

## **Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements**

*Uwe Wilkesmann/ Rüdiger Piorr/ Rolf Taubert*

In diesem Artikel sollen anhand eines Fallbeispiels aus der Beratungspraxis der Autoren Konflikte und deren Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Beratung bestand in einer Moderation, um eine Überwindung betrieblicher Konflikte zu erleichtern. Ausgangspunkt neuer Verhandlungslinien ist der Übergang des Betriebsrats aus einer Konfrontationsrolle zum Co-Management. Und gerade diese Rolle ist nicht frei von speziellen Konflikten – wie das Fallbeispiel zeigt. Nach der Darstellung des Fallbeispiels wird eine Einführung in die (für diesen Ausschnitt notwendige) Konflikttheorie gegeben, mit deren Hilfe dann die einzelnen Konflikte analysiert werden. Dabei werden verschiedene Lösungsstrategien behandelt.

### **1 Das Fallbeispiel**

Die Einführung neuer Organisationsstrukturen in Unternehmen hat das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung verändert. Flexible Organisationsstrukturen und Human-Ressource-Management erfordern die direkte Partizipation der Mitarbeiter. Der Flächentarifvertrag verliert immer mehr an Bedeutung, die Verbetrieblichung der Interessenvertretung schreitet voran. Vor diesem Hintergrund hat die Kooperation von Betriebsrat und Geschäftsführung an Gewicht gewonnen. Der Betriebsrat übernimmt immer mehr die Funktion eines Co-Managers, der die ökonomischen Interessen mit den sozialen Interessen der Belegschaft in Einklang bringt.

Gleichwohl fungiert das „duale System der Interessenrepräsentation“ nach wie vor als wirksame und verlässliche Basis für die Erneuerung und die zunehmend betrieblichere Redefinition der Interessenvertretung. Das System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland gilt mittlerweile als unumstrittener Standortvorteil der Bundesrepublik, dies gerade auch vor dem Hintergrund einzelbetrieblich notwendiger Modifikationen<sup>1</sup>.

In dem geschilderten Fallbeispiel wird der Entwicklungsprozeß betrieblicher Interessenvertretung vom Konfliktmodell zum Co-Management dargestellt. Dabei wird auf die Wichtigkeit von Vertrauen für die Entstehung der Kooperation zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung verwiesen und die Bedeutung einer externen Moderation beschrieben: Co-Management ist nur möglich, wenn kooperative Konfliktlösungsstrategien zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat existieren und die

Einschaltung einer dritten, moderierenden Instanz dazu beitragen kann, die Entstehung einer vertrauensvollen Kooperation entscheidend zu fördern.

Aus Gründen der Anonymität verlegen wir unser Fallbeispiel in ein niedersächsisches Maschinenbauunternehmen. Das traditionsreiche Unternehmen hatte eine lange, wechselvolle Geschichte, war in den 90er Jahren einem multinationalen Konzern angegliedert und wurde vor gut anderthalb Jahren durch einen Management-buy-out aus dem Konzernverbund herausgelöst. 5 Top-Manager des Unternehmens mit regionalen Wurzeln hatten sich entschieden, die Geschicke des Unternehmens in die eigenen Hände zu nehmen. Bei den Übernahmeverhandlungen zeigte sich bei den 1500 Beschäftigten schnell ein Personalüberhang von gut 300 Mitarbeitern, so daß entsprechende Sozialpläne zum Abbau der Kapazitäten in die Übernahmeverträge mit eingebunden wurden.

Eine positive Umsatzentwicklung ließ die Abbaupläne schnell überflüssig werden. Im Zuge der Eigenständigkeit begründeten die Geschäftsführer ihre Entscheidung, auf einen Stellenabbau zu verzichten, öffentlich durch ihr starkes regionales Standortbewußtsein. Der Slogan „...wir vorm Fluß“ machte im Ort die Runde und signalisierte: Hier weht jetzt ein anderer, ein frischer norddeutscher Wind, wir geben unsere heimische Scholle nicht preis...

Tatsächlich hatten sich die neuen Geschäftsführer dazu entschlossen, einen eigenständigen, norddeutschen Weg zu gehen und dies zeigte sich auch in dem Bestreben, in eine stabile Kooperation mit dem Betriebsrat einzusteigen. Während der Konzernzugehörigkeit war die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat auf breiter Linie blockiert. Die Zeichen standen auf Konfrontation statt auf Kooperation und so verwunderte es nicht, daß der Abschluß neuer Betriebsvereinbarungen auf der Strecke blieb.

Mit dem Buy-Out verließ der bisherige Werkleiter (einer von hinterm Fluß!) das Unternehmen und auch der langjährige Betriebsratsvorsitzende schied durch Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen aus. Die Riege der neuen Geschäftsführer entschied sich in der Folge dieser Entwicklungen, die Initiative zu ergreifen und auf eine massive Verbesserung der Zusammenarbeit zu setzen. Aus diesem Grunde wurde ein externer Berater engagiert, der die Aufgabe hatte, die zu Beginn von Mißtrauen und Feindseligkeiten geprägte Atmosphäre aufzuarbeiten und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegen zu führen<sup>2</sup>. Ziel der Kooperation sollten monatlich stattfindende Gespräche unter der Moderation des Beraters sein, in denen aktuelle Probleme und Entwicklungen bis hin zum Abschluß von Betriebsvereinbarungen, Sozialplänen und Interessenausgleichen besprochen werden sollten. Der Wert einer vertrauensvollen Zusammenarbeit sollte sich also - dem Auftrag zur Moderation entsprechend - direkt in einem hohen Aufkommen bindender Vereinbarungen messen lassen. Denn es existiert ein direkter Zusammenhang zwischen Problemlösungsfähigkeit von Arbeitsteams und dem herrschenden Vertrauensniveau zwischen den Personen. Dieser Zusammenhang ist empirisch bestätigt worden<sup>3</sup>.

Vertrauen läßt sich hierbei über vier Facetten beschreiben, die als Grundlage einer langfristigen Kooperationsbeziehung herangezogen werden können und die es erst ermöglichen, unterschiedliche Interessenlagen konstruktiv zu bearbeiten. Diese Facetten lassen sich wie folgt skizzieren<sup>4</sup>:

- ⇒ A vertraut B aufgrund wahrgenommener Echtheit und Ehrlichkeit des Verhaltens von B.
- ⇒ A unterstellt B eine wohlwollende Intention, da B den Eindruck hervorruft, rücksichtsvoll zu sein.
- ⇒ A hat keinen Anlaß, B eine manipulative Absicht zu unterstellen.
- ⇒ A verläßt sich auf B, weil B große Nachteile in Kauf nehmen müßte, wenn es zu einem Vertrauensbruch käme<sup>5</sup>.

In der Anfangsphase der beginnenden Moderation überzeugte der Moderator die Geschäftsführung, Geld in die Qualifizierung des neu gewählten Betriebsratsvorsitzenden zu investieren, da er sah, daß diese Bedingungen nur unzureichend erfüllt waren. Mit anderen Worten: Trotz der neu geschaffenen Ausgangssituation (neue Strukturen durch ein Geschäftsführergremium/ neue personale Besetzung) existieren generell strukturelle Probleme zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, die eine langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit erschweren. Dies sind vor allem die folgenden Punkte, die - hier in allgemeiner Form - traditionell die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung prägen:

- Zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung besteht generell eine Machtasymmetrie zu Ungunsten des Betriebsrats, die eine Kooperation unwahrscheinlich werden läßt<sup>6</sup>. Das Betriebsverfassungsgesetz stellt lediglich teilweise eine Machtasymmetrie her, da nur ein vergleichsweise geringer Teil von betrieblichen Entscheidungen mitbestimmungspflichtig ist<sup>7</sup>. Dem Betriebsrat fällt hier die Aufgabe zu, sein Recht geltend zu machen – dies geschieht nicht „automatisch“ durch die Geschäftsführung, sondern der Betriebsrat ist dafür verantwortlich, die rechtlichen Rahmenbedingungen dazu zu nutzen, daß es zu der rechtlich garantierten Machtsymmetrie kommt<sup>8</sup>.
- Hieraus resultiert ein strukturelles Mißtrauen des Betriebsrats gegenüber der Geschäftsführung: Anfängliches Mißtrauen wird zur rationalen Strategie des Betriebsrates, der hinter jeder betrieblichen Entscheidung tendenziell einen Versuch vermuten kann, die Mitbestimmungspflicht geschickt zu umgehen („A hat einen Anlaß, B eine manipulative Absicht zu unterstellen“).
- Dieses anfängliche Mißtrauen wird durch eine persönliche Unsicherheit auf Seiten des Betriebsrats verstärkt: Es herrscht eine Informationsasymmetrie zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Dem Betriebsrat kommt in der Vorbereitungsphase betrieblicher Entscheidungen eine reaktive Rolle zu. Die Geschäftsführung hat eine Idee, er wird hinzugezogen und muß sich darum bemühen, den Informationsvorsprung der Geschäftsführung aufzuholen („A unterstellt B keine wohlwollende Intention, da B den Eindruck hervorruft, nicht rücksichtsvoll zu sein“ – B eilt immer ohne Rücksichtnahme auf A voraus).

- Diese persönliche Unsicherheit, die sich auf die Aushandlungssituation bezieht, wird häufig durch das Gefühl persönlicher Unzulänglichkeit verschärft. Im Extremfall stehen sich hier der akademisch gebildete Manager und der handwerklich ausgebildete, „hemdsärmelige“ Betriebsrat gegenüber: Der Betriebsrat fühlt sich der Aufgabe inhaltlich schlecht gewachsen und kann der Argumentation seines Gegenparts schlecht folgen<sup>9</sup>.
- Gleichzeitig bewegt er sich auf „feindlichem“ Terrain, auf dem eigene Regeln der Kommunikation und des Miteinanders gelten: Er fühlt sich als Person deplaziert („A mißtraut B aufgrund nicht wahrnehmbarer Echtheit und Ehrlichkeit des Verhaltens von B“).

In unserem Fallbeispiel trafen diese Punkte allesamt mehr oder weniger zu oder standen als zukünftig aufkommende Blockaden im Raum.

Die Qualifizierung des Betriebsrates zielte also darauf ab, die qualifikatorische und methodische Differenz zu verringern, ein Coaching begleitete den Betriebsrat in schwierigen Situationen (z.B. bei der Vorbereitung einer Rede) und verhalf ihm dazu, seine neue Rolle positiv als zumindest teilweise ebenbürtiger Partner zu definieren. So lernte er, sich unbefangen auf dem ungewohnten und neuen Parkett zu bewegen. Mißtrauische, verbal radikale Blockaden die das Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsführung in vergangenen Zeiten geprägt hatten, wurden zunehmend weniger. Statt dessen hatte der Betriebsrat gelernt, seine Aufgabe im Rahmen des Spielraumes des Betriebsverfassungsgesetzes wahrzunehmen und sich in dem „Sozioklima Geschäftsführung“ zu bewegen<sup>10</sup>. Er bediente sich fortan kreativ und erfolgreich der geltenden Regeln unter den Geschäftsführern und wurde zu einem gleichberechtigten Gesprächs- und Verhandlungspartner, ohne die unterschiedlichen Interessenslagen zu verwischen.

Dem Moderator kam in dem Prozeß hierbei eine entscheidende Rolle zu: Er stabilisierte die Beziehung als moralische Instanz, die auf Fairneß achtete („A verläßt sich auf B, weil B große Nachteile - *durch die moralische Sanktionsinstanz des Moderators* - in Kauf nehmen müßte, wenn es zu einem Vertrauensbruch käme“). Diese Stabilisierungsoption wird dabei umso wichtiger, je größer die Informationsasymmetrie zwischen den Beteiligten ist, denn dann wird die Möglichkeit des vermeintlich schlechter gestellten Partners, die Rechtschaffenheit des anderen einzuschätzen, geringer<sup>11</sup>.

Schließlich hatte sich nach anderthalb Jahren eine entspannte und belastbare betriebliche Arena des Interessenausgleichs entwickelt, in der konstruktiv und sachlich miteinander verhandelt werden konnte.

Das konfliktträchtige und Ressourcen bindende Verhältnis des blockierten Interessenausgleichs war erfolgreich überwunden worden, Kompetenzasymmetrien beseitigt. Ein Mediator garantierte letztlich die Fairneß des Prozesses und so wurde der

mißtrauische Gegensatz zwischen den Partnern zu einem konstruktiven Co-Management, ohne die nach wie vor bestehende Gegensätzlichkeit der Interessen zu verwischen.

So weit zu den Ausgangsbedingungen in unserem Fallbeispiel. In dieser, von außen stabilisierten Kooperation wurde nun folgendes Problem behandelt:

Zur Mitte des Jahres kam die Geschäftsführung mit einem größeren Investitionsvorhaben in das Gremium, und allen Beteiligten war schnell klar, daß dies eine dringende Notwendigkeit darstellte; um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, hatte die amerikanische Muttergesellschaft doch in den letzten fünf Jahren jegliche Investitionen vermieden.

Die Geschäftsführung machte zur Finanzierung der Investitionen folgenden Vorschlag: Die Mitarbeiter sollten statt der tarifvertraglich vereinbarten 35 Stunden in den kommenden 4 Jahren 38 Stunden arbeiten, die dann auf einem Zeitkonto gutgeschrieben und nach den vier Jahren ausgeglichen werden sollten. Mit anderen Worten: Die Geschäftsführung wollte die Belegschaft um ein zinsfreies Darlehen zur Finanzierung der Investitionen bitten.

Die Notwendigkeit der Investitionen war unwidersprochen, so daß man sich in längeren Verhandlungen darauf verständigen konnte, auch in diesem Fall den niedersächsischen Weg zu gehen und die Belegschaft an den Zukunftsentwicklungen zu beteiligen. Man einigte sich darauf, der Belegschaft die Möglichkeit zu geben, zwischen 4 alternativen Rückzahlungsmodalitäten auszuwählen und das Meinungsbild anonym durch den Berater aufnehmen zu lassen und im Anschluß an dieses Votum eine Betriebsvereinbarung zu schließen. Die Alternativen wurden wie folgt vereinbart:

- Nach 3 Jahren kann das Zeitguthaben, das pro Jahr erarbeitet wurde, in den nachfolgenden 3 Jahren abgebaut werden; oder
- der finanzielle Gegenwert dieses Zeitguthabens wird nach 3 Jahren in den nachfolgenden 3 Jahren ausbezahlt; oder
- das Zeitguthaben wird nach 3 Jahren in den nachfolgenden 3 Jahren jeweils zur Hälfte durch Freizeit und Geld ausgeglichen; oder
- der finanzielle Gegenwert wird nach 3 Jahren in den nachfolgenden 3 Jahren als mitarbeiterfinanzierter Baustein in die betriebliche Altersversorgung eingebracht.

Parallel zu dieser Fragestellung sollte noch die Einschätzung der Mitarbeiter, bezogen auf den Buy-Out-Prozeß erhoben werden.

Während sich Betriebsrat und Geschäftsführung auf die Formulierung der Alternativlösungen im Gremium geeinigt hatten, bestand der Betriebsrat darauf, sich bei dem örtlichen IG-Metallsekretär abzusichern. Er wollte sich bei der Zustimmung zu dieser Regelung also sachverständigen Rat einholen. Der örtliche IG-Metallsekretär wiederum wollte sich sein Votum an höherer Stelle bestätigen lassen. Während der Betriebsrat sich in erster Linie eine fachliche Unterstützung im Sinne seiner Arbeit als Interessenvertreter der Belegschaft erhoffte, verfolgte der Gewerkschaftsvertreter eine etwas andere Strategie. Er war in erster Linie daran interessiert, über die Einhaltung des Manteltarifvertrages zu wachen, denn ebenso wie die Tarifparteien an höherrangige Gesetze gebunden sind, sind die Betriebsverfassungsparteien im Abschluß von Betriebsvereinbarungen daran gebunden, höherrangiges Recht zu beachten; dazu zählen nicht nur die Grundrechte der Arbeitnehmer und die geltenden Gesetze, sondern auch die Tarifverträge. So finden Betriebsvereinbarungen ihre Grenze, wenn ihr Gegenstand „üblicherweise“ tariflich geregelt wird<sup>12</sup>. Einschränkend zu dieser gesetzlichen Regelung muß angemerkt werden, daß Tarifverträge einerseits nur Mindeststandards formulieren, die durch den Abschluß von Betriebsvereinbarungen nicht unterschritten, aber gleichwohl überschritten werden dürfen. Andererseits entwickelt sich durch die Öffnung von Tarifverträgen eine Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen, die im gewerkschaftlichen Selbstverständnis noch nicht umfassend akzeptiert wird<sup>13</sup>.

Und eben hier lag das Dilemma, der Konflikt in dem sich Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär befanden: Der rechtliche Rahmen zur Vereinbarung von Arbeitszeiten wird durch den Tarifvertrag gesteckt, seine betriebliche Anwendung und Präzisierung kann durch Betriebsvereinbarungen – den Tarifverträgen im Kleinformat – vorgenommen werden<sup>14</sup>. Alle vier Vorschläge verstoßen prinzipiell gegen den Manteltarifvertrag. Außerdem widersprechen sie massiv den gesellschafts- und tarifpolitischen Vorstellungen der Gewerkschaft nach einer Reduzierung der Arbeit als freizeitpolitischem Ziel und der Forderung nach Arbeit für alle als beschäftigungspolitischem Ziel<sup>15</sup>.

Zwar sind alle vier Abstimmungspunkte tarifvertragswidrig, da sie gegen den Manteltarifvertrag verstoßen, aber es existieren prinzipiell zwei Gestaltungsoptionen jeweils eine Option zu realisieren:

1. Der Beschäftigungssicherungsvertrag erlaubt eine Ausweitung des Ausgleichszeitraums für Überstunden auf 12 oder sogar 24 Monate.
2. Mit Hilfe eines Abänderungsvertrages kann sogar ein noch längerer Ausgleichszeitraum vereinbart werden sowie bestimmte Formen des Ausgleichs. Dieser Vertrag kann nur zwischen der örtlichen IG Metall-Vertretung und dem Management abgeschlossen werden. Eine Abstimmung über die vier Varianten wäre nur als Meinungsbild ohne bindenden Charakter als Entscheidungshilfe heranzuziehen.

Wie also sollte der Gewerkschaftssekretär den Interessenkonflikt lösen, einerseits die Glaubwürdigkeit beim Betriebsrat nicht zu verlieren, was die Durchsetzung der

gewerkschaftlichen Position zur Folge gehabt hätte, und andererseits nicht die gewerkschaftlichen Interessen zu verletzen, insbesondere den Manteltarifvertrag nicht auszuhöhlen.

Seine Argumentation lief letzten Endes vage darauf hinaus, daß sowohl die Abstimmung als auch die vier Optionen gegen den geltenden Manteltarifvertrag verstießen. Als Dienstleister des Betriebsrats kann er aber die Interessen der Belegschaft durchaus verstehen. Deshalb riet er – mit einem Augenzwinkern - auf das Vertrauen in dem Gremium zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu bauen und die Mitarbeiter lediglich darüber zu informieren, *daß* die Mehrarbeit ausgeglichen werden würde. Er riet weiterhin dazu, vorerst nicht festzulegen, wie dieser Ausgleich statzufinden hätte. Auf die Möglichkeit eines Abänderungsvertrages wies er die Verhandlungsparteien nicht hin.

Der Gewerkschafter hatte zusätzlich darauf verwiesen, daß der Betriebsrat legitimates, repräsentatives Vertretungsorgan der Belegschaft ist und sich weitere Legitimationen deshalb erübrigen. Er hatte somit an die Ehre und das professionelle Selbstbewußtsein des Betriebsrates appelliert. Die Professionalisierung des Betriebsrates und die langfristige Legitimation in einer repräsentativ, demokratischen Struktur führten dazu, eine Entscheidung ohne Abstimmung vorzubereiten, die den eigentlichen Interessen der Belegschaft widerspricht<sup>16</sup>.

Die übergeordnete Verhandlungsarena kollektiver Interessenvertretungen verhinderte den niedersächsischen Weg und zementierte bestehende, weitgehend tradierte Muster des Interessenausgleichs. Die repräsentative Demokratie stach einen mikro-partizipativen Ansatz aus.

Bevor die einzelnen Konflikte in dem geschilderten Beispiel genauer betrachtet werden, erfolgen zuerst einige theoretische Überlegungen zum Konflikt.

## **2 Zur Theorie des Konflikts**

In diesem Abschnitt wird eine kurze Einführung in die Theorie des Konfliktes gegeben, die dann im dritten Kapitel zur genaueren Analyse des Fallbeispiels angewendet wird.

Konflikte können in vielfältigen Formen auftreten: jeweils innerhalb oder zwischen Personen, Gruppen, Organisationen oder Nationen. In der folgenden Argumentation werden wir uns auf Konflikte innerhalb bzw. zwischen Organisationen beschränken. Als Haupttyp tritt auf dieser Ebene der Verteilungskonflikt auf, bei dem begrenzte Ressourcen auf verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Bedürfnissen verteilt werden müssen. Daneben existieren auch Rollen-, Bewertungs-, Beeinträchtigungs- und Kommunikationskonflikte<sup>17</sup>, die – wie das Fallbeispiel zeigt – immer auch im Zusammenhang mit dem Verteilungskonflikt auftreten können. Aufgrund seiner

Dominanz im betrieblichen Geschehen, werden wir uns auf den Verteilungskonflikt beschränken.

Die theoretischen Erklärungsmodelle von Verteilungskonflikten setzen ein eigennutzmaximierendes Handeln der Akteure voraus. Es wird dabei gezeigt, unter welchen Bedingungen der Konflikt in Kooperation bzw. ein gemeinsames Ergebnis überführt werden kann. Daneben sind auch andere Handlungsstrategien denkbar, wie altruistisches (Maximierung des Nutzens von alter), aggressives (Minimierung des Nutzens von alter), kompetitives (Maximierung der Nutzendifferenz zwischen ego und alter) sowie egalitäres (Minimierung der Nutzendifferenz zwischen ego und alter) Handeln. In den folgenden theoretischen Überlegungen soll aber das eigennutzmaximierende Handeln zugrunde gelegt werden, da dies nicht nur eine realistische Annahme im betrieblichen Konfliktfall darstellt, sondern auch als Ausgangsbasis für die Konflikttheorie fungiert.

Es lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Verteilungskonflikten unterscheiden: Der erste Fall tritt dann auf, wenn alle beteiligten Akteure (zumindest in der fraglichen Situation) gleich mächtig sind und alle potenziell einen (wenn auch unterschiedlich großen) Nutzensgewinn realisieren können. Dieser Fall soll Kooperationspiel im weiteren Sinne genannt werden. In unserem Fallbeispiel existiert ein Kooperationspiel im Co-Managementprozeß zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung. Ein weiteres Kooperationspiel liegt zwischen Betriebsrat und Gewerkschafter vor.

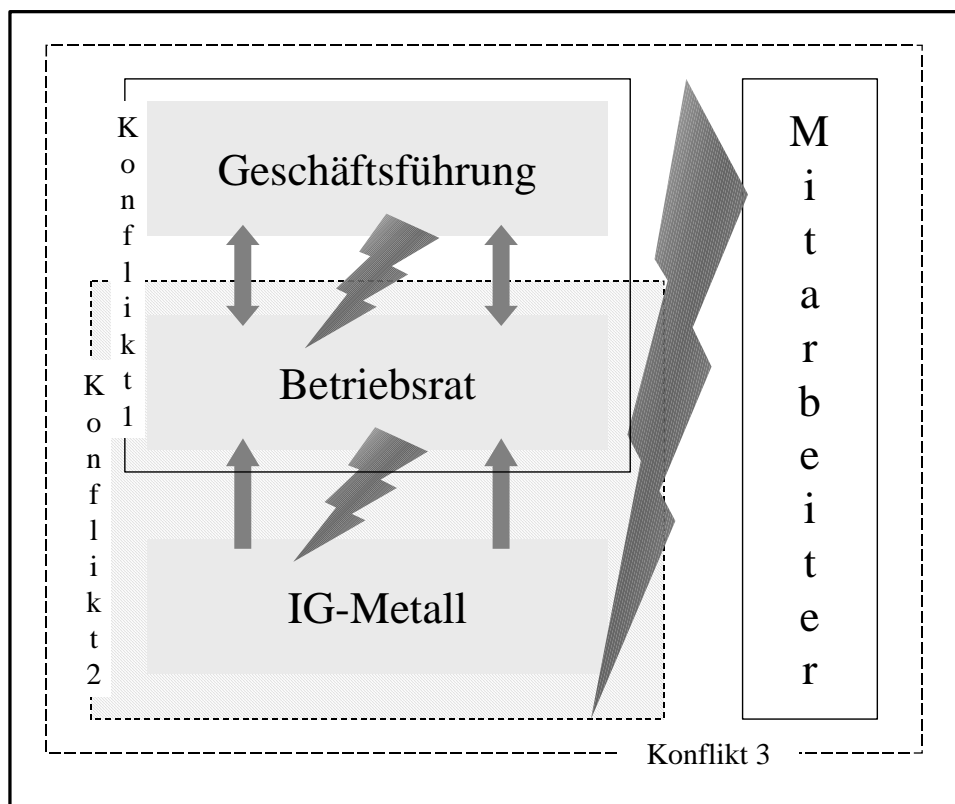


Abb. 1: Konfliktarenen des Fallbeispiels



Der zweite Fall tritt dann auf, wenn Machtungleichgewicht herrscht und/ oder mindestens eine Partei einen Nutzenverlust erleidet. Dieser Fall soll Diskoordinationspiel heißen<sup>18</sup>. Ein Diskoordinationspiel besteht in dem Fallbeispiel zwischen den Mitarbeitern auf der einen Seite und der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der IG Metall auf der anderen Seite.

Beide Fälle werden nacheinander behandelt.

## 2.1 Verteilungsprobleme als Koordinationsspiele

Zu Verteilungsspielen als Koordinationsspielen im weiteren Sinne kommt es immer dann, wenn keine Machtdifferenz existiert und alle beteiligten Akteure potenziell einen Nutzensgewinn erzielen können. Für die kooperative Lösung ist eine gemeinsame Verhaltensnorm wichtig, so daß alle an einer gemeinsamen Koordination interessiert sind. Für die Grundform von Koordinationsspielen im weiteren Sinne sind zwei Variablen auf der Verhandlungsebene konstitutiv: Zum einen ist eine face-to-face Interaktion und eine kleine Gruppe notwendig, da sich die Verteilungsfragen mit der Anzahl der Personen potenziert. In dem Fallbeispiel ist dieses Kriterium erfüllt, da in dem Gremium – unter der Moderation des Beraters – 5 Personen zusammen arbeiten. Zum anderen ist es notwendig, daß - mehr oder weniger - keine Machtunterschiede existieren. Diese situative Machtgleichheit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung wird in dem Fallbeispiel zum einen durch das Betriebsverfassungsgesetz und zum anderen durch die Moderation gegeben. In Organisationen existieren häufiger Machtdifferenzen. Hier ist unterstellt, daß die jeweiligen Machtressourcen, die die Macht der Akteure begründen, in der jeweiligen Verhandlungssituation keine Rolle spielen. Es ist demnach auch von der Kontextgestaltung abhängig, ob ein Koordinations- oder Diskoordinationspiel vorliegt. Ein wichtiger Faktor der Kontextgestaltung besteht in dem Fallbeispiel in der Moderation: Sie ermöglicht ein Koordinationsspiel, wo die Gefahr eines Diskoordinationsspiels bestand.

In Organisationen kann Machtgleichheit bei Verteilungskonflikten neben gesetzlichen Vorgaben der Mitbestimmung auch durch den „Schatten der Hierarchie“<sup>19</sup> hergestellt werden: Ein mächtiger dritter Akteur, der über alle anderen beteiligten Akteure Sanktionskapazität besitzt, wünscht kooperatives Verhalten aller Akteure. Durch den zu erwartenden individuellen Nutzenverlust bei unkooperativem Verhalten, zahlt sich für einen ansonsten mächtigen Akteur die Kooperationsverweigerung nicht aus. Ein situatives Machtgleichgewicht ist hergestellt.

Die Standardform des kooperativen Verteilungsspiels ist das battle of sexes game. Unterstellt sind zwei gleich mächtige Akteure mit je zwei Handlungsalternativen und einer gemeinsamen kooperativen Norm sowie folgenden Auszahlungsbedingungen:

		II	
		1	2
I	1	X/Y	Z/Z
	2	Z/Z	Y/X

Abb. 2: battle of sexes

I und II sind die beiden Akteure, die zwischen zwei Strategien (1 oder 2) wählen können. X, y und z bezeichnen den Nutzen, den die Handlungsfolge für den jeweiligen Akteur darstellt. Der linke Wert ist die Auszahlung für Akteur I, der rechte Wert entsprechend die Auszahlung für Akteur II. Die Werte x, y und z repräsentieren keine feste Auszahlungsgröße, sondern geben nur Relationen an. Die Reihenfolge der Nutzenwerte beträgt:  $x > y > z$ .

Strategie 1 bedeutet, daß das Interesse von Akteur 1 sich durchsetzen kann, d.h. Akteur 2 gibt nach. Die Strategie 2 beinhaltet entsprechend die Durchsetzung des Interesses von Akteur 2 und Akteur 1 gibt nach. Jeder Akteur ist daran interessiert, seine Interessen durchzusetzen, weil er dann den höchsten Nutzen erzielt. Handeln beide Akteure nach dieser Strategie, werden sie jedoch individuell nur die geringste Nutzensauszahlung realisieren können. Von daher sind beide daran interessiert, eine Einigung zu finden, da in diesem Falle sowohl der individuelle als auch der kollektive Nutzen erhöht werden kann. Die Lösung kann für beide Akteure jedoch nur in einer Nutzensauszahlung bestehen, die größer als y ist. Da beide an einem gemeinsamen Ergebnis interessiert sind, ist es für beide rational, sich bei einem teilbaren Gut auf Seitenzahlungen zu einigen oder sich wechselseitig, d.h. in einer zeitlichen Dimension, die jeweils präferierte Handlung zu billigen.

Den Namen battle of sexes hat das Spiel durch das Beispiel erhalten, mit dem es in der Literatur eingeführt wurde: Ein Paar streitet sich über die gemeinsame Abendgestaltung. Vorausgesetzt ist, daß beide auch gerne etwas zusammen unternehmen möchten. Der Mann präferiert dabei den Besuch eines Spiels seines Fußballvereins, wenn ihn seine Frau begleitet (x). Die Frau geht nicht so gerne ins Stadion, möchte aber den Abend zusammen mit ihrem Mann verbringen (y). Lieber wäre ihr ein Theaterbesuch mit ihrem Mann zusammen (x), der nur widerwillig mit ins Theater käme (y). Natürlich besteht auch die Alternative, daß beide alleine den Abend verbringen, d.h. der Mann geht alleine ins Stadion, die Frau alleine ins Theater. Dies stiftet für beide aber den geringsten Nutzen (z), da sie beide den Abend zusammen verbringen möchten.

Das Spiel ist dann zur Zufriedenheit beider Akteure lösbar, wenn die Nutzensauszahlungen so verändert werden, daß x und y gleich groß sind. Dann werden beide Akteure die gleiche Strategie wählen, da ihre so erzielte Nutzensauszahlung ( $x = y$ ) auf jeden Fall größer ist, als die Nutzensauszahlung z, die dann erzielt wird, wenn beide unterschiedliche Strategien wählen. Es ist dann auch egal, ob diese gemeinsame Strategie 1 oder 2 ist, da die Nutzensauszahlung in beiden Fällen gleich groß ist.

Die Verhandlungssituation des battle of sexes ist eine Verhandlungssituation, die sich grundsätzlich kooperativ lösen läßt, d.h. in der die Auszahlungen von  $x$  und  $y$  gleich groß werden können. Folgende Mechanismen stehen zur Verfügung:

1. Es werden übergeordnete Ziele eingeführt, die nur gemeinsam erreicht werden können.
2. Ein Kompromiß wird erzielt, wobei dieser dadurch zustande kommen kann, daß
  - a) die unterschiedlichen Präferenzen wechselseitig berücksichtigt werden oder
  - b) beide Seiten auf maximale Interessenrealisierung verzichten, dies kann durch einen Mediator unterstützt werden.
3. Eine Lösung kann durch Seitenzahlung realisiert werden.

In der Ausgangssituation setzt sich der Akteur 1 mit seinen Interessen durch, wenn beide Akteure Strategie 1 wählen. Akteur 2 lenkt dann ein. Entsprechendes gilt für die Strategie 2. Bei der Einführung übergeordneter Ziele verändert sich in der Nutzensauszahlung der Strategie 1 der Nutzen für Akteur 2: Er muß gegenüber Akteur 1 kein Nutzenverlust hinnehmen, da beide einem übergeordneten Ziel (z.B. dem Fortbestand der Firma und damit dem Erhalt der Arbeitsplätze) dienen. Die Nutzensauszahlung von beiden Akteuren wird auf das gleiche Niveau gehoben. Der Nutzen verändert sich durch das übergeordnete Ziel also so, daß beide gleichermaßen ein Interesse am Zustandekommen eines Ergebnisses haben, d.h. der Nutzenwert von  $y$  gleicht sich  $x$  an, d.h. die Nutzenreihenfolge ist in  $x = y > z$  überführt worden.

Im Falle eines Kompromisses müssen beide Akteure nachgeben. Unter der Voraussetzung gleich mächtiger Akteure werden sie nur dann zu einem Ergebnis gelangen, wenn beide das Ergebnis als gerecht wahrnehmen. Unter gleich mächtigen Akteuren wird Gerechtigkeit wahrscheinlich als Gleichheit definiert, d.h. auch hier entsteht nur dann eine Einigung, wenn der Nutzenwert von  $x$  gleich dem Nutzenwert von  $y$  ist. Bei dem Beispiel des Paares wäre dies die wechselseitige Berücksichtigung beider Interessen: an einem Tag gehen beide zusammen ins Stadion und am nächsten besuchen beide das Theater.

Eine wichtige Möglichkeit zur Unterstützung von Kompromissen bei kooperativen Verhandlungsspielen liegt in der Moderation durch eine dritte Person.

Ein Moderator kann bei der Kompromißfindung helfen und dadurch unterstützen, daß die Nutzensauszahlung von  $x$  und  $y$  sich anpassen.

Ein Moderator kann eine Verhandlungslösung dadurch erleichtern, daß

- er beiden Seiten hilft, rational und realistisch zu sein,
- er integrative Lösungen unterstützt,

- er beide Seiten zur Vernünftigkeit "zwingt",
- er beiden Seiten hilft, das Gesicht zu wahren,
- er auf beiden Seiten hilft, interne Probleme zu lösen,
- er Machtgleichgewichte herstellt,
- er zur Verbesserung der Kommunikation beiträgt<sup>20</sup>.

Damit der Moderator diese Rolle auch erfüllen kann, darf er nicht aus den Reihen der Verhandlungsparteien stammen, sondern muß eine von beiden Seiten akzeptierte externe Person sein.

Die Moderation muß, damit er bei der Lösungsfindung des Koordinationsspiels helfen kann, (1) teilnehmerbezogen sein, d.h. der Moderator muß von allen akzeptiert werden, die Teilnehmer respektieren sich untereinander, vereinbaren Spielregeln und achten auf deren Einhaltung. Des weiteren muß sich jeder für die Lösung mitverantwortlich fühlen. Die Moderation muß (2) auch inhaltsbezogen sein, d.h. die Teilnehmer sind motivational an das Thema zu binden und sie müssen jederzeit mit ausreichend Informationen versorgt werden. Außerdem müssen erarbeitete Ergebnisse abrufbereit gespeichert werden<sup>21</sup>.

Der Moderator kann nur dann nicht-strategische Interaktion fördern, wenn er auf die Beziehungsebene und deshalb besonders auf non-verbales Verhalten achtet<sup>22</sup>.

Eine weitere Überwindungsmöglichkeit des battle of sexes besteht in einer Seitenzahlung. Wenn der Akteur, der die höhere Auszahlung  $x$  erzielen kann, den anderen Akteur mit einer Seitenzahlung  $c$  kompensiert, dann wird der zweite Akteur in die Strategie einwilligen. Unter der Bedingung gleich mächtiger Akteure wird die Seitenzahlung  $c$  die Differenz zwischen den Werten von  $x$  und  $y$  kompensieren, d.h.  $c = x - y$ , so daß mit Hilfe dieser Seitenzahlung  $x = y$  ist.

Grundsätzlich kann das Verteilungsspiel auch dadurch gelöst werden, indem eine ganz neue Lösung gesucht wird, die eine win-win-Situation für alle Akteure zuläßt. Auch dabei kann der Moderator helfen. Möglicherweise existiert eine Lösung, die beiden Akteuren einen höheren Gewinn verspricht, die bisher aber noch niemand entdeckt hat. Diese Situation tritt im Fallbeispiel im Konflikt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auf. Die Geschäftsführung braucht einen zinslosen Kredit von den Mitarbeitern, der Betriebsrat möchte gute Arbeitszeiten und finanzielle Vorteile für seine Wähler aushandeln. Beide Akteure sind zu einem gemeinsamen Handeln verpflichtet, da aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes eine Betriebsvereinbarung über die neue Arbeitszeitregelung erzwingbar ist und von beiden Parteien als Zeichen erfolgreicher Zusammenarbeit angestrebt wird.

## 2.2 Verteilungsprobleme als Diskoordinationsspiele

Existiert bei einem Verhandlungsspiel eine Machtdifferenz und/ oder erleidet mindestens ein Akteur einen Nutzenverlust, dann wird das Verhandlungsergebnis nach der Macht der Akteure entschieden. Ein Ergebnis, bei dem weniger verhandelt als nach Machtfülle durchgesetzt wird, kann nur Adaption erzeugen. Die Anpassung an die mächtigsten Akteure heißt immer auch Durchsetzung der Ziele der mächtigsten Akteure.

Das Problem dieses Spiels liegt darin, daß der mächtigere Akteur nicht auf die Interessen bzw. Handlungsstrategien des anderen Akteurs zu achten braucht. Er besitzt eine Handlungsoption, die ihm einen sehr hohen Nutzen einbringt und die er auch immer gegenüber dem zweiten Akteur durchsetzen kann.

Akteure können im Unternehmen Macht besitzen, weil sie formal damit ausgestattet sind (hierarchische Position), den Zugang zu wichtigen Ressourcen kontrollieren, d.h. „Unsicherheitszonen“<sup>23</sup> im Unternehmen kontrollieren oder wenn sie sich situativ geschickt verhalten (Verhandlungsgeschick besitzen). Als wichtige Ressourcen seien u.a. genannt: die Weisungsbefugnis und die Entscheidungsgewalt über Beförderung, Einstellung, Entlassung, Prämien oder die Umsetzung neuer Ideen sowie Sachwissen (z.B. Computer, Recht, Instandhaltung von Maschinen) und relevante Informationen (z.B. über den Kunden).

Grundsätzlich besteht auch hier die Möglichkeit, daß durch Suchen nach einer neuen Lösung eine win-win-Situation entsteht. Allerdings hat der mächtigere Akteur in diesem Fall kein Interesse daran, hierfür Kosten in Kauf zu nehmen, da er auch ohne diese Kosten einen sehr hohen Nutzen realisieren kann. Also muß der weniger mächtige Akteur die Kosten alleine Tragen: Dies hat aber nur dann Sinn für ihn, wenn der zu erwartende Gewinn die Kosten auf jeden Fall übersteigt.

In dem geschilderten Fallbeispiel existiert ein solcher Konflikt zwischen der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der IG Metall auf der einen Seite und den Mitarbeitern auf der anderen Seite. Die Mitarbeiter kommen als Akteur durch den Vorschlag ins Spiel, daß sie über die Vergütungsform der Überstunden selbst abstimmen sollen. Dieser Vorschlag wird jedoch zurückgenommen. Damit verlieren die Mitarbeiter auch wieder ihren Akteurstatus. Sie können aufgrund ihrer Machtlosigkeit aber nichts dagegen unternehmen. Die Koalition der Mächtigen definiert die Spielsituation.

## 3 Analyse des Beispiels

In unserem Fallbeispiel existieren zwei Koordinationsspiele, bei denen mit dem Betriebsrat und der Geschäftsführung zwei gleich mächtige Akteure auftreten:

1. Der erste Konflikt (der zinslose Kredit durch Überstunden), der als Koordinationsspiel auftritt, ist der zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat: Hier wird durch eine neue Lösung eine win-win Situation geschaffen. Zur genaueren Analyse muß jedoch die zeitliche Abfolge berücksichtigt werden. In der Ausgangslage möchte die Geschäftsführung einen zinslosen Kredit der Mitarbeiter, um eine Investition tätigen zu können. Der Betriebsrat möchte sowohl gute Arbeitszeiten als auch finanzielle Vorteile für die Mitarbeiter erreichen. Beide sind zu diesem Zeitpunkt der Meinung, daß sie nur gemeinsam handeln können, da für eine Durchsetzung des Investitionsprojekts in Koppelung mit dem „Arbeitszeitkredit“ eine Betriebsvereinbarung notwendig wäre. Beiden Akteuren ist bis zu diesem Verhandlungsabschnitt die Möglichkeit des Abänderungsvertrages nicht bekannt. Aber nicht nur dieser Grund verpflichtet zur Kooperation, auch das Klima zwischen den Akteuren ist von Vertrauen geprägt. Die Beziehungsebene zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung hat sich gegenüber früher deutlich verbessert. Mehrere Faktoren sind dafür verantwortlich: Neben dem Austausch der Personen (Betriebsratsvorsitzender und Geschäftsführer) spielt hier auch die langfristige Moderation eine Rolle. Außerdem sind alle an dem Erhalt der Firma und damit der Arbeitsplätze interessiert. Nach sieben Jahren Abhängigkeit vom amerikanischen Mutterkonzern, der keinerlei Investitionen getätigt hat, sondern nur auf kurzfristige Gewinne spekulierte, sind alle am Gelingen des Management-buy-out interessiert. Das neue Vertrauen wird zusätzlich sowohl durch eine gemeinsame lokale Identität, als auch durch die gemeinsame Zugehörigkeit fast aller Personen zu einer großen Volkspartei unterstützt. Man kennt sich aus dem Ortsverein und duzt sich untereinander. In der historischen Entwicklung kann das Verteilungsspiel (Investition vs. kurze Arbeitszeit) durch eine neue Lösung überwunden werden: Es wird zwei Jahre lang 38 Stunden die Woche gearbeitet und dann entschieden, ob die Überstunden abgefeiert oder ausgezahlt werden. Dabei wird über eine weitere zweijährige Verlängerung verhandelt. Beide Interessen haben in diesem Fall gewonnen. Die Geschäftsführung bekommt den zinslosen Kredit für die Investition und der Betriebsrat steht gut bei seinen Wählern da.
2. In der weiteren historischen Entwicklung dieses Konfliktes muß jedoch diese Lösung – zumindest in der Form der Abstimmung, ob die Mitarbeiter die Überstunden ausgezahlt bekommen haben wollen oder sie lieber abfeiern – wieder verworfen werden, da sie gegen den geltenden Manteltarifvertrag verstößt. Beide Parteien wollen zwar prinzipiell an der getroffenen Lösungs-idee festhalten, aber zumindest der Betriebsrat wird dadurch in einen weiteren Konflikt verwickelt, der als zweiter Konflikt hier ausführlich behandelt werden soll.
3. Der zweite Konflikt, der als Koordinationsspiel auftritt, findet zwischen Betriebsrat und IG Metall statt. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen offenen Konflikt zwischen zwei Parteien mit Interessengegensätzen, sondern um einen internen Konflikt, der zwar institutionalisiert ist, jedoch nicht offen thematisiert wird. Dieser Konflikt wird dabei offiziell verdrängt, weil er nicht existieren darf. Dennoch läßt er sich aus der Forscherperspektive als

Koordinationspiel rekonstruieren. In der Ausgangssituation hat der Betriebsrat das Interesse, eine für die Belegschaft attraktive Betriebsvereinbarung auszuhandeln, um wiedergewählt zu werden. Die IG Metall möchte ihre gesellschaftspolitischen Ziele durchsetzen, die konträr zur vom Betriebsrat favorisierten Lösung liegen und sie möchte an der Institution des Manteltarifvertrages festhalten. Beide Akteure sind letztendlich gleich mächtig, da keiner ohne den anderen arbeiten kann. Außerdem wäre ein offener Konflikt schlecht für das Gewerkschaftsimage. Ein Kompromiß wird herbeigeführt, ohne offizielle Aushandlung. Den beteiligten Akteuren ist klar, daß der Konflikt nur so beigelegt werden kann – auch ohne offizielle Verhandlungsrunden. Der Konflikt ist dabei so informell, daß eine offene Thematisierung tabuisiert wird. Die Lösung, die beiden Parteien die Gesichtswahrung garantiert, sieht wie folgt aus: Der zinslose Kredit in Form der Überstunden wird erst einmal nur für zwei Jahre gewährt, kann dann aber um zwei weitere Jahre verlängert werden. Außerdem können die Mitarbeiter nicht mehr über die Vergütungsform der Überstunden abstimmen. Sie sollen generell in Freizeit vergütet werden. Unter der Hand wird sich wechselseitig versichert, daß auch monetäre Auszahlungsformen möglich sein sollen. Nur offiziell darf es nicht gesagt werden. Auch ein Abänderungsvertrag ist offiziell nicht geschlossen worden, um den Manteltarifvertrag nicht weiter auszuhöhlen. In diesem impliziten Kompromiß haben beide Seiten auf maximale Interessenrealisierung verzichtet. Die IG Metall kann den Manteltarifvertrag und Teile ihres gesellschaftspolitischen Anspruches wahren, auch wenn keine Überstunden abgebaut werden. Der Betriebsrat kann die Belegschaft zwar nicht mehr in einem partizipativen Verfahren an der Vergütungsform der Überstunden beteiligen, hält unter der Hand aber alle Optionen für die Mitarbeiter offen.

4. In der Entwicklung des Konflikts ist damit eine dritte Konfliktarena eröffnet worden: ein Diskoordinationspiel zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und IG Metall auf der einen Seite und Belegschaft auf der anderen Seite. Die Mitarbeiter kommen als eigenständiger Akteur durch den ursprünglichen Vorschlag ins Spiel, daß sie über die Vergütungsform der Überstunden selbstständig entscheiden können. Dieses Kooperationsangebot wird jedoch wieder zurückgezogen, damit verlieren die Mitarbeiter wieder ihren Akteurstatus im Spiel. Sie haben nichts mehr zu sagen. Ihre Machtlosigkeit manifestiert sich gerade darin, daß sie gegen den Entzug ihres Akteurstatus nichts unternehmen können. Sie können nur den Lösungsvorgaben der anderen Akteure zustimmen. Es existiert keine alternative Strategie, mit der sie sich selbst wieder zurück ins Spiel bringen können. Der Teil des Kompromisses im Verteilungsspiel zwischen Betriebsrat und IG Metall, der die Mitbestimmungsmöglichkeit der Mitarbeiter zurücknimmt (da der Abstimmungsinhalt gegen den Tarifvertrag verstößt), geht damit zu Lasten der Mitarbeiter. Dies schließt jedoch nicht aus, daß das Ergebnis der Verhandlungen am Ende der Vereinbarungszeit (nach zwei bzw. vier Jahren) genau den Vorstellungen der Mitarbeiter entspricht. Die Mitarbeiter können das Ergebnis jedoch nicht selbst beeinflussen. Ein nicht unwahrscheinliches Szenario ist, daß am Ende die

Überstunden den Mitarbeiter ausgezahlt werden, da andere Formen technisch kaum handhabbar sind. Die weit über 600.000 Überstunden können den Mitarbeitern nur unter erschwerten Bedingungen als Freizeitausgleich gewährt werden. Dies darf jedoch nicht offiziell festgeschrieben werden. Die Mitarbeiter bekommen das Ergebnis, was sie immer präferiert haben (mehr Geld), der Betriebsrat darf ob seiner geschickten Verhandlungstaktik mit seiner Wiederwahl rechnen und die Geschäftsführung hat ihren zinslosen Kredit bekommen, den sie am einfachsten durch Auszahlung tilgen kann. Die Gewerkschaften haben eine Vereinbarung verhindert, die gegen die offizielle Politik verstößt – daß man Ausnahmen im Interesse seiner Mitglieder schon mal zulassen muß, versteht sich dabei von selbst. Die einzigen wirklichen Verlierer dieses Konflikts sind also die Akteure, die nie als Akteure ins Spiel kommen können: nämlich die Arbeitslosen. Zwar hat sich die IG Metall ihre Interessen offiziell auf die Fahnen geschrieben, da sie jedoch auch innerhalb der Organisation nicht als eigenständiger Akteur in Erscheinung treten können, fehlt ihnen natürlich das Mitverhandlungsrecht in den innerbetrieblichen Auseinandersetzungen.

Die Analyse des Fallbeispiels hat die verschiedenen Dimensionen des Verteilungskonflikts aufgezeigt: zum einen die Koordinationsspiele und zum anderen die Diskoordinationsspiele. Koordinationsspiele sind unter bestimmten Voraussetzungen immanent lösbar. Bei Diskoordinationsspielen setzt nur der mächtigere Akteur seine Interessen durch. Der weniger mächtige Akteur hat nur dann eine Chance in diesem Spiel seinen Interessen Geltung zu verschaffen, wenn ihm ein dritter – sehr mächtiger Akteur hilft. In dem behandelten Fallbeispiel war die Machtlosigkeit des einen Akteurs so gravierend, daß die Teilnahme an dem Verhandlungsspiel vom dem Akteur selbst nicht festgelegt werden konnte.

Ein funktionierendes Co-Management, wie es durch das duale System der Mitbestimmung in Deutschland ermöglicht wird, kann ein Standortvorteil sein. Co-Management gelingt dann, wenn Koordinationsspiele vorliegen. Die Gefahr von Diskoordinationsspielen kann – wie im Fallbeispiel gezeigt – durch eine Moderation vermieden werden.

### **Anmerkungen:**

<sup>1</sup> Vgl. Müller-Jentsch, W. 1998: 575.

<sup>2</sup> Vgl. Neubauer, W. 1997: 107 f., den zusammenfassenden Befund Vertrauen als Voraussetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu begreifen. Vgl. auch Seifert, M. Pawlowsky, P. 1998.

<sup>3</sup> Vgl. Bleicher, K. 1994.

<sup>4</sup> Gemünden, H.G./ Walter, A. (1995) identifizieren komplementär zu diesen Facetten vier Mißerfolgskategorien: Das „Nicht-voneinander-Wissen“; das „Nicht-Miteinander-zusammenarbeiten-Können“; das „Nicht-Miteinander-zusammenarbeiten-Wollen“ und das „Nicht-miteinander-zusammenarbeiten-Dürfen“ (ebd.. 974).

<sup>5</sup> Vgl. Bierhoff, H.W. 1995.



---

<sup>6</sup> Vgl. Miller, M. 1994: 10.

<sup>7</sup> Vgl. in der Übersicht Müller-Jentsch, W. 1986: 223.

<sup>8</sup> Als typischer Faktor, der Vertrauen untergräbt, wurde in einer empirischen Studie mit einer Zustimmung von 75,6% genannt, daß jemand die Schwäche einer anderen Person ausnutzt; Vgl. Bierhoff, H.W. 1995.

<sup>9</sup> Dabei spielt das „sich-hinein-versetzen-können“ in fremde Wirklichkeiten eine entscheidende Rolle für eine gemeinschaftliche Aufgabenbewältigung; Vgl. Ury, W. 1992.

<sup>10</sup> Das Coaching hatte in diesem Fall zum Ziel dem Betriebsrat das Rüstzeug an die Hand zu geben, sich sicher auf dem fremden Terrain zu bewegen, Kommunikationsregeln und -strukturen in dem von Geschäftsführern dominierten Gremium zu erkennen und ihm so den Zugang zu dem „Resonanzraum Gremium“ zu geben, in dem sich Vorstellungen, Theorien, Problemsichtweisen und Ziele der Einzelpersonen erst deuten lassen.

<sup>11</sup> Vgl. Wilkesmann, U. 1998: 9.

<sup>12</sup> Vgl. Müller-Jentsch, W. 1986: 238.

<sup>13</sup> Vgl. Sperling, H.J. 1994: 34.

<sup>14</sup> Vgl. Müller-Jentsch, W. 1986: 238.

<sup>15</sup> Vgl. Müller-Jentsch, W. 1986: 196.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu Müller-Jentsch, W. 1986:222.

<sup>17</sup> Vgl. Fischer,L./ Wiswede,G. 1997: 590.

<sup>18</sup> Zur genaueren Ausführung vgl. Wilkesmann,U. 1999.

<sup>19</sup> Scharpf, F.W. 1994.

<sup>20</sup> Irle, G. 1994, Pruitt, D.G./Carnevale, P.J. 1993: 165ff.

<sup>21</sup> Böning, U.1994: 23ff.

<sup>22</sup> Böning, U.1994: 36.

<sup>23</sup> Crozier, M/ Friedberg, E. 1979

## **Literatur:**

Bierhoff, H.W. 1995: Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: A. Kieser et al (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart. S. 2148-2158.

Bleicher, K. 1994: Potentiale entdecken. Unternehmen auf dem Weg zur Vertrauensorganisation. In: Gablers Magazin. 1/94. S. 14-21.

Böning, U. 1994: Moderieren mit System. Wiesbaden.

Crozier, M./ Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation. Königstein/ Taunus

Fischer, L./Wiswede, G. 1997: Grundlagen der Sozialpsychologie. München: Oldenbourg.

Gemünden, H.G./ Walter, A. 1995: Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., Heft 9/ 95, S. 971-986.

Irle, G. 1994: Verhandeln und Vermitteln in Organisationen. In: Gruppendynamik (25), S. 47-61.

Miller, M. 1994: Ellenbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose. Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theory. In: Soziale Welt. S. 5-15.

- 
- Müller-Jentsch, W. 1986: Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/ M./ New York.
- Müller-Jentsch, W. 1998: Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31. Jg. Heft 3/98. S. 575-584.
- Neubauer, W. 1997: Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In: M. Schweer (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde. Opladen. S. 105-120.
- Pruitt, D.G./Carnevale, P.J. 1993: Negotiation in social conflict. Buckingham.
- Scharpf, F. 1994: Politiknetzwerke als Steuerungssubjekte. In: Derlien, H.-U./Gerhardt, u./Scharpf, F.W. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden, S. 381-407
- Seifert, M./ Pawlowsky, P. 1998: Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31. Jg. Heft 3/98. S. 599-611.
- Sperling, H.J. 1994: Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg.
- Ury, W. 1992: Schwierige Verhandlungen. Frankfurt/ M. u. New York.
- Wilkesmann, U. 1998: Modelle zur Stabilisierung von Vertrauen in Dyaden. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. 98-15. Bochum.
- Wilkesmann, U. 1999: Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Innovationsprozessen. Frankfurt/Main.