

**Ruhr Universität Bochum  
Lehrstuhl Organisationssoziologie und  
Mitbestimmungsforschung  
Prof. Dr. Ludger Pries  
Sommersemester 2007**



# **Negotiation of Order**

## **Der Verhandlungsansatz von Walton und McKersie**

# Behavioral Theory (Walton und McKersie 1965)



## **Multifunktionalität von Kollektivverhandlungen**

Vier unterschiedliche Arten von Verhandlungen werden unterschieden:

1. Distributive bargaining – strittige Verhandlung
2. Integrative bargaining – win-win-Situation
3. Attitudinal structuring – Beeinflussung der Haltung und Meinung
4. Intraorganizational bargaining - Abstimmung der Aushandlungsprozesse zwischen Erreichtem und den Zielen und Interessen für die verhandelt wurde

# 1. Distributive Bargaining



- **Hartes Verhandeln mit der Funktion der Interessenkonfliktbearbeitung**
- **Nullsummenspiele: was eine Seite verliert, gewinnt die andere, z.B. Lohnkonflikt**

## 2. Integrative Bargaining



- **Modell der Problemlösung mit beiderseitigen positiven Lösungen: gemeinsame Interessen werden durch kooperatives Verhalten erzeugt**
- **Verhandlungen zwischen Management und BR, z.B. Einführung von Gruppenarbeit (Gewinn: Management erhöht die Produktivität – BR: Reduktion von Stress)**

# 3. Attitudinal Structuring



- **Beeinflussung der Einstellungen und Haltungen der Gegenseite**
- **Ziel kann u.a. der Abbau von Widerständen, Erzeugen von Kooperationsbereitschaft sein**

# 4. Intraorganizational Bargaining



- **Abstimmung der Aushandlungsprozesse zwischen Erreichtem und den Zielen und Interessen für die verhandelt wurde**

**Zusammenhang von inter- und intraorganisatorischen Aushandlungsprozessen (Weitbrecht 1974: 229)**

- **Zweiseitige Signale der Macht Steuern des Konzessions- und Ratifikationsprozesses**
- **Rückmeldung von Seiten des Verhandlungstisches an die Organisation, um den Konzessions- und Ratifikationsprozess zu steuern. Der Verhandlungsführer braucht am Verhandlungstisch Zeichen der Organisation, um dort Druck ausüben zu können**

# Negotiated Order Approach



- **Jede soziale Ordnung – ob repressiv oder demokratisch - ist eine gewissermaßen ausgehandelte Ordnung**
- **Sie ist Ergebnis der individuellen und kollektiven Akteure**
- **Ordnungen werden durch die Akteure produziert und reproduziert**
- **Formen sind:**
  - a) **implizit durch stillschweigende Übereinkünfte oder durch stumme Aushandlungen oder**
  - b) **explizit in formalen Verhandlungen****Letztere erlangen als „Arbeitsverfassung“/Organisationskultur Stabilität**
- **Zukünftige Aushandlungsprozesse werden vor diesem stabilen Hintergrund geführt (Strauss 1978:6)**

# **Kritik des Ansatzes (US-amerikanischen Ansatzes)**



- **Stattliche Abstinenz bei betrieblichen Auseinandersetzungen in den USA**
- **Existenz von Betriebsgewerkschaften**
- **Weitverbreitetes Human - Resource - Management mit individuellen Regelungen vor kollektiven Regelungen**
- **Historisch schwächere Rechtsausprägung**

# Strategic-Choice-Ansatz



- **Verbindung von handlungstheoretischem Ansatz und Systemansatz (Kochanan/Katz/McKersie 1986)**
- **Abnahme der Bedeutung des Collective Bargaining aufgrund**
  - \* **eines fehlenden Konsenses der Akteure**
  - \* **des Heraushaltens der Gewerkschaften und**
  - \* **des Herausdrängens (union-avoidance-policy) seitens des Managements**
  - \* **der Schwäche der Gewerkschaften (Mitgliederverluste)**
  - \* **des proaktiven Managements**
- **Relative Autonomie strategischer Entscheidungen von Management und Gewerkschaften und des Staates (strategisch: Rolle und Aktionsraum eines Akteurs werden nachhaltig beeinflusst)**
- **Drei Ebenen der Entscheidungen: strategische, mittlere und untere Handlungsebene**

# Drei Ebenen der Ausgestaltung



- **Handlungsebene der strategischen Entscheidungen**
- **Mittlere Ebene: die des Collective Bargaining und der Personalpolitik**
- **Untere Ebene: die des Arbeitsplatzes und des individuellen Jobs (Micropolitik)**

# **Erweiterter institutionalistischer Ansatz Müller-Jentsch 1997**



- **Baustein 1:  
historische Konstitutionenanalyse von  
Akteuren und Institutionen**
- **Baustein 2:  
Arenen-Konzept**
- **Baustein 3:  
Aushandlungskonzept**

# 1. Konstitutionenanalyse



- **Freie historische Entwicklung des Marktes und der Arbeitsbeziehungen**
- **Die aktuelle betriebliche Situation ist durch zufällige, nicht-systematisierte Aushandlungs- und Gestaltungsentwicklung geprägt**
- **Koevolution von Systemen, die sich durch Subsysteme aufbauen**
- **Entstehung durch Interaktion und Lern- und Aushandlungsprozesse**

# Formen von Systemen



- **Unilateral begründete: Organisationen, die von einem Akteur durch wiederholtes machtvolles Durchsetzen/Praxis etabliert wurden (Gründung dauerhafter Organisationen, Gewohnheitsrecht)**
- **Bilateral: von mind. zwei nichtstaatlichen Akteuren gemeinsam geschaffene Institutionen (Tarifsystem, Schlichtungs-verfahren, Einigungsverfahren etc.)**
- **Durch Gesetz begründete Institutionen - Rechtsinstitute (Betriebsverfassung, Arbeitsschutzregelungen)**

**In der Praxis vermischen sich die Formen: z.B. wenn bilaterale Verfahrensergebnisse (Tarifvertrag) per Gesetz allgemeinverbindlich erklärt werden**

# Entstehungsgeschichte



**Hängt von nationalspezifischen  
Entwicklungspfaden ab, z.B. von**

- **politischen, rechtlichen Situation und Orientierung der Akteure**
- **Machtverhältnissen und Interessen**
- **Wirtschaftskrisen und (Welt-)Kriegen**
- **dem Regierungseinfluss (z.B. Recht auf gegnerfreie Gewerkschaftsbildung)**
- **der Rechtsprechung (in Deutschland)**
- **Regionalität, z.B. industriekapitalistische Länder des Westens**

# Evolution bestehender Systeme



## Neue Emergenzen der Steuerungsfähigkeit

- **Soziale Aggregate durch Organisation in Gewerkschaften und Parteien**
- **Kollektive Akteure übernehmen die Formulierung, Aggregation, Vermittlung und Durchsetzung durch Verhandlung der allgemeinen Interessen**
- **Unilaterale Konfliktsituationen werden durch bilaterale Regelungen ergänzt und ersetzt**
- **Entstehen von Institutionensystemen (Arenen) mit spezifischen Steuerungsqualitäten für arbeitsteilige und funktional ausdifferenzierte Konfliktregelung**

## 2. Herausbildung von Arenen



**Arenen sind**

- a) die funktionale Ausdifferenzierung von spezifischen Subsystemen, Orte geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung und**
- b) der „Kampfplatz“, auf dem widerstreitende Interessen ausgetragen und prozedurale Rahmenbedingungen verändert werden sollen**

# Arena als Ort geregelter Konfliktaustragung



- 1. Komplexes Institutionensystem mit spezifischen Akteuren, Interessen und Form der Konfliktregelung (z.B. Vertretung der Beschäftigten durch Betriebsverfassung und Tarifautonomie)**
- 2. Abgegrenztes thematisches Konfliktfeld und eingeschränkte Reichweite (gewisser Schutz vor Überforderung / Einmischung anderer Akteure)**
- 3. Bestehende Barrieren der Systeme verhindern ein Ausufern / Übergreifen von Konflikten auf andere Akteure mit anderen Regeln und anderen Interessen  
Die Koexistenz von unterschiedlichen Konflikten wird möglich**
- 4. Gegensätzliche Handlungsoptionen und konfliktreiche Interessen werden verknüpft (z.B. Arbeit des BR)**
- 5. Systemgrenzen werden in der Regel staatlich begrenzt (z.B. durch Rechtsinstitute)**

# 3. Aushandlungskonzept



**Basierend auf dem negotiated-order-approach von Strauss**

**Die Akteure produzieren, reproduzieren und transformieren durch kooperative und konfliktuelle Interaktionen die industriellen Beziehungen / soziale Ordnung und Regelsysteme**

- **Custom and practice: eingespielte Regeln und Gewohnheitsrechte**
- **Silent bargaining: stillschweigende Übereinkünfte / stumme Aushandlungen**
- **Collective bargaining: formale Verträge und Vereinbarungen**

# Ressourcen der Akteure



- Sie sind im Besitz von speziellen Ressourcen
- Wechselseitige Abhängigkeiten bestehen
- Kompensation des Ungleichgewichts von Kapital und Arbeit durch institutionalisierte Handlungsmöglichkeiten
- Lern- und strategiefähige Akteure
- Ziele werden nicht nur macht- und interessenlogisch begründet, sondern auch nach
  - \* Durchsetzungsfähigkeit
  - \* politischer Orientierung
  - \* historischer Entwicklung
  - \* persönlichem Kalkül
- Macht ist ein unverzichtbare Erklärungsvariante

# Schlussbetrachtung



## Der institutionalistische Ansatz

- **versucht die theoretische Verknüpfung von institutionellen und verhandlungstheoretischen Komponenten**
  - **betrachtet pfadabhängige Entwicklungen aufgrund historischer Prozesse**
  - **sieht die Arenen als Orte interaktiver Lernprozesse und**
  - **sieht die Interaktionen basierend auf geronnenen Interessenkompromissen**
- Die Institutionensysteme „begrenzen“ und „ermöglichen“ die Aushandlungsprozesse der Akteure und**
- **die Akteure wirken auf diese Systeme ein und transformieren sie.**

# Typen von EBRs



- **Beteiligungsorientierter EBR**  
(versucht Handlungsmöglichkeiten zu erschließen)
- **Projektorientierter EBR**  
(versucht systematischen Ausbau der Arbeits- und Kommunikationsfähigkeit)
- **Dienstleistungsorientierter EBR**  
(stellt die eigenen guten Ressourcen andern EBRs zur Verfügung)
- **Symbolischer EBR**  
(strebt keine Handlungsfähigkeit an)  
nach Born, Buchenau, Recke
- **BRs/EBRs als Co-Manager im Betrieb mit den Charakteristiken:**
  - \* bessere Weiterbildung im gesamten Gremium
  - \* verbreitete Kontaktflächen zur Geschäftsleitung
  - \* weiterhin intensiver Kontakt zur Gewerkschaft
  - \* Kontakt/Kooperation mit anderen BR's (Minssen/Riese 2006:57f)
  - \* Gestalter von tariflichen Arbeits- und Einkommensfaktoren

# Einige Ergebnisse



- **EBRs mit Verhandlungsmacht stellen eine Minderheit dar**
- **Starker Widerstand gegen das Management konnte nicht beobachtet werden**
- **EBRs brauchen eine Europäische Identität und handeln transnational**
- **Problematisch wirkt die Netzwerksituation der Unternehmen entlang der logistischen Kette:**
  - \* **oft schwache Kooperation der Einzel-BRs**
  - \* **Kompetenzunterschiede der Gremien**
  - \* **drohender – auch persönlicher – Machtverlust**
  - \* **unterschiedliche Gewerkschaften im Betrieb**
  - \* **Kompetenznetzwerke im Entstehen (Däubler 2001: 272ff.)**

# Tendenzen



- Ausschließliche Stellvertreterpolitik durch/von BRs wird zurückgehen
- Direkte Partizipation der Beschäftigten wird wachsen
- AVOs als ergänzende Institutionen werden Relevanz erhalten (Pries 2006:366)
- Machtfrage innerhalb der Gremien stellt sich verstärkt
- Co-Managementfunktionen im Betrieb werden steigen
- Die Gestaltung von tariflichen Arbeits- und Einkommensfaktoren wächst
- Die BR-interne Prozessgestaltung wird mehr Aufmerksamkeit erfordern:
  - \* Unterstützung durch Externe, wie Gewerkschaften
  - \* Weiterbildung und interne Weitergabe des Wissens
  - \* Konfliktbearbeitung durch Supervision

# Zum Schluss



# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit !