

### Industrielle Beziehungen als "negotiated order"

Wirth, Carsten

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wirth, C. (2000). Industrielle Beziehungen als "negotiated order". *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(1), 43-68. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344403>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Carsten Wirth\*

## Industrielle Beziehungen als “negotiated order”\*\*

*Die “negotiated order theory” stellt rekursiv verknüpfte, in Kontexte eingebettete, macht(a)symmetrische Aus- und Verhandlungsprozesse in den Mittelpunkt ihrer Argumentation. Dabei trägt sie der Bedeutung von Strukturen und von Akteuren, Interessendivergenzen zwischen diesen sowie der Geschichte der Interaktionsbeziehung Rechnung. In diesem Beitrag wird gezeigt, dass sie auch bei der Analyse industrieller Beziehungen über eine angemessene Erklärungskraft verfügt.*

*Am Beispiel der Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung im Einzelhandel wird demonstriert, dass diese Theorie den Wandel von Strukturen erfassen und theoretisch begründete, praktische Hinweise für Management und Interessenvertretung geben kann. In konzeptioneller Weiterentwicklung der “negotiated order theory” wird dafür plädiert, stärker die Akteurskonstellation und zugleich neue Akteure industrieller Beziehungen mittels einer Kombination mit bestimmten Ansätzen der neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie zu berücksichtigen. Damit gelingt eine erweiterte Analyse der Regulation von Arbeit und die Entkopplung von einem bestimmten historischen Modell industrieller Beziehungen.*

### Industrial Relations as Negotiated Order

*The negotiated order theory is centered around the idea that bargaining is asymmetrical, that it takes place in specific contexts, and that it is a repeated process. It takes into account the influence of both structures and actors, their interest divergences and the history of their interaction. In this paper it is shown that the negotiated order theory has explanatory power in the analysis of industrial relations.*

*Taking the example of the growth of inter-firm networks and conglomerates in retailing it is used to analyze the structural changes and it is used to provide theoretically grounded practical hints for management and worker representatives. In a further development of the argument, the authors show the need to take account of the construction and emergence of new actors in industrial relations. This requires a link with certain approaches of neoinstitutional organizational sociology. This combination broadens our analysis of the regulation of labour uncoupling it from a particular historical model of industrial relations.*

---

\* Dr. Carsten Wirth, Jg. 1962, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem DFG-Forschungsprojekt an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-53783, e-mail: cwirth2911@aol.com.  
Arbeitschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, industrielle Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

\*\* Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags bin ich den Teilnehmern/innen der Jahrestagung 1999 der German Industrial Relations Association e.V., Walther Müller-Jentsch, Jörg Sydow und zwei Gutachtern/innen großen Dank schuldig.  
Artikel eingegangen: 22.12.1999, revidierte Fassung akzeptiert: 24.1.2000.

## 1. Einleitung

Die Konzeptionalisierung industrieller Beziehungen, der eigentümlichen Zwischensphäre der Interessenregulierung im Verhältnis von Management und Belegschaft wie auch von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und den aus ihren kooperativen und konfliktären Interaktionen resultierenden Normen, Verträge und Institutionen (Müller-Jentsch 1997: 18), war lange Zeit von strukturalistischen Ansätzen geprägt. Seit Beginn der 80er Jahre hat diese Sichtweise erheblich an Unterstützung eingebüßt und ist von differenzierteren, stärker handlungstheoretisch orientierten Konzepten abgelöst worden. Einige Autoren/innen sprechen auch von einer arbeitspolitischen Wende und verweisen auf die Politikhaltigkeit betrieblicher Prozesse (vgl. insbesondere Jürgens 1984). Spätere Ansätze weisen eine stärkere Subjektorientierung auf (vgl. Müller-Jentsch et al. 1997; Bosch et al. 1999), betonen die informale Praxis (vgl. Hildebrandt/Seltz 1989) und begreifen Handlung und Struktur nicht als Gegensatz.

Mit der arbeitspolitischen Wende geht die Einsicht einher, dass Management und Beschäftigte keine monolithischen Blöcke sind, sondern selbst Fraktionierungen aufweisen, die wiederum die Grundlage fragiler Koalitionen bilden (vgl. Deutschmann 1989: 375; Ortmann et al. 1990). Aufgrund der Polyzentriertheit von Organisationen, wechselnder Koalitionen und der Interessenpluralität in ihnen ist nach diesen Ansätzen immer zunächst danach zu fragen, wer, wann, wie welche Interessen einbringen und vertreten (lassen) kann.

Während strukturalistische Ansätze vor allem auf die Bedeutung von Kontextbedingungen verweisen, heben handlungstheoretische Ansätze die Bedeutung von Personen und ihrer Handlungen für eine bestimmte soziale Ordnung hervor, vernachlässigen aber Kontexte und deren Bedeutung für eine soziale Ordnung. Zwar sind einige handlungstheoretische Ansätze in der Lage, Kontexte zu berücksichtigen, z.B. bestimmte Arten interpretativer Mitbestimmungsforschung (vgl. Osterloh 1993); umgekehrt gilt auch, dass bestimmte strukturalistische Ansätze Akteure berücksichtigen (vgl. z.B. Burawoy 1979), trotzdem sind die meisten handlungstheoretischen und strukturalistischen Ansätze aufgrund ihrer Einseitigkeit defizitär. Nicht zuletzt deshalb fordert aus marxistischer Sicht Burawoy (1985: 1) "bringing the workers back in", um den Akteuren, ihren Werten, Normen, Persönlichkeiten und Erfahrungen angemessene Rechnung zu tragen, und um die Defizite marxistischer Theorieansätze (vgl. Braverman 1974) zu überwinden.

In neueren, eher handlungsorientierten Studien zu innerbetrieblichen industriellen Beziehungen wird dann auch die Bedeutung der Historie der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung für das Verständnis sozialer Ordnungen betont (vgl. Bosch et al. 1999; Kotthoff 1981: 255). Die Entwicklung der unterschiedlichen Muster der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat ist nicht nur durch die betriebliche, sondern auch durch die regionale Historie beeinflusst (vgl. Kotthoff/Reindl 1990).

Aus obigen Ausführungen lassen sich Anforderungen an eine Theorie industrieller Beziehungen ableiten. Sie muss auf der einen Seite den Akteuren, ihren Werten und Normen sowie Erfahrungen und den Interessendivergenzen in *und* zwischen den Akteursgruppen industrieller Beziehungen und ihren differierenden Möglichkeiten, Interessen einzubringen, zu vertreten und durchzusetzen, als auch, auf der anderen Seite, den Strukturen, in denen sie handeln, und schließlich der Historizität betrieblicher und regionaler Entwicklung, nicht im Sinne eines bloßen Dualismus, Rechnung tragen.

In diesem Beitrag will ich der Frage nachgehen, ob die im Umfeld von Anselm Strauss entstandene "negotiated order theory" diesen Anforderungen genügt. Ich vertrete dabei die These, dass sie das Potential hat, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang widerlege ich zugleich die vorherrschende Ansicht, dass die "negotiated order theory" Strukturen und deren Konsequenzen für die (Re-) Produktion sozialer Ordnungen nicht genügend Bedeutung beimisst (zu dieser Auffassung vgl. z.B. Benson 1977; Trinczek 1987) und belege am Beispiel des Wandels industrieller Beziehungen durch Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung, dass sich Strukturen, hier des Systems industrieller Beziehungen, in Aus- und Verhandlungsprozessen wandeln. Neuere Arbeiten der "negotiated order theory" haben ein differenziertes Verständnis zum Zusammenhang zwischen (Ver-) Handlung und Struktur entwickelt.

Um diese These zu belegen, werde ich zunächst die Grundelemente der "negotiated order theory" einführen (2), sie in einem weiteren Schritt auf industrielle Beziehungen beziehen (3). An einem konkreten Beispiel, dem Strukturwandel industrieller Beziehungen durch Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung im Einzelhandel, werde ich ihr Potenzial demonstrieren (4). Abschließend fasse ich die Ergebnisse zusammen, skizziere Weiterentwicklungsmöglichkeiten und zeige anhand von Beispielen den praktischen Nutzen der Anwendung der "negotiated order theory" für Management und Interessenvertretung (5).

## **2. Grundelemente der "negotiated order theory"**

Die "negotiated order theory" hat sich aus dem symbolischen Interaktionismus entwickelt (vgl. dazu Joas 1988), der dem interpretativen Paradigma zuzurechnen ist (vgl. Burrell/Morgan 1979). Interpretative Ansätze gehen davon aus, dass Handeln erst möglich wird, wenn Objekten und Symbolen eine gemeinsame Bedeutung zugeordnet wird, also eine Verständigung stattfindet. Die organisatorische Realität wird durch Interaktionen, also durch soziales Handeln hergestellt, aufrechterhalten und (re-) produziert. Dabei gehen interpretative Ansätze davon aus, dass die Akteure sich nicht nur verhalten, also auf bestimmte Stimuli reagieren, sondern als absichtsvolle und argumentationszugängige Akteure interessen geleitet handeln (Osterloh 1993: 2). Durch Kommunikationen, vor allem durch Verhandlungen, werden gemeinsame Interpretationen erarbeitet, die zur Grundlage des Handelns werden. Es kommt dadurch tendenziell zu einer Vereinheitlichung der Perspektiven (vgl. auch Blumer 1980).

*Organisationen* sind aus der Perspektive des symbolischen Interaktionismus und anderer interpretativer Ansätze wie der "negotiated order theory" "a bounded system of systematic and repeated interaction that is relatively permanent in time and place" (Manning 1982: 121). Die organisatorische Realität ist entsprechend kontingent, also immer auch anders möglich, aber nicht beliebig. In diese Prozesse greifen die Akteure aufgrund ihrer Ressourcenausstattung unterschiedlich machtvoll ein (vgl. Luckenbill 1979) und etablieren (mehr oder minder gezielt) Strukturen, auf die sich die Akteure in weiteren Interaktionen beziehen (vgl. Hall 1997). Alle Akteure kontrollieren aus dieser Theorieperspektive "relevante Ungewissheitszonen" (Crozier/Friedberg 1979), d.h. Macht ist niemals völlig einseitig. Konflikte zwischen den Akteuren sind ein selbstverständliches Element organisationaler Realität, nicht zuletzt weil sie absichtsvoll und interessengeleitet auf die Bildung von Strukturen Einfluss nehmen (wollen) (vgl. Driggers 1977).

Aus der Perspektive der "negotiated order theory" erfolgt eine Koordination des Handelns in Organisationen über die negotiated order. Sie ist die Gesamtheit der "*rules and policies, along with whatever agreements, understandings, pacts, contracts, and other working arrangements currently obtained. These include the agreements at every level of the organization, of every clique and coalition, and include covert as well overt agreements*" (Strauss 1978a: 6).

Als eine Theorie sozialer Praxis, die ein weites Spektrum an koordinierenden "Mechanismen" aufnimmt, unterscheidet die "negotiated order theory" somit nicht zwischen formellen und informellen Regeln in einer Organisation.<sup>1</sup>

Für die Erklärung organisierten Handelns stellt die "negotiated order theory" Aus- und Verhandlungsprozesse, die "negotiation of order",<sup>2</sup> in den Mittelpunkt der Argumentation. Dabei wird der Verhandlungsbegriff in der Arbeiten der "negotiated order theory" unterschiedlich definiert. Faberman (1979: 157) stellt deshalb dazu resignierend fest, dass Verhandlungen das sind, was die Autoren/innen unter Verhandlungen verstehen. So verwendet beispielsweise Maines (1979) in seiner Studie des Vermeidungsverhaltens in New Yorker U-Bahnen einen Verhandlungsbegriff, den Maines/Charlton (1985: 294) als "situational adjustment" bezeichnen, eine Form intentionaler Wahl ohne größere diskursive Aktivitäten. Lauer/Handel (1977) verwenden den Verhandlungsbegriff im Zusammenhang mit der "negotiation of reality" und Sink/Couch (1979: 28 zit. nach Maines/Charlton 1985: 295) beschränken den Terminus Verhandlung auf ein Treffen oder eine Sitzung, in der Verhandlungsaktivitäten entwickelt werden. Da diese Definitionen auf jeweils unterschiedliche Weise zu eng sind, werden in diesem Beitrag Aus- und Verhandlungen als ein Prozess zwischen

---

<sup>1</sup> Insofern greift auch die Kritik nicht, die Lengfeld (1998) an verwandten Ansätzen (wie dem von Kotthoff 1994) geäußert hat, denn soziale Wertvorstellungen, die s.E. für die Aufrechterhaltung bestimmter sozialer Ordnungen konstitutiv sind, sind ein Element der negotiated order einer Organisation.

<sup>2</sup> Aus sprachlichen Gründen werden im folgenden für den Begriff der "negotiation of order" Aushandlung und Verhandlung, für den Terminus "negotiated order" die Begriffe verhandelte oder ausgehandelte Ordnung synonym verwandt.

zwei oder mehr Akteuren begriffen, in dem sie versuchen, ihre soziale Beziehung für einen bestimmten Zusammenhang verbindlich festzulegen (Sandner/Meyer 1994: 197). Dieser Aus- und Verhandlungsbegriff schließt die Entwicklung neuer Sichtweisen in einem wechselseitigen Anpassungsprozess zwischen zwei oder mehr Akteuren als auch deren machtabhängige Durchsetzung ein und ist für die Berücksichtigung offizieller Verhandlungen offen. Er umfasst auch die zuweilen im Zuge von Aushandlungen vorgenommene Vergewisserung über konsensuale Elemente der sozialen Ordnung. Damit liegt diesem Beitrag ein erweiterter, aber nicht allumfassender Verhandlungsbegriff zugrunde.<sup>3</sup> Im Unterschied zum weiten Verhandlungsbegriff von Strauss (1978a), der darunter ein "getting things accomplished" versteht, was "making things work" und "continue to work" einschließt, wird hier ein engerer Verhandlungsbegriff verwandt, weil seiner de facto mit Handeln gleichzusetzen ist.

Aus- und Verhandlungsprozesse finden außerhalb von "Konsenszonen" (Sandner/Meyer 1994: 205) statt. Als Konsens wird ein durch Interaktion erreichter Zustand bezeichnet, in dem die Sichtweisen der Akteure übereinstimmen. Diese Übereinstimmung kann z.B. das Ergebnis einer entsprechenden Sozialisation sein, von gemeinsamen Sichtweisen der Interessenlage, früheren Verhandlungen und diese begleitendes Macht- und Gegenmachthandeln. Auf Basis dieses Konsenses handeln die Akteure, überprüfen ggfs. seine Gültigkeit oder beginnen neue Verhandlungsprozesse.

Aus- und Verhandlungsprozesse und deren Ergebnisse sind nicht beliebig, sondern in Kontexte eingebettet, für die in diesem Beitrag der Begriff Struktur synonym verwandt wird.<sup>4</sup> Kontexte ermöglichen und restringieren Aushandlungsprozesse, eröffnen also Korridore für die Entwicklung einer verhandelten Ordnung. Wenn also z.B. entsprechende Differenzen bei einem Kostenvergleich zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug vorliegen, Abhängigkeiten aufgrund einer ausreichenden Zahl von Anbietern und Qualitätsverluste vermieden werden können, keine Imageschäden drohen und strategische Überlegungen einem Fremdbezug nicht widersprechen, dann orientieren beispielsweise die in Benchmarks zum Ausdruck kommenden markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse kapitalistischer Marktwirtschaften in Outsourcing-Prozessen die Aus- und Verhandlungsprozesse zwischen Management und Interessenvertretung. Sie schließen somit bestimmte Aushandlungsprozesse aus (z.B. die über die Outsourcing-Maßnahme selbst) und ermöglichen zugleich andere (z.B.

---

<sup>3</sup> Die Begriffe Aus- und Verhandlung sind nur analytisch voneinander zu trennen, und werden deshalb von mir auf einem Kontinuum verortet, das von klassischem "bargaining" bis hin zu eher impliziten Aushandlungsprozessen reicht. Aus sprachlichen Gründen verzichte ich im weiteren an vielen Stellen auf eine Erwähnung beider Begriffe und verwende den Aushandlungsbegriff als Überbegriff.

<sup>4</sup> Anders argumentieren jedoch Sandner/Meyer (1994), die den Strukturbegriff von Giddens (1984) übernehmen und damit auf die prozesshafte Hervorbringung von Kontexten verweisen. An anderer Stelle zeige ich jedoch, dass die Arbeiten von Maines (1982), Hall (1987, 1995) und Fine (1992) genau diesen Aspekt betonen und somit ein Rückgriff auf die Überlegungen von Giddens (1984) nicht notwendig ist (vgl. Wirth 1999).

die über die Umsetzung der von der Outsourcingmaßnahme betroffenen Beschäftigten).

Strauss grenzt den strukturellen vom Verhandlungskontext ab. Der *strukturelle Kontext* umfasst die Umwelt im weitesten Sinne, in der die "negotiation of order" stattfindet. Er ist das Produkt historischer Prozesse und entwickelt sich – sieht man von revolutionären Umwälzungen wie im Fall der DDR einmal ab – allenfalls inkremental in Aus- und Verhandlungsprozessen weiter. Der *Verhandlungskontext* ist enger gefasst. Er beinhaltet die Eigenschaften der Umwelt, die direkte Auswirkungen auf den Verlauf der Verhandlungen haben. Dabei existiert eine Vielzahl von Verhandlungskontexten, die das Ergebnis der Permutationen der folgenden Eigenschaften sind:

- die Anzahl der verhandelnden Personen, deren Interessen und relative Erfahrung in Verhandlungen sowie Personen und Interessen, die sie repräsentieren,
- ob die Verhandlungen einmalig, wiederholt, in regelmäßiger Folge, fortgesetzt, mehrfach oder miteinander verbunden sind,
- die relative Machtbalance, die die Parteien in der Verhandlung haben,
- der Einsatz, der für die Parteien auf dem Spiel steht,
- die Sichtbarkeit der Transaktionen für andere (verdeckt versus offen),
- die Anzahl und Komplexität der Fragen, die verhandelt werden,
- die Klarheit der Rechtmäßigkeitsgrenzen der verhandelten Punkte,
- die Option Verhandlungen zu umgehen oder zu unterbrechen. Dazu gehören z.B. die Ausübung von Macht und Zwang, Manipulation, Erziehung und Überzeugung.<sup>5</sup>

Die anderen Handlungsmöglichkeiten, die den Akteuren offenstehen, sind grundlegend für den Verlauf der Verhandlungen und für das Verständnis, warum die Option ‚Verhandlung‘ gewählt wurde. Falls andere Optionen offenstehen, etwa Zwang, kann dies dazu führen, dass überhaupt keine Verhandlungen stattfinden oder diese einen ganz anderen Verlauf nehmen. Dieser Verhandlungsprozess verläuft dann eher wie ein Anpassungsprozess, für den Strauss (1978a: 224 ff.) die Begriffe ‚silent bargain‘ und ‚implicit negotiation‘ verwendet.

Angesichts der Bedeutung von Organisationen für soziale Ordnungen<sup>6</sup> im allgemeinen und für die industriellen Beziehungen im besonderen verspricht die Einführung einer Zwischenebene, des *organisationalen Kontextes*, eine angemessenere Analyse der "negotiation of order". Dieser bezeichnet die stabileren Elemente einer Organisation (Hall/Spencer-Hall 1982: 346). Diese sind die "Raum und Zeit überdauernden Beziehungen, d.h. neben den organisatorischen Regeln vor allem Ziele, Hie-

<sup>5</sup> Von den anderen Optionen wird angenommen, dass sie für das Zustandekommen einer sozialen Ordnung unterschiedlich viel Relevanz haben (vgl. Strauss 1993).

<sup>6</sup> Der Begriff ‚soziale Ordnung‘ wird in der negotiated order theory einer Reihe von Institutionen zugeordnet: "I use the term *social order* in the very loose sense, as referring to the larger lineaments of groups, organizations, nations, societies, and international orders that yield the structural conditions under which negotiations of particular kinds are or are not initiated or forced on actors" (Strauss 1978a: 12; Herv. im Orig.).

rarchien, Interessen und die für eine Organisation spezifischen kulturellen Werte und Normen. Der organisationale Kontext bezeichnet die Gesamtheit aller Spielregeln, vor deren Hintergrund die Strategien der Organisationsmitglieder ‚rational‘ erscheinen” (Sandner/Meyer 1994: 209).

Dabei geht der organisationale Kontext über den Verhandlungskontext hinaus, denn selten ist die gesamte Organisation und alle ihre -mitglieder an der Aushandlung beteiligt.

Während Strauss et al. (1963) davon ausgehen, dass die Aushandlungen vor dem Hintergrund der Strukturen stattfinden und diese nur selten im Zuge von “Grundsatzentscheidungen” beeinflussen, kommt Strauss (1978a) zu dem Ergebnis, dass eine wechselseitige Beeinflussung von strukturellem und Verhandlungskontext möglich ist. Dabei hält er es für wahrscheinlicher, dass der strukturelle den Verhandlungskontext prägt. Wenn man den organisationalen Kontext berücksichtigt, wird zudem seine wechselseitige Beeinflussung durch den strukturellen und den Verhandlungskontext wichtig.

In diesem Beitrag wird die wechselseitige Beeinflussung der Kontexte und der Aus- und Verhandlungsprozesse als ein Rekursionsverhältnis begriffen.<sup>7</sup> Demzufolge bringen Verhandlungen Kontexte und “negotiated orders” hervor, die das Handeln anleiten und damit reproduzieren. In neuen Verhandlungsprozessen jenseits von Konsenszonen werden die Kontexte und die negotiated orders entweder bestätigt oder neu begründet, auf die wiederum neue Verhandlungen aufsetzen. In diesen rekursiv miteinander verknüpften Prozessen entstehen die Kontexte von heute, die wiederum die zukünftige “negotiation of order” beeinflussen: *“There is a dialectical relation between negotiations and historically produced and embedded structures and contexts. The structural conditions stimulate negotiations which shape subsequent negotiations”* (Hall 1987: 7).

Aufgrund der rekursiv verbundenen Aus- und Verhandlungsprozesse steht die ausgehandelte Ordnung im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Wandel. Mit dem Begriff Spannungsverhältnis kennzeichnet die “negotiated order theory”, wie die Strukturtheorie, die wechselseitige Konstitution sozialer Beziehungen (vgl. Sydow et al. 1995). Der Wandel erfolgt, weil die Elemente der negotiated order einer zeitlichen Befristung unterliegen (Strauss et al. 1963: 164) und neue Aushandlungen die negotiated order verändern können. Die (Organisations-) Strukturen werden dadurch zu “structures in process” (Glaser/Strauss 1968).

Die Auffassung einiger Vertreter/innen der “negotiated order theory”, dass sich Organisationen permanent wandeln (so Strauss 1993), ist Gegenstand einer sehr umfangreichen Kritik an der “negotiated order theory” (vgl. z.B. Day/Day 1977). Tat-

---

<sup>7</sup> “Rekursiv will ich solche Reproduktionsprozesse – im weitesten Sinne – nennen, für die gilt: Sie sind zirkulär gebaut in der Weise, dass die *Resultate* der Prozesse in die iterativen Runden der Reproduktion als *Grundlage* eingehen. Von rekursiven Konstitutions- oder Reproduktionsverhältnissen spreche ich demgemäß, wenn die zwei Seiten eines Verhältnisses einander *wechselseitig* Grundlage und Resultat sind” (Ortmann 1995: 81f.; Herv. im Orig.).

sächlich benötigen Organisationen Stabilität, weil sonst ein erfolgsorientiertes Handeln nicht möglich ist. Organisationen wandeln sich auch nicht permanent von Grund auf; vielmehr sind Kontinuität und Berechenbarkeit Wesensmerkmale von ihnen (Sandner/Meyer 1994: 189).

Stabilität wohnt Organisationen und sozialen Beziehungen in Form von Routinen inne, die einen Großteil des menschlichen Handelns umfassen. Routinen sind – so könnte man in Anlehnung an Busch (1982) argumentieren – Verhandlungen, die in die Struktur sedimentiert sind, und je länger sie als eine erfolgreiche und/oder zweckmäßige Handlung akzeptiert werden, desto seltener werden sie Gegenstand von Verhandlungen. Trotzdem sind die Routinen brüchig und erlauben politische Aktivitäten (Sandner/Meyer 1994: 200). Routinen sind nicht neutral; häufig ist in sie die (organisationale) Machtasymmetrie geronnen (Hall 1995: 409). Zugleich verweisen Routinen auf die Ökonomie von Aushandlungen, denn existierten sie nicht, würde der Aus- und Verhandlungsbedarf explodieren. Ebenso wirken z.B. gemeinsame Werte und Normen, (koordinations- und verhandlungs-) kostensenkend.

Routinen und Verhandlungen beschreiben nicht die Gesamtheit der Möglichkeiten zur Handlungskoordination in Organisationen. Dazu gehört ferner die Ablehnung von Sichtweisen, weil sie die Interessen eines Akteurs nicht befriedigen. Mittels Überzeugung kann es zum Einverständnis mit einer bestimmten Sicht kommen, und last but not least kann deren Akzeptanz auch auf der Einschätzung beruhen, dass keine Chance besteht, eine befriedigende Sichtweise durchzusetzen (Sandner/Meyer 1994: 199). In diesen Fällen gehen die Akteure davon aus, dass sie in einem eventuellen Konflikt den Kürzeren ziehen. Sowohl Akzeptanz aufgrund von Überzeugung als auch „strukturell imprägnierte‘ Akzeptanz“ (Sandner/Meyer 1994: 199) – mit anderen Worten: Zwang – tragen neben Routinen sowie gemeinsamen Werten und Normen zur Stabilität von Organisationen bei. Strukturen, beispielsweise die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse kapitalistischer Marktwirtschaften, beschränken Wandel; sie konstituieren aber Spielräume, eröffnen also Kontingenz, die in Aus- und Verhandlungsprozessen geschlossen wird. Weil alle sozialen Ordnungen in einem gewissen Maß verhandelte Ordnungen sind (Strauss 1978a: 235), gilt es in den konkreten Fällen danach zu schauen, welche Elemente der sozialen Ordnung das Ergebnis von Zwang, Verhandlungen etc. sind. Dies ist auch dann richtig, wenn sich Strukturen – wie im (Ausnahme-) Fall der Transformation osteuropäischer Staaten – grundlegend ändern (können).

Der Ausdifferenzierung von Organisationen und der Gesellschaft trägt die "negotiated order theory" mit dem Konzept der sozialen Welten Rechnung (vgl. Strauss 1978b, 1993; Strauss et al. 1985). *Soziale Welten* sind "groups with shared commitments to certain activities, sharing resources of many kinds to achieve their goals, and building shared ideologies about how to go about their business" (Clarke 1991: 131).

In diesen sozialen Welten ist eine Aktivität dominant. Sie findet an bestimmten Orten statt und nutzt dabei bestimmte Technologien, also bereits bekannte oder neue Formen der Ausführung der Aktivitäten einer sozialen Welt. Zu den Eigenschaften

einer sozialen Welt, die für die Interaktion wichtig sind, gehören ihre Größe, Ursprünge, Geschichte, Ressourcen, ihre Beziehung zu den dominanten Technologien und zum Staat, ihr Bezug zu Klasse und Geschlecht, ihre räumlichen Schwerpunkte sowie ihr hierarchischer oder heterarchischer Charakter.

Soziale Welten ihrerseits sind segmentiert. Zwischen den sozialen Welten und deren jeweiligen (Sub-) Subwelten kommt es an den Schnittstellen zu Prozessen. Dies sind Austausch, Konflikt und Verhandlung. Parallel dazu finden innerhalb, aber auch mit der Außenwelt der sozialen Welten und deren Subwelten, Debatten über ihre Aktivitäten und deren Ausführung statt. Es geht u.a. um das Wie, Wer, Wann und Wo, die Legitimation und die Technologie. Diese Interaktionen unter Bezug auf bestimmte Probleme finden in Arenen statt; in ihnen wird debattiert, gekämpft, verhandelt, manipuliert und erzwungen.

### 3. Industrielle Beziehungen und “negotiated order theory”

In Abhängigkeit von der Ausgestaltung des jeweiligen nationalspezifischen Systems industrieller Beziehungen interagieren unterschiedliche Akteure im Betrieb. Im System industrieller Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland sind dies Manager/innen, betriebliche Interessenvertreter/innen und die Beschäftigten. Die von ihnen eingeleiteten Verhandlungsprozesse kennzeichnen ein “staging” (Levy 1982),<sup>8</sup> eine Art der Verhandlungsvorbereitung, mit der Abstimmungen innerhalb der jeweiligen Akteursgruppe vorgenommen werden und versucht wird, schon im Vorfeld der eigentlichen Aushandlung eine Beeinflussung der Verhandlungspartner zu erreichen. Im Verlauf der Aushandlungen kommt es zu “subprocesses of negotiation” (Strauss 1978a: 98). Dazu gehören u.a. der Abschluss von Tauschgeschäften und Kompromissen, das Einstecken von Rückschlägen oder die Vereinbarung von Übereinkünften.<sup>9</sup>

Indem die Akteure industrieller Beziehungen im Betrieb wiederkehrend miteinander in Aushandlungen eintreten und dabei ein relativ stabiles Set von Regeln, die in den organisationalen Kontext sedimentieren, Werten und Normen, Routinen, Arrangements, gemeinsame oder konfligierende Sichtweisen entwickeln, konstituiert sich die “negotiated order” innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, für die hier, wegen der großen Ähnlichkeit in der Argumentation, der bereits bekannte Begriff “Stil industrieller Beziehungen” (Weltz 1977) verwandt wird.<sup>10</sup> Er verkörpert einen *betrieblichen Konsens* zwischen Management und Betriebsrat, wie Konflikte zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen gehandhabt werden, und rankt sich um das

---

<sup>8</sup> Levy (1982) beobachtet und analysiert diese Prozesse am Beispiel der Gründung von Hospizen, die auch aus der Vorbereitung der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen oder Tarifvertragsverhandlungen bekannt sind (vgl. Wirth 1999: 135)

<sup>9</sup> Einen instruktiven Einblick in die Details der “subprocesses of negotiation” liefert die empirische Untersuchung von Trinczek (1987).

<sup>10</sup> Die Erlangerer Forschungsgruppe reserviert dafür den Begriff Interaktionskultur (vgl. Bosch 1997) bzw. politische Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen (vgl. Bosch et al. 1999).

(Arbeits-) Recht und Tarifverträge. Der jeweilige Stil industrieller Beziehungen lehnt sich zwar an die formellen Vorschriften an, die Akteure schaffen sich jedoch darüber hinaus ihr eigenes Regelgeflecht, was zu mehr oder minder großen Abweichungen von den formellen Vorschriften führt.

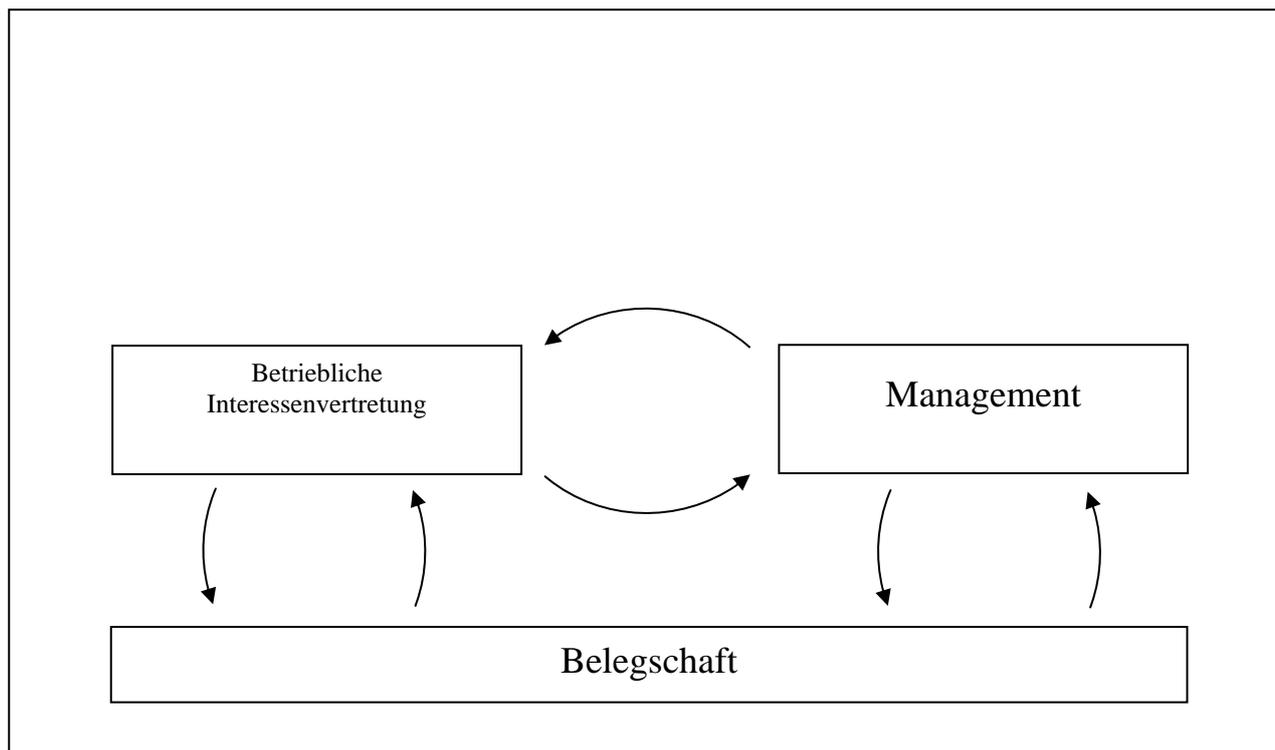
Aus der Sicht der "negotiated order theory" und einiger anderer Theorien ist die soziale Welt Betrieb segmentiert: die Beschäftigten nach dem Geschlecht in Männer und Frauen, nach der Herkunft in In- und Ausländer, nach dem Status der Beschäftigten in Arbeiter und Angestellte, Rand- und Stammebelegschaft usw., das Management nach Funktionen und hierarchischer Position, der Betriebsrat in die dominierende und die dominierte Gruppe. Diese Segmentierungen führen u.a. dazu, dass bestimmte Akteure mehr Einfluss auf die Konstitution des Stils industrieller Beziehungen nehmen können als andere.<sup>11</sup>

Neben der Konfliktverdrängung und der offenen Konfrontation der Akteure industrieller Beziehungen im Betrieb existiert die kooperative Konfliktverarbeitung, der dominante Stil industrieller Beziehungen in der BRD. Dieser Stil industrieller Beziehungen ist dadurch gekennzeichnet, dass die rechtlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen anerkannt werden, betriebsbedingte Entlassungen tabu sind und die betrieblichen Akteure industrieller Beziehungen Interessengegensätze in einer relativen Arbeitsplatzsicherheit verhandeln. Die daraus resultierenden Kompromisse orientieren sich an den betrieblichen Interessen und an denen der Stammebelegschaft. Sie reflektieren zugleich die Machtasymmetrie zwischen Management und Betriebsrat, die sich aber situativ verändern kann.

Abb. 1: Aus- und Verhandlung des Stils industrieller Beziehungen

---

<sup>11</sup> Der Ausdifferenzierung der sozialen Welt Betrieb wird bei Wetz (1977) nicht ausreichend Rechnung getragen, denn er bezieht sich vor allem auf die Unterscheidung in Rand- und Stammebelegschaft und vernachlässigt dadurch z.B. Interessendivergenzen im Management, die ein Ansatzpunkt für die Interessenvertretungspolitik der betrieblichen Interessenvertretung sein können (vgl. dazu die Überlegungen in Wirth 1999: 175 f.). Zudem ist anzumerken, dass bestimmte Personen, auf seiten der Interessenvertretung der oder die Vorsitzende der betrieblichen Interessenvertretung, mehr Einfluss als andere auf die Entwicklung des Stils industrieller Beziehungen nehmen.



Der jeweilige Stil industrieller Beziehungen befindet sich im Spannungsverhältnis von Stabilität und Wandel. In neuen Aus- und Verhandlungsprozessen können sich die Stile industrieller Beziehungen verändern, z.B. indem neue Akteure neue Sichtweisen machtvoll durchsetzen oder sich relevante Kontextbedingungen ändern. Gleichzeitig können die Stile industrieller Beziehungen routinisiert fortgeschrieben werden oder in neuen Prozessen, die ggfs. von der Mobilisierung neuer Ressourcen auf beiden Seiten gekennzeichnet sind, bestätigt werden.

Gewerkschaften sind aus der Sicht der “negotiated order theory” ein in Aus- und Verhandlungsprozessen hergestellter (zeitlich befristeter und fragiler) Konsens von Beschäftigten mit ehren- und hauptamtlichen Funktionären/innen hinsichtlich von Fragen der Regulierung von Arbeit. Sie sind horizontal und vertikal sowie nach Mitgliedergruppen ausdifferenziert und deshalb eine fragmentierte soziale Welt sowie aufgrund der Verteilung von Ressourcen in der Organisation polyzentrisch.

In der Interaktion der Akteure konstituieren sich in Gewerkschaften im mittleren und höheren ehrenamtlichen sowie im hauptamtlichen Funktionärskörper “politische Strategien” (Weischer 1988, 1990). Von diesen ist in der Organisation in der Regel eine dominant und konstituiert eine relativ abgeschlossene soziale Welt. In den sozialen Subwelten der jeweiligen Gewerkschaft, also in bestimmten Landesbezirken oder Bezirksverwaltungen, können jedoch andere politische Strategien dominieren, die beispielsweise mittels persönlicher Gefolgschaften durchgesetzt werden. Politische Strategien sind ein interpretatives Schemata und leiten die Situationsdeutung, die Strategieformulierung und -implementation an und sind selbst das Ergebnis von organisationsinternen Aus- und Verhandlungsprozessen, in die die jeweiligen Akteure machtvoll eingreifen. Die politische Strategie repräsentiert einen *Konsens* in einer Akteursgruppe innerhalb einer Gewerkschaft hinsichtlich der Frage, wie die Organi-

sationsumwelt zu interpretieren ist, welche Strategien zu verfolgen sind und wie sie umzusetzen sind.

Weischer (1988, 1990) unterscheidet mit den Pragmatikern, den Aktivisten, den Reformern, den Modernisierern und den Radikalen fünf idealtypische politische Strategien, die trotz der Dominanz der politischen Strategie ‚Modernisierung‘ in allen bundesdeutschen Gewerkschaften präsent sind.

Aufgrund der Konstruktionsprinzipien des dualen Systems industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 1997: 194 ff.) kommt es zu einer wechselseitigen Beeinflussung des Stils industrieller Beziehungen auf der betrieblichen Ebene und den politischen Strategien auf der Verbandsebene, wobei aufgrund der Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretung für die Reproduktion der Gewerkschaft eine stärkere Beeinflussung der politischen Strategie durch die Stile industrieller Beziehungen wahrscheinlich ist.<sup>12</sup> Aber auch umgekehrt, z.B. im Zuge von Beratungs- und/oder Schulungsdienstleistungen der Gewerkschaften, kommt es zu einer Einflussnahme. Es ist also jedes mal genau zu schauen, wer was wie beeinflusst.

Ähnlich wie die Gewerkschaften sind die Arbeitgeberverbände horizontal und vertikal sowie nach Mitgliedergruppen differenziert, so dass es auch in ihnen in Aus- und Verhandlungsprozessen zu der Entwicklung politischer Strategien kommt.<sup>13</sup> Zusätzlich kommt es, wie bei den Akteuren industrieller Beziehungen auf der Beschäftigtenseite, zu einer wechselseitigen Beeinflussung von betrieblicher und Verbandsebene, weil Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften letztendlich auf einem Konsens mit Mitgliedern beruhen.

Die Aushandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden finden unter einer selektiven Berücksichtigung der jeweiligen Mitgliedschaften statt und führen zu einer wechselseitigen Beeinflussung dieser Organisationen, z.B. indem sich in ihnen dominante Koalitionen bilden, die diese Verhandlungen dominieren.<sup>14</sup> Oder diese Beeinflussung erfolgt – wie im Fall der Akteure industrieller Beziehungen in der chemischen Industrie (vgl. dazu Kädtler/Hertle 1997) – in strategisch angelegten Interaktionsprozessen, die ein versierter Einsatz von Ressourcen kennzeichnet, in denen eine Neuorientierung beim Verhandlungspartner erzielt wird. Abbildung 2 fasst die wechselseitige Beeinflussung der Akteure industrieller Beziehungen zusammen.

---

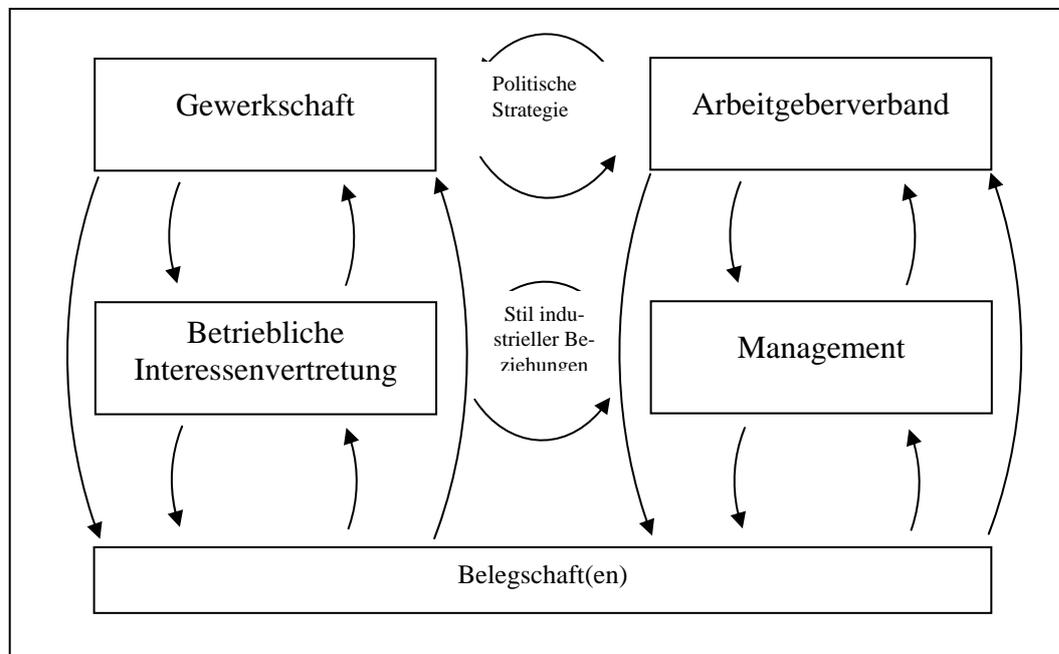
<sup>12</sup> Damit erhält das Management, vermittelt über die betriebliche Interessenvertretung, indirekten Einfluss auf die jeweilige Gewerkschaft.

<sup>13</sup> Vgl. dazu die interessanten empirischen Befunde zum Arbeitgeberverband der Metallunternehmen im Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden/Südwestmetall in Bahn Müller 1998.

<sup>14</sup> Beispielsweise schließen in Tarifverhandlungen im Einzelhandel die Arbeitgeberverbandsvertreter aus Kauf- und Warenhäusern und Gewerkschaftsvertreter eine Koalition auf Kosten der Arbeitgeberverbandsvertreter der Lebensmittelfilialisten, indem sie ihre konfliktären Beziehungen durch überproportionale Zugeständnisse bei Lohngruppen "beruhigen", die vor allem in Lebensmitteleinzelhandelsbetrieben relevant sind. Für solche Strategien auf Kosten einer relevanten Mitgliedergruppe stehen nur begrenzte Spielräume zur Verfügung und es ist wahrscheinlich, dass solche Vorkommnisse innerverbandliche Aus- und Verhandlungsprozesse auslösen, in denen es zu einem Geben und Nehmen kommt.

Es kommt zur “negotiation of order” in den industriellen Beziehungen und – als Ergebnis – zu ausgehandelten industriellen Beziehungen.

Abb. 2: “Negotiation of order” in industriellen Beziehungen – Industrielle Beziehungen als “negotiated order”<sup>15</sup>



Obige Ausführungen konzeptionalisieren industrielle Beziehungen im dualen System industrieller Beziehungen. Dieses gilt für relevante Teile der Beschäftigten, u.a. im Handwerk, bestenfalls eingeschränkt. Obwohl den Akteuren im dualen System industrieller Beziehungen die Fähigkeit zur Reform unter gewandelten Kontextbedingungen attestiert wird (vgl. Hassel/Kluge 1999), schwindet jenseits der Großbetriebe seine Bedeutung für die Regulation von Arbeit, weil Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband austreten (vgl. Schroeder/Ruppert 1996), der Organisationsgrad der Betriebsräte sinkt und sich ihre Bindung an die Gewerkschaften verringert (vgl. Rudolph/Wassermann 1996), die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten im Dienstleistungssektor und in neu entstehenden Branchen nicht gelingt (vgl. Hassel 1999). Für die Konzeptionalisierung industrieller Beziehungen hat dies zur Folge, dass die Konzeptionalisierung industrieller Beziehungen am Beschäftigungsverhältnis ansetzen muss (so die Lösung bei Marsden 1999), oder die Aus- und Verhandlungsprozesse werden dann einen anderen Verlauf und auch andere Ergebnisse ha-

<sup>15</sup> Als weitere Akteure industrieller Beziehungen wären der Staat und internationale Organisationen (z.B. die EU) zu integrieren, die in rekursiven Aus- und Verhandlungsprozessen beeinflussen und beeinflusst würden. Aus Platzgründen wurde hierauf verzichtet.

ben. Damit werden aber ggfs. andere Akteure für die Regulierung von Arbeit relevant, für die die "negotiated order theory" erweitert werden müsste. Diese Sensibilisierung für neue Akteure jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen können meines Erachtens am besten Arbeiten in der Tradition der neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie leisten (vgl. dazu die Beiträge in Powell/DiMaggio 1991), die mit dem Begriff "organisationales Feld" (DiMaggio/Powell 1983) in sehr allgemeiner Weise auf Akteure und Akteurskonstellationen sowie deren Wandel verweisen. Zur relevanten Akteurskonstellation im organisationalen Feld gehören diejenigen, die in ihren Aktivitäten einen Beitrag zur Regulation von Arbeit leisten. Indem die Akteurskonstellationen in die Analyse industrieller Beziehungen integriert werden, erlangt die "negotiated order theory" auch Unabhängigkeit von einem bestimmten historischen Modell industrieller Beziehungen und Forscher/innen können "unregulierte Regulationen", also die ausgehandelte Ordnung jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen, analysieren. Zudem sind neoinstitutionalistische Arbeiten an die "negotiated order theory" anschlussfähig, weil sie ebenfalls auf die soziale Praxis abheben und neuere Arbeiten den durch gemeinsame Sichtweisen und Normen erklärten Determinismus sozialen Handelns überwinden (vgl. Zucker 1991). Eine praktische Verknüpfung dieser Ansätze erfolgt, indem die (erweiterte) Akteurskonstellation erhoben wird und die Aushandlungen zwischen diesen Akteuren in den Mittelpunkt der Analyse gestellt werden. Damit werden zugleich die Regulationen im organisationalen Feld, die aber über die einschlägigen arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften hinausreichen, und die Technologien im weitesten Sinne, d.h. die Methoden, Werkzeuge und das Wissen, wie man als Akteur industrieller Beziehungen kompetent agiert, relevant. Im Ergebnis erhält man eine erweiterte und historische Analyse der Praktiken in einem bestimmten organisationalen Feld (vgl. dazu am Beispiel des Wandels im organisationalen Feld Leblebici et al. 1991).

Eine Kompatibilität der "negotiated order theory" zu anderen Theorieangeboten besteht neben der hier angesprochenen neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie zu den bereits eingangs genannten (industrie-) soziologischen, politikwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen, die weder rein handlungs- noch rein strukturtheoretisch argumentieren (vgl. dazu auch den Überblick in Wirth 1999: 161ff.). Die "negotiated order theory" geht aber über diese Ansätze hinaus, denn sie verweist mit Aus- und Verhandlungen auf eine zentrale Kategorie, grenzt diese von anderen ab, sensibilisiert die Forscher/innen mittels des Verhandlungsparadigmas für die zu analysierenden Interaktionen und ermöglicht aufgrund der Rekursivität von (Ver-) Handlung und Struktur eine prozessuale Analyse, ohne dabei die Bedeutung von Stabilität, z.B. aufgrund von Routinen, Werten, Normen und Zwang, auszublenden.

Neben diesen Ansätzen haben "negotiated order theory" und die Strukturationstheorie von Giddens (1984) vieles gemeinsam. Beide Ansätze greifen kognitive, normative und machtbezogene Aspekte sozialen Handelns auf, heben auf die soziale Praxis ab und gehen davon aus, dass alle Akteure in einem gewissen Umfang Macht ausüben (können). Zudem postulieren beide Ansätze die Rekursivität von (Ver-)

Handlung und Struktur und messen routinisiertem Handeln hohe Bedeutung für die Erklärung sozialer Ordnungen bei. Wichtige Unterschiede bestehen in folgenden drei Punkten: (1) Während die Strukturierungstheorie in Abgrenzung zu handlungs- und strukturtheoretischen Ansätzen entwickelt wird, ist die "negotiated order theory" eine "grounded theory" (Glaser/Strauss 1967). (2) Die Strukturierungstheorie von Giddens (1984) nimmt gegenüber sozialem Wandel eine eher skeptische Haltung ein, weil sich Strukturen häufig hinter dem Rücken der Akteure entwickeln und weil für das Handeln das praktische Bewusstsein von großer Bedeutung ist; die Vertreter/innen der "negotiated order theory" sind demgegenüber weitaus optimistischer, z.T. sogar euphorisch. (3) Im Theorem der Dualität von Handlung und Struktur bezieht sich die Strukturierungstheorie ganz allgemein auf Handeln für die (Re-) Produktion von Strukturen. Die "negotiated order theory" hingegen hebt mit Aus- und Verhandlungsprozessen auf *einen* zentralen Mechanismus für die (Re-) Produktion sozialer Ordnungen ab. Aber empirische Arbeiten, die sich auf die Strukturierungstheorie stützen, so z.B. die mikropolitischen Analysen von Ortmann et al. (1990), kommen nicht umhin, immer wieder von Aushandlungen zu berichten und zu analysieren. Insofern bestätigen Anwendungen der Strukturierungstheorie implizit die große Bedeutung einer der zentralen Kategorien der "negotiated order theory".

#### **4. "Negotiated order theory" in action: Wandel der Strukturen industrieller Beziehungen im Einzelhandel durch Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung (1980-1998)**

Das Beispiel des Wandels in den industriellen Beziehungen des Einzelhandels durch Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung zeigt, wie die Störung einer ausgehandelten Ordnung durch die Durchsetzung neuer Organisationsformen neue Verhandlungen auslöst und in diesen sich die industriellen Beziehungen verändern, obwohl die Routinen der Interessenvertretung fortgeschrieben werden.<sup>16</sup>

Aufgrund der Verschärfung des Wettbewerbs befindet sich der bundesdeutsche Einzelhandel seit Jahren in einem Veränderungsprozess, der den strukturellen Kontext, die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse von Einzelhandelsunternehmen, verändert. Auf diese Veränderungen im strukturellen Kontext reagiert das Management u.a. mit der Ausgliederung von Unternehmensteilen in Tochterunternehmen, einem Weg zur Bildung von Konzernen, und nicht zuletzt mit der Unternehmungsvernetzung, der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen (zur Unternehmungsvernetzung vgl. ausführlich Sydow 1992).

Die Reorganisationsmaßnahmen treffen im organisationalen Kontext von Einzelhandelsunternehmen auf die einzelhandelstypische kooperative Konfliktverar-

---

<sup>16</sup> Es handelt sich im folgenden um zusammengefasste Ergebnisse eigener Untersuchungen (vgl. Wirth 1999).

beitung.<sup>17</sup> Diese kennzeichnet, dass sich die Betriebsräte bei der Bewältigung von Konflikten am Betriebsverfassungsgesetz orientieren und infolgedessen im Rahmen ihrer eher reaktiven Stellvertreterpolitik die Folgen der Reorganisationsmaßnahmen für die Beschäftigten, insbesondere für die Vollzeitbeschäftigten, verringern. Zudem spielen die Gesamtbetriebsräte in den industriellen Beziehungen des Einzelhandels, insbesondere in den Hochburgen gewerkschaftlicher Organisation, den Kauf- und Warenhäusern, eine besondere Rolle, weil über sie eine Zentralisierung der Interessenvertretungspolitik in wichtigen Fragen stattfindet und damit indirekt die Bundesebene der gewerkschaftlichen Organisation aufgewertet wird. Die Sozialleistungspolitik der Gesamtbetriebsräte entspricht in etwa dem, was Bergmann et al. (1979) als zweite Lohnrunde im Betrieb bezeichnet haben. Gleichzeitig sichert das (Top-) Management über sie seine Hegemonie in der Unternehmung ab, indem es die weitgehend von der betrieblichen Basis entkoppelt agierenden Gesamtbetriebsräte mittels ökonomischer Argumentationen in die Unternehmungsstrategie einbindet.

In der Gewerkschaft HBV dominieren *radikale politische Strategien*, die wiederum in verschiedene soziale Subwelten gespalten ist. Vertreter/innen der Gruppe der "Undogmatischen", die sich aus Anhängern/innen und Mitgliedern der neuen sozialen Bewegungen, Grünen, kirchlichen Gruppen und anderen Gewerkschaftspraktikern/innen zusammensetzen, setzen sich bei der Aushandlung der Strategie (-implementation) mit der dominanten Gruppe der "sozialkonservativen Linken" (Wirth 1999: 100) auseinander. Deren politische Orientierung und Handeln prägt ein aus der marxistischen politischen Ökonomie stammender ökonomischer Determinismus, der sich in einer ausgeprägten Orientierung an der Regulierung im Unternehmen äußert, sowie ein Legalismus, der durch die Bildungsarbeit der Gewerkschaft HBV in ihrem hegemonialen Terrain verallgemeinert wird. Die "Undogmatischen" beziehen ihr theoretisches Grundverständnis aus der gleichen Theorietradition; aber im Unterschied zu den sozialkonservativen Linken betonen sie die Veränderbarkeit ökonomischer und politischer Bedingungen. "Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht" (Hoffmann 1968) lautet ihr Credo. Die Gewerkschaft HBV ist also eine fragmentierte soziale Ordnung.

Die kooperative Konfliktverarbeitung und die politischen Strategien in der Gewerkschaft HBV prägen die arbeitspolitischen Aus- und Verhandlungsprozesse in Folge der Unternehmungsvernetzung und der Konzernbildung, die in *Routinen* der Interessenvertretung münden, die sich für vier Formen der Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung zusammenfassen lassen:

---

<sup>17</sup> Im Beitrag von Wetz (1977) wird auf Großbetriebe von (Industrie-) Unternehmen abgestellt. Dadurch werden Branchenspezifika ausgeblendet. Im Einzelhandel sind jedoch nicht nur branchenspezifische Stile industrieller Beziehungen zu berücksichtigen, sondern auch betriebsformenspezifische. So unterscheidet sich die Interaktion von Management und Betriebsrat in Lebensmittelfilialunternehmungen von der in Kauf- und Warenhausunternehmungen. Dies deutet darauf hin, dass eine Angleichung der Stile industrieller Beziehungen in Unternehmungen stattfindet, die sich in unmittelbarer Konkurrenz zueinander befinden.

(1) Im Zuge der ersten größeren Unternehmungsvernetzung durch "Quasi-Externalisierung" (Sydow 1992) im Einzelhandel, der Ausgliederung einer Lebensmittelabteilung einer Warenhausunternehmung, setzt die Interessenvertretung in dem betroffenen Unternehmen vor dem Hintergrund ihres relativ weitgehenden Einflusses eine Regelung durch, die in dieser und in anderen Einzelhandelsunternehmungen in eine Routine übergeht. Die Routine lautet: Das Management entscheidet über die Quasi-Externalisierung, die Interessenvertretung verringert die Nachteile für die Beschäftigten durch die Quasi-Externalisierung und verbessert dabei in einem Prozess, der von einem Geben und Nehmen gekennzeichnet ist, die gesetzlichen Regelungen. Bevor diese Übereinkunft hervorgebracht ist und zur Routine wird, ist jedoch – wie bei den anderen Routinen auch – ein komplexer Prozess zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen zu bewältigen, der in diesem Beitrag nur rudimentär dokumentiert und analysiert werden kann. Insbesondere die Prozesse des "staging" und die "subprocesses of negotiation" können hier nur angedeutet werden.

Den Verhandlungen zwischen Management und Interessenvertretung sind in diesem Fall managementinterne Aushandlungen vorgelagert, in denen die Unternehmungsstrategie neu bestimmt wird. Es kommt dabei – wie in anderen Einzelhandelsunternehmungen auch – zu einem Wandel von umsatz- zu ertragsorientierten Strategien. Dies führt zu neuen Sichtweisen hinsichtlich der optimalen Nutzung von Verkaufsflächen. Infolgedessen werden die wirtschaftlichen Ergebnisse der Lebensmittelabteilung, die bislang als Frequenzbringer betrachtet wurde, unter Ertragsgesichtspunkten analysiert. Aufgrund fehlender Erträge und eines nicht quantifizierbaren Effekts als Frequenzbringer entscheidet sich das Management zur Ausgliederung und sucht einen Kooperationspartner. Nachdem dieser gefunden ist und die wirtschaftlich unbefriedigenden Ergebnisse der Lebensmittelabteilung im Zuge eines "staging" kommuniziert wurden, informiert das Management die Spitze der Interessenvertretung, die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat und die Gesamtbetriebsratspitze, die daraufhin eine interessenvertretungsinterne Aushandlung der Strategie beginnt. Dabei kommen die Interessenvertreter/innen überein, dass man vor dem Hintergrund der Rechtslage die Ausgliederung nicht verhindern kann. Man fordert deshalb eine Absicherung der Arbeitsbedingungen und der Interessenvertretung in den Lebensmittelabteilungen. Da das Management ein Interesse an der Fortsetzung der in dieser Unternehmung üblichen kooperativen Konfliktverarbeitung hat, wendet man sich mit dieser Forderung an den Kooperationspartner, der diese Zusicherungen aber ablehnt. Nachdem ein neuer Kooperationspartner gefunden ist und dieser die Forderungen der Interessenvertretung akzeptiert, erfolgt – für die meisten Interessenvertreter/innen überraschend – die offizielle Information. Es beginnt nun, begleitet von Dramatisierungen durch Management und Interessenvertretung, ein eineinhalb Jahre dauernder Aushandlungsprozess, in dem die Akteure industrieller Beziehungen die Übereinkunft, einen Kompromiss, aus den informellen Vorverhandlungen (re-) produzieren und in einer Überleitungsvereinbarung formell festhalten.

Nach dem Betriebsübergang entwertet das Management der übernehmenden Unternehmung systematisch diese Überleitungsvereinbarung, indem es massiv Personal

abbaut, neue Beschäftigte zu schlechteren Konditionen einstellt und zu einem Stil industrieller Beziehungen vom Typ der offenen Konfrontation übergeht. Als Folge davon sind nur noch auf Gesamtbetriebsratsebene die Voraussetzungen für eine Interessenvertretungspolitik vorhanden, deren Bedingungen sich aber für den außerordentlich engagierten Gesamtbetriebsrat verschlechtern haben, weil er ohne eine aktive und konfliktfähige Basis agieren muss.

Nach Schließung zahlreicher Filialen und der Integration der restlichen in den Betrieb des Erwerbers werden einige Filialen in den Zuständigkeitsbereich eines DAG-Betriebsrates integriert, dessen Politik eine Konfliktverdrängung kennzeichnet; in den anderen Filialen wählen die Beschäftigten Betriebsräte, die allerdings kaum arbeitsfähig sind. Infolgedessen werden in dem quasi-externalisierten Teil der Warenhausunternehmung arbeitsrechtliche und tarifvertragliche Bestimmungen nicht mehr eingehalten; in der Warenhausunternehmung fallen wegen der Quasi-Externalisierung zahlreiche Freistellungen weg, die für eine professionalisierte Interessenvertretung zentral sind. Es kommt zu einer Entwicklung, die als das Paradoxon der kooperativen Konfliktverarbeitung bei Unternehmungsvernetzung bezeichnet werden kann: Indem sich die Routine ‚kooperative Konfliktverarbeitung‘ reproduziert, büßt sie immer mehr an Bedeutung ein, weil nach der Reproduktion dieses Stils industrieller Beziehungen die basalen Grundlagen für eine wirksame Interessenvertretung, die mit diesem Stil industrieller Beziehungen verbunden sind, nicht mehr gegeben sind *und* keine neuen Formen der Interessenvertretung entwickelt werden.

(2) Wenn die Quasi-Externalisierung in Klein(st)unternehmungen erfolgt, besteht die Routine in Betriebsübergängen nach § 613a BGB, weil die Betriebsräte die wirtschaftlichen Entscheidungen nicht beeinflussen können, da ihnen die dafür notwendigen Ressourcen fehlen. In der Folge entstehen nicht nur "mitbestimmungsfreie", sondern auch "interessenvertretungsfreie Zonen" (Wirth 1994), weil weder Betriebsräte noch Gewerkschaften in diesen Klein(st)betrieben aktiv sind. Zudem erodieren die Grundlagen für eine wirksame Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung. Im Ergebnis setzt sich auch in diesen Fällen die Entwicklung fort, die zum Paradoxon der kooperativen Konfliktverarbeitung bei Unternehmungsvernetzung führt.

(3) Wenn die Konzernbildung im Zuge der Ausgliederung von einzelhandelstypischen Funktionen (z.B. Verkauf von Lebensmitteln) erfolgt, hat sich – abgesehen von Unterschieden im Detail – die Routine ‚Betriebsübergang nach § 613a BGB mit der (un-) befristeten Absicherung betrieblicher Sozialleistungen und Anwartschaften (z.B. Kündigungsfristen) für die bereits Beschäftigten‘ durchgesetzt. In den Tochterunternehmungen bilden sich jedoch häufig keine Betriebsräte. Wenn doch, dann sind diese kaum arbeitsfähig. Insofern breiten sich auch in diesem Fall mitbestimmungsfreie Zonen aus und es kommt zu einer weiteren Erosion der kooperativen Konfliktverarbeitung.

(4) Falls die Konzernbildung durch die Ausgliederung von einzelhandelsuntypischen Funktionen (z.B. dem Angebot von gastronomischen Dienstleistungen) erfolgt, hat sich in der ersten Aushandlung die zeitlich (un-) befristete Absicherung der be-

trieblichen Sozialleistungen der bereits Beschäftigten und Einstellung der neuen Beschäftigten zu schlechteren Arbeitsbedingungen als Routine etabliert, die in den weiteren Fällen vor dem Hintergrund des aktuellen Machtverhältnisses in der "negotiation of order" immer wieder geringfügig modifiziert reproduziert wird. Aufgrund der relativ hohen Fluktuation in diesen Bereichen entwerfen sich die Überleitungsvereinbarungen schnell und eine wirksame Interessenvertretung ist nur in Ausnahmefällen vorhanden. Es kommt auch hier – wie in den anderen Fällen auch – zu einem Bedeutungsverlust der kooperativen Konfliktverarbeitung.

Die Aus- und Verhandlungsprozesse, in denen die Routinen der Interessenvertretung bei Unternehmungsvernetzung und Konzernbildung entstehen, sind damit nicht abgeschlossen, sie stimulieren weitere, die für die historische Entwicklung der ausgehandelten Ordnung verantwortlich sind. Beispielsweise entwickeln 1992 die Vertreter/innen der "Undogmatischen" eine neue Konzeption für die Interessenvertretung bei einer Unternehmungsvernetzung und einer Konzernbildung durch Ausgliederung. Der Konsens in diesem Kreis sieht vor, verstärkt tarifvertragliche Regelungen mittels § 3 BetrVG-Tarifverträgen oder § 1 TVG-Tarifverträge zur Absicherung einer unternehmensübergreifenden Interessenvertretung und zur Sicherung der Tarifbindung an den Einzelhandelstarifvertrag zu nutzen.<sup>18</sup>

Diese Übereinkunft wird allerdings erst nach der Androhung des Einsatzes von Ressourcen durch die "Undogmatischen" zum Gegenstand eines organisationsinternen Aushandlungsprozesses, in dem die unterschiedlichen Orientierungen der beiden wichtigsten sozialen Subwelten in der Gewerkschaft HBV aufeinandertreffen. In dieser Aushandlung entsteht die Übereinkunft, dass man in zukünftigen Konflikten im Zuge der Unternehmungsvernetzung und der Konzernbildung die Interessen weniger rechtlich, sondern politisch (!) mittels Tarifverträgen vertreten will.

Im ersten Konfliktfall nach dieser Übereinkunft, die sich bereits zum Zeitpunkt der Aushandlung dieses Konsenses ankündigt, der Ausgliederung von Warenhausrestaurants eines Warenhauskonzerns in eine Tochterunternehmung eines übernehmenden Einzelhandels- und Dienstleistungskonzerns, kommt es aber zu einer Koalition der Spitze der Interessenvertretung und der Spitze der Gewerkschaft HBV mit dem Top-Management dieses Einzelhandels- und Dienstleistungskonzerns, die sich gegenüber dem mittleren Management der Warenhausunternehmung<sup>19</sup> und einem Teil der Betriebsräte und Vertreter/innen der "Undogmatischen" innerhalb der Gewerk-

---

<sup>18</sup> Zur Rechtslage beim Abschluss von unternehmensübergreifenden Tarifverträgen zur betriebsverfassungsrechtlichen Organisation vgl. Wendeling-Schröder (1999) sowie Hagemeyer et al. (1990) und zur Praxis Wirth (1999: 111).

<sup>19</sup> Unter anderem aufgrund der Kopplung der Tantiemenzahlungen an die Umsatzzahlen waren zahlreiche mittlere Manager, die Warenhausgeschäftsführer, gegen eine Ausgliederung aus ihrem formellen Zuständigkeitsbereich. Es zeigt sich an diesem Beispiel, dass auch das Management segmentiert ist.

schaft HBV durchsetzen. Der HBV-Hauptvorstand nutzt beispielsweise seine Resource Information, um im Gesamtbetriebsrat seine Konzeption durchzusetzen.<sup>20</sup>

Dieses Beispiel zeigt, wie bedeutend die politischen Strategien der jeweiligen sozialen Subwelten in der Gewerkschaft HBV für die Beantwortung der Frage sind, was verhandelt werden kann und was nicht. Es ist zwischen den Vertretern/innen dieser politischen Strategien umstritten, wie restringierend Strukturen sind. In der Gruppe der "sozialkonservativen Linken" hat sich in Aushandlungsprozessen der Konsens entwickelt, dass vor dem Hintergrund der strukturellen Kontexte ‚Arbeitsrecht‘ und ‚markt- und produktionsökonomische Erfordernisse‘ die Organisation der Betriebsverfassung nicht verhandelbar ist; die "Undogmatischen" hingegen sehen die Möglichkeit, mit neuen Formen der Interessenvertretung, z.B. Käuferboykotte, die in den strukturellen und organisationalen Kontext geronnene Machtasymmetrie zumindest zeitweise umzukehren und neue Verhandlungsgegenstände im Interesse der Beschäftigten zu erschließen. Ferner belegt dieser Fall, dass wechselnde und auch ungewöhnliche Koalitionen, hier zwischen den Spitzen der Interessenvertretung und dem Top-Management eines Einzelhandels- und Dienstleistungskonzerns, jenseits der typischen Demarkationslinien von Management und Interessenvertretung möglich sind.

Bei der Ausgliederung der Warenhausrestaurants in einem anderen Einzelhandelskonzern in eine Tochterunternehmung schließt die Gewerkschaft HBV vor dem Hintergrund von sich verschärfenden Abgrenzungsstreitigkeiten mit der Gewerkschaft NGG einen Haustarifvertrag ab, der die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verschlechtert. Damit erhält sie ihre Tarifbindung und kann Mitgliederverluste vermeiden. Es kommt zugleich zu einem tarifvertraglich abgesicherten "concession bargaining". Damit hat sich in diesem Fall nicht nur die Möglichkeit, Interessen zu vertreten, und die Bedeutung der kooperativen Konfliktverarbeitung verringert, sondern die Gewerkschaft HBV hat die Entwicklung eines stärker unternehmens- statt branchenbezogenen Regulierungssystems im Einzelhandel bzw. im Dienstleistungssektor eingeleitet. Es kommt also in den Aus- und Verhandlungsprozessen in der Interessenvertretung und zwischen Interessenvertretung und Management zu einem Wandel der Strukturen industrieller Beziehungen durch die Unternehmungsvernetzung und die Konzernbildung.

Der eingeleitete Wandel der Strukturen industrieller Beziehungen in der BRD geht wahrscheinlich weiter, denn Branchenkenner vermuten, dass es bei den Logistikfunktionen von Einzelhandelsunternehmungen zu ähnlichen Entwicklungen kommen wird, die dazu führen, dass die Arbeitsbedingungen des Speditionsgewerbes greifen oder ein ähnliches (tarifvertragliches) "concession bargaining" stattfindet.

---

<sup>20</sup> Es ist beabsichtigt, gemeinsam mit der Gewerkschaft NGG die Tarifverträge für die Systemgastronomie mit dem Bundesverband der Systemgastronomie abzuschließen. Oder wenn dies nicht möglich ist, Mitglieder aus den Warenhausrestaurants gegen Mitglieder aus dem Einzelhandel einzutauschen, die aus historischen Gründen bei der Gewerkschaft NGG organisiert sind.

Mit der Unternehmungsvernetzung und der Konzernbildung ist ein Wandel der Strukturen industrieller Beziehungen in der BRD verbunden, denn die kooperative Konfliktverarbeitung, die diese bisher kennzeichnete und auf die sich die Akteure bezogen, büßt an Bedeutung ein, es greifen andere Formen der Regulation von Arbeit, von denen man bisher kaum etwas weiß und die es noch zu erforschen gilt. Die "Normalinteressenvertretung" (Wirth 1994), der Grundsatz ‚ein Betrieb – ein Betriebsrat – eine Gewerkschaft – ein Tarifvertrag‘, jedenfalls löst sich zumindest partiell auf. Zugleich kündigt sich mit der Aufwertung der Unternehmensebene nach der betrieblichen Ebene (vgl. Schmidt/Trinczek 1986) für die Regulation von Arbeit ein allgemeiner Wandel im System industrieller Beziehungen an, der möglicherweise dazu führt, dass sich das bundesdeutsche System stärker dem amerikanischen annähert. Diese Tendenz könnte sich sogar noch verschärfen, wenn die klassischen Industriegewerkschaften und die neu entstehende Dienstleistungsgewerkschaft Verdi um Zuständigkeiten und Mitglieder konkurrieren.

Auf der theoretischen Ebene zeigt diese Analyse der Interessenvertretungspolitik bei einer Unternehmungsvernetzung bzw. einer Konzernbildung im Einzelhandel, dass die "negotiated order theory" den Wandel von Strukturen erfassen kann und dass neuere Überlegungen in der Theorietradition des symbolischen Interaktionismus ein differenziertes Verständnis der (Re-) Produktion von Strukturen entwickelt haben. Insofern ist der Vorwurf ‚je struktureller Kontexte sind, desto schwächer wird der Verhandlungsansatz‘ (Trinczek 1987: 214) m.E. nicht berechtigt. Immerhin wurde am Beispiel der Unternehmungsvernetzung und der Konzernbildung im Einzelhandel gezeigt, dass strukturelle Kontexte in Aus- und Verhandlungsprozessen verändert werden können und die "negotiated order theory" in der Lage ist, diesen Wandel aufzudecken und zu analysieren, ohne den restringierenden Charakter von Strukturen aus den Augen zu verlieren. Des weiteren wurde an diesem Fall deutlich, dass mit der "negotiated order theory" nicht nur auf der Mikroebene – wie dies schon vielfach demonstriert worden ist – Interaktionen analysiert werden können, sondern auch auf höheren Aggregationsebenen. Ferner konnte an diesem Beispiel gezeigt werden, dass in Organisationen unterschiedliche Interessen vorhanden sind und infolgedessen wechselnde Koalitionen unterschiedlichster Couleur zeitlich befristet möglich sind, und Personen, ihren Kognitionen, Werten sowie Normen neben den Machtasymmetrien bei alledem für die konkrete Ausprägung einer sozialen Ordnung Bedeutung zukommt.

## **5. Theoretische Weiterentwicklung sowie praktische Konsequenzen für Management und Interessenvertretung**

Die "negotiated order theory", die sich aus dem symbolischen Interaktionismus entwickelt hat, stellt macht(a)symmetrische Aus- und Verhandlungsprozesse in den Mittelpunkt der Analyse der (Re-)Produktion sozialer Ordnungen. Die Aus- und Verhandlungsprozesse sind eingebettet in den Verhandlungskontext sowie den organisationalen und strukturellen Kontext. Kontexte werden in rekursiven Prozessen (re-)produziert, was ihren Wandel mit einschließt. Organisationen sind aus dieser

Theorieperspektive fragmentierte soziale Welten, die unterschiedliche und wechselnde Koalitionen, auch zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen, zulassen.

In den Aus- und Verhandlungsprozessen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung entstehen als negotiated order innerbetrieblicher industrieller Beziehungen Stile industrieller Beziehungen, die wiederum in rekursiven Prozessen von den politischen Strategien der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände beeinflusst werden bzw. diese beeinflussen.

Die Anwendung der "negotiated order theory" am Beispiel der Unternehmensvernetzung und der Konzernbildung im Einzelhandel zeigt, dass sie in der Lage ist, den eingangs formulierten Anforderungen an eine Theorie industrieller Beziehungen zu entsprechen. Insbesondere gelingt es, ein differenziertes Verhältnis zum Wandel und der Stabilität von Strukturen bzw. Kontexten zu entwickeln.

Trotz dieser Leistungsfähigkeit besteht neben dem bereits angesprochen Konzeptionalisierungsbedarf der Akteurskonstellation zusätzlicher *Weiterentwicklungsbedarf*, denn die Theorie betont die Bedeutung von Personen und ihre Erfahrungen für die Aushandlungen. Dennoch fehlt zur Zeit jegliche konzeptionelle Verankerung der Person und ihrer Erfahrungen. Ein erster Schritt könnte darin bestehen, die Erfahrungen der Akteure, und zwar nicht nur die in Verhandlungen erworbenen, und ihre Kompetenzen, reflexiv in den Gang der Ereignisse einzugreifen, in die Eigenschaften des Verhandlungskontextes zu integrieren. Damit gelänge auch eine stärkere Berücksichtigung kognitiver Aspekte sozialen Handelns.

Die "negotiated order theory" und die Fallstudie haben für Management und Interessenvertretung *praktische Konsequenzen*. Sie legt eine Perspektive von Management nahe, die nicht technokratisch geprägt ist, sondern von Verstehensarbeit ausgeht. Zu verstehen ist grundsätzlich die negotiated order einer Organisation oder umfassender des Systems industrieller Beziehungen. Dies gilt auch und gerade für den Stil industrieller Beziehungen und die politischen Strategien, also die Regeln, Übereinkünfte etc., die das Handeln der Akteure koordinieren, um sich in konkreten (Ver-) Handlungssituationen bei Bedarf der bestehenden negotiated order, den Interessenlagen der Akteure auf seiten des Managements und der Interessenvertretung zu versichern und um kompetent in den Aushandlungen zu agieren. Damit ist Management aus der Perspektive der "negotiated order theory" eine eminent politische Funktion.

Spiegelbildlich zur Politisierung des Managements steht eine kompetente Interessenvertretung vor der Aufgabe, Politik nicht nur gegenüber dem Management zu betreiben, sondern auch die Widersprüche und Interessendivergenzen in Management und Belegschaft sowie in der Interessenvertretung für ihre Politik aufzugreifen, Koalitionen zu schmieden und strategisch in Aus- und Verhandlungsprozessen zu nutzen. Insofern ist eine verstärkte "Politisierung der Politik" der Interessenvertretung notwendig, die wiederum neue Anforderungen an die Bildungsarbeit der Gewerkschaften stellt, z.B. die Entwicklung entsprechender analytischer Fähigkeiten. Obwohl an dieser Stelle die mikropolitischen Aspekte der "negotiation of order" hervorgehoben werden, dürfen die makropolitischen, z.B. die Beeinflussung des strukturellen Kon-

textes industrieller Beziehungen, und deren Relevanz für mikropolitische Aushandlungsprozesse nicht ausgeblendet werden, denn diese sind rekursiv miteinander verknüpft.

Diese Politisierung der Interessenvertretung ist immer auch mit den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen kapitalistischer Marktwirtschaften konfrontiert. Aus diesem Grund sind für eine effektive Interessenvertretungsarbeit ökonomische Kompetenzen unersetzlich. Diese ökonomischen Kompetenzen sind u.a. erforderlich, damit die Interessenvertreter in der sozialen Konstruktion herrschender Bewertungskriterien viable Lösungen durchsetzen und Kontingenz im Interesse der Beschäftigten schließen können.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass in den sich ändernden Strukturen neue und zusätzliche Formen der Interessenvertretung notwendig sind, denn eine Interessenvertretung, die an der kooperativen Konfliktverarbeitung festhält, läuft in vielen Fällen Gefahr, obsolet zu werden. Um dieses Erfolgsmodell industrieller Beziehungen zu revitalisieren, bedarf es m.E. neuer Formen der Interessenvertretung, mit denen die Interessenvertreter/innen zusätzliche Ressourcen mobilisieren können. Überdenkenswerte Optionen bieten hierfür Negativimagekampagnen gegenüber Unternehmungen und bestimmten Managern/innen, Boykotte und solche Aktionsformen, wie sie von der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung entwickelt wurden (vgl. Alinsky 1984). Zudem scheint es angesichts des Bedeutungsgewinns von Unternehmensnetzwerken und kleinbetrieblich organisierten Konzernen notwendig zu sein, sich auch auf Regionen und die Akteurskonstellationen in ihnen zu beziehen sowie ggfs. in ungewöhnlichen Kooperationen mit Dritten, z.B. mit Krankenkassen, Versicherungsmaklern, neue und zusätzliche Dienstleistungen anzubieten.

Die hier referierten praktischen Konsequenzen zeigen zudem, dass die "negotiated order theory" sich sowohl für die Beratung von Unternehmungen wie für die von Interessenvertretungen nutzen lässt und die hier entwickelten Überlegungen praktische Relevanz haben. Als eine Theorie sozialer Praxis sind deren Anwender/innen nicht nur in der Lage, Prognosen hinsichtlich der weiteren Entwicklung industrieller Beziehungen abzugeben, sondern auch Eingriffe in die soziale Praxis von Management und Interessenvertretung zu fundieren.

## Literatur

- Alinsky, S. D. (1984): Anleitung zum Mächtigsein. Bornheim-Merten.
- Bahn Müller, R. (1998): Tarifpolitik und Beteiligung. Münster.
- Benson, J. K. (1977): Innovation and crisis in organizational analysis. In: Sociological Quarterly 18 (1): 3-16.
- Bergmann, J./Jacobi, O./Müller-Jentsch, W. (1979): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Band 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. 3. Auflage. Frankfurt/Main/New York.
- Blumer, H. (1980): Der methodologische Standpunkt des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktionismus und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1. Opladen: 80-146.

- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Braverman, H. (1974): Labor and monopoly capital. New York.
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing consent. Chicago/London.
- Burawoy, M. (1985): The politics of production. London.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life. London.
- Busch, L. (1982): History, negotiation and structure in agricultural research. In: *Urban Life* 11 (3): 368-384.
- Clarke, A. (1991): Social worlds/arenas theory as organization theory. In: Maines, D. R. (Hrsg.): Social organization and social process: Essays in honour of Anselm Strauss. Hawthorne, N.Y.: 119-158.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Königstein/Ts.
- Day, R. A./Day, J. V. (1977): A review of the current state of negotiated order theory: An appreciation and a critique. In: *Sociological Quarterly* 18 (1): 126-142.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: *Soziale Welt* 40 (3): 374-396.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Driggers, P. F. (1977): Theoretical blockage: A strategy for the development of organizational theory. In: *Sociological Quarterly* 18 (1): 143-159.
- Faberman, H. (1979): Review of Anselm L. Strauss – Negotiations, varieties, contexts, processes, and social order. In: *Symbolic Interactionism* 2 (2): 153-159.
- Fine, G. A. (1992): Agency, structure and comparative contexts: Towards a synthetic interactionism. In: *Symbolic Interactionism* 15 (1): 87-107.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): The discovery of grounded theory. London.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1968). Time for dying. Chicago.
- Hagemeyer, C./Kempen, E. O./Zachert, U./Zilius, J. (1990): Tarifvertragsgesetz. Kommentar für die Praxis. Zweite, überarbeitete Auflage. Köln.
- Hall, P. M. (1987): Interactionism and the study of social organization. In: *Sociological Quarterly* 28 (1): 1-22.
- Hall, P. M. (1995): The consequences of qualitative analysis for sociological theory: Beyond the microlevel. In: *Sociological Quarterly* 36 (2): 397-423.
- Hall, P. M. (1997): Meta-power, social organization, and the shaping of social action. In: *Symbolic Interactionism* 20 (4): 397-418.
- Hall, P. M./Spencer-Hall, D. A. (1982): The social conditions of negotiated order. In: *Urban Life* 11 (3): 328-349.
- Hassel, A. (1999): The erosion of the German system of industrial relations. In: *British Journal of Industrial Relations* 37 (3): 483-505.
- Hassel, A./Kluge, N. (1999): Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 50 (3): 167-176.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin.
- Hoffmann, R. (1968): Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt/Main.
- Joas, H. (1988): Symbolischer Interaktionismus. Von der Philosophie des Pragmatismus zu einer soziologischen Forschungstradition. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40 (3): 417-446.

- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Opladen: 58-91.
- Kädtler, J./Hertle, H.-H. (1997): Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Opladen.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/Main/New York.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München/Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Lauer, R./Handel, W. (1977): Social psychology: The theory and application of symbolic interactionism. Boston.
- Leblebici, H./Salancik, G.R./Copay, A./King, T. (1991): Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. In: Administrative Science Quarterly 36: 333-363.
- Lengfeld, H. (1998): Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion. Zur Kritik eines neuen Ansatzes in der Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen 5 (4): 438-456.
- Levy, J. A. (1982): The staging of negotiations between hospice and medical institutions. In: Urban Life 11 (3): 293-311.
- Luckenbill, D. F. (1979): Power: A conceptual framework. In: Symbolic Interactionism 2 (1): 97-114.
- Maines, D. R. (1979): Ecological and negotiation process in New York subways. In: Journal of Social Psychology 108: 29-36.
- Maines, D. R. (1982): In search of mesostructure. Studies in the negotiated order. In: Urban Life 11 (3): 267-279.
- Maines, D. R./Charlton, J. C. (1985): The negotiated order approach to the analysis of social organization. In: Faberman, H. A./Perinbanayagam, R. S. (Hrsg.) (1985): Studies in symbolic interaction. Supplement 1. Greenwich, Conn./London: 271-308.
- Manning, P. K. (1982): Organizational work: Structuration of environments. In: British Journal of Sociology 33 (1): 118-134.
- Marsden, D. (1999): A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity. Oxford.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Zweite, erweiterte Auflage. Frankfurt/New York.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H. J./Weyrather, I. (1997): Neue Technologien in der Verhandlungsarena. München/Mering.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.
- Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.) (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/London.
- Rudolph, W./Wassermann, W. (1996): Betriebsräte im Wandel. Münster.
- Sandner, K./Meyer, R. (1994): Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4. Berlin/New York: 185-218.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1986): Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik. In: Prokla 16 (3): 85-105.
- Schroeder, W./Ruppert, B. (1996): Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Eine Gefahr für das deutsche Modell? Marburg.
- Sink, B./Couch, B. (1979): The construction of interpersonal negotiations. Paper presented at the Annual Meeting of the Midwest Sociological Society.
- Strauss, A. L. (1978a): Negotiations. San Francisco etc.

- Strauss, A. L. (1978b): A social world perspective. In: Denzin, N. K. (Hrsg.): Studies in symbolic interaction. Vol 1. Greenwich, Conn.: 119-128.
- Strauss, A. L. (1993): Continual permutations of action. New York.
- Strauss, A. L./Fagerhaugh, S./Suczek, B./Wiener, C. (1985): Social organization of medical work. Chicago/London.
- Strauss, A. L./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M. (1963): The hospital and its negotiated order. In: Freidson, E. (Hrsg.): The hospital in modern society. London: 147-169.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen.
- Trinczek, R. (1987): Zur Struktur innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse. Ein Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb am Beispiel einer Fallstudie zur Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags. Dissertation. Erlangen.
- Weischer, C. (1988): Kritische Gewerkschaftstheorie. Münster.
- Weischer, C. (1990): Aktivisten – Reformen – Radikale. Politische Strategien in den Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 41 (8): 513-525.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5+8): 291-301 und 489-494.
- Wendeling-Schröder, U. (1999): Unternehmensorganisation und Betriebsverfassung. Zur Notwendigkeit der Vereinbarung angepasster Mitbestimmungsstrukturen in dezentralen und marktorientierten Organisationsformen. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München/Mering: 277-295.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München/Mering.
- Zucker, L. G. (1991): The role of institutionalization in cultural persistence. In: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The new institutional organizational sociology. Chicago/London: 83-107.