

Birgit Geissler  
Rainer Zoll

### Krise und betriebliche Arbeitsbeziehungen

Bestimmte materielle Folgen von Wirtschaftskrisen wie Arbeitsplatzverlust, Einkommenseinbußen und erhöhter Verschleiß der Arbeitskraft haben Auswirkungen auf Bewußtsein und Verhalten der betroffenen Arbeiter und Angestellten. Welcher Art diese Auswirkungen sind und, vor allem, welche Faktoren sie beeinflussen, ist seit 1975 in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses gerückt. Im Vordergrund stehen dabei für uns die gesellschaftlich relevanten Komponenten von Bewußtsein und Verhalten: Interessenorientierung, Lohnbewußtsein und Staatsorientierung als Kernpunkte des gesellschaftlichen, also auch gewerkschaftlichen und politischen Bewußtseins, sowie das Verhalten bei betrieblichen, tarifpolitischen und - generell - bei gesellschaftlichen Konflikten. Die Verarbeitung von direkter oder indirekter Krisenbetroffenheit wird von uns als Krisenreaktion bezeichnet.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Untersuchung der kollektiven Krisenreaktion, das heißt vor allem ihrer Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, und diskutieren die theoretischen Grundlagen einer solchen Untersuchung. Das empirische Material sind Expertengespräche, Interviews und Gruppendiskussionen mit Betriebsratsmitgliedern, Vertrauensleuten und Arbeitern der Metallindustrie Norddeutschlands, die als erster Schritt einer mehrjährigen Prozeßanalyse der betrieblichen Arbeitsbeziehungen im Rahmen des Forschungsprojekts "Arbeiterbewußtsein in der Wirtschaftskrise" durchgeführt worden sind.

Für die Art der kollektiven Krisenreaktion spielen die betrieblichen Konflikttraditionen und die aktuelle Ausprägung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Zur Charakterisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen werden die von Friedrich Weltz<sup>1)</sup> definierten "Stile" der Interessenvertretung

1) s. Friedrich Weltz, "Kooperative Konfliktverarbeitung" in "Gewerkschaftliche Monatshefte" Nr. 5 und 8/1977

verwendet: es sind der konfliktorische, der kooperative und der konfliktverdrängende Stil.

Veränderungen der Stile der Interessenvertretung in der Krise  
Wirtschaftliche Krisenerscheinungen stellen den kooperativen Stil der betrieblichen Interessenvertretung in Frage, weil wesentliche Bedingungen seines Funktionierens wegfallen, die in der Periode des fast ungebrochenen Wirtschaftswachstums gegeben waren: ein relativ großer materieller Dispositionsspielraum der Unternehmensseite und - dadurch gefördert - ihre Bereitschaft zur Kooperation mit dem Betriebsrat. Vor allem beim kooperativen Stil sind also in der Krise Veränderungen zu erwarten; dies ist bei den beiden anderen Stilen nicht in demselben Umfang der Fall.

Konfliktverdrängender und konfliktorischer Stil der Betriebsratspolitik sind die beiden Richtungen, in die krisenbedingte Veränderungen gehen können, wobei angesichts der Breite des kooperativen Stils nicht immer ein Wechsel des Stils erfolgen muß, sondern schon Verlagerungen in den beschriebenen Richtungen innerhalb des kooperativen Stils bedeutsam sein können.

In der Regel wird der Anstoß zu Veränderungen von der Unternehmensseite ausgehen, die den verschärften Konkurrenzdruck der anderen Einzelkapitale in Form von Krisenmaßnahmen an die Belegschaft weitergibt. Drei Reaktionsweisen des Betriebsrates, denen entsprechend Verarbeitungsformen der Belegschaft korrelieren, sind denkbar:

- Mit der nicht mehr bestehenden Konzessionsbereitschaft des Unternehmens entfällt die materielle Grundlage für den kooperativen Stil der Interessenvertretung. Der Betriebsrat läuft Gefahr, unglaublich zu werden. Eine autoritäre Verhärtung kann, wenn wirtschaftsfriedliche Tendenzen überwiegen, die Folge sein. Die mangelnden Erfolge der betrieblichen Interessenvertretung können zu Protesten aus der Belegschaft führen, auch seitens der starken Belegschaftsgruppen, deren Interessen bisher gut vertreten worden sind und deren Besitzstand jetzt angegriffen wird. Wenn Betriebsrat und Unternehmensleitung auf diese Proteste mit disziplinierenden Maßnahmen reagieren, kann von einer Anpassung

der Betriebsratspolitik in Richtung des konfliktverdrängenden Stils gesprochen werden.

- Wenn jedoch die wirtschaftsfriedlichen Tendenzen, die im kooperativen Stil der Interessenvertretung immer vorhanden sind, nicht so ausgeprägt sind, ein personeller Wechsel in der Führungsgruppe des Betriebsrates stattfindet oder ein aktiver Vertrauensleutkörper den Betriebsrat unter Druck setzt, dann kann der Anpassungsprozeß, der durch die Krise notwendig wird, in die entgegengesetzte Richtung gehen: Die Betriebsratspolitik nimmt immer stärker die Interessen der Beschäftigten ohne Rücksichtnahme auf das "Wohl des Betriebes" wahr, sie bezieht intensiver als bisher Vertrauensleute und Belegschaft in die Konzipierung und Ausführung der Politik ein und organisiert zunehmend Widerstand gegen krisenbedingte Maßnahmen der Unternehmensseite. Die Folge ist eine Polarisierung in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen.
- Nicht in jedem Fall muß eine Veränderung der Politik der Geschäftsleitung in dem beschriebenen Sinn zu einem Wechsel im Stil der betrieblichen Interessenvertretung führen: Eine Tendenz zur Anpassung der Betriebsratspolitik in Richtung des konfliktverdrängenden Stils kann durch eine entgegengesetzte Tendenz bei Vertrauensleuten und bei den örtlichen Gewerkschaftsinstanzen konterkariert werden. Der umgekehrte Fall ist ebenfalls denkbar, wenn auch weniger wahrscheinlich. Solange - aus welchem Grund auch immer - keine personellen Veränderungen im Betriebsrat eintreten, und keine neuen, noch einschneidenderen Krisenmaßnahmen die Lage beeinflussen, könnte sich so ein prekäres Gleichgewicht der widerstreitenden Tendenzen herausbilden, das heißt, es kommt nicht zu einer grundlegenden Veränderung des Stils, sondern bleibt bei einer heiklen Aufrechterhaltung des Status quo.

#### Alternative Krisenreaktionsformen

Die Veränderungen, die hier für die Ebene der betrieblichen Interessenvertretung skizziert worden sind, können als Momente kollektiver Krisenreaktionen begriffen werden. Welche alternativen Möglichkeiten individueller und kollektiver Reaktionen es gibt,

läßt sich aus empirischen Studien herausarbeiten, die zur Zeit der Weltwirtschaftskrise durchgeführt worden sind. Sie stellen zum einen den Rückzug der Betroffenen auf privatistische Positionen, zum anderen eine gesellschaftspolitische Handlungsmotivierung, die bis zur politischen Radikalisierung geht, fest. Allerdings ist erstere durch verschiedene Untersuchungen empirisch gut belegt, letztere dagegen nur in wenigen Fällen empirisch verifiziert. Dennoch sind beides reale Möglichkeiten, die jedoch nicht als sich ausschließende Alternativen betrachtet werden dürfen: Sie können je nach den bedingenden Faktoren, sowohl innerhalb einer Person als widersprüchliches Bewußtsein und Verhalten, als auch innerhalb einer Belegschaft zeitlich versetzt oder gleichzeitig, als Gegensatz zwischen Gruppen auftreten.

Welche Typen der kollektiven Krisenreaktion sind vor dem Hintergrund dieser Alternative denkbar? Im folgenden sollen drei Reaktionsformen dargestellt werden, die durch das uns bisher vorliegende empirische Material gestützt werden:

1. Die Arbeiter und Angestellten eines Betriebes zeigen angesichts von Krisenmaßnahmen der Geschäftsleitung die Bereitschaft, auf einen Teil ihrer erworbenen Rechte beziehungsweise einen Teil ihres Besitzstandes zu verzichten. Sie verbinden mit dem Verzicht die Hoffnung, dadurch einen für wesentlich wichtiger gehaltenen Teil ihrer Rechte beziehungsweise ihres Besitzstandes für die Zukunft zu sichern. In diesem Prozeß der Aufgabe erworbener Positionen macht sich die Hierarchie der Lohnarbeiterinteressen geltend: Es wird also auf Schutzmaßnahmen zur Erhaltung der Arbeitskraft verzichtet, wenn dies zur Sicherung des Einkommens nötig scheint, oder es werden Einkommenseinbußen hingenommen, wenn so die Sicherheit des Arbeitsplatzes gewährleistet scheint. Ein solcher Prozeß des fortschreitenden Verzichts ist der kollektive Ausdruck eines Rückzugs der Individuen auf privatistische Positionen.
2. Die Arbeiter und Angestellten eines Betriebes streben eine kollektive und offensive Bewältigung ihrer Krisenbetroffenheit an, indem sie Forderungen aufstellen, die eine interessenbewußte Antwort auf die Krisenmaßnahmen darstellen, und versuchen, sie kämpferisch durchzusetzen. Solche offensiven Abwehrmaßnahmen

scheinen nur bei Belegschaften mit einer Tradition der konfliktorischen Austragung des Interessengegensatzes möglich zu sein; sie sind Resultat eines bewußten individuellen und kollektiven Auseinandersetzungsprozesses mit dem Interessengegensatz im Betrieb und seiner Zuspitzung durch die Krise.

3. Eine verbreitete kollektive Krisenreaktion verbindet Elemente beider bisher beschriebener Reaktionen miteinander: In einer ersten Phase nehmen die betroffenen Arbeiter und Angestellten die Maßnahmen der Unternehmensleitung hin, ohne ihnen Widerstand entgegenzusetzen. Dieser setzt offenbar erst nach Überschreitung einer bestimmten Schwelle ein und bestimmt dann die zweite Phase. Von dem Erfolg der Widerstandsmaßnahmen hängt der weitere Verlauf der Krisenreaktion ab. Auf jeden Fall hat der Veränderungsprozeß, den die Beteiligten durchlaufen, Einfluß auf ihr Bewußtsein und ihr Verhalten.

Unser Forschungsinteresse wird sich künftig auf die Bestimmung des Schwellenwerts richten, der erreicht sein muß, um kollektive Widerstandsaktionen gegen Krisenmaßnahmen auszulösen. Dieser Schwellenwert könnte zum Beispiel bei der abrupten Durchsetzung von Maßnahmen erreicht sein, die vitale Interessen der Arbeiter und Angestellten verletzen, etwa bei der Ankündigung von Betriebsstilllegungen oder überhaupt bei kollektiver Arbeitsplatzgefährdung. Er könnte aber auch schon bei der Verletzung bestimmter bestehender Normen - etwa zur Bestimmung des Verhältnisses von Lohn und Leistung - erreicht sein. Zum einen müssen die Art der Krisenbetroffenheit und die Formen ihrer Durchsetzung präzisiert werden, zum anderen ist das Verhältnis von Interessen und Normen genauer zu bestimmen.

#### Zum Verhältnis von Interessen und Normen

Krisenmaßnahmen der Unternehmer verletzen in der Regel Interessen der Arbeiter und Angestellten, und zwar sowohl die über den Warencharakter der Arbeitskraft vermittelten Tauschwertinteressen - an der Erhaltung der Arbeitskraft, an möglichst hohem Lohn, an der Sicherheit des Arbeitsplatzes - als auch Gebrauchswertinteressen wie das im Inhalt der Arbeit. Die Interessen stehen im Spannungsfeld

des strukturellen Interessengegensatzes

zwischen Kapital und Arbeit; auf beiden Seiten ergibt sich das Bedürfnis, diesen Interessengegensatz nicht permanent offen auszutragen, weil der ständige Konflikt der Realisierung der Interessen beider Seiten entgegensteht. Stattdessen streben sie bestimmte Fixierungen der Ergebnisse der jeweiligen Konfliktaustragung an; der jeweils erreichte Stand der Arbeitsbeziehungen wird festgeschrieben. Die Normen, von denen im folgenden die Rede ist, stellen solche Fixierungen dar; es sind soziale Normen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Diese Normen beziehen sich gruppenspezifisch auf Arbeiter und Angestellte beziehungsweise Untergliederungen der Statusgruppen. Die Normen haben ferner einen unterschiedlichen Grad von öffentlicher Anerkennung und Verbindlichkeit; sie können entweder durch Gesetz oder Tarifvertrag fixiert sein, sie können aber auch in der Form einer Betriebsvereinbarung oder mündlicher Abreden existieren. Der Grad der Ausdrücklichkeit der Normen, das Ausmaß, in dem sie handlungsleitend sind, hängt mit dem Grad öffentlicher Anerkennung und Verbindlichkeit zusammen. Letzterer ist aber weder allein ausschlaggebend, noch besteht in dieser Hinsicht eine lineare Abhängigkeit.

#### Beispiele für kollektive Krisenreaktionen

Die skizzierten drei Typen kollektiver Krisenreaktion sollen durch die Schilderung exemplarischer Fälle verdeutlicht und damit die vorläufige Bestimmung der Faktoren erleichtert werden, die die Reaktionsweisen beeinflussen.

##### Typus 1:

In einem Betrieb wurde die Belegschaft in wenigen Jahren um ein Drittel reduziert. Diese Verringerung ist schrittweise vorgenommen worden, und zwar:

1. durch Einstellungsstop, das heißt Personalabbau durch Nichtersetzen der Fluktuation,
2. durch fristlose Kündigungen bei den geringsten Verfehlungen,
3. durch vorgezogene Verrentung von älteren Arbeitern und Angestellten,
4. durch die Vermittlung von Arbeitskräften an andere Betriebe

und schließlich  
 5. durch Entlassungen nach einem Sozialplan.  
 Außerdem wurde wiederholt Kurzarbeit eingeführt; Arbeiter wurden an andere Firmen zeitweise ausgeliehen.

Der Personalabbau war ein kontinuierlicher, langsam vorangehender Prozeß. Für jede einzelne Maßnahmen waren Legitimationen (fristlose Kündigung wegen Trunkenheit am Arbeitsplatz) oder Kompensationen (neuer Arbeitsplatz oder Abfindungen bei Entlassungen) vorhanden. Zwar sind oft Spaltungsmechanismen eingesetzt worden, zwar sind relativ mehr Angelernte als Facharbeiter entlassen worden, aber von einer Aufteilung der Beschäftigten in eine Stammebelegschaft, die nicht entlassen wird, und Randgruppen, die entlassen werden, kann nach vier Jahren Personalabbau kaum die Rede sein: Facharbeiter wie Angelernte, hochqualifizierte Techniker wie untere kaufmännische Angestellte sind von dem Prozeß der Belegschaftsreduzierung betroffen gewesen.

Die Aktivitäten des Betriebsrates beschränkten sich auf verbale Proteste und Verhandlungen über einen Sozialplan. In der Belegschaft waren keine kollektiven Aktionen, sondern nur Prozesse der Vereinzelung, der Privatisierung der Krisenreaktion und der Dissozialisierung der Betroffenen zu beobachten. Privatisierung hieß hier konkret, daß die möglicherweise von den Krisenmaßnahmen Betroffenen individuelle Fluchtwege suchten: zum Beispiel die Erlangung eines Arbeitsplatzes in einem anderen Betrieb, die Anerkennung von Krankheiten als Behinderung (Kündigungsschutz!) oder ähnliches.

Dissozialisierungsprozesse entstanden, wenn die diskriminierenden Reaktionen der Kollegen und der weiteren sozialen Umgebung einem von fristloser Entlassung Betroffenen oder psychisch Schwachen keine andere als eine extrem passive, resignative Haltung nahelegte. Daß eine solche Stigmatisierung der Betroffenen zu einem Teufelskreis von sich wiederholenden "Verfehlungen" und Entlassungen führt, der in der sozialen Isolierung endet, wurde von den nicht direkt Betroffenen nicht wahrgenommen. So wurden die psychisch oder physisch Labilen aus dem Arbeitsprozeß

ausgeschieden und ihre Labilität zu einem dauerhaften Defekt verstärkt, ohne daß die Robusteren diesen Vorgang als Krisenfolge erkannten.<sup>1)</sup> Ein weiteres Kennzeichen dieses Typs von Krisenreaktion ist, daß die Verschärfung der Konkurrenz der abhängig Beschäftigten untereinander, gegen die sich die Arbeiter und Angestellten nur wehren können, wenn sie sie durchschauen, das Verhalten der Beschäftigten prägt. So werden zum Beispiel Neuhinzukommende von bestehenden Arbeitsgruppen nicht aufgenommen, sie werden nicht mehr - wie früher - von der Arbeitsgruppe in ein bis zwei Wochen angelernt und assimiliert, sondern innerhalb weniger Tage als Fremdkörper ausgestoßen.

Für diesen Typus von Krisenreaktion ist es also charakteristisch, daß die Probleme der direkt Betroffenen, so etwa die Probleme der Arbeitslosen und die eigenen Probleme im Fall einer weiteren Zuspitzung der Krise, und damit das Phänomen Krise überhaupt, von den nicht direkt Betroffenen verdrängt werden. Nur in Teilbereichen, die der unmittelbaren Erfahrung in besonderem Maße zugänglich sind, wird die krisenhafte Entwicklung wahrgenommen.

#### Typus 2:

Wesentliche Grundlage eines zweiten Typus von kollektiver Krisenverarbeitung, die offensive Reaktion einer Belegschaft auf Krisenmaßnahmen, ist ein hohes Maß von Solidarität und eine konfliktorische Tradition in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Diese muß nicht aus einer Kette von Streiks bestehen - eine konfliktorische Interessenvertretung kann jedoch nur Erfolg haben, wenn die Androhung von Arbeitsniederlegungen wenigstens in einigen Fällen in die Tat umgesetzt wurde.

In einem Betrieb mit einer solchen Konflikttradition kündigte die Geschäftsleitung die Schließung eines Werkteils an, und zugleich wurden Absichten bekannt, zu einem späteren Zeitpunkt den gesamten Betrieb stillzulegen. Entscheidend für die Auslösung des unmittelbaren Widerstands war der Umstand, daß die Belegschaft schon vor dem Kriseneinbruch Solidarität gelernt und ausgeübt hatte. Betriebsrat und Vertrauensleute organisierten

1) vgl. Ali Wacker (Hrsg.) "Vom Schock zum Fatalismus?", Frankfurt/M. 1978; Claus Offe (Hrsg.), "Opfer des Arbeitsmarktes", Neuwied 1978

den Widerstand der gesamten Belegschaft gegen die Krisenmaßnahmen: Streiks, Demonstrationen, Demarchen bei Politikern, Flugblattaktionen usw. Nur durch ein Einigungsstellenverfahren nach dem Betriebsverfassungsgesetz konnten der Belegschaft Entlassungen nach einem Sozialplan aufgezwungen werden. Doch wurde durch den Widerstand erreicht, daß die Zahl der zu Entlassenden fast halbiert wurde, diese eine relativ hohe Abfindung erhielten und - vor allem - für den Rest der Belegschaft eine Beschäftigungsgarantie von mehreren Jahren gegeben wurde.

Der Kampf gegen die Krisenmaßnahmen wurde von einer betrieblichen Interessenvertretung geführt, die das volle Vertrauen der Belegschaft besaß. Betriebsrat und Vertrauensleute trugen den Konflikt einheitlich, hatten in ihren Aktivitäten die Unterstützung der örtlichen Gewerkschaftsfunktionäre und konnten die Öffentlichkeit für ihre Ziele mobilisieren.

Natürlich gab es auch in dieser Belegschaft Ansätze zu Konkurrenzverhalten zwischen den von der Kündigungsabsicht Betroffenen und den Nichtbetroffenen, zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Deutschen und Ausländern, zwischen alten und jungen Arbeitern; aber es gab nie das Ausländerproblem, nie das Generationenproblem, nie das Angestelltenproblem wie in anderen Belegschaften. Vielleicht waren nicht immer ausnahmslos alle Beschäftigten bei den Aktionen dabei, aber keiner erklärte, der Werksteil, der stillgelegt werden sollte, interessiere ihn nicht. Die vor der Krise erreichte solidarische Handlungsfähigkeit der Belegschaft hat die offensive Krisenreaktion möglich gemacht.

### Typus 3:

Eine kollektive Krisenreaktion vom Typus 3 beinhaltet einen Lern- und Veränderungsprozeß. Sie setzt sich aus Elementen der Krisenreaktionen vom Typus 1 und 2 zusammen. Der Übergang von der Phase 1 - Resignation und Passivität - zur Phase 2 - Widerstand - ist ein von vielen verschiedenen Faktoren abhängiger Prozeß, an dessen Ende erst die solidarische Belegschaft stehen kann, die die kollektive Krisenreaktion vom Typus 2 trägt. Bei der Untersuchung dieses Typus interessiert vorallem der Schwellenwert, dessen

Erreichen die Wende im Verhalten der Belegschaft markiert.

In einem von der Krise betroffenen Betrieb bestimmte zunächst Passivität gegenüber den Maßnahmen der Unternehmensleitung - konkret den Personalreduzierungen - die erste Phase, so wie es in dem Beispiel für den Typus I geschildert wurde. Von der Geschäftsleitung wurde immer betont, eine bestimmte Mindestgröße der Belegschaft müsse erhalten bleiben. Als diese Zahl erreicht war und die Personalreduzierung trotzdem weiterging, begann ein Prozeß der Umorientierung der Beschäftigten, dessen Ausgang noch ungewiß ist. Immerhin beteiligte sich danach die große Mehrheit der Arbeiter und ein nicht unerheblicher Teil der Angestellten an einem branchenweiten Warnstreik und an einer Demonstration gegen Krisenmaßnahmen. Einige Zeit vor diesen Aktionen hatten personelle Veränderungen in der Führungsgruppe des Betriebsrates stattgefunden. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die bislang dem kooperativen Stil zuzuordnen waren, tendierten nun zum konfliktorischen Stil; zugleich wurden jedoch auch die Hindernisse für eine solche Veränderung sichtbar, die in der Kampfungewohntheit der Belegschaft, in der Instrumentalisierung des Vertrauenskörpers für die bisherige kooperative Betriebsratspolitik und der geringen Ausprägung solidarischen Verhaltens in der Belegschaft liegen.

#### Einflußfaktoren der Krisenreaktion

Aus den vorgestellten Beispielen dreier Typen von kollektiver Krisenreaktion und aus der Analyse weiterer Fälle lassen sich einige der Faktoren bestimmen, die die Richtung der Reaktion beeinflussen. Diese Faktoren werden im folgenden in drei Gruppen eingeteilt:

- 1) Eine erste Gruppe von Faktoren ist dadurch charakterisiert, daß sie unmittelbar von Entscheidungen der jeweiligen Unternehmensleitung abhängen:
  - a) Grad, Dimension und Reichweite der Krisenbetroffenheit.
  - b) Kompensation und Legitimation der Krisenmaßnahmen.
  - c) Vorhersehbarkeit und Öffentlichkeit der Maßnahmen.
- 2) Eine weitere Gruppe von Faktoren ist nur teilweise oder mittelbar von den Entscheidungen des einzelnen Unternehmens

beeinflußbar:

- a) Grad der Abhängigkeit des Unternehmens vom Weltmarkt.
  - b) Die technologischen Bedingungen der Krisenbetroffenheit.
  - c) Die soziale Situation der Beschäftigten und die geographische Lage des Betriebes.
  - d) Die Intervention staatlicher oder parastaatlicher Instanzen.
- 3) Die Faktoren der letzten Gruppe können als subjektive bezeichnet werden, da sie wesentlich durch die Tradition der Belegschaft, durch die in ihr vorherrschenden Deutungsmuster bestimmt werden:
- a) Die Konflikttradition der Belegschaft.
  - b) Bewußtheit der Interessen und Ausdrücklichkeit von Normen.