mit den Augen des Amerikaners Lowell Turner, sei's mit jenen des Italieners Angelo Bolaffi. Mit ihnen sieht man besser die Differenz zwischen einem Kapitalismus *ohne* und einem *mit* sozialer Marktwirtschaft, deren reale Verfassung die deutschen Gewerkschaften aktiv mitgestaltet haben (Müller-Jentsch 2011) und in der die Konfliktpartnerschaft konstitutiver Bestandteil ist.

¹⁶ Unbestritten bleibt hingegen, dass Mitbestimmungsträger die unverhältnismäßigen Gehaltsteigerungen von Topmanagern oft durchwinken.

Literatur

- Berger, J./Offe, C. (1984): Die Zukunft des Arbeitsmarktes. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsprinzips. In: Offe, C. (1984): „Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt am Main: 87-117.
- Bergmann, J./Jacobi, O./Müller-Jentsch, W. (1979): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Band 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. 3. Auflage (1. Auflage 1975). Frankfurt am Main.
- Bewernitz, T./Dribbusch, H. (2014): „Kein Tag ohne Streik“: Arbeitskämpfentwicklung im Dienstleistungssektor. In: WSI-Mitteilungen, 67(5): 393-401.
- Bisping, R./WSI-Tarifarchiv (2016): Tarifpolitischer Halbjahresbericht – Eine Zwischenbilanz der Lohn- und Gehaltsrunde 2016. In: WSI-Mitteilungen, 69(6): 444-451.
- Bolaffi, A. (2014): Deutsches Herz: Das Modell Deutschland und die europäische Krise. Stuttgart.
- BS/HBS (= Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.
- Faust, M./Bahnmüller, R./Fisecker, C. (2011): Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Berlin.
- Gerlach, F. (2012): Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Glassner, V./Pernicka, S./Dittmar, N. (2016): „Arbeit am Konflikt“ – Eine Fallstudie zum Europäischen Betriebsrat von General Motors. In: WSI-Mitteilungen, 69(4): 264-272.
- Heimann, E. (2014): Substantielle Vereinbarungen Europäischer Betriebsräte: Praxis und Recht. Frankfurt am Main.
- Höpner, M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managementherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt am Main.
- Knutsen, P. (1997): Corporatist tendencies in the Euro-polity: The EU directive of 22 September 1994, on European Works Councils. In: Economic and Industrial Democracy, 18(2): 289-323.
- Lesch, H. (2016): Spartengewerkschaften: Abspaltungsmotive, Lohnpolitik und Konfliktverhalten. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 26(2): 155-174.
- Lesch, H. (2017): Konflikteskalation in Tarifverhandlungen: Methode, Indikatoren und empirische Befunde. Erscheint in: Industrielle Beziehungen, 24(1).
- Müller-Jentsch, W. (1999): Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage. München und Mering: 7-11.
- Müller-Jentsch, W. (2006): Diesseits und jenseits des dualen Systems. In: Ingrid, A./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main: 417-424.
- Müller-Jentsch, W. (2008): Versuch über die Tarifautonomie. Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: 87-120.
- Müller-Jentsch, W. (2011): Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart.
- Müller-Jentsch, W. (i.E.): Arbeitgeberverbände zwischen Konflikt- und Sozialpartnerschaft. Erscheint in: Schroeder, W./Wessels, B. (Hg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. 2. Auflage. Wiesbaden (i.E.).
- Rehder, B. (2003): Corporate Governance im Mehrebenensystem: Konfliktkonstellationen im Investitionswettbewerb. In: Streeck, W./Höpner, M. (Hg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main: 272-287.
- Rogers, J./Streeck, W. (Hg.) (1995): Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations. Chicago-London.
- Rosdächer, J. (1997): Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag. München und Mering.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt, 52(4): 427-448.

- Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Matzner, E./Streeck, W. (Hg.): *Beyond Keynesianism: The socio-economics of full employment*. Brookfield: 21-61.
- Streeck, W. (1997): Neither European nor works councils. A reply. In: *Economic and Industrial Democracy*, 18(2): 325-337.
- Streeck, W. (1999): *Korporatismus in Deutschland: Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt am Main.
- Streeck, W./Vitols, S. (1995): The European Community: Between mandatory consultation and voluntary information. In: Rogers, J./Streeck, W. (Hg.): *Works councils. Consultation, representation, and co-operation in industrial relations*. Chicago-London: 243-281.
- Turner, L. (1997): *Negotiating the new Germany. Can social partnership survive?* Ithaka/NY.
- Ulrich, P. 2010: *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Bern.
- Waddington, J. (2006): Was leisten Europäische Betriebsräte? Die Perspektive der Arbeitnehmervertreter. In: *WSI-Mitteilungen*, 59(10): 560-567.
- Weber, M. (1963): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Tübingen.