

Breisig, Thomas (Ed.)

Book

Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource: Festschrift für Hartmut Wächter

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Breisig, Thomas (Ed.) (1999) : Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource: Festschrift für Hartmut Wächter, ISBN 3-87988-340-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116893>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

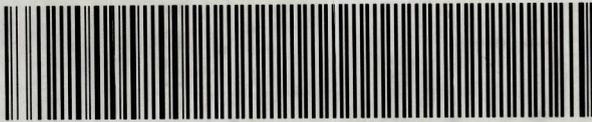
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Thomas Breisig (Hg.)

**Mitbestimmung –
Gesellschaftlicher Auftrag
und ökonomische Ressource**

Festschrift für Hartmut Wächter

A 219829



Rainer Hampp Verlag

EIGLETT
DE
INSTITUTS
FÜR
WELTWEITEN
KRIEG
BIBLIOTHEK

4.10.

**Mitbestimmung –
Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource**

Festschrift für Hartmut Wächter

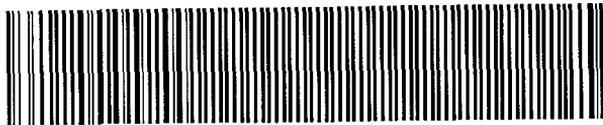
Thomas Breisig (Hg.)

Mitbestimmung
Gesellschaftlicher Auftrag
und ökonomische Ressource

Festschrift für Hartmut Wächter

86 8218

A 219829



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische
Ressource** : Festschrift für Hartmut Wächter / Thomas Breisig (Hg.). -
München ; Mering : Hampp, 1999

ISBN 3-87988-340-8

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

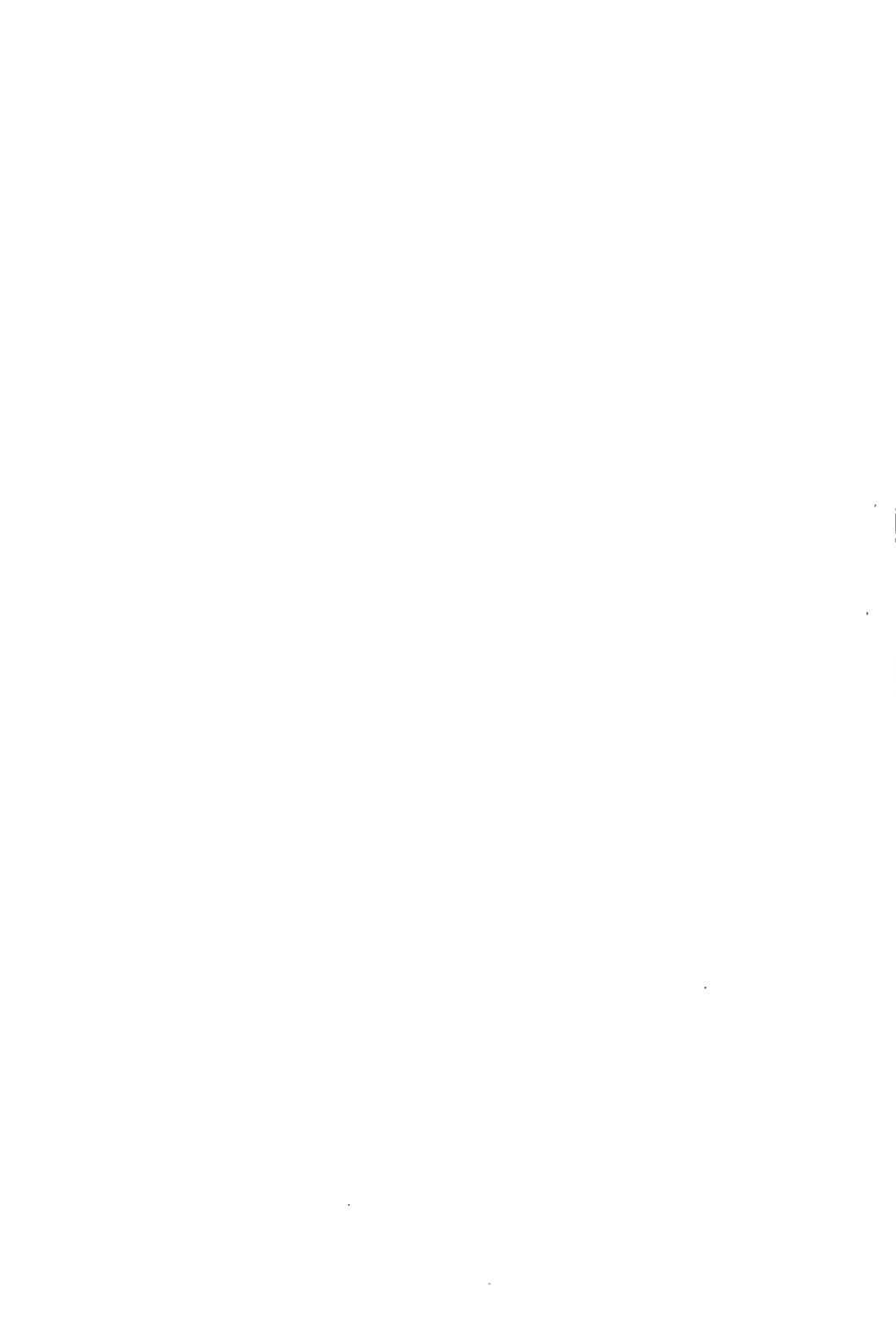
∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.



Prof. Dr. Hartmut Wächter



Inhalt

| | |
|---|-----|
| Deutsche Mitbestimmung - Quo vadis? Eine problemorientierte Einführung in die Festschrift für Hartmut Wächter anlässlich seines 60. Geburtstages <i>Thomas Breisig</i> | 7 |
| A. Mitbestimmung im ökonomischen Strukturwandel | |
| Globales Management und lokale Mitbestimmung - Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb? - <i>Walter A. Oechsler</i> | 29 |
| Verhandelte Mitbestimmung, Italien als Modell für eine Reform der deutschen Tarif- und Unternehmensverfassung: Ex meridiano lux? <i>Hans Jürgen Drumm/Cinzia Dal Zotto</i> | 46 |
| Mitbestimmung in Japan. Ein Erklärungsversuch kulturbeding- ter Andersartigkeit <i>Günther Schanz</i> | 69 |
| Vom „Vorreiter“ der Wende über das „Co-Management“ zum Erfüllungsgehilfen? - Das Selbstverständnis von Betriebs- räten im Wandel <i>Rainhart Lang/Thomas Steger</i> | 85 |
| B. Mitbestimmung in Theorie und Empirie | |
| Mitbestimmung als Demokratisierung bei implosiven und explosiven Arbeitsstrukturveränderungen - Überlegungen auf der Basis von Bedingungen der Möglichkeit von Demo- ktratisierung in Wirtschaftsorganisationen <i>Klaus Bartölke/Sabine Kiunke</i> | 119 |

| | |
|---|-----|
| Ausgehandelte Arbeitsbeziehungen: Zur Verbindung ökonomischer und rechtlicher Theorien des Arbeitsvertrages <i>Dieter Sadowski</i> | 142 |
| Das Projekt einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) - Ein Blick zurück nach vorn auf die Möglichkeit kritischer BWL <i>Thomas Metz</i> | 163 |
| Mitbestimmung und Chancengleichheit oder „Geschenkt wird einer nichts“: Ein Stück in drei Akten <i>Gertraude Krell</i> | 183 |
| Partizipative Organisationsstrukturen und traditionelle Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen - unvereinbare Konkurrenz oder konstruktive Ergänzung? <i>Brita Modrow-Thiel</i> | 203 |
| Betriebsräte im Modernisierungsprozeß - Mitbestimmung auf dem Prüfstand <i>Giselind Roßmann</i> | 228 |
| Arbeitsbeanspruchungen in unterschiedlichen Konzepten der Betriebsratsarbeit <i>Dudo von Eckardstein/Martin Seidl</i> | 248 |
| C. Der personalpolitische Kontext | |
| Komplementäre Systeme des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion <i>Heinz-Dieter Harges</i> | 271 |
| Horizonte überschreiten, Neues wagen. Konsens für eine veränderte Personalpolitik bei Volkswagen <i>Peter Hartz</i> | 297 |
| Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Transformationskonzept <i>Rolf Wunderer</i> | 317 |

| | |
|--|-----|
| Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich: Ein Fallbeispiel aus dem Öffentlichen Personennahverkehr <i>Andrea Jochmann-Döll</i> | 353 |
| Gesellschaftliche Partizipation per Internet? Zur Anschlußbedürftigkeit interaktiver Medien <i>Herbert Kubicek/Martin Hagen</i> | 374 |
| X Die Bedeutung betrieblicher Informationskanäle - Eine Analyse vor dem Hintergrund aktueller personalwirtschaftlicher Entwicklungen <i>Wolfgang Weber/Rüdiger Kabst</i> | 407 |
| Autor/innen-Verzeichnis | 426 |
| Schriftenverzeichnis von Hartmut Wächter | 428 |

Deutsche Mitbestimmung - Quo vadis?¹ **Eine problemorientierte Einführung in die Festschrift für Hartmut Wächter anlässlich seines 60. Geburtstages**

Thomas Breisig

I.

Am 2.12.1998 vollendet Hartmut Wächter das 60. Lebensjahr. Zur Feier seines Geburtstages widmen ihm Kolleg/innen, aktuelle oder frühere Mitarbeiter/innen oder sonstige freundschaftlich verbundene Menschen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis diese Festschrift.

Der Jubilar wurde am 2.12.1938 in Göttingen geboren. Nach dem Abitur studierte er Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Soziologie an den Universitäten Göttingen, Hamburg und an der University of California, Los Angeles.

Als wissenschaftlicher Assistent arbeitete er am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Göttingen an den Lehrstühlen Hasenack und Bloech. Er promovierte im Jahre 1968 mit einer Dissertation über das Thema „Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld.“

Als Habilitationsstipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft arbeitete er sich u.a. in den USA in die Gebiete der Personalplanung, des organisatorischen Wandels und gruppendynamischer Trainingsmethoden ein. In dieser Phase seines wissenschaftlichen Werdegangs wandte er sich in empirischer Perspektive vor allem dem Stand und den Formen der Personalplanung in deutschen Unternehmen zu. Er habilitierte sich im Februar 1973 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen für das Fach Betriebswirtschaftslehre.

Nach seiner Berufung an die neu gegründete Universität Trier war er einer der wegweisenden Architekten des dortigen, durch Interdisziplinarität und engen Empirie- und Praxisbezug gekennzeichneten wirtschaftswissenschaftlichen Studienkonzepts. Akzeptiert man im Kern die Ergebnisse mehrerer aktueller Hochschul-Rankings, so erntet der Fachbereich seit geraumer Zeit die Früchte dieser innovativen - aber zu

¹ Dieser Titel wurde gewählt in Anlehnung an eine der neuesten Publikationen Hartmut Wächters (1997): „German co-determination - Quo vadis“, mit der er - für ihn durchaus typisch - das Anliegen verfolgt, als „Insider“ und profunder Kenner der deutschen Mitbestimmung deren Strukturen und besonders ihre aktuellen Probleme und Perspektiven einer interessierten anglo-amerikanischen Leserschaft nahezubringen.

keiner Zeit unumstrittenen - Aufbau- und Gestaltungsarbeit. Hartmut Wächter hat dieses Konzept im Kern stets verteidigt, sich jedoch nie gegen sinnvolle und notwendige Reformen gestellt. Es ist vermutlich nicht übertrieben, davon auszugehen, daß er selbst es als eines seiner zentralen Lebenswerke betrachtet. Schließlich hat er Trier trotz mehrerer attraktiver Rufe an andere Hochschulen die Treue gehalten.

Ein weiterer, meines Erachtens besonders hervorzuhebender Zug seines universitären Wirkens ist sein nimmermüder Einsatz für die Ausweitung und Vertiefung der Kontakte und Austauschaktivitäten mit Hochschulen anderer Länder. So sehr er seiner Wahlheimat Trier immer verbunden geblieben ist, trieb ihn in dieser Hinsicht das Fernweh - und zwar schon zu einer Zeit, als internationale Kooperationen bei weitem noch nicht den Stellenwert hatten wie heute. Das Kooperations- und Austauschnetzwerk mit etlichen ausländischen Hochschulen, das er im Laufe der Zeit aufgebaut hat, ist sicher „benchmark“-verdächtig. Die Trierer Studierenden und Lehrenden sind darum zu beneiden. In diesem Jahr hat er als Träger des „Preises für herausragende Leistungen in der internationalen Hochschulzusammenarbeit“, vergeben durch die Hochschul-Rektoren-Konferenz, die längst verdiente offizielle Anerkennung für diese Aktivitäten erhalten.

Die Markenzeichen des Trierer Studienkonzepts - Praxisbezug und Interdisziplinarität - sind auch prägend für die wissenschaftliche Arbeit Hartmut Wächters und seine Auffassung des Faches Betriebswirtschaftslehre. Ohne Frage hat er mit seinem Werk in der noch jungen betriebswirtschaftlichen Teildisziplin Personalwesen Akzente gesetzt, darüber aber nicht den Blick für Entwicklungen in den anderen Bereichen sowie für „Meta-Fragen“ (etwa im Rahmen wissenschaftstheoretischer Diskurse oder in der Unternehmens- und Organisationstheorie) verloren. Dabei zeichnet ihn aus meiner Sicht besonders seine Neugierde auf aktuelle Entwicklungen sowie sein stets kritischer Blick aus, mit denen er an fachliche Fragen jeglicher Art herantritt. Das Phrasenhafte und Stromlinienförmige ist ihm ebenso suspekt wie die ideologische Betrachtung, von der er sich - trotz (oder wegen?) seines kritischen Geistes und woher sie auch immer kommen mag - nicht vereinnahmen läßt.

Wertet man das wissenschaftliche Werk Hartmut Wächters aus, so lassen sich acht grobe Bereiche herausstellen:

1. Wissenschaftstheoretische und methodische Fragen in bezug auf Forschung und Lehre.
2. Aufbau, Inhalt und Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin Personalwesen.
3. Inhaltliche und instrumentelle Entwicklungen in nahezu allen personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern (u.a. Personalplanung, Entlohnung, Personalentwicklung).

4. Personalwirtschaftliche Spezialfragen (z.B. Professionalisierung im Personalwesen, Frauendiskriminierung in der Arbeitswelt, Personalpolitik in Klein- und Mittelbetrieben).
5. Arbeit, Arbeitsgestaltung, Fragen der Humanisierung des Arbeitslebens.
6. Organisationstheorie und -praxis; „neue“ Führungs-, Management- und Organisationskonzepte.
7. Internationale Perspektiven des Personalwesens und der Personalarbeit.
8. Partizipation, Mitbestimmung, industrielle Beziehungen.

Ohne jeden Zweifel gehören Fragen der Mitbestimmung und Partizipation der Arbeitnehmer/innen bzw. ihrer repräsentativen Interessenvertretung zu den bevorzugten Arbeitsgebieten Hartmut Wächters. Überlegungen und Befunde zu diesem Bereich ziehen sich wie ein roter Faden zu allen Phasen seines wissenschaftlichen Wirkens und in den unterschiedlichsten Spielarten durch die Publikationsliste. Gerade auch weil die Mitbestimmung viele Querbezüge und Anknüpfungspunkte zu nahezu allen anderen Feldern seines Schaffens aufweist, habe ich dieses Gebiet gemeinsam mit seinen jetzigen Mitarbeitern als Rahmenthema für die Festschrift ausgewählt. Ich bin mir zudem sicher, daß diese Akzentuierung ganz im Sinne des „Geburtstagskindes“ ist.

II.

Die Mitbestimmung ist ein in der Betriebswirtschaftslehre sicher nicht in der gebührenden Breite behandeltes, aber auch nicht (mehr) völlig ignoriertes Gebiet. Hartmut Wächter gehört zu den prominentesten und vehementesten Verfechtern der thematischen Integration der Mitbestimmung in die Betriebswirtschaftslehre.²

Die Vernachlässigung der Mitbestimmung führt er auf die prägende Wirkung des Gutenbergschen Ansatzes zurück:

Dieser „führt die Begriffe und Methoden der neo-klassischen Ökonomie in die Betriebswirtschaftslehre ein und übernimmt insofern auch grundsätzlich die Perspektive einer Rationaltheorie unter homo-oeconomicus-Bedingungen ...“ (Wächter 1983, S. 22).

² Vgl. als zentrale Quelle Wächter (1983). Erst kürzlich ist Hartmut Wächter als Herausgeber eines Schwerpunktheftes der „Zeitschrift für Personalforschung“ (11. Jahrgang, Nr. 2 - 1997) mit dem Thema „Personalpolitische Bewertung der Mitbestimmung“ in Erscheinung getreten. Symptomatisch für die immer noch nicht durchgreifende Einbeziehung der Mitbestimmung in das betriebswirtschaftliche Spektrum mag aber seine im Vorwort zu diesem Schwerpunktheft zum Ausdruck gebrachte Klage sein, daß die Resonanz auf den ersten „call for papers“ gering war.

Und er fügt in Anspielung an Gutenbergs Sichtweise des „Faktors Arbeit“ an: „Die wissenschaftliche Behandlung der Arbeit als Objekt widerspricht von Anfang an genau den Prinzipien, um derentwillen die Mitbestimmungsforderung aufgestellt wird“ (ebenda, S. 23).

Auch den modifizierten Ansätzen der Post-Gutenberg-Ära bescheinigt er kein wesentlich größeres Potential zur Integration der Mitbestimmung in ihr Theorien- und Aussagengebäude. Er sieht es demgegenüber für die Betriebswirtschaftslehre als erforderlich an, „auch ein stärker an Arbeitnehmerinteressen orientiertes Wirtschaftsprinzip zu untersuchen und Kriterien zu entwickeln, die dies zu beurteilen erlauben“ (ebenda, S. 26).

An derartigen Ausführungen zeigt sich, daß er - zumal er eine „wertfreie“ Wissenschaft für eine Fiktion hielt und hält (vgl. bereits Wächter 1964) - nie ein Problem damit hatte, seine Sympathie mit der Idee der Mitbestimmung offen zum Ausdruck zu bringen, ohne freilich seine kritische Distanz insbesondere zu gewissen Institutionalisierungsformen dieser Idee und einige ihrer praktischen Folgen aufzugeben.

Ich möchte im folgenden versuchen, einige tragende Deutungsmuster herauszuarbeiten, mit denen Hartmut Wächter der Mitbestimmung begegnet.

Schon in seinen früheren Arbeiten hat er sie als duales Konzept interpretiert, das einerseits einem gesellschaftspolitischen Auftrag im Sinne der Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten in der Arbeitsgesellschaft verschrieben ist, zum anderen aber auch ökonomisch funktional ist oder sein kann, weil diffuse Konfliktlagen zu verhandlungsfähigen betriebsspezifischen Paketen gebündelt und einer Konsens- oder Kompromißlösung zugeführt werden können (Wächter 1983, S. 9):

„Mitbestimmung als politische Forderung soll ... einseitig legitimierte Machtausübung (im Kapitalismus auf der Grundlage von Eigentum an Produktionsmitteln) durch Aufbau von Gegenmacht (auf der Grundlage von Arbeit) modifizieren und so Entscheidungen zugunsten der Arbeitnehmer beeinflussen. Sie soll Arbeitnehmern und/oder ihren Vertretern Einfluß auf wirtschaftliche Entscheidungen, auf welcher Ebene auch immer, einräumen zum Zwecke der stärkeren Berücksichtigung der Betroffenen-Interessen“ (ebenda).

Die Mitbestimmung gefährdet in der Sichtweise Hartmut Wächters nicht das unternehmerische Direktionsrecht. Sie ist vielmehr eine zwar mit marktwirtschaftlichen Funktionsprinzipien nicht unbedingt konforme, aber durchaus kompatible Ergänzung mit der *politischen* Zielstellung, den „Faktor Arbeit“ aufzuwerten „und den Arbeiter als mit demokratischen Rechten ausgestattetes Subjekt am Unternehmensgeschehen (zu) beteiligen“ (ebenda, S. 6).

Unbeschadet der bis heute nicht gelungenen Erfassung der diesbezüglichen Wirkungen der Mitbestimmung sieht er sie eher als Bedingung denn als Restriktion ökonomischer Effizienz an. Er betont, daß den nicht zu bestreitenden Effizienzeinbußen durch Prozesse der Konfliktaustragung und der damit einhergehenden Bindung von

zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen der letzten Endes auch wirtschaftlich durchschlagende Vorteil der meist konstruktiven Kanalisierung von Interessendivergenzen zwischen Kapital und Arbeit gegenübersteht, indem die Mitbestimmung die oft diffusen Konflikte erst überschaubar macht und zu verhandelbaren Paketen verknüpft. Dies wird verstärkt durch die gesetzlichen Bindungen der Betriebsräte: Sie sind eben nicht nur „Interessenvertretung pur“ (Müller-Jentsch 1995, S. 14), sondern auch auf die Beachtung der ökonomischen Unternehmensziele verpflichtet.

Auch die Vereinbarkeit der Mitbestimmung mit partizipativen Unternehmenskulturen hat Hartmut Wächter schon in einer Phase angedeutet, als in den gewerkschaftspolitischen Diskussionen des Verhältnisses dieser beiden Beteiligungssphären noch eher Skepsis dominierte:³

„... Mitbestimmungsrechte können unter Umständen eher wahrgenommen und ausgebaut werden, wenn der einzelne Mitbestimmende in seiner täglichen Arbeit daran gewöhnt ist, seine Meinung äußern zu dürfen und Anerkennung zu finden“ (Wächter 1983, S. 13).

Typisch ist ferner für die Perspektive Hartmut Wächters, daß er bereits seit Jahrzehnten die Mitbestimmung als *spezifisch deutsche* Institution mit internationaler Konkurrenz interpretiert und analysiert, zu einer Zeit also, in der die Vokabel von der Globalisierung im Sprachgebrauch noch nicht existierte: „Auch im internationalen Vergleich stellt sich ... die Frage nach einer Gesamtbeurteilung der deutschen Mitbestimmung“ (ebenda, S. 118).

Heute steht genau diese Frage wegen des ausgebrochenen „Wettbewerbs der Systeme“ der länderspezifischen industriellen Beziehungen mehr denn je auf der Tagesordnung (Wächter 1997). Es ist daher gegenwärtig besonders spannend, sich mit der Mitbestimmung, ihren Entwicklungen und vor allem ihrer Zukunft zu beschäftigen.

Wohin steuert die Mitbestimmung? Ist sie (schon wieder/immer noch) in einer Krise? Ist die Mitbestimmung als deutsches Spezifikum der industriellen Beziehungen im weltweiten Wettbewerb der Systeme ein Standortvorteil oder -nachteil (Wächter 1997, S. 27)? Diese Liste ebenso brisanter wie offener Fragestellungen ließe sich noch erheblich erweitern.

Die Situation ist uneindeutig und schwer überschaubar. Unübersehbaren Krisensymptomen stehen Zeichen einer (erneuten) Bewährung des Systems aufgrund seiner hohen Flexibilität gegenüber. Um mehr Klarheit und eine fundierte Einschätzung zu bekommen, hat jüngst ein hochrangig besetztes Gremium von Fachleuten unterschiedlichster Provenienz, „Kommission Mitbestimmung“ genannt, im Auftrag der

³ Vgl. dazu für viele Strauß-Wieczorek (1987); Breisig (1990).

Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung eine Standortbestimmung unter dem Titel „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven“ vorgelegt (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998). Basis des Berichts ist die Studie einer Forschungsgruppe unter der wissenschaftlichen Leitung von Wolfgang Streeck unter Einbeziehung der Ergebnisse zahlreicher Anhörungen und Sitzungen mit Expert/innen aus Wissenschaft und Praxis. Mit dieser Kommission wurde erstmals ein solches Gremium mit der Bewertung der Mitbestimmung beauftragt, das sich ausgewogen aus Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen sowie Vertreter/innen der Wirtschaft und der Gewerkschaften zusammensetzt. Der Umstand, daß alle den Ergebnissen der Analyse und Bestandsaufnahme wie auch den Empfehlungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung zustimmen mußten, unterstreicht den hohen Stellenwert des Berichts. Angesichts dieses „Konsenszwanges“ unter den Beteiligten - es gab keinerlei Minderheitsvoten oder dergleichen - sind die Aussagen des Berichts überraschend konkret und im Gesamten positiv und optimistisch. Dies lag wohl primär daran, daß man sich nicht um politisch eingefärbte Positionsfindungen sondern um die gezielte Sammlung eines möglichst großen Bestandes „an gemeinsam beobachtbaren Sachverhalten“ bemühte.⁴ Einige Befunde des Projekts verdienen eine nähere Betrachtung. Es fällt zudem eine erhebliche Übereinstimmung der Einschätzungen dieser „Insider“ mit Hartmut Wächters Deutungsmustern der Mitbestimmung ins Auge.

An positiven Aspekten des Status quo wurden von der Kommission vor allem die folgenden herausgearbeitet:

- Als „Element der einzelwirtschaftlichen Leitungs- und Entscheidungsstruktur“ von am Markt konkurrierenden Unternehmen wird die Mitbestimmung auch von den Arbeitgebern nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt.
- Die Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene hat sich in der Praxis im Laufe der Zeit eng ineinander verwoben. Kernelement ist heute die Beteiligung der Betriebsräte, während die Unternehmensmitbestimmung eher an Bedeutung verloren hat.
- Ein weiteres Herzstück des deutschen Systems der „industrial relations“ ist das Zusammenspiel überbetrieblicher Tarif- und betrieblicher Betriebsvereinbarungen. Dabei werden die Berührungspunkte zwischen den Regelungssystemen Mitbestimmung und Tarifautonomie dichter.
- Durch die gesetzliche Verankerung der Mitbestimmung ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit gestärkt und die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen gefördert worden.

⁴ So Wolfgang Streeck in einem Interview: „Wirklichkeitsnah und pragmatisch“, in: Die Mitbestimmung, Nr. 6 - 1998, S. 15 - 18, hier S. 15.

- Die deutsche Mitbestimmung fördert Beschäftigungsmuster nach dem Prinzip interner Arbeitsmärkte: Die Arbeitsverhältnisse der Kernbelegschaften sind auf Langfristigkeit angelegt und ermöglichen hohe Investitionen in Humankapital. Entsprechend der hohen Qualifikationsstandards festigt die Mitbestimmung die Beteiligungsansprüche und die an die Beschäftigten gestellten Loyalitätserwartungen.
- Mitbestimmung hilft, Hierarchien zu überbrücken und soziale Distanzen zwischen „oben“ und „unten“ zu verringern. „Die Erfahrung mit der Mitbestimmung zeigt, daß Unternehmen Produkt- und Marktstrategien finden können, bei deren Umsetzung die Beteiligung der Beschäftigten und die Sicherung ihrer Rechte durch repräsentative Institutionen nicht Hindernisse für Effizienz, sondern im Gegenteil produktive Ressourcen sind“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 8).
- Die Mitbestimmung hat sich aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten und Entwicklungen je nach Branche und/oder Unternehmen im Zuge institutioneller Reifungsprozesse vielfältig ausdifferenziert. Sie wird immer stärker entscheidungsbegleitend statt reaktiv gehandhabt, oft über die gesetzlichen Vorschriften hinaus.
- Ursächlich dafür ist auch die zunehmende Bedeutung informeller Ergänzungen und Modifikationen formaler Mitbestimmung im Rahmen kooperativer Unternehmenskulturen, wobei „die gemeinsame Suche nach sachgerechten Problemlösungen an die Stelle einer formalistischen Einforderung gesetzlicher Rechtstitel tritt. Unternehmerische Initiativen zum Aufbau von kooperativen Unternehmenskulturen haben sich als mit der rechtlichen Grundlage der Mitbestimmung ebenso vereinbar erwiesen wie die neuen, dezentralisierten Strukturen zahlreicher Unternehmen“ (ebenda, S. 9).

Gerade mit Blick auf aktuelle Entwicklungen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre versäumen es die Autor/innen indes nicht, auch auf krisenhafte Zuspitzungen und erste Herausforderungen der Mitbestimmung hinzuweisen:

- Als repräsentatives Beteiligungskonzept ist sie eng verknüpft mit zentralistischen unternehmerischen Entscheidungsprozessen, die jedoch aufgrund wettbewerbsbedingter Dezentralisierungsprozesse immer mehr zurückgedrängt werden.⁵

⁵ Dies zeigt sich nach Hartmut Wächter nicht zuletzt auch an den Veränderungstendenzen der Rolle und Funktion der Personalabteilungen. Deren Trend zur „Ökonomisierung“ (Personalabteilung als „Profit Center“) und Dezentralisierung führt zu einer Aushöhlung der gewohnten Kooperationsbasis der Betriebsräte (Wächter 1998).

- Hochflexible projekt- und kundenorientierte Arbeitsformen in den Unternehmen relativieren eingespielte Standardisierungen und Routinen in den Leistungen und Leistungsabforderungen.
- Durch netzwerkartige Kooperationen und moderne Logistikkonzepte wird der betriebsverfassungsrechtliche Betriebsbegriff teilweise ausgehöhlt und die übergreifende Wahrnehmung der Mitbestimmungsfunktionen durch Gesamt- und Konzernbetriebsräte erschwert.
- Die Unternehmensrealität droht „aus den herkömmlichen rechtlichen Formen der Mitbestimmung herauszuwachsen“ (ebenda, S. 10). Der Anteil der „mitbestimmungsfreien Zonen“ wächst beständig. Waren es in der Privatwirtschaft Mitte der 80er Jahre „erst“ etwas über 50% der Arbeitnehmer/innen, die weder durch einen Betriebsrat noch durch Repräsentant/innen im Aufsichtsrat vertreten wurden, so ist diese Zahl Mitte der 90er Jahre auf über 60% hochgeschellt.

Für diese defizitären Entwicklungen gibt es mehrere Ursachen:

- das unerträglich hohe und eher steigende als fallende Niveau der Arbeitslosigkeit,
- die zunehmende Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben mit ihrer wesentlich selteneren Existenz von Betriebsräten,
- der Rückgang der Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe und ihre Zunahme im erheblich schlechter organisierten Dienstleistungsbereich,
- durch „Outsourcing“ und die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse (z.B. Scheinselbständige).

Ferner wird ein hoher Reformbedarf der Mitbestimmung im Hinblick auf ihre Struktur und Funktionsweise herausgearbeitet:

- Dem verstärkten Entscheidungsdruck in den Unternehmen und kürzeren Entscheidungszeiten aufgrund intensivierter Wettbewerbssituationen muß durch eine adäquate Herabsetzung der für die Beteiligungsprozesse benötigten Zeitrressourcen begegnet werden.
- Während die Mitbestimmung eher inkrementale Innovationen (allmähliche, kontinuierliche Produkt- und Prozeßinnovationen) fördert, erscheint es zunehmend erforderlich, auch Basis- oder Sprunginnovationen hervorzubringen und in kurzer Zeit zu vermarkten. Auch diesem wettbewerbsbedingten Erfordernis muß die Mitbestimmung durch strukturelle und funktionsbezogene Veränderungen Rechnung tragen.
- Schließlich müssen Wege für eine verstärkte Integration der Arbeitssuchenden gefunden werden, da das anhaltend hohe Niveau der Arbeitslosigkeit die Legitimation der Mitbestimmung zu untergraben droht.

Letzteres erfordert eine stärker beschäftigungspolitische Orientierung durch intensivierte Nutzung dazu geeigneter Instrumente wie Arbeitszeitverkürzung, Altersteilzeit, Ansätze der Beschäftigungsflexibilisierung usw.

Zur weiteren Stabilisierung der sich unter Modernisierungs- und Rationalisierungsdruck herauskristallisierenden Mitbestimmungsformen erscheint für die Zukunft angezeigt:

- eine Erweiterung der Selbstorganisations- und Experimentierfähigkeiten der Mitbestimmungsträger auf Betriebs- und Unternehmensebene;
- eine Verbesserung der Qualifikation und Information der Interessenvertreter/innen;
- eine Verbesserung der Betriebsräte-Beratung in immer komplexer und „fremder“ werdenden Handlungsfeldern;
- die Bildung von Konzern- und Standort-Betriebsräten sowie von spezifischen Gremien im Rahmen von Unternehmensnetzwerken.

Bemerkenswert ist zudem das eindeutige Plädoyer für eine Aufrechterhaltung überbetrieblicher Flächentarifvertrags-Konzepte, wenn auch in angepaßter Form: „Ohne Entlastung durch den Tarifvertrag sind kooperative Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nur schwer erreichbar ...“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 15).

Insgesamt fällt die Bilanz des gemischten Expert/innen-Gremiums positiv aus, auch wenn in dem Bericht konzediert werden mußte, daß wir in Teilbereichen immer noch wenig über „die“ Mitbestimmung und deren Wirkungen wissen. So erbrachten z.B. die empirischen Erhebungen, in denen versucht wurde, die Mitbestimmung mit volks- und betriebswirtschaftlichen Leistungsindikatoren in Verbindung zu bringen, keine konsistenten Befunde (vgl. auch Addison u.a. 1995), was aber wohl in erheblichem Maße auf methodische Schwierigkeiten zurückgeführt werden kann.⁶

Bestätigt wird eine Tendenz, die Müller-Jentsch (1995, S. 23) schon vor drei Jahren wie folgt beschrieb:

„Wenn ich die gegenwärtigen Veränderungen richtig deute, sind die Weichen in Richtung eines flexiblen und vernetzten triadischen Systems (Tarifautonomie, Betriebsverfassung, direkte Partizipation) gestellt.“ Den weiteren Kurs des deutschen Modells sieht er in einer „stabilen Mittellage zwischen Traditionalismus und Markt-radikalismus.“

⁶ Vgl. dazu Frick (1995). Zu den methodischen Problemen international vergleichender Mitbestimmungsforschung vgl. Wächter (1983, S. 121 ff.).

Das deutsche Mitbestimmungssystem ist nach dieser tiefgreifenden und der politischen Vereinseitigung unverdächtigen Analyse zweifelsohne reformbedürftig. Was aber noch viel wichtiger ist: sie erscheint *reformfähig* und *reformwürdig*.

Trotz aller noch vor kurzer Zeit unverhohlen geäußerter Diffamierungen („Konsenssoße“ usw.) und trotz der aufgrund des Einflusses der internationalen Kapitalmärkte beträchtlich angewachsenen Geländegewinne puristisch marktwirtschaftlicher Ideologien hat die Mitbestimmung erneut ihre Anpassungsfähigkeit und ihr Lösungspotential unter Beweis gestellt. Sie ist keineswegs eine institutionalisierte Maschinerie der Kapitalvernichtung und auch kein systemaushöhlender „Bazillus“,⁷ der den notwendigen Strukturwandel behindert und verzögert. Und selbst wenn sie es wäre, ist keineswegs gesagt, daß die Anpassungsprozesse mit einem veränderten Grundkonzept anglo-amerikanischen Musters besser zu bewältigen wären. Mit Recht und in völliger Übereinstimmung mit den Ergebnissen des Berichts der Kommission Mitbestimmung pocht Hartmut Wächter darauf, daß jedes System (der industriellen Beziehungen) seine eigenen spezifischen Antworten auf die neuen Herausforderungen finden muß - und zwar *auf der Basis* seiner Traditionen, Normen und Standards und nicht in Kontrast zu ihnen (Wächter 1996, S. 28).

III.

So betrachtet erweist es sich für die Beschäftigung mit der Mitbestimmung als erforderlich, sie „als eigenständiges Prinzip, auf dem sich Wirtschaften gründen kann“, zu begreifen (Wächter 1983, S. 27). In diesem Sinne nehmen in der vorliegenden Festschrift 24 Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen, Mitstreiter/innen oder Hartmut Wächter sonstige verbundene Personen in 18 Beiträgen zu aktuellen Fragen und Problemen der Mitbestimmung oder ihrer sozialen, ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen Stellung. Die dabei zum Zuge kommenden Betrachtungen sind schillernd. Strikt theoretische Beiträge sind ebenso zu finden wie stärker praxisorientierte; manche haben unmittelbar mitbestimmungsbezogene Thematiken im Auge, andere eher die Kontextbedingungen, insbesondere im Bereich der Personalpolitik.

Die Abhandlungen setzen an einer Vielzahl von Gesichtspunkten an, die von der Kommission der Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung als relevante Fragen für Gegenwart und Zukunft der Mitbestimmung herausgestellt worden sind. Insofern hoffe ich als Herausgeber des vorliegenden Werkes, daß es nicht nur Hartmut Wächter zu seinem Festtag ehrt, sondern auch inhaltlich wesentliche Einsichten und Beiträge für die „aufgerissene“ Debatte um die Mitbestimmung und ihre konstruktive Weiterentwicklung liefert.

⁷ So Wächter (1983, S. 5) in Umschreibung neoliberaler Kritik an der Mitbestimmung.

Das Buch ist in drei Sektoren untergliedert, in deren Einzel-Beiträge nachfolgend überblicksartig eingeführt wird.

III.A.

Teil A beleuchtet Aspekte der Diskussion um die Rolle der *Mitbestimmung im ökonomischen Strukturwandel*, wobei die Beiträge Reformüberlegungen und die Suche nach geeigneten Vorbildern oder besser Orientierungsmustern in den Vordergrund stellen.

Die Abhandlung *Walter A. Oechslers* über „Globales Management und lokale Mitbestimmung“ läßt eine deutlich skeptischere Position gegenüber der „Zukunftsfähigkeit“ der Mitbestimmung erkennen als der Bericht der Kommission. Er hinterfragt, ob die „spezifisch deutsche“ Mitbestimmung als nationalstaatliches Konzept in der globalisierten Wirtschaft der Zukunft Bestand haben kann. Oechsler ordnet die Genese der deutschen Mitbestimmung der Phase des „Bürokratiemodells“ in der Managementpraxis der 50er und 60er Jahre zu. Das derzeit und zukünftig relevante „Modell“ bezeichnet er als Management von Dualitäten, bei dem simultan gegensätzliche Problemlösungskonzepte (z.B. Allianzen und Konkurrenzen) verfolgt werden müssen. In diesem Ansatz wird die Hierarchie als „Ordnungsvorstellung der Betriebsverfassung“ zunehmend von selbststeuernden Organisationseinheiten und internen Märkten ersetzt. Oechsler sieht einen Gegensatz zwischen einer Globalisierung des Faktors Kapital und einer Territorialisierung des Faktors Arbeit, auf den mit tiefgreifenden Reformen geantwortet werden muß. Es wird eine gründliche Modernisierung des arbeitsrechtlichen Bezugsrahmens gefordert; entsprechende Vorschläge (überwiegend mit Flexibilisierungsfolgen) werden entwickelt. Inwieweit Europäische Betriebsräte als Vorbote eines Systems der transnationalen Mitbestimmung zu sehen sind, wird abschließend diskutiert.

Hans Jürgen Drumm und Cinzia dal Zotto betrachten in ihrem Beitrag „Verhandelte Mitbestimmung ... Ex meridiano lux?“ vor dem Hintergrund der Krisenerscheinungen der deutschen Betriebs- und Tarifverfassung aktuelle Entwicklungslinien der industriellen Beziehungen in Italien und diskutieren, ob und inwiefern das italienische Konzept als Orientierungspunkt für die Reform der deutschen Mitbestimmung fungieren kann. Im Mittelpunkt der Analyse steht ein 1993 zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Regierung abgeschlossenes Abkommen, das eine - so die Autor/innen - „selbstgebastelte Zwei-Ebenen-Mitbestimmung“ mit einem Minimum an fixen Regulierungen und einem aufrichtigen Bemühen der Beteiligten um partizipative Entscheidungsfindung im Rahmen von Verhandlungen vorsieht und damit sehr flexible dezentrale, an die Situation angepaßte Problemlösungen ermöglicht. Im Bewußtsein sozio-kultureller Unterschiede der beiden Länder und in Anlehnung an das in letzter Zeit wieder verstärkt thematisierte Subsidiaritätsprinzip werden die Übertragungsmöglichkeiten dieses Modells auf die deutschen „industrial relations“

diskutiert und ein entsprechendes Szenario mit bemerkenswerten Veränderungen gegenüber dem Status quo entworfen (z.B. minimale gesetzliche Regulierung, deutliche Stärkung der Unternehmensebene, dort Suche nach konsensuellen Lösungen mit Einigungszwang, Herbeiführung eines Informations- und Qualifikationsgleichgewichts der Parteien).

Günther Schanz begibt sich mit Blick auf die japanische Beteiligungspraxis auf einen „Erklärungsversuch kulturbedingter Andersartigkeit“. Obwohl eine rechtliche Regulierung von Mitbestimmungschancen der Belegschaften nicht existiert, pflegen die Japaner nach Schanz' Analyse durchaus weitreichende Beteiligungsbeziehungen, etwa im Kontext von Kleingruppenaktivitäten, im Sinne eines partizipativen Führungsstils wie auch in Form von regelmäßigen Konsultationen zwischen Management und Betriebsgewerkschaft. Schanz bringt diese Praktiken mit „amae“, einem tiefenpsychologischen Grundphänomen des japanischen Gesellschaftsverständnisses, in Verbindung. „Amae“ stellt auf die frühkindliche Orientierung an der Mutter ab, die dem Säugling nicht nur Schutz und Geborgenheit, sondern kaum begrenztes Wohlwollen und Freiräume zur Selbstentfaltung gewährt. „Freiheit in Geborgenheit“ setze sich im Arbeitsleben trotz eindeutiger hierarchischer Beziehungen unter anderem in einer „Mentor-Protégé-Beziehung“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen sowie in harmonischen und Sicherheit spendenden Gruppenbeziehungen fort. Er arbeitet konsequent die Unterschiede zur gesellschaftlichen Verankerung „westlicher“ Mitbestimmungsansprüche heraus, die er im Kontrast zu Japan als Ausfluß des Strebens nach individueller Selbstbestimmung deutet.

Rainhart Lang und Thomas Steger beschäftigen sich mit Strukturwandlungs-Phänomenen in den Arbeitsbeziehungen der neuen Bundesländer und beleuchten das „Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel.“ Konkret gehen sie auf der Basis von Interviewbefunden der Frage nach, ob es identifizierbare Muster im Selbstverständnis der Interessenvertreter/innen der neuen Länder gibt und inwieweit sich diese im Verlauf des Transformationsprozesses verändert haben. In Kotthoffscher Manier werden aufgrund einer Klassifizierung nach den Dimensionen Ideologie-Orientierung und Resultat-Orientierung vier Betriebsrats-Typen gebildet: der Resignierte, der Idealist, der Realist und der Macher. Anschließend wird der Versuch einer Phaseneinteilung dominanter Selbstverständnis-Muster seit der Wende unternommen, wobei sich im Zeitablauf in Abhängigkeit von der jeweiligen betrieblichen Situation eine immer größere Heterogenisierung ergeben hat.

IIIB.

Der zweite Sektor des Buches, Teil B, sammelt verschiedene Abhandlungen zu Facetten der Mitbestimmungsproblematik aus *theoretisch-wissenschaftlicher* sowie aus *empirischer Perspektive*.

„Mitbestimmung als Demokratisierung bei implisiven und explosiven Arbeitsstrukturveränderungen“ lautet der Titel des Beitrags von *Klaus Bartölke und Sabine Kiunke*. Darin interpretieren sie Mitbestimmung als Demokratisierungsansatz für die Entscheidungsbeteiligung abhängig Beschäftigter, der auch Zielentscheidungen mit einschließen muß. Sie beziehen sich auf die ältere demokratiethoretisch ausgerichtete Partizipationsliteratur der 70er Jahre und kommen zu dem Schluß, daß nicht einmal das Betriebsverfassungsgesetz die damals formulierten Ansprüche erschöpfend erfüllt. Gleichwohl erscheine es lohnend, die zuletzt verstärkt umgesetzten Veränderungen der Arbeitsorganisation daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie Chancen und Risiken „für diese schon begrenzte, aber doch Unterschiedlichkeit von Interessen und Macht unterstellende Mitbestimmung als Demokratisierung enthalten.“ Dabei unterscheiden sie in Anlehnung an eine Differenzierung von Nohria/Berkley zwischen „implisiven“ und „explosiven“ Veränderungen der Arbeitsorganisation. Implisive Veränderungen vollziehen sich organisationsintern durch die Zusammenfassung vormals arbeitsteilig verrichteter Aufgaben. Die explosive Dimension umfaßt demgegenüber den Trend zum „outsourcing“, zur Verlagerung bisher intern bedienter Funktionen nach außen. Beide Strukturkonzepte werden hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die Mitbestimmung als Demokratisierung reflektiert und diskutiert. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß die implisiven Veränderungen zwar unstreitig die Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten erweitern, dies jedoch beschränkt ist auf Aspekte der unmittelbaren Leistungserstellung (statt strategischer, zielbezogener Entscheidungen). Die Wirkungen explosiver Umstrukturierungen hingen von der Art der ausgelagerten Tätigkeit ab. Jedoch würden viele Funktionen an Scheinselbständige „delegiert“, die nicht in der Reichweite von Mitbestimmungsregelungen stehen. Ausgehend von einem skeptischen Fazit, wonach die ohnehin schon begrenzte Durchschlagskraft der Mitbestimmung weiter verringert würde, werden abschließend Vorschläge zur Erweiterung des partizipativen Potentials der aktuellen Wandlungen in beiden Dimensionen entwickelt (z.B. mehr prozeßbezogene Regelungen, Veränderung des betriebsverfassungsrechtlichen Arbeitnehmerbegriffs).

Auf der Basis „personalökonomischen“ Gedankengutes untersucht *Dieter Sadowski* die Produktivität „Ausgehandelter Arbeitsbeziehungen“ für die Bildung von Humankapital und die Austarierung personalwirtschaftlicher Strategien, indem Grundeinsichten aus der ökonomischen Theorie des Arbeitsvertrags auf arbeitsrechtliche Interventionen bezogen werden. Zu diesem Zweck errichtet er ein Theoriegebäude

mit diversen Bausteinen. Dazu gehört zunächst die Charakterisierung des Arbeitsverhältnisses als Aushandlungssituation (auf der Basis früher Einsichten von Schelling) sowie die Differenzierung unterschiedlicher Vertragstypen mit ihren jeweiligen Spezifika (Werk-, Dienst- und Arbeitsverträge). Letztere zeichnen sich durch ihre Offenheit und Unbestimmtheit aus, weswegen das Arbeitsverhältnis rechtlich als Herrschaftsbeziehung konzipiert ist. Gleichwohl ist die Zustimmung der Arbeitnehmer/innen zu arbeitgeberseitigen Anordnungen stets gefährdet. Wie in dieser prekären Situation dennoch Kooperationserträge erzielt werden können, sieht er als „das Hauptproblem der Personalökonomie“ an. Es gibt jedoch auch explizite Regelungen in Arbeitsverträgen, wobei das Interesse der Vertragsparteien an einer erschöpfenden Explizierung davon abhängen wird, wie hoch jeweils die Kosten für die Vertragsanbahnung, -aufsetzung und -durchsetzung sein werden. Desweiteren werden aus der vertragstheoretischen Literatur Standardkonstellationen bei vollständigen und expliziten sowie bei unvollständigen Verträgen referiert und um Überlegungen für Spezialsituationen (Mehrebenenorganisation, Teamorganisation) ergänzt. Sadowski fragt ferner nach Lösungsmechanismen für die effiziente Verteilung von Handlungsrechten und arbeitet Erkenntnisse hinsichtlich der (empfundenen) Fairness arbeitsvertraglicher Regulierungen heraus. Im abschließenden Baustein sucht er nach einer Verbindung der ökonomischen Vertragstheorie mit dem Arbeitsrecht. Dabei findet er zunächst komplementäre Aspekte darin, daß die Vertragserfüllung durch „governance structures“ (Williamson) gesichert sein muß. Gesetz und Rechtsprechung schaffen hier Klarheit, auch über explizite Regelungen, die der Auslegung bedürfen. Offenkundige Diskrepanzen tauchen indes auf zwischen dem Arbeitsschutzrecht, das von einer prinzipiellen Unterlegenheit der einen Vertragspartei (Arbeitnehmer/innen) ausgeht, und dem „mainstream“ der ökonomischen Vertragstheorie, der das Arbeitsverhältnis als gleichgewichtigen, freiwilligen, für beide vorteilhaften Tausch konzipiert. Dennoch hält er beide für aufeinander beziehbar (anschlußfähig), weil sie mit analogen Begriffen und Denkfiguren arbeiten. Es muß also - so sein Fazit - je nach personalpolitischem Handlungsfeld differenziert werden zwischen Problemen, die sich aus vollständigen bzw. unvollständigen Verträgen ergeben, und zwischen Fällen gleicher und asymmetrisch verteilter Handlungsmacht. Sadowski sieht in dieser notwendigen Differenzierung in der Weiterentwicklung der ökonomischen Analyse des Arbeitsvertrags und des Arbeitsrechts ein lohnendes Betätigungsfeld für die Erschließung komplexer personalpolitischer Probleme, weil sie „klare Modellierungen“ bereitstellt.

Thomas Metz wirft einen Blick zurück auf das „Projekt der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL)“ der 70er Jahre. Er analysiert mit dem zeitlichen Abstand von 25 Jahren jenen vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB entwickelten Ansatz, der die Betriebswirtschaftslehre einer strammen „Kapitalorientierung“ bezichtigte und ein Gegenprogramm zur Fundierung und Durchsetzung von Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung darstellen sollte. Er

will zum „Nichtvergessen dieser Episode“ beitragen und anhand der damaligen Kritik und Gegenkritik aus heutiger Sicht die Möglichkeiten zu einer kritischen Betriebswirtschaftslehre ausloten. Ferner beklagt er, daß die Betriebswirtschaftslehre ihre großen, grundsätzlichen Diskurse verlassen (und vergessen?) zu haben scheint und sich allenfalls noch in einem unüberschaubaren Geflecht von Spezialdebatten verheddert. Dennoch wird die Frage aufgeworfen: Wo sind heute Anknüpfungspunkte für eine generelle Kritik an „der“ Betriebswirtschaftslehre? Dem geht er mit einem „dialektischen Verfahren“ durch Zusammenschau von Kritik und Gegenkritik der AOEWL nach. Er zeigt, daß es im Hinblick auf die Bezugspunkte der Auseinandersetzung (Rationalität, Planung und Entscheidung, Institutionencharakter des Unternehmens) eine gemeinsame Schnittmenge von Kritik der AOEWL und Replik der „herrschenden“ Betriebswirtschaftslehre gab/gibt. Beide betrachteten diese Faktoren als „*conditio humana*“, so daß man sozialtheoretisch „gewollt oder ungewollt mit dem Gegner im gleichen Boot“ saß. Diesen gemeinsamen Bezugspunkten der damaligen Auseinandersetzung setzt er neuere Forschungen über das Verhältnis von Institution (Organisation) und Individuum verschiedenster Provenienz entgegen, die mit Sachzwang- und Rationalitätsdenken brechen und in denen er mit grundlegend anderen Paradigmen (z.B. Organisationen als Lebensräume) ein gegenüber dem AOEWL-Ansatz ganz anders geartetes Potential zur Begründung einer kritischen Betriebswirtschaftslehre wähnt.

Gertraude Krell beschäftigt sich mit dem Verhältnis von „Mitbestimmung und Chancengleichheit“ in einer sehr ungewöhnlichen Art und Weise. Sie setzt die prekäre Beziehung (oder auch: Nicht-Beziehung) zwischen der Mitbestimmung und dem Problem der Gleichstellung der Frau in einen Dreiakter um - und zwar unter dem auf einen Kommentar Hartmut Wächters zurückzuführenden Leitmotto: „Geschenkt wird einer nichts.“ Das Stück erzählt von der langen Geschichte der Schwierigkeiten und Hürden bei der Wahrnehmung von Fraueninteressen im Rahmen der Mitbestimmungs- und Tarifpolitik. „Echte“ Ansätze zur Realisierung von Chancengleichheit („*Managing Diversity*“, „*Total E-Quality*“) kommen bezeichnenderweise nicht aus dem „Dunstkreis“ der Mitbestimmung. Ein wehmütiger Brief der Chancengleichheit an die Mitbestimmung, die ja eigentlich viel miteinander zu tun haben müßten, beschließt das Stück. Ansonsten läßt sich der Beitrag Gertraude Krells schlecht zusammenfassen - man (frau) muß ihn lesen!

Brita Modrow-Thiel wirft die Frage nach dem Verhältnis von „Partizipative(n) Organisationsstrukturen und traditionelle(r) Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen“ auf und arbeitet damit eng an der Thematik der „Kommission Mitbestimmung.“ Die partizipativen Organisationsformen sieht sie dabei als gemeinsame Schnittmenge diverser neuer Managementkonzepte der heutigen Zeit an. Es interessiert sie ganz konkret, ob diese Ansätze zur betriebsverfassungsrechtlich abgesteckten Mitbestimmung in Konkurrenz stehen oder sie sinnvoll ergänzen. Da

aber sowohl die Partizipationsformen als auch die Beteiligungspraktiken der Betriebsräte empirisch sehr unterschiedlich ausfallen, sieht sich die Autorin zu einer differenzierten Kontrastierung gezwungen, wozu sie sowohl eigene empirische Befunde aus Klein- und Mittelbetrieben zu partizipativen Organisationsformen bzw. zu organisatorischer Lernfähigkeit als auch Erkenntnisse Kotthoffs zur Betriebsrats-Praxis verarbeitet. Dabei stellt sie fest, daß die Chancen für die Etablierung effizienter Mitbestimmungsstrukturen bei lern- bzw. partizipationsintensiven Politiken und Strategien in den Klein- und Mittelbetrieben erheblich höher sind als bei instrumentell-autoritären Sozialordnungen. Bei letzteren ist zwar unter Umständen eine stark konfliktorientierte „Gegenmacht“ durch Betriebsräte möglich, die jedoch keine Kultur langfristig-kooperativer Aushandlungsprozesse entstehen läßt. Im Einklang mit Befunden und Tenor des Kommissionsberichts der Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung folgert sie aus der Verbindung Kotthoffscher Betriebsrats-Muster mit den Ergebnissen eigener Erhebungen, daß sich Mitbestimmung und partizipative Organisationsformen eher ergänzen als behindern und in einem synergetischen Verhältnis zueinander stehen.

Ebenfalls in engem Bezug zu den Kerngegenständen des Kommissionsberichts beschäftigt sich *Giselind Roßmann* mit der Funktion der „Betriebsräte im Modernisierungsprozeß.“ Sie skizziert angesichts von Globalisierung und anderen Herausforderungen die aktuellen Entwicklungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und beleuchtet die Rolle der Betriebsräte, die sie nach ihrer Erfahrung in diesem Modernisierungsprozeß wahrnehmen. Ihre Sichtweise wird dabei geprägt von den Erfahrungen, die sie als aktive gewerkschaftliche Technologieberaterin gewonnen hat. *Giselind Roßmann* wirft einen kritischen Blick auf die unverminderten Restrukturierungsversuche („outsourcing“ usw.), den Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses sowie die grassierende Tariffucht und beleuchtet unter diesen Bedingungen die (oft widrige) Situation der Betriebsrats-Arbeit. Gefordert wird ein „konstruktiver Dialog“ mit dem Management, der weit über die Demarkationslinien des Betriebsverfassungsgesetzes hinausgeht und auf eine gegenüber dem Status quo erheblich verbesserte qualifikatorische und beraterische Unterstützung der Betriebsräte gründet. Für diese Umorientierung sind auch neue Formen der Interessenvertretungsarbeit erforderlich, in denen die Betriebsräte mehr als Dienstleister und Dolmetscher für die Bedürfnisstrukturen der Arbeitnehmer/innen auf den Plan treten denn als Sachwalter und Stellvertreter. Zudem wird als elementar angesehen, daß sie über regionale und/oder branchenbezogene Netzwerke enge Beziehungen zu anderen Betriebsräten unterhalten.

Dudo von Eckardstein und Martin Seidl beschäftigen sich mit einem allgemein bekannten, aber empirisch kaum erforschten Problem, nämlich mit den „Arbeitsbeanspruchungen von Betriebsräten in unterschiedlichen Konzepten der Betriebsratsarbeit.“ Während Überlastungen auf der Seite der Manager/innen und anderer

Berufsgruppen vergleichsweise häufig analysiert wurden, steht dies für die bekanntermaßen auch unter Druck stehenden Interessenvertreter/innen der Beschäftigten noch aus. Von Eckardstein und Seidl widmen sich daher dieses Problems und gehen ihm unter Einbeziehung unterschiedlicher Typen der Kooperation von Betriebsräten und Management und auf der Basis von Interviews mit österreichischen Betriebsräten nach. Die Kooperationstypologie besteht aus den Mustern des Co-Managements (konsens- und verständigungsorientiertes Konzept), des Zwei-Parteien-Modells (Management kümmert sich um Effizienz, Betriebsrat um die Verteilungsproblematik) und des Experten-Modells (Management und Betriebsrat übertragen die Problemlösung auf Expert/innen beider Lager auf der Basis methodischer Ansätze wie z.B. REFA). Sie erläutern belastungs- bzw. streßtheoretische Grundlagen und differenzieren auf der Grundlage entsprechender Ausführungen von Schienstock nach unterschiedlichen Belastungsfaktoren (z.B. Rollenkonflikte, Verantwortung, geringe Mitbestimmung, hohe quantitative Arbeitsbelastung). Anschließend werten die Autoren die Ergebnisse von 10 Interviews mit österreichischen Betriebsräten unterschiedlicher Branchen im Hinblick auf ihre Kooperations-Typologie und das Belastungsmodell aus. Sie gelangen zu recht differenzierten Ergebnissen. So erscheinen bei Co-Management und beim Experten-Modell die Belastungen relativ gering, wenngleich bei ersterem durch die verstärkten fachlichen Anforderungen andere, neue Stressoren auftreten können. Im Zwei-Parteien-Modell sind demgegenüber die Belastungen nach den Befunden höher. Gleichwohl bleibt es wegen der geringen empirischen Basis und methodischer Schwierigkeiten problematisch, die Ergebnisse zu verallgemeinern. Die Autoren wollen sie denn auch als „erste vorsichtige Annäherungen“ in einem praktisch unerforschten Gebiet verstanden wissen.

IIIC.

Die Beiträge von Teil C des Buches widmen sich diversen *Rahmenbedingungen* der Mitbestimmung, vorzugsweise solchen des *personalpolitischen Kontextes*.

„Komplementäre Systeme des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion“ in Mehrproduktunternehmen untersucht *Heinz-Dieter Hardes* anhand der ökonomischen Vertragstheorie und sozialwissenschaftlicher Ansätze. Er arbeitet generell die bei flexibler Produktion angezeigte Strategie der Entwicklung und Implementation koordinierter und konsistenter Instrumente zur Förderung der Flexibilität der Mitarbeiter/innen heraus (intensive Personalauswahl, Gruppenarbeit, Arbeitsplatzwechsel, Beschäftigungssicherung und partizipative Ansätze, die den Mitarbeiter/innen „voice“ verschaffen). Dabei komme es in erster Linie auf den systemisch-abgestimmten Charakter der Instrumente an. Interessanterweise wird dieses Problemlösungsmuster sowohl bei Protagonist/innen vertragstheoretischer als auch sozialwissenschaftlicher Betrachtungen als angemessene Reaktion auf die Bedingungen flexibler Produktion angesehen. Anschließend überprüft er die Haltbarkeit

dieser Lösungskonzepte anhand verfügbarer empirischer Daten: Welche Maßnahmen werden typischerweise kombiniert? Mit welchen „Performance“-Effekten? Nach den gesichteten Befunden wird die These komplementärer Wirkungen strategisch-abgestimmter Maßnahmen bestätigt, während Einzelmaßnahmen wirkungslos bleiben. Diese Ergebnisse sind jedoch wegen gravierender Methodenprobleme mit Vorbehalten zu betrachten.

„Horizonte überschreiten, Neues wagen“ - mit dieser Forderung versieht *Peter Hartz* seinen Beitrag, in dem er als Praktiker aus dem Vorstand eines der größten deutschen Industrieunternehmen Ansätze personalpolitischer Ideen und Reformen bei Volkswagen beschreibt und besonders die Rolle eines vertrauens- und konsensorientierten Managements hervorhebt, bei dem die Mitbestimmung zur „Produktivkraft“ gedeiht. Er umreißt zunächst die teilweise dramatischen aktuellen Veränderungen in den Rahmenbedingungen des Managements wie etwa die Globalisierung von Einkauf, Entwicklung, Herstellung und Verkauf, die daraus resultierenden „unerbittlichen“ Wettbewerbsbedingungen oder die zeitlichen Erfordernisse. Als angemessene Antwort wird eine allgemeine „Bewegungsdebatte“ gefordert, bei der alle Beteiligten ihre Scheuklappen ablegen und neue Horizonte erschließen. Dabei hat Volkswagen mit seinen teilweise unkonventionellen Lösungsansätzen unter Beweis gestellt, daß „vermeintlich Gegensätzliches durchaus zu konsens-fähigen Antworten führen kann und gemeinsame Handlungspotentiale eröffnet.“ Zudem sollen die Lösungen für die Beteiligten in materieller, funktionaler, geographischer und sozialer Hinsicht zumutbar sein. An diesen Zumutbarkeitskriterien ausgerichtet, arbeitet Volkswagen mit einem generalisierten „M4-Profil“ der Anforderungen an die Mitarbeiter/innen. M4 heißt: mehrfachqualifiziert, mitgestaltend, mobil und menschlich. Hinsichtlich des personalpolitischen Instrumentariums werden Schwerpunkte der Personalentwicklung (insbesondere ein intelligentes Coaching), Informations- und Kommunikationskonzepte, ein breit gefächertes Ansatz des Ideenmanagements, die Arbeitszeitpolitik (4-Tage-Woche), das VW-Zeitwertpapier und ein über allem stehendes „Bündnis für den Kunden“ beschrieben. Die Mitbestimmung ist in diesem Gesamtkonzept ein unverzichtbares Element, das die Beteiligten dazu bringt, „Konflikte zu regeln und Verfahren zur Konfliktregelung zu implementieren. Hierüber hat sich eine Unternehmenskultur entwickelt, in der sich auf der Basis eines gemeinsamen Informationsstandes eine offene und ehrliche Diskussion um wirtschaftliche und soziale Entscheidungen entfalten konnte.“ Gegenseitiges Vertrauen wird als unverzichtbare Voraussetzung eines so verstandenen „Konsensmanagements“ gesehen. Diese Insider-Schilderung von Peter Hartz kann als betriebsbezogene Exemplifizierung zentraler Befunde des Kommissions-Berichts gesehen und gelesen werden.

Die Forderung nach dem „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ ist, wie *Rolf Wunderer* in seinem Beitrag herausarbeitet, nicht neu. Oft bleibt es aber bei plakativ-idealisierenden Beschwörungen, die die Umsetzungsebene dieses ambitionierten Leitbildes ver-

nachlässigen. An diesem Defizit ansetzend, entwickelt Wunderer zehn instrumentell-methodische Elemente eines Transformationsprozesses zu internem Unternehmertum auf allen Ebenen. Zu diesen zehn Elementen gehören u.a. ein Plädoyer für die Orientierung am Nutzen zentraler Bezugsgruppen des Unternehmens (darunter auch und besonders der Mitarbeiter/innen), die verstärkte Hinwendung zu marktorientierten und netzwerkähnlich-kooperativen Steuerungsmechanismen zulasten hierarchisch-bürokratischer Prinzipien, eine strukturell-systemische und personal-interaktive Führung, Selbststeuerung und -organisation anstatt tayloristischer Fremdsteuerung, Auswahl und Förderung nach Schlüsselqualifikationen anstelle klassischer Merkmalskataloge, die Selektion, Plazierung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen anhand eines Portfolio-Ansatzes oder die gezielte Teamentwicklung. Der Beitrag Rolf Wunderers steckt damit zentrale personalpolitische und organisatorische Entwicklungslinien der Gegenwart und Zukunft ab, die für die Mitbestimmung, wie im Kommissionsbericht herausgearbeitet, zwar eine gravierende Herausforderung ausmachen, auf die aber ebenso passende und flexible Antworten gefunden werden können.

Andrea Jochmann-Döll widmet sich in ihrem praxisorientierten Beitrag der Anwendung von Gruppenarbeit in einem Bereich, der nicht gerade zu den bevorzugten Adressen dieser Ansätze (wie etwa die Automobilindustrie und deren Zulieferer) gehört. Sie untersucht die Entwicklung und Implementation eines Gruppenarbeits-Konzepts in einem „Fallbeispiel aus dem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV).“ Dabei zeigt sich ein interessantes Muster der Einbindung der Interessenvertretung, das sie als „Mitbestimmung per Handschlag“ charakterisiert: Zwar wurde schon zu Beginn des Projekts ein einvernehmliches Modell entwickelt, eine offizielle schriftlich fixierte Betriebsvereinbarung jedoch erst später nachgeschoben. Die Autorin umreißt zunächst die ökonomisch-politischen Rahmenbedingungen des ÖPNV, die in der letzten Zeit - wie nahezu überall - erheblich schwieriger geworden sind (knappe öffentliche Finanzen, Wettbewerbsintensivierung) und stellt dar, inwieweit Gruppenarbeit auch in diesem Sektor als personalpolitischer Ansatz für die Lösung gravierender Probleme verstanden und eingesetzt werden kann. Ferner werden der Prozeß der Konzeptentwicklung, die Projektssteuerung, flankierende Umstrukturierungsaktivitäten, die Details des Gruppenmodells und des damit verbundenen Personaleinsatzes sowie die ersten Implementierungsschritte beschrieben. Die „Mitbestimmung per Handschlag“ wurde in dem Fallbeispiel durch die Entwicklung einer konsens- und kooperationsorientierten Vertrauenskultur ermöglicht, die auch nach den Resultaten der Kommission Mitbestimmung als unverzichtbares Element einer weiterentwickelten Mitbestimmungspraxis fungiert.

Herbert Kubicek und Martin Hagen fragen nach den Chancen „gesellschaftlicher Partizipation per Internet“ und heben damit die Beteiligungsproblematik auf die Ebene hochaktueller technologischer Entwicklungen, deren Veränderungspotential

oft als „revolutionär“ bezeichnet wird. Sie gehen speziell der Frage nach, ob das Internet auf gesellschaftlicher Ebene zu einem Mehr an „elektronischer Demokratie“ führen kann. Sie fassen die Kernargumente der Befürworter und Gegner der Demokratisierungstheorie zusammen und führen Praxisbeispiele elektronischer Demokratie-Projekte aus Deutschland und den USA an. Der Überblick zeigt, daß es inzwischen eine stattliche Zahl solcher Projekte als Mittel politischer Partizipation gibt, ihre Wirkungen aber bislang kaum über den Status einer erweiterten (oder die anderen Medien ergänzenden) Öffentlichkeitsarbeit hinausreichen. Es wird dargestellt, daß die stärkere Nutzung des Internet zur Partizipation der Bürger/innen nicht nur ein technisches Problem ist, sondern entsprechender Anschlüsse in den institutionell-rechtlichen Rahmenbedingungen (rechtliche Etablierung von Beteiligungsmöglichkeiten) sowie auf inhaltlich-motivationaler Ebene (Beteiligungsbereitschaft der Bevölkerung) bedarf.

„Die Bedeutung betrieblicher Informationskanäle“ beleuchten schließlich *Wolfgang Weber und Rüdiger Kabst* in ihrem Beitrag. Bezugnehmend auf aktuelle Entwicklungen der organisatorischen Dezentralisierung und der Flexibilisierung des Personaleinsatzes werfen sie die Frage auf, ob die aktuellen personalwirtschaftlichen Instrumente „Nebenwirkungen“ auf die Mitbestimmung aufweisen. Sie erfassen dies anhand der „Nutzung von Informationskanälen, mit denen Mitarbeiter über Unternehmensentscheidungen unterrichtet werden ...“ Werden weiterhin die klassischen Kanäle, etwa über die Interessenvertretungen, bevorzugt oder gewinnen unmittelbare Informationswege (z.B. über die direkten Vorgesetzten) an Bedeutung? Nach begrifflichen und konzeptionellen Klärungen über „Mitarbeiterinformation“ wird auf aktuelle personalpolitische Entwicklungstendenzen eingegangen, und es werden Annahmen hinsichtlich ihrer Wirkung auf Informationspraktiken formuliert. Dabei thematisieren die Autoren im einzelnen die Dezentralisierung der Personalverantwortung sowie Ansätze zur Erweiterung der Arbeitsinhalte. Sie überprüfen die herausgearbeiteten Thesen empirisch anhand des Datensatzes des „Cranfield Network on European Human Resource Management“ - einer europaweiten vergleichenden Untersuchung über Praktiken des Personalmanagements. Dabei finden Weber und Kabst ihre Annahmen bestätigt, daß sowohl die Erweiterung der Arbeitsinhalte als auch die Dezentralisierung der Personalverantwortung einen positiven und signifikanten Einfluß auf die Nutzung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächs haben. Auch eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat zieht nach den Befunden den verstärkten Einsatz von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen nach sich. Dagegen bleibt die Information der Beschäftigten durch die Interessenvertretungen von den Tendenzen zur Dezentralisierung und zur Aufgabenanreicherung unberührt, was von den Autoren dahingehend interpretiert wird, daß diese personalpolitischen Entwicklungen nicht, wie verschiedentlich vermutet, die Position des Betriebsrates gefährden.

IV.

Nicht ganz in Einklang mit akademischen Festschriftnormen, dafür aber aus vollem Herzen und im Sinne aller beteiligten Autor/innen möchte ich meinen Beitrag beenden mit einem auch drucktechnisch hervorgehobenen:

Happy birthday, Hartmut!

Literatur

- Addison, John T./Schnabel, Claus/Wagner, Joachim (1995): German industrial relations: An elusive exemplar, in: Industrielle Beziehungen, Nr. 1 - 1995, S. 25 - 45
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998) (Hrsg.): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh
- Breisig, Thomas (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied u. Frankfurt/M.
- Frick, Bernd (1995): Produktivitätsfolgen (über-) betrieblicher Interessenvertretungen, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin u. New York, S. 215 - 257
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, Nr. 1 - 1995, S. 11 - 24
- Strauß-Wieczorek, Gerlinde (1987): Qualitätszirkel: Taylorismus plus Sozialtechnik statt Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Die Mitbestimmung, Nr. 11 - 1987, S. 676 - 678
- Wächter, Hartmut (1964): Möglichkeiten und Grenzen „wertfreier“ Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1964, S. 193 - 199
- Wächter, Hartmut (1983): Mitbestimmung. Politische Forderung und betriebliche Reaktion, München
- Wächter, Hartmut (1997): German co-determination - Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company, in: Employee Relations, Nr. 1 - 1997, S. 27 - 37
- Wächter, Hartmut (1998): Krise der Verhandlungskultur, in: Die Mitbestimmung, Nr. 9 - 1998, S. 11 - 15

A. Mitbestimmung im ökonomischen Strukturwandel

Globales Management und lokale Mitbestimmung - Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb? -

Walter A. Oechsler

1. Mitbestimmung im Wandel der Managementparadigmen
 - 1.1 *Bürokratiemodell als Basis des Mitbestimmungssystems*
 - 1.2 *Kontingenz- und Konsistenztheorie als Auslöser organisatorischer Dynamik*
 - 1.3 *Management von Dualitäten in einer komplexen und turbulenten Weltwirtschaft: Globalisierung versus Territorialisierung*

2. Arbeitnehmerschutz und Mitbestimmung im Zeitalter der Globalisierung
 - 2.1 *Globalisierung der Wirtschaft*
 - 2.2 *Regionalisierung der Arbeitsmärkte*
 - 2.3 *Territorialisierung der Mitbestimmung und des Arbeitnehmerschutzes*

3. Herausforderungen an das deutsche System der Mitbestimmung
 - 3.1 *Überwindung der Mitbestimmungs-Nostalgie*
 - 3.2 *Internationaler Wettbewerb der Systeme*
 - 3.3 *Modernisierung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens*
 - 3.4 *Tendenzen zur transnationalen Mitbestimmung?*

Literatur

”Mitbestimmung - diese faszinierende und kontroverse Formel ist aus dem Nachkriegsdeutschland genauso wenig wegzudenken wie Begriffe wie ‘Wiedergutmachtung’, ‘Sozialstaat’ oder ‘Wirtschaftswunder’. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Wirtschafts- und Sozialsystem der Bundesrepublik gilt als deutscher Weg zu wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Stabilität, ist aber auch immer wieder kontroverser Punkt bei Diskussionen um die Verankerung demokratischer Prinzipien und den Prozeß der Demokratisierung in der Wirtschaft” (Wächter 1983, S. 1). Diese Feststellung gibt zutreffend die Bedeutung des Systems der Mitbestimmung in der Phase des Wiederaufbaus und des Wirtschaftswunders in der Bundesrepublik Deutschland wieder. Im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Demokratisierung taucht aber gegenwärtig ein Problem auf, das im Zentrum dieses Beitrags steht: Hat ein nationalstaatlich konzipiertes System der Mitbestimmung eine Zukunft in einer Wirtschaft, die durch globalisierte Kapitalströme und Fertigungsverbundstrukturen gekennzeichnet ist?

1. Mitbestimmung im Wandel der Managementparadigmen

Die Entwicklung des Regelungssystems zur Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland wird im folgenden vor dem Hintergrund des Wandels von Managementparadigmen dargestellt. Ausgangspunkt ist dabei ein konzeptioneller Ansatz, der im wesentlichen drei Managementparadigmen unterscheidet.

| Bürokratiemodell 1950/60 | Kontingenz-/Konsistenztheorie 1970/80 | Management von Dualitäten 1990 |
|---|---|---|
| <p>Managementprinzipien zur Strukturierung und Ordnungsbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scientific Management z. B. Prinzip der Einheit der Auftragserteilung - Bürokratiethorie z. B. Idealtypus bürokratischer Herrschaft • Harzburger Modell = Entstehung des Regelungssystems zur Mitbestimmung | <p>Entsprechungdenken von interner und externer Komplexität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontingenztheorie z. B. "fit" zwischen Umweltanforderungen und internen Abteilungen - Konsistenztheorie z. B. konsistentes Modell der Organisation und Führung • 7 S Modell = geringfügige Reformen zur Fortschreibung des Mitbestimmungssystems | <p>Management in einer turbulenten, komplexen und instabilen Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management von Dualitäten z. B. gleichzeitiges Verwirklichen von Gegensätzen wie Kooperation und Wettbewerb - Selbstorganisatorische Fähigkeiten für Innovation und Kreativität • Organisationales Lernen = Globalisierung des Faktors Kapital und Territorialisierung der Mitbestimmung |

Abb. 1: *Drei Paradigmen des Management (modifiziert nach Evans/Doz 1992, S. 93)*

Es werden drei dominierende Managementparadigmen unterschieden, nämlich das Bürokratiemodell in den 50er und 60er Jahren, die Kontingenz- und Konsistenztheorie in den 70er und 80er Jahren und das Management von Dualitäten in den 90er Jahren. In den genannten historischen Epochen dominierten dabei die genannten Managementparadigmen als grundsätzliche Problemlösungsmöglichkeiten, die sich in Form von Managementprinzipien und -techniken sowie in Organisations- und Führungsmodellen konkretisierten. Das Regelungssystem zur Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland ist dabei im wesentlichen im Rahmen des Bürokratiemodells entwickelt worden.

1.1 Bürokratiemodell als Basis des Mitbestimmungssystems

In den 50er und 60er Jahren ist die Praxis des Management gekennzeichnet durch eine Dominanz des Bürokratiemodells. Problemlösungskonzept war dabei eine auf der Anwendung von Managementprinzipien basierende Strukturierung und Ordnungsbildung, was kennzeichnend war für die Scientific Management-Bewegung. Managementprinzipien, wie z. B. das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (Fayol) standen dabei für einen Königsweg der Problemlösung. In der Folge dominierte das Bürokratiemodell, das auf Ordnung und Stabilität ausgerichtet war.

Problemlösung über Strukturierung und Ordnungsbildung konnte in dieser historischen Epoche gelingen, weil relativ stabile Umweltzustände herrschten. So war die Nachkriegsentwicklung der deutschen Wirtschaft gekennzeichnet durch Wiederaufbau, entstehende Märkte und Kaufkraft sowie beginnende Massenfertigung relativ einförmig gestalteter Produkte.

Vor allem in den 60er Jahren dominierte in deutschen Unternehmen und Verwaltungen das sog. Harzburger Modell als System der Organisation und Führung. Dieses bürokratiedurchsetzte Führungsmodell entsprach dem damaligen Zeitgeist und hatte einen einmaligen Erfolg in der Praxis, der allerdings in den 70er Jahren abrupt abgebrochen ist.

In der durch Strukturierung und Ordnungsbildung gekennzeichneten Epoche ist auch das Regelungssystem zur Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland entstanden. So wurde zunächst mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 die bisher weitestgehende Mitbestimmung auf Unternehmensebene geschaffen. Unter dem Protektorat der Alliierten wurde eine Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen der Montanindustrie eingeführt, die erreichen sollte, daß eine Schlüsselindustrie der Rüstung stark arbeitnehmermitbestimmt sein sollte. Der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied, der nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt und abberufen werden kann, ist der weitestgehende Ausdruck dieses Vorhabens.

Gefolgt wurde dieses Modell durch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952. Dieses Gesetz regelte zunächst die Mitwirkung des Betriebsrats als Arbeitnehmervertretungsorgan auf der Betriebsebene. Es wurde in diesen Teilen durch die weitergefaßten Partizipationsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 abgelöst. Noch immer gilt der Teil des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 fort, in dem die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Kontrollorgan kleiner Kapitalgesellschaften geregelt ist.

Gefolgt wurden diese Regelungen vom Tarifvertragsgesetz von 1969, in dem in wenigen Vorschriften die Konkretisierung des in der Verfassung verankerten Koalitionsrechts zur Aushandlung von Tarifverträgen geregelt wurde.

Die genannten Regelungen konstituieren im wesentlichen das jetzt noch geltende Regelungssystem zur Mitbestimmung, das die Tarifebene, die Unternehmensebene und die Betriebsebene umfaßt. Diese von einer Tendenz zur Durchnormierung und Bürokratisierung gekennzeichneten Regelungen waren der damaligen Zeit durchaus adäquat. Auf Tarifvertragebene konnten stabile kollektive Abschlüsse getroffen werden, die auch den relativ stabilen Bedingungen in der Umwelt und in den Unternehmen entsprachen. Auch sorgte das relativ durchnormierte Betriebsverfassungsgesetz für klare (bürokratische) Grundlagen der Partizipation der Arbeitnehmervertreter. Dies wurde damit erreicht, daß Regelungsinhalte wie Personalplanung, Personalauswahl, Versetzung/Umsetzung etc. mit exakt definierten Mitwirkungsrechten des Betriebsrats versehen wurden.

1.2 Kontingenz- und Konsistenztheorie als Auslöser organisatorischer Dynamik

Die Phase der 70er und 80er Jahre war dagegen geprägt von starkem Wandel in der Umwelt von Unternehmen. Sättigung der Märkte, zunehmende Konkurrenz und der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten lösten eine ungeheure organisatorische Dynamik in den Unternehmen aus. Leitgedanke des Problemlösungskonzeptes war ein Entsprechungsdenken von interner und externer Komplexität, d.h. die Unternehmen versuchten, durch entsprechende interne Abteilungsbildung externe Komplexität zu beherrschen. So wurden z. B. dynamischen Entwicklungen auf den Märkten entsprechende Dimensionierungen und Aktivitätsniveaus in den Marketingabteilungen gegenübergestellt.

Im Rahmen der Kontingenztheorie als erster Variante wurde versucht, ein sogenanntes "fit" zwischen Umwelanforderungen und internen Abteilungen in Form von Problemlösungskapazitäten herzustellen. In diesem Zusammenhang sind auf Dezentralisierung und Flexibilität angelegte Organisationsmodelle wie divisionale Organisation, Matrix- und Geschäftsbereichsorganisation sowie Formen der Projektorganisation entstanden.

In einer zweiten Variante, nämlich der Konsistenztheorie, wurde versucht, das Ausmaß organisatorischer Änderungen gering zu halten, indem ein konsistentes Organisations- und Führungsmodell entwickelt wurde, das auch entsprechende Problemlösungskapazitäten entfalten konnte. Als Beispiel kann hier das sogenannte 7-S-Modell genannt werden (Pascale/Athos 1981, Peters/Waterman 1982). Nach diesem Modell betonen US-amerikanische Unternehmen vor allem die sogenannten harten S (strategy, structure and systems), während japanische Unternehmen die sogenannten weichen S betonen (skills, style, staffing).

In dieser Epoche, die durch eine große organisatorische Dynamik gekennzeichnet war, wurde das Regelungssystem zur Mitbestimmung lediglich durch das

Mitbestimmungsgesetz von 1976 weiterentwickelt, das die Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften außerhalb der Montanindustrie regelt. Die Betriebsverfassung wurde nur in kleinen Novellen 1985 und 1989 marginal verändert.

Damit ist festzustellen, daß die von organisatorischer Dynamik geprägte Epoche der 70er und 80er Jahre, die auch von großen Fortschritten in der Organisations-, Management- und Personalwirtschaftslehre gekennzeichnet war, kaum Auswirkungen auf eine entsprechende Anpassung des Regelungssystems zur Mitbestimmung hatte. So wird im Betriebsverfassungsgesetz immer noch von einem verrichtungsorientierten Betriebsbegriff ausgegangen, während die Unternehmensorganisation divisional, regional und projekt- und prozeßbezogen differenziert und weiterentwickelt wurde.

1.3 Management von Dualitäten in einer komplexen und turbulenten Weltwirtschaft: Globalisierung versus Territorialisierung

Die 90er Jahre sind durch große Turbulenz, Komplexität und Instabilität der Umwelt geprägt, wobei die in den früheren Epochen angewandten Problemlösungskonzepte zunehmend versagen. Deutlichstes Beispiel hierfür ist die zunehmende Beschäftigungskrise, für die alle bisher eingesetzten Problemlösungskonzepte kaum Wirkung gezeigt haben.

In dieser Epoche hat es sich gezeigt, daß es "Königswege" (one best way) als Problemlösungskonzepte nicht mehr gibt. Gefordert ist immer mehr ein Management von Dualitäten, was bedeutet, daß gleichzeitig gegensätzliche Problemlösungskonzepte verwirklicht werden müssen. Dies zeigt sich z.B. in der Automobilindustrie, bei der Konkurrenten eine strategische Allianz eingehen, um gemeinsam ein Automobil zu entwickeln, und sich dann wieder trennen, um als Wettbewerber das Automobil gegeneinander zu vermarkten. Das Management muß deshalb in der Lage sein, gleichzeitig z. B. Wettbewerb und Kooperation, Zentralisierung und Dezentralisierung usw. zu verwirklichen. Das hierfür notwendige Verhaltensrepertoire macht selbstorganisatorische Fähigkeiten für Innovation und Kreativitätserzielung erforderlich. So werden Unternehmen zunehmend in kleine organisatorische Einheiten in Form von Center-Konzepten aufgeteilt, in denen die Führungskräfte und Mitarbeiter selbstorganisatorische Fähigkeiten entwickeln müssen. Dies insgesamt fördert unternehmerisches Denken und organisationales Lernen. Die Hierarchie als Ordnungsvorstellung der Betriebsverfassung wird zunehmend durch Kontraktmanagement und interne Märkte als Steuerungsinstrument abgelöst.

In dieser historischen Epoche hat sich vor allem der Gegensatz einer Globalisierung des Faktors Kapital und einer Territorialisierung des Faktors Arbeit in Form von nationalen Mitbestimmungssystemen und Arbeitsmärkten herausge-

bildet. Für die Bundesrepublik Deutschland stellt sich insbesondere das Problem, daß sich ein aus der Phase des Bürokratiemodells entstandenes arbeitsrechtliches Regelungssystem einer Internationalisierung der Kapitalströme gegenüber sieht, die dieses System finanziell auszutrocknen drohen. Das System selbst verliert durch seine Starrheit und mangelnde Flexibilität zunehmend an internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Die globale Dimension von unternehmensstrategischer Zentralisierung und fertigungstechnischer Dezentralisierung überfordert zunehmend ein territorial und mechanistisch angelegtes Modell der Arbeitnehmervvertretung.

2. Arbeitnehmerschutz und Mitbestimmung im Zeitalter der Globalisierung

2.1 *Globalisierung der Wirtschaft*

In den 90er Jahren ist eine zunehmende Internationalisierung von Unternehmensstrategien festzustellen, die einhergeht mit einer wachsenden Globalisierung der Wirtschaft. Globalisierung der Wirtschaft bedeutet, daß Finanz- und Güterströme die gesamte Welt umspannen, ohne nennenswerten Restriktionen ausgesetzt zu sein. Hinter der Globalisierung steht die Ideologie der Weltmarktherrschaft, nämlich die Ideologie des Neoliberalismus. Diese Ideologie verfährt monokausal ökonomistisch und verkürzt die Vieldimensionalität der Globalisierung auf eine, nämlich die wirtschaftliche Dimension, die auch nur linear gedacht wird und alle anderen Dimensionen (ökologische, kulturelle, politische), wenn überhaupt nur in der unterstellten Dominanz des Wirtschaftssystems zur Sprache bringt (vgl. Beck 1997, S. 26). Im Rahmen der Globalisierung hat sich eine entscheidende Entwicklung vollzogen, daß nämlich die frühere Dominanz der Politik über die Wirtschaft zunehmend abgebaut wird. Die zentrale Aufgabe der Politik, nämlich die rechtlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen abzustecken, unter denen wirtschaftliches Handeln überhaupt erst gesellschaftlich möglich und legitim wird, gerät aus dem Blick und hebt sich dadurch selbst auf, indem zunehmend Handelshemmnisse beseitigt werden. Damit entsteht ein Weltmarkt, der politisch nicht reguliert wird. Es breitet sich ein global desorganisierter Kapitalismus aus (vgl. Beck 1997, S. 174).

2.2 *Regionalisierung der Arbeitsmärkte*

Die neue kapitalistische Weltgesellschaft ist durch die Dualität bzw. Gleichzeitigkeit von transnationaler Integration der Kapitalströme und nationaler Desintegration der Arbeitsmärkte und Mitbestimmungssysteme geprägt. Dies äußert sich in der Optimierung des Kapitalflusses auf dem Weltmarkt und in der

Fragmentierung der Produktionsstätten sowie in der Globalisierung der Unternehmensstrategie und Territorialisierung der Ressourcenbeschaffung. Dadurch geraten die traditionellen Wohlfahrts- und Sozialstaaten in eine Abwärtsspirale. Während wirtschaftliche Akteure transnational denken und handeln und sich auf diese Weise z.B. nationalstaatlichen Steuersystemen entziehen, müssen die Folgen der transnationalen Wirtschaft in Form von wachsender Arbeitslosigkeit nationalstaatlich aufgefangen und verkraftet werden. Die Arbeitsmärkte sind nämlich durch nationalstaatliche Gesetze reglementiert und weisen nur in wenigen Bereichen, z. B. durch europäische Vorschriften und Richtlinien, Regionalisierungstendenzen auf.

Im Rahmen der Globalisierung öffnen sich zudem alle Arbeitsmärkte dem Ressourcenzugriff. Von einigen Nationalstaaten wird darauf mit einer Verbilligung von Arbeitskräften reagiert, wie z. B. in den USA, was allerdings nur begrenzt hilft, da die dadurch erreichte Ausweitung der Beschäftigung von zunehmender Armut begleitet ist (vgl. Beck 1997, S. 164 ff.).

2.3 Territorialisierung der Mitbestimmung und des Arbeitnehmerschutzes

Auch mit Blick auf Mitbestimmung und Arbeitnehmerschutz läßt sich die Dualität zwischen Globalisierung des Kapitals und Territorialisierung der nationalen Mitbestimmungs- und Arbeitnehmerschutzsysteme feststellen. Die Systeme der Mitbestimmung und des Arbeitnehmerschutzes verursachen Kosten, die nationalstaatlich getragen werden müssen. Die Auswirkungen der Globalisierung mit einer internationalen Fertigungsverbundstruktur zur Minimierung von Arbeitskosten führen dazu, daß gerade Systeme der Mitbestimmung und sozialen Sicherung mit hohen Standards ökonomisch zunehmend uninteressanter werden und gerade dort deswegen Arbeitnehmer freigesetzt werden.

Die relativ hohen sozialen Standards müssen allerdings nationalstaatlich finanziert werden. Für die Bundesrepublik fällt die Kostenbelastung durch Systeme der sozialen Sicherung zusammen mit der Verringerung der Steuereinnahmen. In Deutschland sind die Gewinne der Unternehmen seit 1979 um 90 Prozent gestiegen, die Löhne nur um 6 Prozent. Aber das Lohnsteueraufkommen hat sich im Laufe der letzten zehn Jahre verdoppelt; das Körperschaftsteueraufkommen hat sich dagegen halbiert: es beträgt nur noch 13 Prozent des gesamten Steueraufkommens, wobei es 1980 noch 25 Prozent und 1960 sogar 35 Prozent waren (vgl. Beck 1997, S. 20).

In dieser "Globalisierungsfalle" sind vor allem die Systeme der Mitbestimmung zunehmend internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Im internationalen Vergleich der Mitbestimmungssysteme tut sich gerade das deutsche System, das auf stabile Verhältnisse und Ordnungsbildung angelegt ist, sehr schwer, wenn

zunehmend flexible Reaktionsweisen im System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen gefordert werden, um strategische Wettbewerbsvorteile erringen zu können (vgl. auch Wächter 1997, S. 27 ff.).

3. Herausforderungen an das deutsche System der Mitbestimmung

3.1 *Überwindung der Mitbestimmungs-Nostalgie*

Mit Blick auf das Regelungssystem der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland ist festzustellen, daß dieses System in einer historischen Epoche entstanden ist, in der völlig andere Umweltbedingungen zu verzeichnen waren und andere Problemlösungsparadigmen des Management dominierten als es heute der Fall ist. So hatte die Montan-Mitbestimmung 1951 einen vernünftigen Zweck, nämlich eine stark arbeitnehmermitbestimmte rüstungsrelevante Schlüsselindustrie zu schaffen. Diese frühere Schlüsselindustrie ist derzeit Krisenindustrie, wobei über eine Vielzahl von Mitbestimmungsergänzungsgesetzen versucht wird, die Montanmitbestimmung in einer strategisch uninteressanten Branche zu erhalten. Die Anzahl der betroffenen Unternehmen sinkt dabei von Jahr zu Jahr, so daß die Montan-Mitbestimmung, die sich durchaus in der Praxis bewährt hat, faktisch ohne Bedeutung ist und unter hohen Transaktionskosten gesichert wird.

Auf Tarifvertragebene hat sich die Praxis des Flächentarifvertrags so entwickelt, daß daraus nur geringe betriebliche Flexibilitätsspielräume resultieren. Mit Ausnahme der Arbeitszeit, die nach dem Metalltarifkonflikt 1984/85 und der danach folgenden Arbeitszeitverkürzung bei flexibler betrieblicher Umsetzung ein Flexibilitätsventil erhalten hat, läßt sich in den übrigen wichtigen Regelungsbereichen wie z.B. den Entgeltsystemen ein Druck auf Flexibilisierung erkennen. Es sind kaum Innovationen in die tarifliche Regelungspraxis eingeflossen, mit denen kollektiver Arbeitnehmerschutz bei erhöhter betrieblicher Flexibilität erreicht werden könnte.

Auch zeigt ein Blick in die Mitwirkungstatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes, daß hier anachronistische Regelungen aufrecht erhalten werden. So zählt zu den unmittelbaren Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats die Mitbestimmung über Modalitäten der Entgeltauszahlung, was heutzutage ein völlig irrelevanter Mitbestimmungstatbestand sein dürfte. Weitere unmittelbare Mitbestimmungsregelungen stammen aus der stabilen Industriegesellschaft wie z.B. die Mitbestimmung bei der Einführung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, individuelles Verhalten oder Leistung zu überwachen. Hier waren Stechuhren im Visier, während heutzutage damit informationstechnologiegestützte Systeme geregelt werden müssen. Auch muß man sich im Zeitalter teamorientierter Organisation und Produktion fragen, welchen Schutzzweck der

Widerspruchskatalog des Betriebsrats nach § 99 BetrVG bei Umsetzungen und Versetzungen noch haben kann, wenn diese Sachverhalte zum Alltag von Teams gehören. Dies waren nur einige Hinweise auf Gegenstände im Mitbestimmungs-Museum Deutschland, die aber nicht in einer nostalgischen Museumsecke zu bewundern sind, sondern Realität des Regelungsalltags der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen darstellen.

3.2 *Internationaler Wettbewerb der Systeme*

Die nationalstaatlichen Systeme der Mitbestimmung und sozialen Sicherung werden im Zuge der Globalisierung zunehmendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Sie spielen als Standortfaktor eine vordergründige ökonomische Rolle, so daß alle weiteren Begründungen für Mitbestimmung, wie z.B. Mitbestimmung als Bedingung ökonomischer Effizienz oder auch der Einfluß begründungspflichtiger Entscheidungen auf die Qualität dieser Entscheidungen (vgl. Wächter 1983), leider an Bedeutung verlieren. Auch hier zeigt sich die ökonomistische Dominanz im Zuge der Globalisierung. Demokratisierung in territorialen Mitbestimmungssystemen wird zum Hemmnis bei einer globalen Verfügung über Kapital. Dadurch lastet ein ganz neuartiger Wettbewerbsdruck auf nationalen Mitbestimmungssystemen. Im Konzert mit der nationalen steuerlichen Belastung werden sie zu richtungsweisenden Kriterien internationaler Direktinvestitionen. Diese flossen in den letzten Jahren nach China, nach Großbritannien und in die USA, aber nicht nach Deutschland. Bei Kalkülen von Stärken und Schwächen im internationalen Standortwettbewerb scheinen zum einen die mit der gesamten Betriebsverfassung verbundenen Kosten negativ auf, die 1992/93 DM 487 je Beschäftigten betragen und Kosten für den Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Betriebsversammlungen, Einigungsstellen und Sozialpläne umfassen (vgl. Niedenhoff 1994).

Zum anderen lassen sich Nachteile nicht quantifizieren, die sich aus der Reglungsdichte und dem zu Starrheit tendierenden Zentralisierungsgrad der Regelungen ergeben. Im internationalen Vergleich dürfte das harmonieorientierte deutsche System hinsichtlich dieser Kriterien eine extreme Ausprägung aufweisen. Dem steht als anderes Extrem das konfliktorientierte System in Großbritannien gegenüber, in dem relativ wenig und dezentral geregelt wird. Zwischen diesen Extremen sind prozeßorientierte Systeme wie in Schweden angesiedelt, die von einer Dualität zentraler Rahmenregelungen und dezentraler Vereinbarungen gekennzeichnet sind (vgl. Schreyögg/Oechsler/Wächter 1995, S.261).

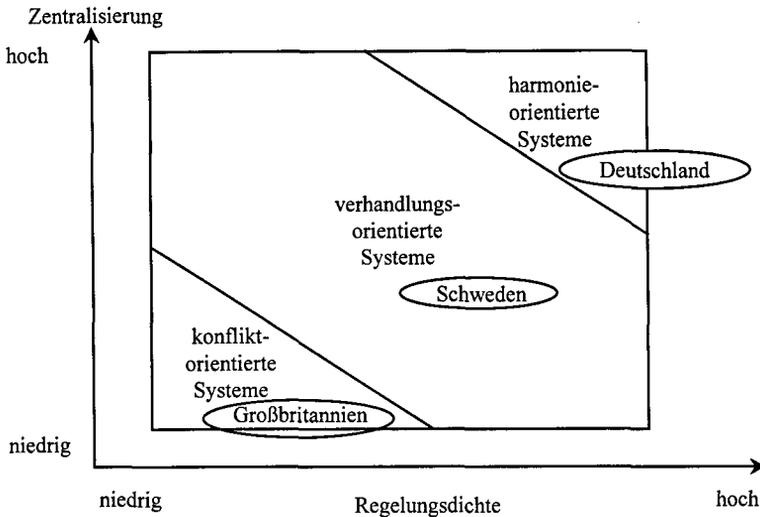


Abb.2: Systemtypen der industriellen Beziehungen in Europa

Die hier grob systematisierten Systeme sind allerdings vor allem aufgrund des aus der Globalisierung resultierenden Wettbewerbsdrucks in Bewegung geraten.

In den 80er Jahren wurden von der Thatcher-Regierung in Großbritannien der Zentralisierungsgrad und auch die Reglungsdichte durch mehrere "industrial relations acts" erhöht.

In den 90er Jahren läßt sich feststellen, daß im deutschen System eine Tendenz zu unternehmens- bzw. betriebsspezifischen Regelungen festzustellen ist, die nicht nur durch die wachsende Anzahl von Firmentarifverträgen zu belegen ist (vgl. IDW 1997, S. 7), sondern auch durch die Tendenz zu Rahmenvereinbarungen wie z. B. Beschäftigungssicherungsvereinbarungen unter Erweiterung der Personaleinsatz- und Entgeltflexibilität.

Damit ist grundsätzlich eine gewisse Konvergenz zu verhandlungs- und prozeßorientierten Systemen festzustellen. Im einzelnen haben sich zudem im deutschen System die Regelungsinhalte und Verhandlungsstrukturen verschoben. Eine qualitative Analyse in Unternehmen der Automobil- und -zulieferindustrie hat beispielsweise ergeben, daß Betriebsräte vor allem an der Personalplanung interessiert sind. Die im Betriebsverfassungsgesetz unverbindlich geregelte Personalplanung erhält einen ganz hohen Stellenwert bei Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern und wird intensiver und rechtzeitiger beraten als es gesetzlich vorgesehen ist. Dafür zieht sich der Betriebsrat immer mehr aus dem Produktionsprozeß zurück, auf den die Mehrzahl seiner Mitwirkungsrechte

gerichtet sind. Betriebsräte achten in erster Linie auf eine systematische Beschäftigungsplanung und arrangieren sich informell, um flexible Produktionsprozesse zu erreichen und dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Oechsler 1997a, S. 282).

Im internationalen Wettbewerb sind die nationalen Systeme der Mitbestimmung in Bewegung geraten. Sie werden wie z. B. in Großbritannien strukturell geändert oder verändern sich, wie das deutsche Beispiel zeigt, schleichend unter der Oberfläche formal geltenden Rechts, das sich innovationsresistent in die Arbeitswelt der informationstechnologischen Neuzeit gerettet hat (vgl. Oechsler 1997b). Deshalb ist eine Modernisierung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens dringend geboten.

3.3 *Modernisierung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens*

Um den Wandel von der stabilen Industriegesellschaft zur flexiblen Informationsgesellschaft nachzuvollziehen, ist unser auf Stabilität und Ordnungsbildung angelegtes arbeitsrechtliches Regelungssystem in seiner Konstruktionslogik zu modernisieren, da sonst die internationale Wettbewerbsfähigkeit gänzlich verlorenzugehen droht. Die Konturen eines neuen Arbeitsrechts für eine neue Arbeitswelt lassen sich folgendermaßen skizzieren (vgl. Oechsler 1997b, S. 44 ff.):

- Die für unser System konstituierenden Regelungsebenen von der gesetzlichen über die tarifliche bis zur Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsplatzebene bilden ein Spektrum von zentralen (allgemeinverbindlichen) bis zu dezentralen (situationsspezifischen) Regelungen. Bislang ist eine Tendenz zu zentralen Regelungen festzustellen, indem vorwiegend gesetzlich (Arbeitnehmerschutzgesetze) und tariflich (Flächentarifvertrag) geregelt wird. Die Gleichzeitigkeit von Zentralisierung und Dezentralisierung wäre ein erster Modernisierungsfaktor. Dies könnte durch eine wechselweise Zuordnung von Tarif- und Betriebsebene erreicht werden.
- Die Praxis auf Tarifvertragsebene ist dadurch gekennzeichnet, daß für eine Branche in einem bestimmten Tarifbezirk Pilotabschlüsse getätigt werden, die dann in den weiteren Tarifbezirken übernommen werden. Dies führt zu Flächentarifverträgen, die ergebnisorientiert und starr regeln und damit kaum Flexibilität für die Betriebsebene lassen. Mit Blick auf Flexibilität kommt es darauf an, die Tarifvertragsebene prozeßorientiert auszugestalten und innovativ mit der Betriebsebene zu verbinden. Dadurch soll es möglich werden, auf Betriebsebene flexibel und differenziert zu regeln unter Beibehaltung des kollektiven Arbeitnehmerschutzes (vgl. Oechsler 1994).

Prozeß- und paketorientierte Regelungen könnten auf Tarifvertragsebene erreicht werden, indem lediglich Regelungsinhalte definiert werden, die in

bestimmten - von den Tarifvertragsparteien zu bestimmenden Bandbreiten - in Pakete geschnürt werden können. Regelungsinhalte eines solchen Pakets können sein: Entgelt, Arbeitszeit, Arbeitnehmerbeteiligung, Qualifizierungsmaßnahmen etc. Die Bandbreiten regeln, inwieweit die einzelnen Bestandteile untereinander substituierbar sein können. Innerhalb dieser tarifvertraglich festgelegten Korridore können dann auf betrieblicher Ebene Paketlösungen ausgehandelt werden, die Flexibilitätsspielräume für betriebspezifische Regelungen bieten. So kann z. B. in einem krisengeschüttelten Unternehmen auf Entgelterhöhung verzichtet werden zugunsten von Arbeitszeitverkürzung und Qualifizierungsmaßnahmen. Dadurch läßt sich betriebliche Flexibilität (Paketlösung) bei tariflichem Arbeitnehmerschutz (Festlegung der Verteilungsmasse, Paketinhalte und Bandbreiten der Substituierbarkeit) erreichen.

- Sinnvolle betriebliche Pakete lassen sich nur dann schnüren, wenn Informationen über unternehmensstrategische Vorhaben und die gegenwärtige wirtschaftliche Situation mit den jeweiligen Stärken und Schwächen verfügbar sind. Diesem Informationskatalog kommt bereits die Aufzählung nahe, die im Rahmen des Wirtschaftsausschusses (§ 106 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz) vorzufinden ist und die auf strategische Inhalte zu modifizieren ist. Diese Informationen müßten Ausgangspunkt aller Partizipationsmaßnahmen sein, denn wie sonst sollte ein Betriebsrat entscheiden können, wie er sich z.B. im Falle von Betriebsänderungen verhalten soll.

Unmittelbar an diese Information schließt sich die Integration personalplanerischer Überlegungen an. Wenn feststeht, mit welchen Produkten auf welchen Märkten welche Aktivitäten entfaltet werden sollen, läßt sich der daraus resultierende quantitative und qualitative Personalbedarf planen. Damit muß die Personalplanung obligatorisch werden. Diese Personalplanung hat sich zumindest auf einen einjährigen Zyklus zu erstrecken und muß in Verbindung mit der Investitionsplanung den quantitativen und qualitativen Personalbedarf und den daraus ableitbaren Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungs- bzw. -freisetzungsbedarf umfassen. Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Planungen auf den Personalplan sind mit dem Betriebsrat anhand von Unterlagen umfassend und so rechtzeitig zu erörtern, daß Bedenken und Alternativpläne berücksichtigt werden können.

Mit dieser obligatorischen Personalplanung werden Informationen über die Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs auf dezentraler Ebene verfügbar, die mit Blick auf eine Informationsgrundlage für die Beschäftigungspolitik aggregiert werden können. Weiterhin wird das Befassen mit Beschäftigungsplänen aktiviert und wird das "Insider-Outsider"-Problem behandelt. Denn über einen Einstellungs- oder Freisetzungsbedarf wird die Beziehung zum externen Arbeitsmarkt thematisiert.

- Zur Pflege des internen Arbeitsmarktes kann im Anschluß entweder eine differenzierte Vereinbarung im Sinne des im Rahmen der neuen Tarifpolitik möglichen Paketmodells geschlossen werden. Oder es sind dem Betriebsrat in einem Standardmodell Partizipationsrechte bei personellen und sozialen Angelegenheiten zu gewähren. In beiden Fällen beziehen sich die Regelungsinhalte auf die Vereinbarung von Auswahlrichtlinien zur qualitätsgesicherten Personalauswahl, einen modifizierten Katalog sozialer Angelegenheiten und auf innerbetriebliche Mobilität durch obligatorische innerbetriebliche Stellenausschreibung. Die derzeit geregelten Partizipationsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen würden ebenso entfallen wie einige Regelungen zum Kündigungsschutz. Die bereits eingeschränkte Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen wirkt tendenziell krisenverschärfend und macht aus ökonomischer Sicht keinen Sinn.
- Schließlich müßten auf der Arbeitsplatzebene, auf der im Zuge der Dezentralisierung der Personalarbeit die wichtigsten Entscheidungen für einzelne Arbeitnehmer fallen wie zum Personaleinsatz, zur Leistungsfeststellung und zur Personalentwicklung die Individualrechte der Arbeitnehmer gestärkt werden. Denkbar wäre ein Recht auf Qualifizierung, um eine Chance zu erhalten, im Beschäftigungssystem zu verbleiben.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten wird bei dieser neuen Konstruktionslogik der Betriebsverfassung verlagert. Bislang wurde der Arbeitgeber bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen kaum in die Pflicht genommen, dafür aber umso mehr beim Personaleinsatz und vor allem bei der Beendigung.

Jetzt wird das Aufstellen von und die Auseinandersetzung über Beschäftigungspläne obligatorisch. Dafür werden aber Handlungsspielräume zur Gestaltung des internen Arbeitsmarktes eröffnet und die Bestimmungen zur Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen überflüssig.

Die hier skizzierte Konstruktionslogik eines Arbeitsrechts, das den Flexibilitätserfordernissen und Arbeitnehmerschutzinteressen einer geänderten Arbeitswelt gerecht wird und damit zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, ist nur ein erster notwendiger Schritt zur Modernisierung des lokalen Mitbestimmungssystems. Globalisierten Managementstrategien müßten allerdings transnationale Systeme der Mitbestimmung gegenübergestellt werden.

3.4 *Tendenzen zur transnationalen Mitbestimmung?*

Ansätze zu transnationaler Mitbestimmung stellen die Regelungen zum Europäischen Betriebsrat dar (vgl. Oechsler 1996, S. 697 ff.). Der europäische Betriebsrat ist von der zentralen Leitung europaweit operierender Unternehmen über wirtschaftliche Angelegenheiten zu unterrichten. Über die Art der Unterrichtung kann eine Vereinbarung abgeschlossen werden oder es ist hilfsweise

auf ein Standardmodell zurückzugreifen. Dieses sieht als Mindestkatalog der jährlichen Unterrichtung Informationen vor über: Struktur des Unternehmens, wirtschaftliche und finanzielle Situation, Entwicklung der Geschäfts-, Produktions-, Absatz- und Beschäftigungslage, Entwicklungen hinsichtlich Investitionen, Änderung der Organisation, Arbeits- und Fertigungsverfahren, Produktionsverlagerungen, Fusionen, Verkleinerung und Schließung von Unternehmen und Massenentlassungen (vgl. Oechsler 1996, S.701).

In der Richtlinie wird der Ansatz gewählt, Arbeitnehmerbeteiligung dort festzumachen, wo im Rahmen der europäischen Unternehmensstrategie langfristig über Beschäftigung entschieden wird.

Damit wird den Arbeitnehmersvertretungen eine Chance eingeräumt, über Veränderungen des Produkt-Markt-Konzeptes und der Beschäftigungssituation innerhalb der Europäischen Union Informationen zu erhalten und sich dazu artikulieren zu können. Obwohl die europäische Dimension zu kurz greifen kann, weil die Unternehmensstrategie faktisch international und nicht nur europäisch ausgerichtet ist, wird damit der Weg für die Schaffung einer "European Industrial Relations Area" gewiesen.

Darüber hinaus beschränken sich die subsidiären Mindestvorschriften nur auf ein Unterrichtungs- und Anhörungsrecht des Europäischen Betriebsrats in Angelegenheiten, die mindestens zwei der Betriebe oder der zu der Unternehmensgruppe gehörenden Unternehmen in verschiedenen Mitgliedstaaten betreffen. Dies bedeutet, daß der Europäische Betriebsrat keine unternehmerische Entscheidung erzwingen kann. Der Europäische Betriebsrat ist somit nur ein reines Informations- und Kommunikationsinstrument, das eine gewisse Transparenz über Auswirkungen von unternehmerischen Vorhaben auf Standorte in den Mitgliedstaaten schaffen kann.

Mit Blick auf die schwache Form der Arbeitnehmerbeteiligung stellt sich die Frage, ob nicht eine weitergehende Mitbestimmungsregelung möglich gewesen wäre.

Beim derzeitigen Stand der Europäischen Union ist jedoch nur die Verabschiedung einer Richtlinie möglich gewesen, die den Mitgliedstaaten Freiräume bei der Ausgestaltung läßt und Konflikte mit einzelstaatlichen Regelungen vermeidet. Dies scheint ein tragender Grundsatz der Richtlinie zu sein, was durch die Zulassung der besonderen Behandlung von Tendenzunternehmen, wie sie allein das deutsche Arbeitsrecht vorsieht, belegt wird. Außerdem zeigen die bisherigen Erfahrungen mit freiwillig eingerichteten Europäischen Betriebsräten, daß sich Arbeitnehmerinteressen schwerlich international organisieren lassen, so daß der intendierte Schutzzweck nur bedingt erreicht wird.

Während mit Blick auf international tätige Unternehmen eine nahezu grenzenlose Internationalisierung des Kapitals festzustellen ist, wirft die entsprechende

Internationalisierung des Faktors Arbeit große Probleme auf. Die internationale Kooperation der Gewerkschaften ist eher locker, und die Kooperation von Arbeitnehmervertretungen in Form Europäischer Betriebsräte wird durch Interessenkonflikte geschwächt.

So zeigt z.B. die Analyse der europaweiten Kooperation der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen des VW Konzerns das Grunddilemma zwischen einer individuell-rationalen, den jeweiligen eigenen Produktionsstandort begünstigenden und einer kollektiv-rationalen, auf den internationalen Konzern gerichteten Kooperationsstrategie auf (vgl. dazu Mertens, 1994). Faktisch ist davon auszugehen, daß eine Arbeitnehmerkooperation auf europäischer Ebene durch die Standortkonkurrenz geschwächt ist und von einer Arbeitnehmerkonkurrenz überlagert wird, was zu einer sinkenden Durchsetzungsfähigkeit der betroffenen Arbeitnehmerorganisationen führt. Weiterhin werden die Handlungsspielräume Europäischer Betriebsräte durch zunehmende Vernetzung von Standorten und den daraus resultierenden gegenseitigen Abhängigkeiten eingengt. Schließlich müssen die Europäischen Betriebsräte teilweise divergierende Standortinteressen berücksichtigen, was insgesamt eine stabile Kooperation der Arbeitnehmervertretung gefährdet. Damit läßt sich abschließend feststellen, daß die Richtlinie zwar eine unternehmens- und vor allem beschäftigungspolitisch wichtige international orientierte Informationsgrundlage schafft, daß aber der Nutzen für eine entsprechende Arbeitnehmervertretung aufgrund von Standortegoismen wohl begrenzt sein dürfte.

Damit wird auch deutlich, daß Regelungen zur transnationalen Mitbestimmung, die in ihren ersten Ansätzen nur die Europäische Union umfassen, nur bedingt geeignet sind, globalisierten Managementstrategien entsprechende Arbeitnehmerschutzrechte entgegenzustellen. Dies wird jedoch künftig zur größten Herausforderung der Mitbestimmung. Transparenz über globale Managementstrategien ist die Informationsgrundlage für vernünftige lokale Mitbestimmung, die ansonsten ins Leere läuft.

Literatur

- Beck, U., Was ist Globalisierung?, Frankfurt/M. 1997
- Evans P./Doz. Y., Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals, in: Pucik, V./Tichy, N. M./Barnet, C. K. (Hrsg.): Globalizing Management, New York et al. 1992, S. 85-106
- IDW - Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Innovative Lohnpolitik, in: IDW-Nachrichten Nr. 29/1997, S. 6-7
- Mertens, V., Europaweite. Kooperation von Betriebsräten multinationaler Konzerne, Das Beispiel des Volkswagen-Konzerns, Wiesbaden 1994
- Niederhoff, H.-U., Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes, Köln 1994
- Oechsler, W. A., Die Zukunft unserer Arbeitswelt: Flexibilisierungstendenzen im Arbeitsrecht - Wandel ohne systemisches Konzept, in: Organisationsentwicklung 3/1994, S. 24-32

-
- Oechsler, W. A., Europäische Betriebsräte. Zur Problematik einer Europäisierung von Arbeitnehmervertretungen, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 5/1996, S. 697-708
- Oechsler, W. A., Personal und Arbeit - Einführung in die Personalwirtschaft, 6. Auflage, München/Wien 1997
- Oechsler, W. A., Neue Produktionskonzepte in einem antiquierten Arbeitsrecht. Wie sich Betriebsräte informell arrangieren, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2, 1997a, S. 128 - 139
- Oechsler, W. A., Neues Kooperationsmodell für die Sozialpartner, in: Personalwirtschaft 11, 1997b, S. 43-47
- Pascal, R. T./Athos, A. G., The Art of Japanese Management, Harmondsworth 1981
- Peters, T. J./Waterman, R. H., In Search of Excellence, New York 1982
- Schreyögg G./Oechsler W. A./Wächter H., Managing in a European Context - Human Resources, Corporate Culture, Industrial Relations, Wiesbaden 1995
- Wächter, H., Mitbestimmung, München 1983
- Wächter, H., German co-determination - Quo vadis? Employee Relations, Vol. 19, No.1, 1997, S. 27-37

Verhandelte Mitbestimmung. Italien als Modell für eine Reform der deutschen Tarif- und Unternehmungsverfassung: Ex meridiano lux?

Hans Jürgen Drumm und Cinzia Dal Zotto

1. Problemstellung und Vorgehensweise
 - 1.1 *Genese und Hintergrund des Problems*
 - 1.2 *Ansatzpunkte für eine Reform von Tarif- und Betriebsverfassungsrecht*
 - 1.3 *Vorgehensweise*
 2. Grundlagen und Formen sozialpartnerschaftlicher Kooperation in Italien
 - 2.1 *Überblick*
 - 2.2 *Frühe praktische Ansätze der Flexibilisierung sozialpartnerschaftlicher Beziehungen in Italien*
 - 2.3 *Die Akteure des heutigen Systems der Mitwirkung*
 - 2.4 *Art. 46 der italienischen Verfassung*
 - 2.5 *Das Abkommen von 1993*
 - 2.6 *Die RSU*
 - 2.7 *Zwischenergebnis*
 3. Ein politischer und ein soziokultureller Erklärungsversuch
 4. Stärken und Schwächen des italienischen Modells
 5. Der heuristische Wert des italienischen Modells
 6. Grundzüge eines Verhandlungsmodells zur Reform der deutschen Mitbestimmung nach italienischem Vorbild unter Einschluß des Subsidiaritätsprinzips
 7. Einwände gegen die Stoßrichtung der Reform
 8. Ergebnis
- Literatur

1. Problemstellung und Vorgehensweise

1.1 *Genese und Hintergrund des Problems*

Die deutsche Tarif- und Betriebsverfassung ist in Bewegung geraten: Die seit 1969 existierenden Strukturen des Tarifvertragsgesetzes werden ebenso in Frage gestellt wie insbesondere die seit 1952 praktizierten Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes in § 87 Abs. 1 BetrVG. Flächentarifverträge sind Ausdruck der Anwendung eines regional und branchenmäßig begrenzten Gleichheitsgrundsatzes: Allen Arbeitnehmern der vertragsschließenden Unternehmungen im Arbeitgeberverband einer Branche im Tarifgebiet sollten mit Abschluß eines Tarifvertrags gleiche Arbeits- und Lohnbedingungen eingeräumt werden. Verbesserungen der Arbeitsbedingungen über den Tarifvertrag hinaus sind nur möglich, wenn eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen nach § 87 Abs. 1 BetrVG zuläßt.

Diese Lösung des zentralen Problems der Verknüpfung von Tarif- und Betriebsverfassung geht implizit von der Prämisse aus, daß Unternehmungen eine konstante interne Leistungsstruktur bei Produkten ebenso wie bei Prozessen haben und auf relativ stabilen Märkten tätig sind. Das ebenfalls implizit als Prämisse enthaltene Bild vom Arbeitnehmer ist negativ geprägt durch dessen Hilfsbedürftigkeit sowie dessen begrenzte fachliche, intellektuelle und soziale Fähigkeiten. Werthaltungen wie Disziplin und Unter-, mindestens aber Einordnung konnten als akzeptabel und auch akzeptiert gelten. In den noch immer geltenden Regelungen von Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsgesetz steckt aber auch ein Stück deutscher Soziokultur: Nicht nur einheitliche Regelungen für alle Betroffenen, sondern auch möglichst viele und genaue Regelungen zu möglichst allen denkbaren Konflikten werden angestrebt. Damit verbundene bürokratische Maßstäbe für Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen führen folglich zu starren, kaum veränderbaren Beziehungen zwischen den Tarifpartnern einerseits sowie in Unternehmungen zwischen Arbeitgeber bzw. Unternehmensleitung und Betriebsrat andererseits. Die Erklärung dieser deutschen Leidenschaft für umfassende Regelungen kann man der bekannten Studie Hofstedes (1980, 336) entnehmen: Für Deutschland gelten mittlere bis hohe Ausprägungen von Risikoaversion. Risikoaversion geht jedoch Hand in Hand einher mit dem Versuch der Risikoabwehr durch möglichst umfassende und vollständige Regelungen.

Diese Welt ist nun im Begriff unterzugehen. Die Dynamik der Märkte hat vor allem durch die Internationalisierung des Geschäfts zugenommen. Starre Produktionsstrukturen sind zunehmend flexibilisiert worden. An die Stelle zentraler sind immer häufiger dezentrale Entscheidungsstrukturen mit erheblichem Ausbau der Selbstverantwortung einzelner Mitarbeiter getreten. Einheitlichen

Tarifabschlüssen für einzelne Branchen einer Region steht die teilweise sehr unterschiedliche Entwicklung in einzelnen Unternehmungen entgegen: Tarifvertragslösungen berücksichtigen Unterschiede bei den Arbeitsbedingungen ebenso wie bei der Ertragslage viel zu wenig. Den Arbeitgeberverbänden laufen inzwischen die Mitglieder weg. Schließlich müssen auch die Gewerkschaften steigende Mitgliederverluste in Kauf nehmen. Die „alten“ Mitglieder treten in den Ruhestand oder verlieren in den Unternehmungen an Gewicht, während jüngere Beschäftigte in Unternehmungen offenbar aller Branchen in einer Gewerkschaftsmitgliedschaft keinen Sinn mehr sehen: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verlieren zunehmend ihre Legitimation als Vertragspartner!

Diese Entwicklungen sind unübersehbar und gefährden die Funktion des alten gewachsenen Systems der Tarif- und Betriebsverfassung. Gleichzeitig ist aus vielen Unternehmungen zu hören, daß man weitergehende Betriebsvereinbarungen gegenüber tarifvertraglichen Lösungen immer häufiger bevorzugt, weil sie den unternehmungsspezifischen Bedingungen besser als Tarifverträge Rechnung tragen. Daß dabei auch Betriebsvereinbarungen zustande kommen, die mit dem jeweils geltenden Tarifvertrag nicht im Einklang stehen, wird inoffiziell von zahlreichen Unternehmungen zugegeben. In dieses Bild paßt ferner, daß ab der zweiten Hälfte 1997 Vertreter der Arbeitgeberverbände in öffentlichen Äußerungen die Zweckmäßigkeit von Flächentarifverträgen zunehmend bezweifeln. Außerdem paßt hierzu, daß Gewerkschaften des DGB als Reaktion auf Mitgliederschwund und Beitragseinbrüche fusionieren oder Fusionen vorsichtig in die Wege leiten.

Dieses Szenario kann durch die Feststellung ergänzt werden, daß bei den Arbeitnehmern seit dem Beginn der 80er Jahre die „alten Tugenden“ der Disziplin und Einordnung mehr und mehr durch Hedonismus sowie „neue Tugenden“ wie Individualität, Zusammenarbeit, Selbständigkeit und Kommunikation verdrängt worden sind (vgl. Schmidtchen 1984). Bei Jugendlichen als den zukünftigen Arbeitnehmern treten sogar gegensätzliche materielle und soziale Werthaltungen gleichzeitig auf. Unter den neuen Werten ragen die Werte „das Leben genießen“ sowie „eigene Fähigkeiten entfalten“ und „unabhängig sein“ deutlich heraus (vgl. Jugendwerk 1997, 299). Diesen Werthaltungen Jugendlicher aus der Bundesstichprobe entsprechen weitgehend die Werte aus einer bayerischen Stichprobe. In dieser Stichprobe von 1992 herrschen die Werte Kontakte, Verantwortung, Sicherheit, Ästhetik, Geltung und Pflichterfüllung vor, denen Selbstverwirklichung, hedonistische Werte, Leistung, Toleranz, Altruismus und Kooperation folgen (vgl. Jung 1997, 32-33).

Alle diese neuen „jungen“ Werte passen nicht mehr zu starren alten Strukturen in Unternehmungen. Dies gilt im übrigen ebenso für Organisationsstrukturen wie für Strukturen der Betriebsverfassung und darüber hinaus auch der Tarif-

verfassung, wenn sie die Mitwirkungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter an Entscheidungen begrenzen oder sogar abschneiden. Bei Betriebs- und Tarifverfassung ist letzteres der Fall, während sich bei Organisationsstrukturen im Zuge der „Neuen Dezentralisation“ (vgl. Drumm 1996) breitere individuelle Mitwirkungsmöglichkeiten abzeichnen. Die veränderte Gesamtsituation fordert daher zu Reformen von Tarif- und Betriebsverfassung geradezu heraus.

1.2 Ansatzpunkte für eine Reform von Tarif- und Betriebsverfassungsrecht

Wenn das alte, immer noch geltende Tarif- und Betriebsverfassungsrecht der 70er Jahre nicht mehr in die Wirtschaftswelt der 90er Jahre sowie das erste Jahrzehnt des nächsten Jahrtausends passen, ist nicht zu fragen, ob beide reformiert werden sollen. Die eigentliche Frage lautet, wie eine solche Reform aussehen könnte.

Im politischen Raum ist hierzu noch wenig zu hören. Allerdings wurde vor kurzem an anderer Stelle vorgeschlagen, die Betriebsverfassung nach dem Subsidiaritätsprinzip umzubauen und möglichst viele der heute noch auf der Tarifebene angesiedelten Probleme auf die Betriebs- und Unternehmungsebene herabzuziehen, um sie dort besseren, unternehmungsspezifischen Lösungen zuzuführen (vgl. Drumm 1997, insbes. 224-226). Diese Idee soll in diesem Beitrag indirekt noch einmal aufgegriffen und ergänzt werden. Außerdem passen die neuen Werte der Jugendlichen, nämlich „Unabhängigkeit“, „Selbstverwirklichung“, „Leistung“ und „Selbständigkeit“ (vgl. Jugendwerk 1997, 299) eher zu dezentralen, subsidiären Lösungen der Tarif- und Betriebsverfassung als zu den noch geltenden Verfassungsregelungen.

Ein anderer, zusätzlicher Weg zur Lösung des Reformproblems besteht darin, im europäischen Ausland nach Vorbildern zu suchen, die nach Veränderungen und Anpassungen des Vorbilds auf die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen in Deutschland übertragen werden könnten. Wenn man diesen Weg einschlägt, ist einerseits nach Modellen mit geringer Regelungsdichte zu suchen, die mehr Flexibilität erlauben. Andererseits dürfen die soziokulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und dem Land des Vorbilds nicht allzu groß sein, weil die Soziokultur und die mit ihr zusammenhängende Unternehmungskultur die Handhabung von Regelungsmustern der Tarif- und Betriebsverfassung prägen.

Bei Anwendung dieser beiden Kriterien für die Suche nach einem Modell stößt man rasch auf Schweden und Italien mit jeweils geringer Regelungsdichte zu Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Die in der Vergangenheit noch großen soziokulturellen Unterschiede zwischen Deutschland einerseits sowie Schweden und Italien andererseits gleichen sich jedoch an: Das Verhalten der jungen Menschen in den genannten Ländern scheint stärker als in der Vergangenheit von ähnlichen Verhaltensmustern und Werthaltungen geprägt zu werden.

Zukünftige Übertragungen von vorbildhaften Lösungen aus diesen Ländern auf die Situation in Deutschland könnten vor allem bei jüngeren Menschen auf größere Akzeptanz als bisher stoßen (vgl. Anselmi/Lucchini 1998). Das schwedische Modell der verhandelten Mitbestimmung (vgl. Goldberg 1983, insbes. 381-390; Gerum 1997, 187-188.) wird hier nicht weiter verfolgt. Statt dessen wird dem italienischen Modell Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Übertragung von Elementen des flexiblen italienischen Modells auf die deutsche Situation setzt allerdings die Lösung einer Reihe vorgelagerter Probleme voraus. Das einfachste dieser Probleme ist noch die Identifikation der Regelungen selbst, die die Sozialpartnerschaft in Italien prägen. Schwieriger ist die Lösung des Problems, auf welchen Prämissen die Elemente des italienischen Modells aufbauen und welche soziokulturellen Besonderheiten die Art seiner Nutzung beeinflussen. Ob deutsche soziokulturelle Besonderheiten die Nutzung von Elementen des italienischen Modells behindern oder sogar problemlos erlauben, wäre ein weiteres vorgelagertes Teilproblem. Die abschließende Frage wäre also: Können italienische Lösungen für unsere Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als Gestaltungsanregungen heuristisch herangezogen werden, und ist „ex meridiano lux?“ mehr als ein spektakulärer Untertitel unseres Beitrags?

1.3 Vorgehensweise

Um die zuvor gestellten Fragen zu beantworten, werden zunächst Rechtsgrundlagen und praktische Verfahrensweisen zu Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Italien knapp und überblicksartig dargestellt. Ihre soziokulturell geprägte Funktionsweise wird herauszuarbeiten sein und durch die Analyse einiger schon früh praktizierter Flexibilisierungsansätze ergänzt werden. Im nächsten Schritt wird geprüft werden, welche Elemente des italienischen Modells in eine deutsche Reform des Tarif- und Betriebsverfassungsrechts heuristischen Eingang finden könnten. Dabei wird zu fragen sein, ob diese Elemente auf soziokulturelle Nutzungsbarrieren stoßen. Bei diesem Analyse-schritt wird auch überlegt werden, ob die importfähigen italienischen Modellkomponenten mit den Grundstrukturen einer subsidiären Tarif- und Betriebsverfassung kompatibel sind. Eine Diskussion der offen gebliebenen Probleme und eine Zusammenfassung schließen den Beitrag ab.

2. Grundlagen und Formen sozialpartnerschaftlicher Kooperation in Italien

2.1 Überblick

Die wirklich einzige Rechtsgrundlage des Systems der Arbeitnehmermitwirkung stellt der Artikel 46 der italienischen Verfassung dar: „Für die Ziele der ökonomischen und sozialen Prägung der Arbeit sowie im Einklang mit den Erfordernissen der Produktion erkennt die Republik das Recht der Arbeitnehmer an, innerhalb der vom Gesetz bestimmten Grenzen und Verfahrensweisen, an der Geschäftsführung der Unternehmung mitzuarbeiten“. Seitdem die Verfassung in Kraft getreten ist, sind in Italien keine normativen gesetzlichen Vorschriften zusätzlich geschaffen worden, um die Arbeitnehmerbeteiligung bei Entscheidungen in der Unternehmung zu regeln. Es gibt lediglich einige grundsätzliche Richtlinien für eine denkbare Beteiligung, die die Kontinuität der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern garantieren. Zu diesen Richtlinien zählen insbesondere der „Statuto dei lavoratori“ (Arbeitnehmerverfassung, Gesetz Nr. 300 von 1970), ferner die auf nationaler Ebene ausgehandelten Arbeitsbedingungen und -verträge ähnlich deutschen Tarifverträgen für bestimmte Beschäftigtenkategorien und schließlich das Verfahren der Ausstellung von Mitgliedskarten für Gewerkschaftler. Diese drei Quellen für die Ableitung von Richtlinien zu Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind bis heute erhalten geblieben. Sie haben sich als außerordentlich anpassungsfähig gegenüber Veränderungen der wirtschaftlichen Lage aber auch der Konfigurationen politischer Macht erwiesen. Schließlich geben sie den Gesprächen auf der Unternehmungsebene Struktur: Die beiden wichtigsten Strukturmerkmale sind das Alleinvertretungsrecht der Gewerkschaften für die Interessen der Arbeitnehmer sowie die Zentralisation der Verhandlungen (vgl. Ambrosini 1996, 178-179).

In der Emilia-Romagna und landesweit in der Metall- und Maschinenbau- sowie in der Textilindustrie hat es frühe Vorläufer der Arbeitnehmermitwirkung gegeben. Sie haben dazu beigetragen, daß 1993 auf nationaler Ebene ein Abkommen zur Arbeitnehmermitwirkung zustande kommen konnte. Dieses Abkommen ist schließlich im Juli 1993 zwischen Regierung, Unternehmungen und Gewerkschaften abgeschlossen worden. Es stellt einen Wendepunkt für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen dar. Dieses Abkommen ist zwar kein Gesetz, aber es wird von allen Beteiligten sehr ernst genommen und respektiert.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Vorläufer und dann die Akteure des heutigen Mitwirkungssystems kurz beschrieben. Anschließend werden Art. 46 der italienischen Verfassung als Rechtsgrundlage der Arbeitnehmerbeteiligung sowie das Abkommen von 1993 als zweite Säule des italienischen Mitwirkungssystems erläutert.

2.2 *Frühe praktische Ansätze der Flexibilisierung sozialpartnerschaftlicher Beziehungen in Italien*

In den beiden vergangenen Jahrzehnten haben die Gewerkschaften immer wieder versucht, ihre Eingriffsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dieser Prozeß ist in einen Bezugsrahmen eingebaut, für den die Flexibilität der Produkte, der Technik und der Arbeit sowie organisatorischer Modelle typisch sind. Durch diese Mittel wurde versucht, Komplexität zu beherrschen und sich möglichst rasch an Veränderungen in der Unternehmungsumwelt im Allgemeinen sowie auf deren Märkten im Besonderen anpassen zu können. Inzwischen haben die italienischen Unternehmungen in ihrem Bemühen um Flexibilität und rasche Reaktion gelernt, daß die Beteiligung der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungsprozessen sowie deren Zustimmung zu den Unternehmungszielen, also „codeterminazione“, vorteilhaft sind (vgl. Giovannini 1992, 53-55).

In der Emilia-Romagna sind bereits zwischen 1987 und 1990 in der Metall- und Maschinenbaubranche auf der Unternehmungsebene für insgesamt 138.000 Beschäftigte 1363 Abkommen abgeschlossen worden, in denen 49 Streitfragen geklärt werden konnten - ein Hinweis auf erstaunliche Redundanz des Gesamtsystems, aber auch auf den Ausbau von Verhandlungslösungen für Konflikte. Diese frühen Abkommen betrafen die Erweiterung der allgemeinen Informationsrechte der Mitarbeiter, die Einführung eines Rechts auf frühzeitige Information sowie ein Recht auf Vorschläge zu unternehmerischen Aktionen vor deren Verwirklichung. In anderen Abkommen ist erreicht worden, daß innerhalb von Projektgruppen Arbeitnehmer an der unternehmerischen Planung beteiligt worden sind und ein Austausch von Ideen zur Problemlösung stattfand, dem dann eine Verhandlungsphase folgte. Ausgangspunkte für diese mitbestimmte Planung waren die Organisation der Arbeit sowie die Schaffung von relativ autonomen Arbeitsgruppen (vgl. Giovannini 1992, 58-60). Vergleichbare Bemühungen um solche Abkommen hat es in der Metall- und Maschinenbaubranche im übrigen auch landesweit gegeben.

Man kann alle diese Abkommen vor 1993 als Beginn eines Ausbaus der Mitbestimmung interpretieren: Aus gelegentlichen wurden permanente Verhandlungen mit mehreren Abkommen zwischen zwei Phasen kollektiver zentraler Verhandlungen. Der Umfang der Mitbestimmung wurde in diesen Abkommen ständig ausgebaut. Durch das Vorschlagsrecht bei der Arbeitsorganisation und die Mitwirkung bei der Planung wurde erreicht, daß mehr und bessere Lösungsalternativen gefunden werden konnten. Durch die Mitwirkung der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen konnte ferner das Vertrauen zwischen den Sozialpartnern ausgebaut werden. Dieses wiederum verbesserte und erleichterte die Koordination der betrieblichen Prozesse. Da Verhandlungen und Abkommen in Unternehmungen auf informalen Prozessen

beruhen, ist die Kreativität der Arbeitnehmer besser genutzt worden. Außerdem konnte in vielen Fällen auch eine menschlichere Organisation der Arbeit gefunden werden, die individuellen Wünschen der Mitarbeiter Rechnung trägt: Es wurden Problemlösungen mit den Mitarbeitern und nicht mehr nur für die Mitarbeiter geschaffen. Das Abkommen von 1993 hat also weiter zurückgreifende Wurzeln (vgl. Giovannini 1992, 60-62).

Der Ausbau des Verhandlungskonzepts zwischen den Sozialpartnern ist im übrigen auch in der Textilbranche vorangetrieben worden. In dieser Branche gibt es viele kleine und mittlere Unternehmungen, in denen in Italien der größte Teil neuer Arbeitsplätze geschaffen worden ist. Typisch für diese kleinen und mittleren Unternehmungen sind eine schwache Vertretung der Gewerkschaften sowie überwiegend schlechte Arbeitsbedingungen (vgl. Ambrosini 1996, 183). Der Ausbau dezentraler Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern ist in diesen Unternehmungen längst überfällig. Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer bei unternehmerischen Entscheidungen sind nicht zuletzt auch dank der Arbeit der Textilgewerkschaft durch das 1993 geschlossene Abkommen geschaffen worden (vgl. Servidori 1992, 77-81).

2.3 Die Akteure des heutigen Systems der Mitwirkung

Akteure des Systems partnerschaftlicher Mitwirkung sind Gewerkschaftler und Arbeitgeberverbände, die Regierung und die Arbeitnehmervertretungen in den Unternehmungen (RSU). Seit 1993 werden die zentralen kollektiven Verträge zwischen den drei Hauptgewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden ausgehandelt. Diese Verträge haben neben ihrer normativen Funktion eine „administrative“ Funktion übernommen. Durch diese zweite Funktion haben sie die Aufgabe, den Umgang mit spezifischen Problemen in Unternehmungen zu verbessern: Als Verhandlungsergebnis können nämlich Arbeitsgruppen mit besonderen Aufgaben und Schwerpunkten geschaffen werden, die an den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen auf unternehmerischer Ebene teilnehmen. Die Regierung tritt in diesen Verhandlungen als Vermittler auf. Eine wesentliche Rolle bei dem 1993 abgeschlossenen Abkommen hat die Regierung dadurch übernommen, daß sie in einer Situation wirtschaftlicher Not die Entschlußlosigkeit der Sozialpartner überwunden hat (Treu 1993, 215-216). Auf unternehmerischer Ebene finden weitere Vereinbarungen zwischen Unternehmungen und gewerkschaftlichen Vertretungen, nämlich den RSU - Rappresentanze Sindacali Unitarie, statt.

2.4 Art. 46 der italienischen Verfassung

Die Interpretation dieser Norm muß an der historischen Situation der italienischen Gesellschaft anknüpfen. Diese baut auf einem ebenso pluralistischen wie

konflikthaltigen Gesellschaftsmodell auf, das für straffe organisatorische Lösungen von Gruppenbeziehungen ungeeignet ist. Die geschichtliche Entwicklung hat bis heute zu zwei grundsätzlich verschiedenen Modellen der Beteiligung von Arbeitnehmern geführt:

- (a) Die Beteiligung der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen ist so organisiert, daß die Arbeitnehmer eigene Vertreter mit Beratungs- oder Entscheidungsrechten in ein verfassungsmäßiges Organ der Unternehmung wie zum Beispiel die Geschäftsführung oder den Aufsichtsrat wählen; man könnte von einem „internen Modell“ sprechen.
- (b) Das alternative Modell besteht darin, daß die in einer Unternehmung gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer versuchen, Entscheidungsprozesse der Unternehmung von außerhalb der Unternehmungsorgane so zu beeinflussen, daß es zu einem Vertrag mit der Unternehmung über die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen kommt; man könnte von einem „äußeren Modell“ sprechen.

Art. 46 ist tendenziell dem ersten Modell gefolgt (vgl. Ghezzi 1980, 70).

Wenn den Mitarbeitern einer Unternehmung eine aktive Rolle bei der Formulierung unternehmerischer Politik zugeschrieben wird, so setzt dies nicht die Anerkennung von gemeinsamen Interessen der Vertragspartner voraus. „Mitarbeit bei der Geschäftsführung“ kann dann nur heißen, geeignete Methoden einzuführen, um die Artikulation unterschiedlicher Interessen zu erlauben und Regeln für die Konfliktlösung anzubieten (vgl. Galgano 1977, 61). Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bauen auf jeden Fall auf einem rein kapitalistischen Marktmodell auf. Deswegen sind die Verfassungsgarantien für die Ausübung der Mitwirkung an Unternehmungsentscheidungen als Schutz für die Mitarbeiter zu verstehen. In dieser Richtung ist die Arbeitnehmerverfassung weiter ausgebaut worden, indem neue Rechte für die Arbeitnehmer geschaffen worden sind: Das Gesetz Nr. 300 von 1970 bietet Rechtsnormen für den Schutz der Freiheit und Würde von Arbeitnehmern in der Arbeitswelt sowie den Schutz der Freiheit gewerkschaftlicher Interessenvertretungen.

Insgesamt erweist sich der Art. 46 der italienischen Verfassung als ein sehr dynamisches Element im italienischen System der Mitbestimmung, das im übrigen auch die Akzeptanz des Mitbestimmungssystems erhöht. Genau das erklärt und rechtfertigt das Mißtrauen der Arbeitnehmerseite gegenüber der Ausfüllung dieser Verfassungsnorm durch weitere Gesetze. Dies hängt damit zusammen, daß das heutige System der ökonomischen, juristischen und soziokulturellen Beziehungen anders als dasjenige ist, das den Vätern der damaligen Verfassung vor Augen gestanden hat.

Heute versucht man neue Formen der Verhandlung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu schaffen, die einen gezielten Interessenausgleich erleichtern. Ferner soll den Gewerkschaften eine stabilere Struktur der Verhandlungen auf nationaler Ebene geboten werden. Damit wird erklärbar, warum niemand die Arbeitnehmervertretung in den wichtigen Unternehmungsorganen aufs Spiel setzen möchte. Bei allen Versuchen zu einem Ausbau der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist man stets von der Prämisse ausgegangen, daß die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern konfliktreich sind und die Gewerkschaften über die Arbeitnehmervertretungen in den Unternehmungen institutionell verankert sind (vgl. Ghezzi 1980, 73-74).

Ab den 80er Jahren geht allerdings die Beteiligungskonzeption für Mitarbeiter in der Unternehmung immer stärker vom Leitbild der „Mitarbeit in der Unternehmung“ statt von demjenigen der „Kontrolle der Unternehmung“ aus: Spezialisierte Arbeitsgruppen, die, wie oben gezeigt, Ergebnis einer Verhandlung sein können, werden zum Beispiel an den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen beteiligt und sollen auf Übereinstimmung bei der Formulierung und Umsetzung unternehmerischer Politik sowie der Arbeitsorganisation hinwirken. In den Industrie-, Handels-, Dienstleistungsunternehmen und Landwirtschaftsbetrieben mit mehr als 100 Beschäftigten haben die Gewerkschaften ein Informations- und Beratungsrecht: Diese Rechte laufen auf die gemeinsame Prüfung von unternehmerischen Entscheidungen über die Arbeitsorganisation hinaus und sind in den meisten der seit 1976 abgeschlossenen Arbeitsverträge verankert (vgl. Ghezzi 1980, 121). Auch wenn neuerdings das externe Mitwirkungsmodell im italienischen System der Mitbestimmung stärker bevorzugt wird, kann man dennoch eine klare Verschiebung vom Konflikt hin zum Einverständnis erkennen (vgl. Ambrosini 1996, 179).

2.5 Das Abkommen von 1993

Die kritische wirtschaftliche Lage zu Beginn der 90er Jahre hatte die Sozialpartner zur Veränderung ihrer Strategien veranlaßt. Die Gewerkschaften mußten sich darauf einlassen, ihre Lohnforderungen zu mäßigen, ohne dafür irgendeinen Ausgleich zu erhalten. Der Staat hat so seine Ziele der Inflationskontrolle sowie der Sicherung von Wettbewerb und Beschäftigung gegenüber den kurzfristigen Interessen der Sozialpartner durchgesetzt. 1993 wurde eine Vereinbarung zwischen der Regierung, den Gewerkschaften und den Unternehmungen erzielt, die „scala mobile“ als automatische Anpassung der Löhne an Geldwertänderungen abzuschaffen und erste Regeln für die Beziehung zwischen den Sozialpartnern zu definieren (vgl. Treu 1993, 215-216).

Das Abkommen von 1993 schreibt eine Reglementierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Grundlage von Verhandlungen vor. Es enthält explizite Aussagen zu den Beziehungen zwischen den verschiedenen Ver-

handlungsebenen sowie zu denjenigen Aufgaben, die auf den einzelnen Verhandlungsebenen gelöst werden sollen. Kern der Vereinbarung war eine Neuregelung der Lohndynamik: Die Sicherung der Reallöhne sollte nur noch auf nationaler Ebene in periodischen Verhandlungen angestrebt werden. Jede Anpassungsautomatik für die Löhne wurde ausgeschlossen. Als Konsequenz dieses Abkommens werden inzwischen die kollektiven Verträge über die Arbeitsbedingungen alle vier Jahre und diejenigen zur Vergütung auf nationaler Ebene alle zwei Jahre abgeschlossen bzw. erneuert. Es handelt sich um eine periodische Anpassung der Löhne, die nur zu bestimmten Zeitpunkten fällig ist. Das unterscheidet das italienische System vom System in Schweden, wobei die Wiederaufnahme von Lohnverhandlungen an die Überschreitung vorab definierter Inflationsraten gekoppelt ist (vgl. Roccella 1993, 265-266).

Außer den Verhandlungen auf nationaler Ebene hat das Abkommen von 1993 eine zweite dezentrale Verhandlung auf der Ebene der Unternehmungen eingeführt. Auf dieser Ebene knüpfen Lohnverhandlungen lediglich an Produktivitätsveränderungen an: Hier sollen im Prinzip andere Probleme verhandelt und gelöst werden als dies auf der nationalen Ebene im kollektiven Vertrag der Fall ist. Die Größe der Unternehmung stellt keine Beschränkung für dezentrale Verhandlungen dar (Giugni 1993; Giugni 1997, 20; Alleva 1993, 246-248).

Die kollektiven Verhandlungen dienen in erster Linie dem Schutz der Arbeitnehmer durch die Kontrolle unternehmerischer Macht. Dieser Schutz kann nur durch organisierte Verbände wie die Gewerkschaften realisiert werden. Deswegen hatte das 1993 abgeschlossene Abkommen auch das Ziel, die formale, aber nur scheinbare in eine echte Vertretung der Gewerkschaften umzuwandeln.

Gleichzeitig ist die gewerkschaftliche Grundstruktur vereinheitlicht worden. Dieses Modell der Vereinheitlichung wurde von den drei größten Gewerkschaftsverbänden vorgeschlagen und kennt nur noch eine einheitliche gewerkschaftliche Vertretung, nämlich die RSU - Rappresentanza Sindacale Unitaria. Die italienische Tradition wurde bestätigt: Nach dieser Tradition hat es in der Arbeitswelt immer nur eine einheitliche Vertretung - wie zum Beispiel die vorherigen Fabrikräte - mit Beratungs-, Beteiligungs- sowie Verhandlungsfunktionen gegeben (vgl. Napoli 1996, 359-361). Die Vereinheitlichung der gewerkschaftlichen Grundstruktur zeigt im übrigen auch das erneute Vertrauen der Gewerkschaften in die Wirksamkeit des Verhandlungsmodells (vgl. Napoli 1996, 366-367).

2.6 Die RSU

Die RSU hat eine ähnliche Struktur wie der deutsche Betriebsrat. Ihre Funktionen sind jedoch nicht mit dem Betriebsrat vergleichbar, weil der Betriebsrat nur eine Machtposition in Verhandlungen über gesetzlich abgegrenzte Mitbestim-

mungsbereiche besitzt. Die weitergehende Machtposition ist in Deutschland aber den Gewerkschaften außerhalb den Unternehmungen vorbehalten.

Zwei Drittel der Mitglieder der RSU werden von allen Arbeitnehmern gewählt. Die wählenden Arbeitnehmer können, müssen aber nicht Gewerkschaftsmitglieder sein. Für die Wahl können miteinander konkurrierende Wahllisten von den großen nationalen Gewerkschaften, aber auch von anderen, kleineren gewerkschaftlichen Organisationen aufgestellt werden, wenn ihnen jeweils fünf Prozent aller Arbeitnehmer angehören. Ein Drittel der Vertreter wird nicht gewählt, sondern von denjenigen Gewerkschaften aufgestellt, die den nationalen kollektiven Arbeitsvertrag unterschrieben haben.

In Italien soll die RSU den Kontakt zu den externen Gewerkschaften in doppelter Weise halten: Sie stimmt einerseits die Themen der internen Verhandlungen mit den externen Gewerkschaften ab, die auf diese Weise indirekt Verhandlungsmacht innerhalb der Unternehmungen erhalten. Andererseits sind die externen Gewerkschaften durch die Nomination von einem Drittel der RSU-Mitglieder auch direkt als Person in diesem Organ vertreten. Formal werden die unternehmensinternen Beratungs- und Mitentscheidungsrechte in der Unternehmung jedoch nur von der RSU ausgeübt.

Dadurch, daß den RSU auch die Verhandlungsfunktion für produktivitätsgebundene Lohnerhöhungen übertragen worden ist, wurde ihr partizipativer Charakter stärker betont. Darüber hinaus können die RSU auch auf Entscheidungen über Investitionen und Desinvestitionen, Beschäftigungsstrategien sowie Restrukturierungsmaßnahmen Einfluß nehmen.

2.7 *Zwischenergebnis*

Mit dem Abkommen von 1993 wurde die Konkurrenz zwischen drei unterschiedlichen Verhandlungsebenen beendet, die zuvor charakteristisches Element des italienischen Systems gewesen waren: Die nationale Verhandlungsebene für drei Hauptgewerkschaften und die Arbeitgeberverbände, die nationale Verhandlungsebene für eine Branche und die unternehmerische Ebene (vgl. Schreyögg/Oechsler/Wächter 1995, 317). Bemerkenswert ist auch die Bemühung, den Beziehungen zwischen den Sozialpartnern in Italien durch Ausbau des Regelungsrahmens den Weg aus der Informalität zu ebnen; dabei wurde genügend Spielraum für Verhandlungen und somit auch ein hoher Grad von Flexibilität gesichert (vgl. Roccella 1993, 270). Positiv zu bewerten ist ferner die abnehmende Konflikthäufigkeit in den Beziehungen zwischen den Vertragspartnern seit dem Abkommen von 1993: Die Dauer der Streiks - gemessen in Stunden - hat sich während der Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene von 1990 bis 1996 halbiert (vgl. Varaldo 1997, 70-71; Cerfeda 1997, 49).

Dies kann als ein Zeichen von Zufriedenheit der beiden Sozialpartner mit dem neuen System der Mitwirkung auf Unternehmungsebene interpretiert werden.

Die Gewerkschaften betrachten das Abkommen von 1993 als ein Protokoll von formalem juristischem, quasi gesetzlichem Rang. Dennoch hoffen beide Sozialpartner, daß durch entsprechende Rechtsgrundlage betriebliche kollektive Verträge auf alle Mitarbeiter ausgedehnt werden können und so die nationalen kollektiven Verträge für alle effektiv gemacht werden; noch hat allerdings die kollektive Verhandlung keine klare Rechtsgrundlage (vgl. Napoli 1996, 369). Somit bleibt ein Dilemma bestehen, das die italienischen Gewerkschaften seit jeher beschäftigt: Entweder man experimentiert mit den neuen kollektiven Beziehungen wie im Abkommen von 1993 vorgesehen oder man stellt diese Beziehungen auf eine feste Rechtsgrundlage (vgl. Napoli 1996, 347-370). Flexibilität und rechtliche Absicherung der kollektiven Verhandlungen schließen sich hier offensichtlich gegenseitig aus.

3. Ein politischer und ein soziokultureller Erklärungsversuch

Das Abkommen von 1993 ist zwischen Regierung, Gewerkschaften und Unternehmungen nach längeren Verhandlungen abgeschlossen worden: Verhandlungen gehören als Methode zur italienischen Tradition, Meinungsverschiedenheiten auszutragen. Dazu paßt sehr gut, daß die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern in italienischen Unternehmungen ebenso informal wie undurchsichtig sind. Man spricht sogar von „versteckter Mikro-Verständigung“ oder von „impliziten Partizipations-Modell“ (vgl. Regini 1994; Saba 1992). In italienischen Unternehmungen ist jedenfalls die praktizierte Partizipation weitaus größer, als dies auf der dezentralen vertraglichen Ebene offiziell sichtbar wird. Dies zeigt, daß Informalität die Flexibilität der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern erhöht, was von diesen durchaus geschätzt wird. Einige Autoren (vgl. Regini 1994) sind der Auffassung, daß wegen der Intransparenz des Systems der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen dessen Kosten vernachlässigt werden.

Auf der Seite der Gewerkschaften werden Fragen nach deren Identität und deren internen Konflikten dadurch übergangen, daß man die Trennung zwischen zwei unterschiedlichen Aktionsräumen akzeptiert: Einerseits gibt es den offiziellen Aktionsraum auf zentraler Ebene, auf dem die offiziellen Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern gegenwärtig ablaufen. Andererseits existiert der lokale informelle betriebliche Aktionsraum, in dem pragmatische Lösungen für die gemeinsame Handhabung und Regulierung von unternehmerischen Anpassungsprozessen gefunden werden. Da auf der unternehmerischen Ebene Verhandlungen und Informalität vorherrschen, bleiben Entscheidungen reversibel und deshalb die Kosten der kooperativen Arbeitsbeziehungen und ihrer organisatorischen Konkretisierung ebenso beeinflussbar wie tragbar. Die

Tendenz zur pragmatischen Anpassung der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern und zu ihrer effektiven Kooperation eröffnet die Möglichkeit, schwierige Streitfragen einvernehmlich zu lösen. Damit wird die hohe Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen im italienischen System erklärbar. Allerdings bringen die praktizierten Formen der Kooperation auch ein Element der Instabilität und Schwäche in das System, wie sie für das Fehlen institutioneller Rahmenbedingungen oder präziser Abkommen typisch sind (vgl. Ambrosini 1996, 181-182).

Darüber hinaus kann man die Bedeutung des Verhandlungskonzepts für die Sozialpartnerschaft in Italien auch soziokulturell wie folgt erklären: Die italienische Gesellschaft wird nur in geringem Umfang durch staatliche Institutionen und rechtliche oder politische Überlegungen zu einer Nation integriert. Das Sozialsystem ist weitaus stärker durch das Kontaktnetz der Familien und die Systeme personeller Beziehungen von Leistung und Gegenleistung im weitesten Sinn geprägt. An die Stelle juristischer Normen treten somit die Integrationsmechanismen informeller Beziehungen und ungeschriebener Regeln. Konkretes Verhalten wird jeweils der gegebenen Situation angepaßt und orientiert sich nicht an abstrakten Prinzipien. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei die Fähigkeit, Situationen wahrzunehmen, zu interpretieren und in Reaktion darauf improvisatorisch zu handeln; es ist die sogenannte „arte dell'arrangiarsi“ (vgl. Hennig 1996).

Diese weit verbreitete soziokulturelle Werthaltung erklärt sehr gut die Flexibilität der Regeln und des Verhaltens sowie die hohe Toleranz gegenüber abweichendem Verhalten anderer. Selbst die Stärke der Familie in Italien liegt in ihrer Fähigkeit, sich an neuen Situationen anzupassen: Zwei unterschiedliche Generationen wie zum Beispiel Eltern und erwachsene Kinder mit unterschiedlichen Rollen und Werten sind normalerweise in der Lage zusammenzuleben (vgl. Cavalli 1995, 28). Die Kehrseite dieser soziokulturellen Fähigkeit ist vielfach der fehlende Gemeinsinn in öffentlichen Angelegenheiten. Diese soziokulturell geprägte Persönlichkeitsentwicklung hat in Italien alte historische Wurzeln. In Italien haben sich ältere Formen der gesellschaftlichen Organisation erhalten, die den Monopolansprüchen des Staates noch immer Widerstand entgegenzusetzen; sie erhalten heute neue Kraft durch „postmoderne“ Tendenzen der Schwächung politischer Macht (vgl. Hennig 1996).

4. Stärken und Schwächen des italienischen Modells

Im Vergleich zu ausländischen Formen der Mitbestimmung kann man die spezifisch italienische Lösung des Problems als eine selbstgebastelte Zwei-Ebenen-Mitbestimmung bezeichnen („partecipazione bricolage“). Sie findet mit einem Minimum an Regelungen vor allem auf der Ebene der Unternehmungen statt, ist informal, außerordentlich vital und bemüht sich gleichzeitig um partizipative

Problemlösungen. Darüber hinaus bemüht man sich im italienischen System verstärkt um informelle Kooperation zwischen den Sozialpartnern, also Unternehmungen und Arbeitnehmern. Gleichzeitig wird die Bedeutung zentraler gewerkschaftlicher Verhandlungen zurückgedrängt. Diese Tendenzen stehen im Einklang mit den ökonomischen Herausforderungen italienischer Unternehmungen im nationalen wie internationalen Wettbewerb: Hohe Anpassungsfähigkeit sichert das Überleben der Unternehmungen!

Dieser italienische Weg der Mitbestimmung ist allerdings durch schwache institutionelle Unterstützung gekennzeichnet. Genau diese schwache Unterstützung ermöglicht jedoch Fortschritte bei der Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen in der Unternehmung. Ebensogut ist aber denkbar, daß der Verzicht auf Formalisierung und institutionelle Unterstützung der Mitbestimmung in italienischen Unternehmungen Potentiale zu deren Weiterentwicklung beschneidet (vgl. Ambrosini 1996, 185).

Die Nachteile des italienischen Modells sind allerdings unübersehbar: (1) Der Zeitbedarf für Verhandlungen kann hoch sein und wichtige Entscheidungen in Unternehmungen hinauszögern. (2) Die Intransparenz des Gesamtsystems verhindert Lerneffekte zwischen Unternehmungen. (3) Eine wissenschaftliche, empirische Analyse der Funktionsweise dieses Systems ist noch nicht erkennbar. (4) Die Streikhäufigkeit ist seit 1993 zwar gesunken, hat aber noch keineswegs das in Deutschland übliche niedrige Niveau erreicht (vgl. IWD 1997, 7).

5. Der heuristische Wert des italienischen Modells

Das italienische Modell der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen enthält weitaus mehr heuristische Anregungen als zunächst erwartet werden konnte. Auffällig ist vor allem die geringe Regelungsdichte zu denkbaren Konflikten. Auffällig ist ferner, daß von beiden Sozialpartnern kaum Rechtspositionen verteidigt werden. Stattdessen werden Interessenkonflikte unterschiedlichster Art in Verhandlungen kanalisiert und durch Abkommen ähnlich der deutschen Betriebsvereinbarung festgeschrieben. Die erstaunliche Flexibilität dieses Systems der Konfliktthandhabung einschließlich der Offenheit der Verhandlungsgegenstände ist geradezu erfolgsgründend. Anregend ist ferner, daß grundsätzlich zwar Lohnverhandlungen auf der nationalen Ebene verbleiben, Rationalisierungsgewinne jedoch auf Unternehmungsebene in Lohnverbesserungen umgemünzt werden können und dürfen.

Der soziokulturelle Hintergrund dieses flexiblen Systems partizipativer Mitwirkungen an unternehmerischen Entscheidungen unterscheidet sich zwar von demjenigen in Deutschland. Die Unterschiede sind jedoch nicht gravierend. Soziokulturell geprägte Nutzungsbarrieren für Elemente des italienischen Modells in Deutschland sind nur in geringem Umfang sichtbar. Auffällig ist die

Geltung des Do-ut-des-Prinzips, das nicht nur schon die Römer kannten, sondern das als Prinzip der Gegenseitigkeit auch Betriebsvereinbarungen in Deutschland prägt - allerdings nur bei einer Unternehmungskultur der Kooperation anstelle einer solchen der Konfrontation. In Deutschland bestehen Kulturen der Kooperation, der Konfrontation und der Neutralität in verschiedenen Unternehmungen nebeneinander. Zu ähnlichen Ergebnissen ist bereits Osterloh (vgl. 1993, 183-280) gekommen. Diese Parallelität der Beziehungsmuster ist aber kein Indikator für eine soziokulturelle deutsche Variante, sondern ein Indikator für die Existenz unterschiedlicher Unternehmungskulturen. Unternehmungskulturen können jedoch anders als Soziokulturen durch den Austausch von Personen auf der Ebene der Unternehmungsleitung wie auch des Betriebsrats verändert werden. Nur der Ausbau von Kulturen der Kooperation liefert die Grundlage für eine stärkere Flexibilisierung des deutschen Systems der Sozialpartnerschaft nach subsidiärem italienischem Vorbild. Also doch: ex meridiano lux!

6. Grundzüge eines Verhandlungsmodells zur Reform der deutschen Mitbestimmung nach italienischem Vorbild unter Einschluß des Subsidiaritätsprinzips

Das italienische Modell der verhandelten Mitbestimmung hat erstaunliche Ähnlichkeit mit dem bereits 1997 vorgestellten Reformmodell für die deutsche Betriebs- und Tarifverfassung auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips (vgl. Drumm 1997, 224-226). Eine vorsichtige Befürwortung des Subsidiaritätsprinzips als Gestaltungsansatz für die Arbeitsrechtsordnung findet man auch bei Richardi (1997, 268-269). Es bietet sich daher an, kompatible Elemente aus beiden Modellen zusammenzufassen.

Die grundsätzliche Trennung zwischen Tarifebene und Unternehmungsebene müßte auch in einem reformierten deutschen Verfassungsmodell beibehalten werden. Auch gegen die Beibehaltung der deutschen Kombination von Branchen- und Regionalprinzip für Tarifverhandlungen gibt es keine ernsthaften Argumente. Der Tarifebene müßten allerdings nur grundsätzliche Probleme vorbehalten bleiben. Dazu könnten nach italienischem Vorbild periodische Anpassungen der Löhne an Geldwertänderungen sowie Grundsätze der Gestaltung von Arbeitsbedingungen in Unternehmungen des Tarifgebiets gehören. Ferner müßte die Tarifebene als Appellationsinstitution für Konflikte geschaffen werden, wenn diese nicht auf Unternehmungsebene gelöst werden können.

Auf die Fortschreibung des Arbeitskampfs als Druckmittel könnte allerdings verzichtet werden. Streik und Aussperrung haben auf der Tarifebene ihre Bedeutung als wichtige Mittel des Arbeitskampfs zumindest in Deutschland mehr und mehr verloren, weil alle ernsthaften Verteilungskonflikte inzwischen auf der Unternehmungsebene ausgetragen werden. In diesem Punkt ist Italien

kein Vorbild, weil dort ähnlich wie in Frankreich Streiks eher die Funktion von Solidaritätsritualen für Arbeitnehmer haben - eine nostalgische Erinnerung an das 19. Jahrhundert.

An die Stelle der Betriebsräte und insbesondere der Gesamtbetriebsräte in großen Unternehmungen müßten Unternehmungsräte treten. Sie wären der Gesprächspartner für die Unternehmungsleitung. Die Einrichtung obligatorischer Unternehmungsräte auf der Unternehmungsebene und je nach Betriebsgröße darunter auch von Betriebsräten auf der Betriebsebene müßte ebenso gesetzlich geregelt werden wie das Wahlverfahren für Unternehmungsrats- und Betriebsratsmitglieder. Allerdings sollte analog zur Regelung des Gesetzes über Europäische Betriebsräte (EBRG) ein Wahlrecht zwischen verhandelter und gesetzlicher Lösung eröffnet werden.

Dem italienischen Vorbild ebenso wie dem Subsidiaritätsprinzip folgend müßten die Gegenstände der Mitbestimmung auf Unternehmungsebene prinzipiell aushandelbar sein. Vorstellbar ist allenfalls eine gesetzliche Minimalregelung, die vier nachfolgend skizzierte Problemkomplexe rahmenartig zu Mitberatungs- und Mitentscheidungsobjekten macht. Ferner müßte ein Verfahren der Konflikt-handhabung vorgezeichnet werden, wenn diese nicht mehr auf dem Verhandlungsweg erreicht werden kann. Streiks auf Unternehmungsebene müßten als Mittel der Konflikt-handhabung ebenso wie Aussperrungen ausgeschlossen werden.

Als Konfliktlösungsmechanismus für die Einführung des Unternehmungsrats und seiner Mitwirkungsrechte an unternehmerischen Entscheidungen könnte das Gesetz über den Europäischen Betriebsrat (EBRG) dienen, denn es bietet die Verhandlungslösung als Regelfall an und sieht nach §§ 21 ff. EBRG bei Nichteinigung eine gesetzliche Regelung vor. Für die Institution des Unternehmungsrats und seine Mitwirkungsrechte würde dies bedeuten, daß erst eine Verhandlungslösung gesucht werden muß, bevor von der Option der Gesetzesregelung Gebrauch gemacht wird. Dies schließt nicht aus, daß auch in der Verhandlungsphase die Gesetzeslösung als anregendes Muster interpretiert und genutzt wird.

Als Konfliktlösungsmechanismus für die Mitwirkung des Unternehmungsrats bei unternehmungspolitischen Entscheidungen kommen Einigungszwang und bei Scheitern Redelegation der offenen grundsätzlichen Mitwirkungsprobleme auf der Tarifebene infrage. Einigungszwang setzt Kompromißbereitschaft auf seiten der Unternehmungsleitung wie des Unternehmungsrats voraus. Hier könnte das in Italien praktizierte Do-ut-des-Prinzip heuristisch herangezogen werden. Die Redelegation an die Tarifpartner müßte zur Unterstützung des Einigungszwangs auf grundsätzliche Probleme beschränkt bleiben. Da die Redelegation an die Tarifebene zu weitaus weniger unternehmungsspezifischen

Problemlösungen als die verhandelte Mitbestimmung auf der Unternehmungsebene führen dürfte, erhält die Redelegation Sanktionscharakter!

Die Objekte einer verhandelten Mitbestimmung sind bereits zuvor knapp skizziert worden. Diese Skizze ist nun zu präzisieren. Auf der Ebene der Unternehmungsleitung ist die Mitberatung bei längerfristigen unternehmungspolitischen Grundsatzentscheidungen vorstellbar, weil diese Entscheidungen nicht nur das Kapitalrisiko, sondern auch das Beschäftigungsrisiko verändern können. Dem Gegenmachtprinzip würde nicht nur die Mitberatung, sondern noch besser die Mitentscheidung des Unternehmungsrats entsprechen. Das Kompromißgebot im Do-ut-des-Prinzip müßte zu einvernehmlichen Lösungen bei Fragen der Unternehmungspolitik führen, wenn es ein Informations- und Qualifikationsgleichgewicht auf beiden Seiten bei den Verhandlungspartnern gibt! Eine wichtige verborgene Prämisse der verhandelten Mitbestimmung. Diese scheidet, wenn Konfrontationsmodelle vorherrschen. Ferner müßten sich beide Sozialpartner an lang- und nicht an kurzfristigen Zielen der Unternehmung und des Personals orientieren.

Den unternehmungspolitischen Entscheidungen mit Ausrichtung auf Absatz- und Beschaffungsmärkte sind als zweiter Problemkomplex alle grundsätzlichen Entscheidungen zu Investitionen und Desinvestitionen, technischen Innovationen sowie zur Restrukturierung der Unternehmung verwandt. Die Schaffung neuer und der Wegfall alter Arbeitsplätze sind in der Folge typische personalwirtschaftliche Entscheidungen, die ebenfalls einer kooperativen Mitarbeit bei der Lösung von Beschäftigungsproblemen zugeführt werden müßten. Anders als in den §§ 111-112 BetrVG sind hier jedoch die stärkere Betonung von Verwendungsalternativen für freigesetztes Personal sowie die Schaffung zukunftsweisender Arbeitsplätze mit begleitenden Qualifizierungsstrategien als Verhandlungsobjekte zwischen Unternehmungsrat und Unternehmungsleitung vorstellbar. Auch hier ist bei den Verhandlungen in erster Linie konstruktive Zusammenarbeit und nicht Kontrolle sowie Risikoabwehr der Vorzug zu geben. Die Vereinbarung flexibler Strategien der Freisetzung, der internen und externen Personalbeschaffung sowie der Erst- und der Anpassungsqualifizierung setzt jedoch wiederum professionelle Kenntnisse und Fähigkeiten auf Seiten der Arbeitnehmervertreter im Unternehmungsrat wie der Unternehmungsleitung voraus.

Arbeitsbedingungen und -organisation müßten ein dritter Komplex von Gegenständen einer verhandelten Mitbestimmung sein. Einige der Verhandlungsobjekte aus diesem Komplex gibt es bereits in den Vorschriften des § 87 Abs. 1 BetrVG. Hier ist ebenso an Arbeitszeitmodelle wie an Ablaufmodelle mit Prozeßcharakter und dazu passenden Modellen des Personaleinsatzes zu denken, die mit dem Ziel einer Erhöhung der Unternehmungsflexibilität geschaffen werden. Wenn solche Modelle Vorteile für Unternehmung und Personal brin-

gen, kann kooperativen Lösungsansätzen in Verhandlungen kein Argument entgegen stehen. Erneut gilt aber auch hier, daß personalwirtschaftliche Professionalität bei den Mitgliedern des Unternehmensrats wie der Unternehmensleitung vorhanden sein muß. Für die Unternehmensleitung bedeutet dies den Ausbau personalwirtschaftlicher Funktionen und für die Unternehmensratsmitglieder die Schulung ihrer personalwirtschaftlichen und technischen Kenntnisse. Zur Erhaltung des Gegenmachtprinzips müßte die Schulung der Unternehmensratsmitglieder außerhalb der Unternehmung geleistet werden. Als Träger solcher Schulungen könnte man sich reformierte Gewerkschaften vorstellen, für die der Ersatz von Klassenkampf durch Sachverstand kein unüberwindbares ideologisches Hindernis darstellt. In diesem Punkt wäre Italien derzeit noch kein Vorbild.

Den vierten großen Komplex mitbestimmbarer Entscheidungen bilden Probleme der Vergütungsstruktur und der Vergütungshöhe. Mitbestimmbare Vergütungsstruktur Anpassungen gibt es heute schon im geltenden Betriebsverfassungsrecht. Vergütungsanpassungen bei Produktivitätsänderungen können dem italienischen System als Anregung entnommen werden. Diese Korrekturen sollten allerdings positiv wie negativ möglich sein. Anregend ist auch die Idee Anpassungen der Vergütung an die Lebenshaltungskosten nur alle zwei Jahre auf der Tarifebene vorzunehmen, um deren inflatorische Wirkungen zu reduzieren. In Deutschland finden diese Anpassungen praktisch noch jährlich statt. Daß auch die Verhandlungslösungen zum vierten Problemkomplex Professionalität auf beiden Seiten verlangen, muß nicht erneut betont werden.

Auf jeden Fall würde eine nur rahmenartige Abgrenzung von Problemfeldern und Gegenständen der Mitbestimmung die Schaffung unternehmungsspezifischer Lösungen begünstigen und die Flexibilität der Reaktionen auf Veränderungen von Märkten, Technik und Strategien erhöhen. Dem Subsidiaritätsprinzip wäre Genüge getan, und die Problemnähe der Lösungen wäre größer als bei heutigen Lösungen auf der Tarifebene. Gleichzeitig würde dem im Schnitt in vielen Branchen gestiegenen Qualifikationsniveau des Personals Rechnung getragen: Intelligenteres und fähigeres Personal braucht auch intelligentere Formen der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen, als sie Tarif- und Betriebsverfassungsrecht heute bieten. Einer denkbaren Reform der sozialpartnerschaftlichen Beziehungen wären mit dem Subsidiaritätsprinzip sowie dem im Ansatz bereits subsidiären italienischen Modell der Weg gewiesen.

7. Einwände gegen die Stoßrichtung der Reform

Einem Verhandlungsmodell auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips nach italienischem Vorbild muß entgegen gehalten werden, daß die Transaktionskosten des Modells sehr hoch sein können und der soziale Schutz des Personals abgebaut wird, mindestens aber bedroht ist.

Der Einwand hoher Transaktionskosten des Verhandlungsmodells der Mitbestimmung greift sicherlich bei den Anbahnungskosten, da die Festlegung von Verhandlungsobjekten und -ergebnissen bei konfliktärer Ausgangsposition der Verhandlungspartner in den meisten Fällen aufwendig sein wird. Wenn allerdings eine einvernehmliche Lösung erzielt worden ist, müßten die Transaktionskosten der Abwicklung und Kontrolle deutlich fallen. Demgegenüber wären bei einer rein gesetzlichen Lösung die Transaktionskosten der Anbahnung niedrig, aber diejenigen der Abwicklung und Kontrolle hoch. Die Vermutung liegt nahe, daß die Summe der Transaktionskosten der Gesetzeslösung bei etwa gleichem Transaktionsertrag über diejenigen der Verhandlungslösung liegen. Aufgrund der Bindungs- und Verpflichtungswirkung von einvernehmlichen Verhandlungslösungen dürften die Transaktionserträge der Verhandlungslösung sogar über diejenigen der Gesetzeslösung liegen. Insgesamt spricht in transaktionskostentheoretischer Sicht somit mehr für die subsidiäre Verhandlungs- als für die Gesetzeslösung. Auch in transaktionskostentheoretischer Sicht würde der Ersatz einer erfolglosen Verhandlungslösung auf Unternehmensebene durch eine Gesetzeslösung Sanktionscharakter erhalten.

Das Argument, der soziale Schutz des Personals werde durch eine Verhandlungslösung abgebaut, setzt eine implizite Prämisse: Informationen, Kenntnis- und Fähigkeitspotentiale sowie Macht bzw. Gegenmacht sind zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat asymmetrisch zugunsten des Arbeitgebers aufgeteilt. Wenn diese Prämisse erfüllt ist, ist der zuvor genannte Einwand berechtigt, aber: Er gilt dann ebensogut auch gegen eine gesetzliche Lösung der Mitbestimmung. Um diesem Einwand bei einem Verhandlungsmodell der Mitbestimmung die Schlagkraft zu nehmen, wurden zuvor eine Reihe von konzeptionellen Elementen des Verhandlungsmodells formuliert, die hier nochmals gebündelt zusammengefaßt werden:

- (1) Mitentscheidung statt nur Beratung sowie Einigungszwang gemäß dem Gegenmachtprinzip sind eine erste Sicherung gegen einen Sozialabbau einerseits; andererseits lenken sie die Aufmerksamkeit beider Verhandlungspartner stärker auf längerfristige Überlegungen zu Überleben und Wachstum der Unternehmung, beides zum Nutzen von Unternehmer und Mitarbeitern.
- (2) Symmetrie von Informationen, Kenntnis- und Fähigkeitspotentialen bietet eine zweite Sicherung gegen Sozialabbau und für langfristig vorteilhafte Entscheidungen zugunsten von Unternehmer und Personal.

Beide Sicherungen im Verbund setzen das zweite Gegenargument der Sozial-schädlichkeit verhandelter Mitbestimmung außer Kraft.

8. Ergebnis

Das deutsche System der Betriebs- und Tarifverfassung erweist sich zunehmend als reformbedürftig: Es ist für eine Arbeitswelt konstruiert worden, die mehr und mehr verschwindet. Reformüberlegungen auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips bildeten einen ersten Startpunkt auf dem Weg zu mehr Flexibilität. Die Analyse und heuristische Adaption des ebenfalls subsidiären italienischen Modells verhandelter Mitbestimmung deckten weitere Wege zur Reform der deutschen Betriebs- und Tarifverfassung auf. Eine heuristische Adaption dieses Modells für die Mitbestimmung in deutschen Unternehmungen kann aber nur gelingen, wenn die vier zuvor genannten Prämissen erfüllt werden, nämlich (1) die Akzeptanz des Kooperationsmodells durch Unternehmensleitung und Unternehmensrat, (2) Informations- und (3) Qualifikations-symmetrie für beide Sozialpartner sowie (4) deren Orientierung an langfristigen Zielsetzungen.

Die dritte und zugleich fruchtbarste Anregung zu einer Reform läßt sich den §§ 21 ff. EBRG entnehmen. Die heute geltenden Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes könnten weitgehend unverändert als Option für den Fall bestehen bleiben, daß eine Verhandlungslösung scheitert. Für die Verhandlungslösung müßte der in Abschnitt 7 skizzierte gesetzliche Rahmen neu geschaffen werden. Er müßte lediglich Existenz, Wahl, Entscheidungsbereiche und Konfliktlösungsstrategien für einen Unternehmensrat als Verhandlungsorgan der Mitbestimmung festlegen. Diesen gesetzlichen Mindestrahmen müßten Unternehmen und Unternehmensrat in Verhandlungen unternehmungsspezifisch ausfüllen.

Die transaktionskostentheoretischen sowie die sozialpolitischen Argumente gegen eine Verhandlungslösung konnten entkräftet werden. Der soziokulturelle Prämissenrahmen des italienischen Modells dürfte angesichts der Wertverschiebungen in Deutschland nur begrenzt als Barriere für eine Reform in Deutschland nach italienischem Muster wirken. Die Wertverschiebungen in Deutschland hin zur Betonung von mehr Flexibilität und Individualität sowie weniger staatlicher Regelung sind stärker als in Italien, denn Flexibilität und Individualität sind bereits ein Teil italienischer Soziokultur (vgl. Anselmi/Lucchini 1998). Deshalb stellt in Italien anders als in Deutschland das Befolgen von Regeln für niemanden einen Wert an sich dar (vgl. Hennig 1996, 13).

Das subsidiäre italienische Verhandlungsmodell der Mitbestimmung auf Unternehmungsebene macht Flexibilitätspotentiale sichtbar, die die noch geltenden gesetzlichen Regelungen zu Betriebs- und Tarifverfassung nicht annähernd zu bieten vermögen. Also doch: *Ex meridiano lux!* Aber: Die Qualität der verhandelten wie auch der gesetzlichen Mitbestimmung in der Unternehmung hängt von der Qualifikation beider Sozialpartner ab. Angesichts dieser Restriktion kann der zuvor erläuterte Reformvorschlag keinen Anspruch auf Geltung für

alle Unternehmungen erheben. Er ist jedoch ein wegweisender Denkanstoß zur Weiterentwicklung des Systems der Sozialpartnerschaft in Deutschland.

Literatur

- Alleva, Piergiorgio: L'accordo del 23 Luglio 1993: un'analisi critica. In: Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Per. 2626, 47-1993
- Ambrosini, Maurizio: *L'impresa della partecipazione*, Franco Angeli, Milano 1996
- Anselmi, Paolo; Lucchini, Mario: *Valori, stili di vita e tendenza dei giovani*. Eurisko, Milano 1998
- Cavalli, Alessandro: Prolonging youth in Italy: „Being in no hurry“. In: *Youth in Europe*, edited by Alessandro Cavalli and Olivier Galland, London 1995
- Cerfeda, Walter: Bericht in: *Il Protocollo del 23 Luglio '93: Bilancio e prospettive*, a cura di Intersind, Roma 1997
- Drumm, Hans Jürgen: *Das Paradigma der Neuen Dezentralisation*. In *DBW*, 56. Jg., 1996, Heft 1, S. 7-20
- Drumm, Hans Jürgen: *Subsidiäre Betriebs- und Tarifverfassung: Einbruch von alten oder Aufbruch zu neuen Ufern? Ein Essay*. In: *Zeitschrift für Personalwirtschaft*, 11. Jg., 1997, S. 221-229
- Galgano, Francesco: *L'imprenditore*, 3. edizione, Bologna 1980
- Gerum, Elmar: *Betriebsverfassung im Wandel - Strukturprobleme und Reformansätze*. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11. Jg., 1997, S. 183-194
- Ghezzi, Giorgio: *Rapporti economici*, Tomo III, Art. 46. In: *Commentario alla Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna/Roma 1980
- Giovannini, Giordano: *La contrattazione nelle imprese metalmeccaniche*. In: *Contrattazione e codeterminazione*, a cura di T. Rinaldini, Roma 1992
- Giugni, Gino: Bericht in: *Il Protocollo del 23 Luglio '93: Bilancio e prospettive*, a cura di Intersind, Roma 1997
- Giugni, Gino: *Ecco su quali scogli ci siamo arenati*, *La Repubblica*, 2 Luglio 1993
- Goldberg, Walter H.: *Verhandelte Mitbestimmung. Die Methode der kleinen Schritte oder die Kunst des Möglichen*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 43. Jg., 1983, S. 381-393
- Hennig, Christoph: *Überlegungen zum nationalen Habitus Italiens. Ein Essay zum Thema „Soziologische Länderkunde: Italien“*. SSIP, Hilden 1996, Texte 2
- Hofstede, Geert: *Culture's consequences*. Beverly Hills, London 1980
- IWD, „Die lust am Streik schwindet“, Nr. 16, Jg. 23, April 1997
- Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.): *Jugend '97. Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierungen*. Opladen 1997
- Jung, Helmut: *Jugend, Wertewandel und politische Partizipation*. In: *Politische Studien* Nr. 353, 48. Jg., 1997, Mai/Juni, S. 31-44
- Napoli, Mario: *Questioni di diritto del lavoro*, Parte III, Milano 1996
- Osterloh, Margit: *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: eine methodologische Standortbestimmung*. Stuttgart 1993
- Regini, Marino: *Fra micro e macro regolazione: la produzione di beni collettivi nelle economie europee*. In: *Stato e Mercato*, nr. 41, 1994
- Richardt, Reinhard: *Die Bedeutung des Subsidiaritätsprinzips für das Verhältnis der Tarifautonomie zur Betriebsautonomie*. In: *Arbeitsrecht in der Bewährung. Festschrift für Karl Kehrmann*, hrsg. v. Ursula Engelen-Kefer, Michael Schoden und Ulrich Zachert. Köln 1997, S. 263-270

- Roccella, Massimo: Azione sindacale e politica dei redditi: appunti sull'accordo triangolare del 23 Luglio 1993. In: Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Per. 2626, 47-1993
- Saba, Luigi: Il sindacato e la partecipazione: forme, istituti e organismi partecipativi nel rapporto con l'impresa, Milano 1992
- Schmidtchen, Gerhard: Neue Technik, neue Arbeitsmoral: eine sozialpsychologische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie. Köln 1984
- Schreyögg, Georg/Oechsler, Walter A./Wächter, Hartmut: Managing in a european Kontext, Wiesbaden 1995
- Servidori, Alessandra: La codeterminazione nel tessile. In: Contrattazione e codeterminazione, a cura di T. Rinaldini, Roma 1992
- Treu, Tiziano: L'accordo del 23 Luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione. In Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Per. 2626, 47-1993

**Mitbestimmung in Japan.
Ein Erklärungsversuch kulturbedingter Andersartigkeit**

Günther Schanz

1. Persönlich gefärbte Vorbemerkungen
2. *Amae* als Grundprinzip des japanischen Selbst- und Gesellschaftsverständnisses
3. Das japanische Freiheits- und Demokratieverständnis
4. Das Ideal der Harmonie und die Bedeutung des Sicherheitsstrebens
5. Das vertikale Prinzip
6. Die industrielle Familie

1. Persönlich gefärbte Vorbemerkungen

Der Entschluß, einen Beitrag zur vorliegenden Festschrift zu leisten, war schnell gefaßt - ich schätze Hartmut Wächter. Erleichternd kam hinzu, daß der Herausgeber mit dem Bereich der „Mitbestimmung“ eine Thematik vorschlug, die, unbeschadet unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, in ein gemeinsames Interessengebiet fällt.

Nicht ganz so einfach gestaltete sich dann die Überlegung, wovon mein Beitrag konkret handeln sollte: Warum die Institutionenökonomik zur Frage der Mitbestimmung wenig beizutragen hat; wie es um die Realisierungschancen der gerade wieder einsetzenden Diskussion um Arbeitnehmerbeteiligung am Betriebsvermögen steht; ob der Partnerschaftsgedanke noch hinreichend tragfähig ist...

Wenn mein Beitrag nun von Japan und der dort praktizierten Mitbestimmung handelt, so deshalb, weil ich bei der Arbeit an einem anderen Projekt auf eine Passage stieß, die mich schlagartig auf eine völlig neue Spur brachte. Sie steht im Vorwort einer kleinen, aber schwergewichtigen Schrift, die sich mit der japanischen Psyche befaßt. Hier ist sie:

"Was Japaner in Amerika und Europa irritiert, ist der Kult der individuellen Selbständigkeit und Entscheidungskompetenz. Verwunderung erweckt nicht nur die Reichweite des individuellen Entscheidungsbereichs, sondern auch - und mit noch mehr Bedenken - die Motivation des Selbständigkeitsgebarens. Der Verdacht stellt sich ein, daß der Selbständigkeitskult in einem weiten Ausmaß als eigentliche Triebfeder die Aggressivität des zu kurz Gekommenen hat" (Holenstein, Vorwort zu Doi, 1982, S. 12).

Takeo Dois Studie handelt von *amae*, einer sehr japanspezifischen Angelegenheit, auf deren Merkmale ich zurückkomme. Daß die obige Passage zum Anlaß genommen werden kann, das japanische Verständnis von Mitbestimmung zu beleuchten, dürfte sich vielleicht nicht auf den ersten, sicher aber auf den zweiten Blick erschließen.

Der Jubilar (und mit ihm hoffentlich auch der Leser) wird es mir nicht verübeln, wenn ich 'Mitbestimmung' im folgenden nicht auf gesetzliche Regelungen beschränke, wie dies hierzulande meist üblich ist (Wächter, 1983, S. 1). Andernfalls müßten meine Darlegungen schon an dieser Stelle enden, denn unserem Betriebsverfassungsgesetz oder den verschiedenen Mitbestimmungsgesetzen direkt Vergleichbares wird man im Land der aufgehenden Sonne vergeblich suchen (vgl. Abschnitt 3).

Dennoch wäre es wohl nicht gerechtfertigt, Japans Wirtschaft schlicht als 'mitbestimmungsfrei' zu bezeichnen. Wenn ich meinen dahingehend befragten japanischen Kollegen richtig verstanden habe, dann fallen die in seinem Land

zur Anwendung kommenden Regelungen teilweise unter den Oberbegriff *sanka*, der vielleicht am angemessensten mit 'Mitarbeiterbeteiligung' zu übersetzen ist. Mitarbeiterbeteiligung in Japan erstreckt sich auch auf die dort üblichen *Bonuszahlungen*, die hierzulande am ehesten als materielle Beteiligung zu bezeichnen wären. Dieser Teil von *sanka* muß im folgenden jedoch nicht näher betrachtet werden. Gezielte Aufmerksamkeit ist dagegen *der Teilhabe an Entscheidungen im Rahmen von Kleingruppenaktivitäten* zu schenken. Sie bildet das Herzstück der, wie wir vermutlich sagen würden, immateriellen Beteiligung.

Mein japanischer Kollege lehrte mich weiterhin, daß die in seinem Heimatland anzutreffenden *Beratungen zwischen Management und Betriebsgewerkschaften* - er sprach von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Counsels - nicht unter den *sanka*-Begriff fallen. Themenrelevant sind diese Konsultationen hier allerdings schon deshalb, weil sie nach unserem Verständnis mit - wenn auch abweichend interpretierter - indirekter bzw. repräsentativer Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene zu tun haben.

Von meiner begrifflichen Zurechtlegung wird schließlich auch jene Form der Entscheidungsteilhabe erfaßt, die das Verhältnis zwischen japanischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern betrifft bzw. in den dortigen *Führungsbeziehungen* eine Rolle spielt. Der in Japan übliche Führungsstil ermöglicht nämlich eine vergleichsweise weitgehende Mitwirkung aller betroffenen Mitarbeiter - obwohl die Entscheidung selbst ausschließlich vom Vorgesetzten getroffen wird.

Vorab auch noch dies: Mitbestimmung in Japan mag uns gelegentlich Rätsel aufgeben und irgendwie defizitär erscheinen. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn wir die dort zu beobachtende Praxis durch die Brille unserer Vorstellungen von *Demokratie in der Arbeitswelt* betrachten. Aber führen wir uns an dieser Stelle nochmals vor Augen, daß aus der Sicht des Japaners der europäisch-amerikanische Selbständigkeitskult "in einem weiten Ausmaß als eigentliche Triebfeder die Aggressivität des zu kurz Gekommenen hat". Sollte diese umgekehrte Wahrnehmung nicht ebenfalls nachdenklich stimmen?

Es könnte also durchaus reizvoll sein, das bundesrepublikanische Mitbestimmungssystem unter diesem Blickwinkel zu betrachten. Ich ziehe es allerdings vor, dies einem Fachkollegen aus Tokio, Osaka oder Kobe zu überlassen. Mir liegt vielmehr daran, dem Leser die japanische Mitbestimmungspraxis ein Stück näher zu bringen. Dabei sollte umgehend deutlich werden, daß ich mich bei diesem Versuch nicht mit sattsam bekannten Oberflächenphänomenen zu befassen gedenke. Ein Erklärungsversuch kulturbedingter Andersartigkeit muß zwangsläufig tiefer ansetzen. Daß es bei einer Erklärungsskizze bleibt, bin ich mir dabei bewußt.

2. *Amae* als Grundprinzip des japanischen Selbst- und Gesellschaftsverständnisses

Auch wenn es ziemlich abwegig erscheinen mag: *Amae*, ein tiefenpsychologisches Konzept, bildet den Ausgangspunkt des angekündigten Versuchs, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Die Probleme mit diesem Konzept beginnen allerdings schon ganz am Anfang - mit der Übersetzung. Es ist nämlich praktisch unmöglich, den Sinngehalt dieses japanischen Wortes mittels eines einzigen anderssprachigen Begriffs angemessen zu erfassen. Der Titel der englischen Ausgabe lautet "The Anatomy of Dependence" (Doi, 1981), aber es sind Zweifel angebracht, ob 'Abhängigkeit' wirklich das zum Ausdruck bringt, was *amae* für Japaner bedeutet. Dois Studie handelt nämlich eher von einem *Recht auf Abhängigkeit*, aber dies klingt in unseren Ohren merkwürdig genug. Und mit einem *Recht auf Liebe*, um das es ebenfalls geht, verhält es sich wohl nicht anders. Wer sich mit dem Buch näher befaßt, dem wird sein deutscher Titel - "Freiheit in Geborgenheit" (Doi, 1982) - recht treffend erscheinen, aber auch er klingt noch reichlich rätselhaft.

Dois Werk nähert man sich nach meiner Überzeugung am besten auf intuitivem Wege. Dies zumindest wäre meine Empfehlung, und ich meine damit, daß man sich von dem Autor einfach an die Hand nehmen und in die Welt von *amae* einführen lassen sollte, ohne gleich ungeduldig zu werden, wenn sich Verständnis nicht sofort einstellt. Allmählich wird es kommen, zumal *amae* von persönlicher Erfahrung keineswegs völlig abgekoppelt ist. Wer Japan schon selbst bereist hat oder mehr als nur flüchtigen Umgang mit Japanern pflegt, dürfte sich damit leichter tun. Aber vergessen wir nicht: *Amae* ist eine ungewohnte Welt. Ich will versuchen, ihre Umriss in der hier gebotenen Kürze zu skizzieren.

Wie die meisten Tiefenpsychologen, so ist auch Doi ein moderner Nachfahre von Sigmund Freud. Er ist es in dem Sinn, daß von ihm ebenfalls *der Stellenwert frühkindlicher Erfahrungen* für das spätere Erleben und Verhalten betont wird. Ganz in diesem Sinn heißt es bei ihm, mit *amae* werde "das Suchen nach der Mutter ausgedrückt, das auftritt, wenn die psychische Entwicklung des Säuglings den Punkt erreicht hat, an dem er erkennen kann, daß die Mutter als von ihm getrenntes Wesen existiert" (Doi, 1982, S. 88).

Bei dem erwähnten 'Suchen nach der Mutter' handelt es sich nun allerdings gewiß um kein Verhalten, das ausschließlich japanische Säuglinge an den Tag legen. Die Natur hat das so eingerichtet. Aber wenn es richtig ist, "daß sich die Japaner des *amae* weit mehr bewußt sind als andere Völker, die ein solches Wort nicht haben" (Doi, 1982, S. 89), dann deutet dies darauf hin, daß japanische Mütter dem frühkindlichen Wunsch auf spezifische und vielleicht sogar einzigartige Weise Rechnung tragen. Und in der Tat, dies ist alles andere als abwegig. So hat beispielsweise Kurt Singer, ein Japanexperte ersten Ranges,

eine Beschreibung geliefert, die sich ziemlich nahtlos in Dois Argumentationsstränge einfügt:

"Die unbegrenzte Freiheit, die dem japanischen Kind gewährt wird, findet ihr erstes und vornehmstes Ziel in der Mutter. Die japanische Frau ist um ihrer Kinder willen da und muß bereit sein, auf alle ihre Wünsche und Einfälle einzugehen. Das Stillen ist an keine feste Zeiten gebunden, und kein Ort ist von ihnen ausgenommen... Die Japaner scheinen wenig geneigt, die Macht der vitalen Triebe einzuschränken, und so erhält das Kind nicht nur die begehrte Nahrung, sondern auch das Gefühl eines stets gegenwärtigen, unbegrenzten Vorrats an lebenserhaltender Substanz ... sowie von dem Bewußtsein seiner Macht, nach Belieben darüber zu verfügen" (Singer, 1991, S. 77).

Die Passage ist Singers "Spiegel, Schwert und Edelstein" entnommen, einem Werk, das zum Besten zählt, was westliche Autoren über die Strukturen japanischen Lebens je geschrieben haben. Obwohl das Manuskript bereits kurz nach Ende des Zweiten Weltkriegs fertiggestellt war, konnte das Buch erst 1973, elf Jahre nach Singers Tod, in englischer Fassung erscheinen (vgl. hierzu die Einführung von Wolfgang Wilhelm zu Singer, 1991, S. 7 ff.).

Dois "*Amae no Kozo*" - so der japanische, mit "Die Struktur von *amae*" zu übersetzende Titel - erschien bereits 1971. Es ist also davon auszugehen, daß ihm Singers scharfsinnige Analysen seinerzeit nicht zur Verfügung standen; bemerkenswert erscheint allerdings, wie stark sich diese in das *amae*-Konzept einfügen. Betrachten wir hier die Hintergrundphilosophie des beschriebenen Erziehungsprinzips. Der Verfasser des Vorworts charakterisiert sie wie folgt, und als Nebenergebnis wird klarer, was es mit "Freiheit in Geborgenheit" auf sich hat:

"Ein Kind, das von seiner Mutter geliebt wird, hat das Recht, sich bei ihr auszuleben. Es kann ihrer Nachsicht sicher sein. Seine Veranlagungen und Wünsche werden von ihr akzeptiert. Es erhält in ihrem Schutz einen Freiraum, in dem es sich entfalten kann. Amae, das ist die Freiheit des Geborgenen" (Holenstein, Vorwort zu Doi, 1982, S. 11 f.).

Von den Erziehungsprinzipien der westlichen Welt hebt sich dies - trotz zwischenzeitlicher Erfahrungen mit sogenannter antiautoritärer Erziehung - in bemerkenswerter Weise ab. Weil hier nur von sekundärem Interesse, verweise ich an dieser Stelle lediglich auf eine vergleichende Beschreibung, die Edwin O. Reischauer, ein ehemaliger Botschafter der USA in Japan, geliefert hat (Reischauer, 1993, S. 142 ff.). Ferner sei hier angemerkt, daß aus vielen weiteren, teilweise in ganz andere Richtungen gehenden Untersuchungen bekannt ist, welche Bedeutung die frühkindlichen Sozialisationserfahrungen für das spätere Fühlen, Streben, Denken und Verhalten eines Individuums zu haben pflegen (vgl. hierzu auch die neurowissenschaftlich fundierten Begründungen in Schanz, 1998, S. 65 ff.). Es kann daher angenommen werden, daß es sich mit dem von Doi beschriebenen Phänomen ebenso verhält: Das *amae*-Konzept ist, weil kohärent mit vielen anderen Ergebnissen (sozial)psychologischer Grund-

lagenforschung, als ernst zu nehmende Theorie zur Erklärung japanspezifischer Eigenheiten zu werten.

Die geschilderte frühkindliche Freiheitserfahrung prägt nun keineswegs nur das *Verhalten im Erwachsenenalter*, sondern hat auch *mannigfaltige institutionelle Konsequenzen*. In Dois Bemerkung, daß *amae* "nicht nur ein Schlüsselkonzept zum Verständnis des individuellen japanischen Charakters ist, sondern auch für das Verständnis der japanischen Gesellschaftsstruktur als Ganze" (Doi, 1982, S. 36), deutet sich dies an. Damit drängt sich natürlich die Vermutung auf, daß davon auch die Welt der Arbeit im allgemeinen und die dort üblichen Formen des Mitbestimmens im besonderen umfassend geprägt werden. In der folgenden Passage kommt dies andeutungsweise zum Ausdruck. Wir können ihr gleichzeitig entnehmen, daß "Freiheit in Geborgenheit" keineswegs jenen Nährboden bildet, auf dem ungezügelter Egoismus - wie man dies im ersten Moment wohl erwarten würde - heranwächst. Auch wenn es im folgenden nur verklausuliert angesprochen wird, so ist mit dem genauen Gegenteil zu rechnen:

"Amae' stammt vom Verb 'amaeru', das soviel bedeutet wie 'einem anderen Unterstützung und Zuneigung geben'. 'Amae' ist in der Wechselbeziehung die Sorge für und die gleichzeitige Abhängigkeit von einem anderen. Sie hat ihre Wurzeln in dem elementaren gefühlsmäßigen Verhältnis von Mutter und Kind. Im Verlauf der Entwicklung eines Menschen wird sie übertragen auf die Lehrer, später auf den unmittelbaren Vorgesetzten und andere Autoritätspersonen. Im Geschäftsleben tritt sie in der Form einer Mentor-Protégé-Beziehung auf, die allerdings mehr ist als eine bloße Abhängigkeit des einen vom anderen. Beide profitieren. Der Schützende ist seinem Schützling gegenüber verpflichtet, gleichzeitig hängt er in seinem Bedürfnis, gebraucht zu werden, von dessen Schutzbedürftigkeit ab" (Hall/Reed-Hall, 1985, S. 79).

Wenn im weiteren zu Themen übergegangen wird, die - etwa in Gestalt der erwähnten Mentor-Protégé-Beziehung - mit der *Welt der Arbeit* zu tun haben, so bedeutet dies demnach nicht, daß wir die *Welt des amae* verlassen. Dabei empfiehlt es sich, zunächst die japanische Interpretation von Freiheit und Demokratie zu beleuchten. Daß dieser Einstieg sowohl mit *amae* zu tun hat als auch ziemlich direkt zum japanischen Mitbestimmungsverständnis führt, dürfte auf der Hand liegen.

3. Das japanische Freiheits- und Demokratieverständnis

Daß das Mitbestimmungsthema häufig im Kontext von *Demokratievorstellungen* angesiedelt ist, läßt sich - falls es dessen überhaupt bedarf - leicht nachweisen. Im Hinblick auf die bundesrepublikanische Situation wurde zum Beispiel ausgeführt, die Entwicklung der Beteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland sei "mit der Entwicklung und Festigung der Demokratie sowie dem wachsenden Demokratieverständnis in der Bevölkerung einhergegangen" (Kaiser, 1982, S. 4). Auch wenn damit noch weitere Ziele verfolgt werden, gilt

Mitbestimmung zumindest hierzulande vielen als das Mittel zur *Demokratisierung der Arbeitswelt* schlechthin.

Die Beziehung zum *Grundwert der individuellen Freiheit* ist nicht ganz so offensichtlich. Ich will sie im folgenden zumindest ansatzweise herzustellen versuchen, dabei allerdings schon einleitend anmerken, daß die uns selbstverständlich erscheinende Freiheitsvorstellung der Relativierung bedarf. Zu relativieren ist sie in dem Sinn, daß unser Freiheitsverständnis in eine vom (gesellschaftlichen) *Individualismus* geprägte Wertordnung eingebettet ist.

In aller Kürze bedeutet dies, daß dem Interesse des Individuums vor Gruppeninteressen Vorrang eingeräumt wird (Hofstede, 1997, S. 64). Logischerweise kommt bei dieser Ausgangssituation der individuellen *Selbstbestimmung* zentrale Bedeutung zu. Um Selbstbestimmung er- und ausleben zu können, ist ein möglichst hohes Maß an *persönlicher Freiheit* erforderlich, das seinerseits mit Hilfe von bestimmten institutionellen Regelungen zu gewährleisten und zu sichern versucht wird. Ohne daß dies hier ausführlich belegt werden muß: Diese Regelungen bilden gleichzeitig das Kernstück *einer demokratischen Ordnung*, wobei ebenfalls hinzuzufügen ist, daß damit nur jene demokratische Ordnung gemeint sein kann, die man im westlichen Kulturkreis (mit durchaus unterschiedlichen Detailregelungen) antrifft bzw. zu verwirklichen versucht.

In den hier in äußerst knapper Form skizzierten Rahmen fügt sich *Mitbestimmung* wie folgt ein: Vor dem Hintergrund eines individualistischen Wertesystems steht sie zunächst einmal *im Dienst von Selbstbestimmung*. Daß dieses Wertesystem zahlreiche Schattierungen aufweisen kann und faktisch natürlich auch aufweist, versteht sich dabei von selbst. Sie schlagen sich beispielsweise darin nieder, daß man innerhalb des vom Individualismus geprägten Kulturkreises durchaus verschiedene Formen des Mitbestimmens in der Wirtschaft antrifft.

Der geschilderte Tatbestand ließe sich demnach so interpretieren, daß fehlende Selbstbestimmung das Verlangen nach Mitbestimmung auslöst bzw. auslösen kann. Die Einschränkung ergibt sich daraus, daß das erwähnte Versagen von Selbstbestimmung hierfür natürlich nur eine notwendige, nicht aber auch eine hinreichende Bedingung darstellt.

Wann also versagt Selbstbestimmung? Nun, dies wird ziemlich regelmäßig im Zusammenhang mit der *Realisierung gemeinsamer Vorhaben* der Fall sein. Die Unternehmung bildet bei derartigen Vorhaben einen möglichen institutionellen Rahmen, und in Anlehnung an die von James S. Coleman eingeführte Betrachtungsweise liegt es nahe, sie als einen Ressourcenpool zu interpretieren (Coleman, 1979). Bereits die Unterscheidung zwischen den beiden Ressourcen 'Kapital' und 'Arbeit' läßt erkennen, daß dabei ein Verlangen auf Mitbestim-

mung im Spiel sein kann und, wie der Blick auf die hierzulande praktizierten gesetzlichen Regelungen lehrt, auch faktisch im Spiel ist.

Die hier angestellten Vorüberlegungen waren erforderlich, um die ganz andere Ausgangssituation für Mitbestimmung, wie sie sich in Japan darstellt, richtig einschätzen zu können. Dieses Land ist zunächst einmal Teil *des kollektivistischen Kulturkreises*, in dem die Idee der individuellen Selbstbestimmung keine oder nur eine vergleichsweise geringe Rolle spielt. Das bedeutet nicht zwangsläufig, "daß die Japaner von Natur aus weniger selbstsüchtig, ichbetont und eigenwillig seien als Westländer" (Singer, 1991, S. 187; vgl. hierzu auch die ausführliche Behandlung bei Doi, 1988). Das Verhalten des Individuums wird allerdings durch *ein System moralischer Grundsätze* reglementiert, das den Interessen des Kollektivs absoluten Vorrang einräumt. Die Bedeutung von formalen Rechtssystemen westlichen Zuschnitts tritt damit in den Hintergrund. Auch hier lohnt es sich, Kurt Singer in einer etwas längeren Passage zu Wort kommen zu lassen:

"Der Japaner verfügt im allgemeinen in seinen persönlichen Beziehungen über ein bemerkenswert feines Rechts- und Unrechtsbewußtsein. Wenn jedoch die Ansprüche eines Menschen verletzt worden sind, gilt es als unangemessen, daß man für seine Belange nach dem kodifizierten Recht des Landes in den Gerichtssälen kämpft. Für den Japaner bedeutet ... ein Rechtsstreit in erster Linie eine Störung des öffentlichen Friedens, nicht eine Auseinandersetzung um verletzte persönliche Rechte. Die richtige Art und Weise, eine solche Kontroverse zu beenden, besteht darin, Frieden zu stiften, nicht darin, subjektive Interessenbereiche aufgrund formulierter Prinzipien zu wahren. Es kommt relativ selten vor, daß derartige Fälle vors Gericht gebracht werden. Man kann zwar als Sieger, zugleich aber auch als ein unwillkommenes Mitglied der Gesellschaft aus der Verhandlung hervorgehen... Die beste Methode ist, einen Vermittler einzuschalten, der nicht über falsch und richtig zu befinden hat, sondern dem die Aufgabe zufällt, auf dem Kompromißweg eine neue Grundlage für ein dauerhaftes friedliches Verhältnis zu schaffen" (Singer, 1991, S. 195 f.).

Es mag sein, daß sich die Situation seit Formulierung dieser Sätze graduell verändert hat. Fest steht aber nach wie vor, daß rechtliche Auseinandersetzungen in Japan vergleichsweise selten sind. Erkennbar ist dies auch daran, daß es in diesem fernöstlichen Land viel weniger Rechtsanwälte als hierzulande oder etwa gar in den Vereinigten Staaten gibt.

Das oben erwähnte System moralischer Grundsätze ist, dies gilt es festzuhalten, *nicht* auf die Sicherung von individueller Freiheit ausgerichtet. Es fördert vielmehr eine für kollektivistische Kulturen charakteristische *Gruppenmentalität*, die das Streben nach Selbstbestimmung zügelt oder sogar überhaupt nicht zur Entfaltung kommen läßt. Damit wird klar, daß die japanische Version von Mitbestimmung von vornherein auf etwas anderes abzielt und man in diesem Land mit Regelungen zu rechnen hat, die sich von den hierzulande üblichen deutlich unterscheiden.

Nun ist Japan allerdings nur eines unter sehr vielen Ländern, in denen das Interesse der Gruppe dem des Individuums übergeordnet wird. Im Rückgriff auf das *amae*-Konzept (vgl. Abschnitt 2) werden jedoch Besonderheiten sichtbar, die als japanspezifische Züge der kollektivistisch geprägten Vorstellung von Freiheit gelten können.

Um sie herauszuarbeiten, liegt es nahe, sich abermals Takeo Dois Gedankengängen zuzuwenden. Im Ergebnis machen sie verständlich, weshalb Freiheit in der uns selbstverständlichen positiven Ausprägung in Japan auf Unverständnis stößt: Im Kontext von *amae* bezieht sich *jiyu* - dies ist das japanische Wort für Freiheit - darauf, "sich so zu benehmen, wie man gerade Lust hat, ohne Rücksicht auf die anderen" (Doi, 1982, S. 100). Weil derartige Eigenwilligkeiten vom sozialen Umfeld natürlich nicht als positiv gewertet werden, hat *jiyu*, ganz im Unterschied zum individualistisch gedachten Freiheitsbegriff des Westens, stets "gewisse kritische Untertöne" (Doi, 1982, S. 101).

Die Orientierung am *amae*-Konzept bildet damit einen Gegenpol zu westlichen Wünschen nach persönlicher Freiheit. Zu vereinbaren ist dieses Konzept allerdings mit der Vorstellung von "Freiheit in Geborgenheit" sowie der dabei in Kauf zu nehmenden Abhängigkeit. Und im Hinblick auf das japanische Verständnis von Mitbestimmung können wir (deduktiv) folgern, daß diese *nicht* im Dienst des individuellen Strebens nach Selbstbestimmung steht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich zwangsläufig der Verdacht ein, daß die Mentalität der Japaner auch mit den westlichen Vorstellungen von Demokratie schwerlich zu vereinbaren ist. Chie Nakanes scharfsinnige Analyse der japanischen Gesellschaftsstruktur bestätigen diese Vermutung. Dies geht bereits aus der Bemerkung hervor, 'Demokratie' habe

"als Symbolbegriff in Japan unmittelbar nach dem Ende des zweiten Weltkrieges Wurzeln geschlagen, zusammen mit der Hochschätzung einer Reihe von kulturellen Elementen aus Amerika. Sein Gebrauch, der in Japan und anderen Teilen Asiens so zur Mode geworden ist, hat hier jedoch nicht dieselbe Bedeutung wie im Westen..." (Nakane, 1985, S. 192).

Etwas später findet sich dann die folgende, für das hier zur Diskussion stehende Anliegen aufschlußreiche Charakterisierung:

"Was die Japaner unter 'Demokratie' verstehen, ist ein System, das für die Schwächeren oder die unteren sozialen Schichten Partei ergreifen oder auf sie Rücksicht nehmen sollte; in Wirklichkeit sollte jede Entscheidung aufgrund eines Konsenses getroffen werden, der auch die miteinbezieht, die einen niedrigeren Rang in der Hierarchie einnehmen. Ein solcher Konsens - erzielt durch, wie man es nennen könnte, ein Höchstmaß an Konsultation - könnte wie ein Nebenprodukt der 'demokratischen' Nachkriegszeit erscheinen; für die Japaner ist es jedoch alles andere als neu, handelt es sich dabei doch um eine ganz grundlegende, traditionelle Funktionsweise einer Gruppe" (Nakane, 1985, S. 193 f.).

Nakanes Hinweis, daß *konsensuales Treffen von Entscheidungen* den (uralten) Kern der japanischen Demokratievorstellung bildet, läßt zunächst die

thematische Nähe zur Mitbestimmungsproblematik erkennen. Wir erfahren aber auch, daß diese Form der Partizipation hauptsächlich im Rahmen von *Gruppen* - und ganz im Einklang mit Nakane füge ich hinzu: im Rahmen von Kleingruppen mit maximal zwölf Mitgliedern - stattfindet. Kurt Singer, der auch hier ergänzend herangezogen werden kann, schreibt Japanern gar "eine instinktive Abneigung gegen große Vereinigungen" zu und sieht darüber hinaus ein "Gesetz der kleinen Zahl" (Singer, 1991, S. 164 f.) walten. Der Grund für diese (selbstverständlich nicht angeborene, sondern erworbene) Tendenz dürfte klar sein: Nur in Kleingruppen können sich wirklich *harmonische Beziehungen* einstellen, die ihrerseits eine Grundvoraussetzung für das Erzielen von Konsens bilden. Damit ist zu einem weiteren Hintergrundfaktor von "Mitbestimmung in Japan" übergeleitet.

4. Das Ideal der Harmonie und die Bedeutung des Sicherheitsstrebens

Der Harmoniebegriff ist selbstverständlich auch im individualistisch geprägten Kulturkreis positiv belegt. Aber dies ist nur eine Seite der Medaille. Wer nämlich hierzulande uneingeschränkt für Harmonie plädiert, gilt entweder als naiv oder macht sich der Verbreitung einer Ideologie verdächtig, deren einziger Zweck darin gesehen wird, bestehende Machtpositionen abzusichern. Und in der Tat: Wer beispielsweise daran appelliert, daß "wir alle in einem Boot sitzen", muß sich die Frage gefallen lassen, wem dabei die vergleichsweise harte Arbeit des Ruderns zudedacht ist!

In Japan dagegen sind die Beziehungen zwischen Individuen maßgeblich und vorbehaltlos vom *Ideal der Harmonie* - von *wa* - bestimmt. *Wa* ist dabei ein *Gruppenprinzip*, welches besagt, daß offene Konflikte um nahezu jeden Preis zu vermeiden sind. Es ist nicht zuletzt darauf ausgerichtet, ein makelloses Gruppenbild nach außen zu vermitteln. Im Zweifel macht sich dies dahingehend bemerkbar, daß alle an einem Strang ziehen, ohne lange nach dem Warum und gelegentlich sogar nach dem Wohin zu fragen.

Wa ist Bestandteil des *Shintoismus* ebenso wie des *Buddhismus* und des *Konfuzianismus*, der in Japan anzutreffenden moralischen und religiösen Hauptströmungen also. Harmonie, die diese Tradition meint, äußert sich freilich nicht in der Zustimmung aller, sondern ergibt sich aufgrund des (partiellen) Verzichts des Individuums auf die Durchsetzung seiner persönlichen Ansprüche und Interessen. *Wa* ist ein Ideal, dem man sich im Zweifel durch Zurücknahme der eigenen Wünsche unterordnet. Das Ergebnis ist eine in westlichen Augen schwer verständliche und noch schwerer akzeptierbare *Ichlosigkeit*, die dort allerdings durch die Gemeinschaft mit erhöhter Einfühlsamkeit belohnt wird (Pohl, 1986, S. 253).

Wie sich daraus unschwer ableiten läßt, steht *wa* ganz im Dienst von *amae* (Doi, 1988, S. 153 f.), wie man überhaupt sagen kann, daß Japaner zwischenmenschliche Beziehungen generell als Funktion dieses Grundprinzips zu betrachten scheinen. Daß sich auf solchem Nährboden "ein Filigran an Höflichkeitsformen" (Singer, 1991, S. 186) sowie eine in dieser Form sonst nirgendwo in der Welt anzutreffende Höflichkeitssprache entwickelte, sei hier nebenbei festgehalten. Letztere "wird gebraucht, um einer Person mit höherem Status Respekt und Ehrerbietung zu bezeugen. Aber derjenige, an den sie gerichtet wird, akzeptiert sie mit Freude und hat nicht das Gefühl, daß er mit ihr auf respektvoller Distanz gehalten wird" (Doi, 1982, S. 73).

Im Hinblick auf das hier verfolgte Anliegen verdient der weiterführende Gedanke Beachtung, daß sich das individualpsychologisch auf *amae* basierende Harmoniestreben aus emotionalen Bedürfnissen des einzelnen heraus erklärt, innerhalb der Gruppe *Sicherheit* zu suchen und damit gleichzeitig "einen Ausgleich für mangelnde individuelle Autonomie" (Nakane, 1985, S. 181) zu finden. Würde man, so Singer, einen Japaner

"... fragen, inwieweit sein Tun von ihm selbst ausgeht und bis zu welchem Grad von seiner Gruppe, wäre er nicht nur außerstande, eine vernünftige Antwort zu erteilen, sondern auch abgeneigt, überhaupt die Berechtigung einer solchen Frage anzuerkennen. Er steht zu seiner Gruppe in einem Verhältnis, wie sich nach unserer Vorstellung das Leben einer Zelle zum Leben eines Organismus verhält - oder zumindest kommt es dieser Beziehung so nahe wie in keiner anderen Kulturation" (Singer, 1991, S. 259).

Wenn also die Mehrheit der Japaner dazu neigt, eher "nach Sicherheit zu streben als nach Selbständigkeit" (Nakane, 1985, S. 181), so wird ein weiteres Mal deutlich, daß dies kein Humus ist, auf dem westliche Vorstellungen von Mitbestimmung gedeihen könnten. Dagegen kommt die in japanischen Unternehmen praktizierte Teilhabe an Entscheidungen im Rahmen von Kleingruppen dem japanspezifischen Sicherheitsstreben außerordentlich entgegen. Wer nämlich auf diese Weise in Gruppenprozesse eingebunden ist, kann in der Gewißheit leben, daß seinen persönlichen, an harmonischen Beziehungen orientierten Bedürfnissen Rechnung getragen wird. Damit wird freilich auch deutlich, daß die in der japanischen Wirtschaft anzutreffende Gruppenarbeit trotz gewisser äußerlicher Ähnlichkeit wenig mit dem skandinavischen Modell der teilautonomen Arbeitsgruppe gemein hat, denn dieses ist gewiß nicht primär dazu angetan, die Sicherheitsbedürfnisse der Gruppenmitglieder zu befriedigen. Die folgenden Ausführungen zum sogenannten *vertikalen Prinzip* werden zeigen, welcher inneren Logik Gruppenarbeit in Japan folgt.

5. Das vertikale Prinzip

Es ist ebenso richtig wie mißverständlich, wenn von der japanischen Gesellschaft gesagt wird, sie sei bis in ihre feinsten Verästelungen hinein

hierarchisch strukturiert. Als richtig darf diese Charakterisierung zunächst einfach deshalb gelten, weil die *Existenz einer Rangordnung* allenthalben spürbar ist. Aber sie ist auch mißverständlich, denn es wird dabei leicht übersehen, daß Hierarchie in Japan völlig anders funktioniert als in Ländern des westlichen Kulturkreises. Was die hier zu diskutierende Problematik anbelangt, so kommt dem erwähnten Sachverhalt insbesondere im Kontext von *Führungsbeziehungen* herausgehobene Bedeutung zu.

Vorab sei angemerkt, daß im Hintergrund der folgenden Überlegungen abermals das *amae*-Konzept steht. Dois Hinweis, es sei "vielleicht sogar gerechtfertigt, in der Empfänglichkeit für *amae* den Grund dafür zu sehen, daß vertikale Beziehungen eine solch große Rolle spielen" (Doi, 1982, S. 36), unterstreicht dies. Ausführlich nachgegangen werden soll dem im folgenden allerdings nicht. Statt dessen sei an den dem Leser eingangs anempfohlenen intuitiven Umgang mit dem *amae*-Konzept erinnert.

Die Ausführungen orientieren sich statt dessen vor allem an Chie Nakanes aufschlußreicher Studie zur Struktur der japanischen Gesellschaft (Nakane, 1985; vgl. ferner Reischauer, 1993, S. 149 ff.). Dieser Autorin zufolge

"entspricht der charakteristischste Zug der japanischen sozialen Organisation der Einzelverbindung in den sozialen Beziehungen. Ein einzelner oder eine Gruppe hat immer eine einzige, besondere Beziehung zu dem bzw. der anderen. Die Funktionsweise dieser besonderen Beziehung entspricht der einzigartigen Struktur der japanischen Gesellschaft in ihrer Gesamtheit, die sich von jener der Kasten- oder Klassengesellschaft unterscheidet" (Nakane, 1985, S. 11).

Die hier einführend vorgestellte Passage spielt auf die für das Land der aufgehenden Sonne charakteristischen *Eins-zu-eins-Beziehungen* - auf den Vorrang eines einzigen Loyalitätsverhältnisses also - an. Dabei wird eindeutig die Bedeutung vertikaler zwischenmenschlicher Beziehungen (Beispiele: Eltern-Kind, Vorgesetzter-Untergebener) zu Lasten des Stellenwerts horizontaler Relationen (Beispiele: Geschwister- und Kollegenbeziehungen) akzentuiert. Wie stark dieses vertikale Prinzip normiert, läßt sich beispielsweise daran erkennen, daß

"selbst eine aus gleichrangigen Individuen bestehende Gruppe dazu (neigt), zwischen diesen Individuen Unterschiede zu schaffen. Verstärkt sich diese Tendenz, dann entsteht ein erstaunlich fein abgestuftes und schwer zu durchschauendes System von Rangstufen... Unter Drehern in gleichrangigen Stellungen gibt es Rangunterschiede je nach dem Lebensalter, dem Jahr des Eintritts in die Firma oder dem Dienstalder. Bei Professoren derselben Universität ist das Datum des Diensteintritts entscheidend für die Rangstufe..." (Nakane, 1985, S. 43).

Im Empfinden von Japanern ist die soziale Welt demnach in die drei Kategorien der Ranghöheren (*sempai*), der Rangniedrigeren (*kohai*) und der Gleichrangigen bzw. Kollegen (*doryo*) unterteilt, wobei, wie sich gerade zeigte, innerhalb der Gruppe der *doryo* noch eine Feindifferenzierung erfolgt. Dies bedeutet letzten

Endes, daß im Grunde genommen die Tendenz besteht, ausschließlich zwischen *sempai* und *kohai* zu unterscheiden.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, daß sich Japaner unwohl fühlen, wenn sie den Rang eines Gegenübers nicht einzuschätzen vermögen, etwa deshalb, weil sie sich zum ersten Mal begegnen. In solchen Situationen kommt es daher umgehend zum *Austausch von Visitenkarten*, aus denen regelmäßig neben dem Namen auch der Titel, die Stellung und das beschäftigende Unternehmen dessen hervorgeht, der sie überreicht. Dabei gehört es

"zur Etikette, die Visitenkarte sorgfältig zu lesen und dann das eigene Verhalten, die Form der Anrede usw. nach diesen Informationen zu richten. Durch den Austausch von Visitenkarten können beide Seiten ermessen, wie sie sich hinsichtlich ihrer relativen Rangordnung gegenseitig und in bezug auf die Gesellschaft einzuordnen haben. Erst dann können sie im Gespräch sicher auftreten, denn dazu ist es nötig, das richtige Maß an honorativen Elementen und an Höflichkeit in ihre Rede einfließen zu lassen" (Nakane, 1985, S. 49 f).

Natürlich spielt Rangordnung auch in westlichen Gesellschaften eine nicht zu übersehende Rolle. Während sie in Japan aber sehr stark auf Seniorität (und institutionell definiertem Status) basiert, ergibt sie sich hierzulande vor allem aus Leistung und persönlichen Verdiensten.

Dabei führt das vertikale Prinzip, das die japanische Gesellschaft durchzieht, keineswegs zu dem, was man aus westlicher Sicht erwarten würde: daß es in japanischen Unternehmen sehr autoritär zugeht bzw. daß für Entscheidungs-partizipation kein Platz ist. Vom Gegenteil ist auszugehen, und vor dem Hintergrund des *amae*-Konzepts wird auch verständlich, weshalb dies so ist. Die vertikale Beziehung bindet nämlich

"nicht nur den Untergebenen; sie bindet auch den Führer, der - mag es häufig auch so aussehen, als habe er große, manchmal geradezu despotische Macht im Vergleich mit Führern in westlichen Gesellschaften - doch in Wirklichkeit in vieler Hinsicht in seiner Machtvollkommenheit eingeschränkt und kontrolliert ist" (Nakane, 1985, S. 94).

Faktisch wirkt sich dies so aus, daß ein japanischer Vorgesetzter den Wünschen und Vorstellungen seiner Untergebenen sehr weit entgegenkommen muß, denn es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit. Dieses Entgegenkommen drückt sich darin aus, daß er sie, bevor eine Entscheidung getroffen wird, umfassend konsultiert, und es ist geradezu unvorstellbar, daß er sich über sie einfach hinwegsetzt. Bezeichnenderweise gibt es in Japan überhaupt keinen dem Wort "Führung" vergleichbaren Begriff; es ist stets von Beziehungen zwischen Ranghöheren und Rangniedereren - von *oyabun-kobun*-Beziehungen - die Rede, wobei von den Ranghöheren erwartet wird, daß sie gänzlich in der Gruppe aufgehen, "und zwar fast bis zur Selbstaufgabe" (Nakane, 1985, S. 100).

In einem Beitrag über japanisches Management, dessen Autor "Instinkt und Feudalismus als kulturelle Grundlagen" identifiziert, wird der in japanischen Unternehmen anzutreffende Führungsstil als *patriarchalisch* bezeichnet (Clark,

1994, S. 93). Das dürfte nur insofern eine akzeptable Charakterisierung sein, als die Vorstellungen, die wir damit verbinden, noch am ehesten der japanischen Praxis gerecht werden. Die obige - im Kontext von *amae* zu interpretierende - Beschreibung, daß der Vorgesetzte "in Wirklichkeit in vieler Hinsicht in seiner Machtvollkommenheit eingeschränkt und kontrolliert ist", macht jedoch klar, daß es sich um eine japanspezifische Beziehung handelt, die im Grunde genommen in keines der uns geläufigen Führungsstilaraster paßt. Würde ein (westlicher) Patriarch etwa auf die Idee verfallen, sich, wie dies in der folgenden Passage zum Ausdruck kommt, als "Gleicher" zu empfinden? Wohl kaum:

"Nimmt ein Höherstehender echte Rücksicht auf seine Untergebenen, wird ihre Hilfsbereitschaft keine Grenzen kennen. Dies ist Gleichheit im japanischen Verständnis. Ein Mann in übergeordneter Position muß seine bevorzugte Stellung durch Großzügigkeit und gutes Beispiel ausgleichen. Jemand, der erwartet, daß Loyalität unter ihm zu beginnen habe, hat sein Privileg verspielt" (Singer, 1991, S. 190).

Die Gültigkeit des vertikalen Prinzips beschränkt sich im übrigen nicht auf Beziehungen zwischen Individuen, sondern führt auch zu einer Rangordnung von Institutionen mit weitreichenden Konsequenzen für die Selbsteinschätzung der Japaner, "denn ihr Status und Prestige hängen sowohl von dieser Rangordnung ab wie von ihrer jeweiligen Stellung innerhalb ihrer Institution" (Nakane, 1985, S. 128): Toyota - Nissan - Mitsubishi - Honda - Mazda - dies ungefähr ist die Reihenfolge innerhalb der japanischen Automobilindustrie!

Aus derartigem geht hervor, daß für Japaner weniger der soziale Hintergrund als die *Zugehörigkeit zu einer bestimmten Institution* bedeutsam ist. Damit ist gleichzeitig zum letzten Abschnitt übergeleitet.

6. Die industrielle Familie

Bei Chie Nakane findet sich die Bemerkung, in Japan bestehe die Neigung, "eher die situationsbedingte Stellung innerhalb eines bestimmten Rahmens zu betonen als ein allgemeines Attribut" (Nakane, 1985, S. 13): Man stellt sich beispielsweise als Unternehmensmitglied von Matsushita (Rahmen), nicht jedoch als Angehöriger einer bestimmten Berufsgruppe (Attribut) vor. Dies ist nicht nur bezeichnend, sondern für das Verständnis der Beziehung des Japaners zu 'seinem' Unternehmen auch außerordentlich bedeutsam, denn:

"Ein solches Gruppenbewußtsein bzw. eine solche Orientierung stärkt die Bedeutung der Institution. In der Tat ist die institutionelle Einheit (wie etwa Universität oder Firma) die Grundlage der japanischen Gesellschaft..." (Nakane, 1985, S. 15).

Über das stark emotional gefärbte Verhältnis japanischer Arbeitnehmer zum beschäftigenden Unternehmen ist schon viel geschrieben worden: Man begreift sich, so unwahrscheinlich und beinahe unglaublich dies in unseren Ohren auch klingen mag, als Mitglied einer Art *Haushalts- oder Familiengemein-*

schaft. *Uchi*, 'mein Haus', wird in Japan gesagt - und gemeint ist damit das, was hierzulande kühl als 'Arbeitgeber' bezeichnet wird. Und *kaisha* heißt nicht einfach 'Unternehmen' oder 'Firma', sondern stets 'mein Unternehmen', 'meine Firma'. Daß all dies einen geradezu idealen Nährboden für die Entstehung einer starken, ein Gemeinschaftsgefühl begründenden und Sinn schaffenden Unternehmenskultur bildet, muß nicht besonders betont werden.

Den mannigfaltigen Konsequenzen dieses Orientierungsmusters kann hier nicht nachgegangen werden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß der japanspezifische Familismus logischerweise nicht zur Entstehung von *Branchengewerkschaften* und einer überbetrieblichen Interessenvertretung nach westlichem Muster führen konnte. Japanische Arbeitnehmer sind vielmehr, einmal abgesehen von den wenig einflußreichen Dachorganisationen, betriebsintern organisiert. *Betriebsgewerkschaften* sind Teil der Unternehmen.

Formal betrachtet haben Betriebsgewerkschaften eine mit bundesrepublikanischen Betriebsräten vergleichbare Funktion. Weil es in Japan aber keine Tarifpartner in unserem Sinn gibt, sind Konsultationsgegenstände auch Lohn und Gehalt, daneben Betriebsschließungen, notwendige Einstellungen und Entlassungen, allgemeine Arbeitsbedingungen und vieles mehr (vgl. Kuwahara, 1994, S. 302).

Daß den Verhandlungen zwischen Betriebsgewerkschaft und Management ein *uneingeschränktes Konsensprinzip* zugrunde liegt, muß nach den vorangehenden Ausführungen nicht besonders betont werden. Wegen des familialen Hintergrundes besteht ein starkes gemeinsames Interesse am Wohlergehen des Unternehmens, und man darf wohl unterstellen, daß dabei ebenfalls der Geist von *amae* wirksam wird. Die ohne Kenntnis der näheren Umstände sicherlich schwer verständliche Eigenheit, daß nicht wenige Führungskräfte zur Vorbereitung auf höhere Managementaufgaben einige Jahre als 'Funktionäre' innerhalb der Betriebsgewerkschaft tätig zu sein pflegen, gilt in Japan als eine ganz und gar übliche Form von Job Rotation.

Auch dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) liegt bekanntlich der Konsensgedanke zugrunde. Wenn man jedoch berücksichtigt, daß das sogenannte Kooperationsgebot - vgl. § 2 BetrVG - als gesetzlich verordnete Grundnorm eingeführt und ihr mit allerlei ergänzenden Bestimmungen - vgl. §§ 74 und 80, Absatz 2 - zur Wirksamkeit verholfen werden muß, dann wird deutlich, daß es sich um eine bloß formale Ähnlichkeit handelt. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe lassen für inhaltliche Parallelitäten wenig Spielraum.

Das skizzierte Muster der konsensualen Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Management hat sich in der japanischen Wirtschaft übrigens erst nach und nach herausgebildet. Insbesondere die Frühzeit der Industrialisierung ver-

lief keineswegs konfliktfrei. Es bedurfte einiger Zeit, bis sich die Einsicht durchsetzte, "daß ein auf die gemeinsamen Interessen ausgerichtetes Management sich langfristig positiver auf den Gewinn auswirkt als die Ausbeutung der Mitarbeiter. Sobald dies erkannt war, kehrte man, sich an den feudalen Wurzeln orientierend, zu mehr Gemeinsamkeit und Gegenseitigkeit zurück" (Clark, 1994, S. 96).

Ohne den Bezug zur Feudalzeit hier zu kommentieren, wage ich abschließend eine Voraussage: Trotz der momentanen Probleme der japanischen Wirtschaft im allgemeinen und einzelner Unternehmen im besonderen muß man sich um die Zukunft dieses faszinierenden Landes keine ernsthaften Sorgen machen. Denn die Fähigkeit seiner Menschen, Tradition und Fortschritt miteinander in Einklang zu bringen, ist ungebrochen.

Literatur

- Clark, G. (1994), Japanisches Management - Instinkt und Feudalismus als kulturelle Grundlagen, in: M. Esser und K. Kobayashi (Hrsg.), Kaishain - Personalmanagement in Japan. Sinn und Werte statt Systeme, Göttingen - Stuttgart 1994, S. 90 - 99
- Coleman, J.S. (1979), Macht und Gesellschaftsstruktur, Tübingen 1979
- Doi, T. (1981), The Anatomy of Dependence, Tokyo - New York - London 1981 (Paperback)
- Doi, T. (1982), *Amae* - Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur der japanischen Psyche, Frankfurt am Main 1982
- Doi, T. (1988), The Anatomy of Self. The Individual Versus Society, Tokyo - New York - London 1988 (Paperback)
- Hall, E.T./Reed-Hall, M. (1985), Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern, Hamburg 1985
- Hofstede, G. (1997), Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997
- Kaiser, H. (1982), Zielsetzung und Intentionen des Betriebsverfassungsgesetzes 1972, in: M. Lezius (Hrsg.), 10 Jahre Betriebsverfassungsgesetz 1972, Spardorf 1982, S. 1 - 24
- Kuwahara, Y. (1994), Arbeit und Kapital in Japan: Betriebsgewerkschaften als Teil der Unternehmen, in: M. Esser und K. Kobayashi (Hrsg.), Kaishain - Personalmanagement in Japan. Sinn und Werte statt Systeme, Göttingen - Stuttgart 1994, S. 294 - 303
- Nakane, Ch. (1985), Die Struktur der japanischen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1985
- Pohl, M. (1986), Japan, Wien 1986
- Reischauer, E.O. (1993), The Japanese Today. Change and Continuity, 8. Aufl., Tokyo 1993
- Schanz, G. (1998), Der Manager und sein Gehirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse im Dienst der Unternehmensführung, Frankfurt am Main u.a. 1998
- Singer, K. (1991), Spiegel, Schwert und Edelstein. Strukturen des japanischen Lebens, Frankfurt am Main 1991
- Wächter, H. (1983), Mitbestimmung. Politische Forderung und betriebliche Reaktion, München 1983

Vom „Vorreiter“ der Wende über das „Co-Management“ zum „Erfüllungsgehilfen“? - Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel*

Rainhart Lang und Thomas Steger

1. Problemstellung
2. Betriebliche industrielle Beziehungen und Mitbestimmung der Arbeitnehmer im ostdeutschen Transformationsprozeß - die Rolle der Betriebsräte
 - 2.1 *Transformationsprozeß und betriebliche Arbeitsbeziehungen*
 - 2.2 *Typische Muster von Arbeitsbeziehungen aus der Zeit vor 1989*
 - 2.3 *Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen nach der Wende*
3. Das Selbstverständnis der ostdeutschen Betriebsräte – eine Meta-Analyse vorliegender Artikel und Studien
4. Das Selbstverständnis ostdeutscher Betriebsräte: Eine empirische Analyse
 - 4.1 *Methodik*
 - 4.2 *Typologie des Selbstverständnisses von Betriebsräten*
 - 4.2.1 *Der Resignierte*
 - 4.2.2 *Der Idealist*
 - 4.2.3 *Der Realist*
 - 4.2.4 *Der Macher*
 - 4.3 *Entwicklungspfade im Selbstverständnis von Betriebsräten*
 - 4.3.1 *Die Phase der Entstehung*
 - 4.3.2 *Die Phase der Umgestaltung*
 - 4.3.3 *Die Phase der Polarisierung*
 - 4.3.4 *Die Phase der Ausdifferenzierung*

* Für ihre Mitarbeit bei der Fallstudienübung in der Vorbereitung des vorliegenden Artikels bedanken sich die Autoren bei Ron Dietrich, Matthias Kolbe, Yvette Leiteritz, Anke Schwerdtner, Claudia Schwotzer, Peter Wendt und Ingo Winkler. Wertvolle Hinweise für den Artikel wurden im Rahmen der Expertenrunde von Horst Drichelt, Thomas Krischer und Franz Mende eingebracht. Ramona Alt und Uta Wilkens haben in verdankenswerter Weise Interviews aus ihren Forschungsprojekten zur Verfügung gestellt.

- 4.4 *Dilemmata als Brennpunkte der Entwicklung*
- 4.4.1 *Das Legitimations-Dilemma*
- 4.4.2 *Das Restrukturierungs-Dilemma*
- 4.4.3 *Das Polaritäts-Dilemma*
- 4.4.4 *Das Intern-Extern-Dilemma*
- 4.4.5 *Das „Zwillings“-Dilemma*

5. **Schlußbemerkungen und Ausblick**

Literatur

1. Problemstellung

Im vorliegenden Artikel wollen wir erkunden, ob es charakteristische Muster im Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten gibt und inwieweit sich im Verlauf des Transformationsprozesses ein Wandel in diesen Auffassungen über die eigene Rolle im Unternehmen abzeichnet.

Dazu sollen die vorhandenen konzeptionellen und insbesondere die empirischen Untersuchungen zu Betriebsräten im ostdeutschen Transformationsprozeß hinsichtlich der Zielstellung des Artikels ausgewertet und analysiert werden. Daran schließt sich eine qualitative Inhaltsanalyse von 13 Interviews mit ostdeutschen Betriebsräten aus 7 Betrieben an, die zwischen 1992 und 1997 im Rahmen verschiedener Projekte aufgezeichnet wurden.

Im Ergebnis lassen sich typische Orientierungsmuster der Betriebsräte herausarbeiten. Ihr Auftreten in den verschiedenen Phasen der Transformation wird ebenso diskutiert, wie ausgewählte Dilemmata und Beziehungsprobleme in der Entwicklung der Betriebsratsstrukturen in Ostdeutschland, die Einfluß auf die Entwicklung des Selbstverständnisses der Betriebsräte hatten.

2. Betriebliche industrielle Beziehungen und Mitbestimmung der Arbeitnehmer im ostdeutschen Transformationsprozeß - die Rolle der Betriebsräte

2.1 Transformationsprozeß und betriebliche Arbeitsbeziehungen

Der ostdeutsche Transformationsprozeß als Prozeß eines grundlegenden politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Wandels auf der gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Ebene (vgl. Lang 1996) ist auch durch eine Neugestaltung der industriellen Beziehungen und der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gekennzeichnet, die in enger Verbindung mit der Einführung des westdeutschen Institutionensystems, insbesondere des Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht, der Mitbestimmungsgesetze sowie der Gewerkschaften, Betriebsräte etc., zu sehen sind. Zugleich müssen jedoch auch die Handlungsmuster der Akteure aus der Vergangenheit sowie vor allem die in der demokratischen Entwicklung in der Wendezeit gewonnenen Erfahrungen als Einflußfaktoren auf diesen Neugestaltungsprozeß berücksichtigt werden.

In unserem Artikel wollen wir uns auf die Entwicklung in den Betrieben konzentrieren. Im Anschluß an Müller-Jentsch (1986:13) sollen dabei die betrieblichen industriellen Beziehungen als „jene vielfältigen und komplexen sozialen Beziehungen zwischen den in der Produktionseinheit Betrieb tätigen Gruppen und Individuen,

vornehmlich aber die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern (bzw. deren Repräsentanten)“ verstanden werden. Probleme der überbetrieblichen industriellen Beziehungen im Transformationsprozeß, z.B. die Herausbildung und Entwicklung der Gewerkschaften und von Arbeitgeberverbänden nach westlichem Muster, aber auch die direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch Entscheidungspartizipation im Verhältnis Führungskraft vs. Mitarbeiter werden dabei nur am Rande thematisiert (umfassende Analysen dazu finden sich z.B. in Wiesenthal 1995, Bergmann/Schmidt 1996, Turner 1997a bzw. in den vielfältigen Führungskräfte-Studien, z.B. Hentze/Lindert 1992, von Rosenstiel 1994; Lang 1994, Pohlmann/Schmidt 1996, Alt/Lang 1997).

Die Konzentration auf die betriebliche Ebene ergibt sich für uns aus dem generellen Trend zur Verbetrieblichung industrieller Beziehungen (vgl. Müller-Jentsch 1995) und damit einer zu erwartenden Schwerpunktverlagerung und Neuordnung der Mitbestimmung auf diese Ebene. Darüber hinaus wird vor allem die Entwicklung in Ostdeutschland als Modellfall und Vorläufer einer stärkeren Betriebs- und Regionalorientierung in den industriellen Beziehungen und Mitbestimmung in Deutschland angesehen (vgl. Mahnkopf 1993, Lohr et al. 1995, Heering/Schroeder 1995, Hyman 1996¹, Beiträge in Turner 1997a). Und schließlich wird den Betriebsräten als „neuer“ Form der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf der Betriebsebene ein großer Einfluß auf die betrieblichen Transformationsprozesse (und zum Teil darüber hinaus) zugewiesen (z.B. „Betriebsräte als Wegbereiter der Marktwirtschaft“ - Mickler et al. 1996:211), der sich u.a. auf den starken Betriebsräte-Einfluß nach der Wende und in den Treuhand-Betrieben sowie auf die von den Betriebsräten realisierten Strategien „zwischen Mitbestimmung und (Abwicklungs)-Komanagement“ (Ermischer/Preusche 1993:169) bezieht.

Dabei gehen wir davon aus, daß die Einführung und Entwicklung des Systems der Mitbestimmung in den ostdeutschen Betrieben unter Transformationsbedingungen einerseits zu speziellen Mustern des Selbstverständnisses von ostdeutschen Betriebsräten beigetragen hat und andererseits von diesen Auffassungen und Interpretationen der eigenen Rolle auch maßgeblich mit beeinflußt wurde. Wir wollen uns daher im folgenden mit der Entwicklung des Selbstverständnisses der Betriebsräte seit ihrer Gründung 1989/1990 beschäftigen und versuchen, charakteristische Muster herauszuarbeiten.

Den Ausgangspunkt für eine solche Analyse bilden zunächst die typischen Muster industrieller Beziehungen auf Betriebsebene in der Vor-Wende-Zeit.

¹ „Indeed, most current scenarios of convergence tend to predict the ‘easternization’ of the west rather than the ‘westernization’ of the east.“ (Hyman 1996:27)

2.2 *Typische Muster von Arbeitsbeziehungen aus der Zeit vor 1989*

Die spezifischen Machtkonstellationen und Mitbestimmungsmuster in DDR-Betrieben wurden an verschiedenen Stellen bereits umfassend beschrieben (vgl. Deppe/Hoß 1989, Voskamp/Wittke 1990, Kern/Land 1991, Marz 1991, Edeling 1991, Lang 1992, Woedrich 1992, Kreißig 1993, Aderhold et al. 1994, Heering/Schroeder 1995, Lang 1995, Lang/Alt 1996, Röbenack 1996). Als charakteristische Muster wurden vor dem Hintergrund der großen Bedeutung des Betriebes als sozialer Raum vor allem herausgestellt:

- die Zentralität der Arbeit und die soziale „Funktionsüberladung“ des Betriebes (Umsetzung von Sozialpolitik, Fürsorgefunktion, Erziehungsfunktion: „Ort der Volkserziehung“, soziale Kontrolle: Herrschaftssicherung durch institutionelle Präsenz etc.),
- die weitgehend einheitlichen Rechtsnormen auf dem Gebiet der Arbeit durch das Arbeitsgesetzbuch (AGB) der DDR,
- die Rolle des FDGB als „Transmissionsriemen“ der SED-Herrschaft (Einbindung in und teilweise Übernahme von Funktionen staatlicher Leitung durch Gewerkschaftsvertreter auf allen Ebenen, z.B. Verantwortung der Betriebsgewerkschaftsleitung für sozialpolitische Aktivitäten wie Ferienwesen, Verantwortung der Vertrauensleute für kulturelle Aktivitäten der Brigaden),
- die Bedeutung nichtvertraglicher, informeller industrieller Beziehungen, z.B. in Form von Pakten zwischen „passiv starken“ Beschäftigten ohne „aktive“ Gestaltungsmacht und den Betriebsleitungen („Machtlose Gegenmacht“),
- die „betrieblichen Solidargemeinschaften“ aufgrund begrenzter Sanktionsmacht der Betriebsleitungen durch Zentralisierung wichtiger Entscheidungen,
- die „doppelgesichtige“ Kultur: Bürokratie und Gemeinschaft,
- die Bedeutung überbetrieblicher informeller Netzwerke zur Sicherung der Planerfüllung,
- die betriebliche Machtausübung durch „Triumvirate“ und „Quadrangel“ (Betriebsleiter, Leiter der betriebl. Partei-, Gewerkschafts- und Jugendorganisation).

2.3 *Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen nach der Wende*

In Verbindung mit dem Zusammenbruch der institutionellen, politischen Strukturen der DDR-Gesellschaft in der Wendezeit ergab sich folgerichtig auch eine tiefe Legitimationskrise der Institutionen industrieller Beziehungen, die zunächst vor allem die Einheitsgewerkschaft FDGB mit ihren Branchen- und Betriebsgewerkschaften betraf. Mit ihrer Auflösung und ersten Maßnahmen zur Umgestaltung der industriellen Beziehungen und der Arbeitnehmermitbestimmung durch die Modrow-Regie-

rung, den „Runden Tisch“ sowie die letzte DDR-Regierung und die Volkskammer im Frühjahr/Sommer 1990 wurde bereits eine Anpassung an das westdeutsche System der Arbeitsgesetzgebung und Betriebsvertretung eingeleitet und durch die in den Betrieben zum Teil spontan entstehenden und oft durch Belegschaftsversammlungen legitimierten Betriebs- oder Belegschaftsräte flankiert (vgl. Ermischer/Preusche 1993, Artus 1996, Röbenack 1996, Preusche 1997).

Andererseits erfolgte mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion sowie mit der im Einigungsvertrag festgeschriebenen Übernahme des westdeutschen Arbeits- und Betriebsverfassungsrechtes sowie der entsprechenden Mitbestimmungsgesetze und -institutionen trotz partieller Übergangsregelungen ein vollständiger Transfer und eine rasche Einführung des westdeutschen Systems industrieller Beziehungen. Die wichtigsten Akteursgruppen (Staat, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) waren sich dabei weitgehend einig, aufgrund der Konzentration auf den Aufbau der neuen Strukturen vorläufig auf Experimente und programmatische Innovationen zu verzichten (vgl. Bergmann/Schmidt 1996:12, Wiesenthal 1995), die andererseits für das System der industriellen Beziehungen im Westen seit einiger Zeit anstehen (vgl. Kotthoff 1994, Müller-Jentsch 1995, Drumm 1997, Gerum 1997, Wächter 1997).

Da die übernommenen westlichen Institutionen jedoch auf keine adäquate, stabile Basis sozialer Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern trafen, waren erhebliche Anpassungs-, Interpretations- und Gestaltungsleistungen der betrieblichen Akteure erforderlich, um sich die neuen Institutionen in einem Lernprozeß anzueignen (vgl. Heering/Schroeder 1995, Lohr et al. 1995, Röbenack 1996). In dieser Situation griffen die Akteure offensichtlich häufig auf bewährte Deutungsschemata und Orientierungsmuster aus der Vergangenheit zurück, was zu ihrer Reproduktion und damit zur vielfach - teils positiv, teils negativ - konnotierten Tendenz zur Beharrung in den Orientierungen und Handlungsmustern führte und zum Teil noch führt (vgl. Heering/Schroeder 1995, Schmidt/Stöhr 1995, Lohr et al. 1995, Röbenack 1996).

Die Konsequenzen dieser kurz skizzierten Entwicklung für das Selbstverständnis der Betriebsräte sind Gegenstand der weiteren Analyse.

3. Das Selbstverständnis der ostdeutschen Betriebsräte – eine Meta-Analyse vorliegender Artikel und Studien

Die Entwicklung der betrieblichen industriellen Beziehungen im ostdeutschen Transformationsprozeß war bereits frühzeitig Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, konzeptioneller Überlegungen und insbesondere auch empirischer Studien. Der Schwerpunkt lag dabei auf einer Begleitforschung zur Etablierung und zu den Handlungsstrategien der Betriebsräte sowie den sich herausbildenden Interaktionsmustern zwischen Belegschaftsvertretungen und Management. Daneben wurden zum Teil - häufig implizit - auch Orientierungen und Situationsdeutungen

der Belegschaftsvertreter analysiert. Die wichtigsten Ergebnisse der Studien sollen hier kurz dargestellt und ausgewertet werden.

Die Auswahl orientiert sich vor allem am möglichen Beitrag für die Herausarbeitung von Mustern des Selbstverständnisses von Betriebsräten in ihrer Entwicklung nach der Wende 1989. Daher wurde schwerpunktmäßig auch auf die späteren Arbeiten etwa ab 1993/1994 zurückgegriffen, in denen in stärkerem Maße Entwicklungsaspekte Berücksichtigung fanden². Die näher betrachteten Beiträge lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen: empirische Studien und konzeptionell-analytische Artikel. Die Beiträge der zweiten Gruppe stützen sich in der Regel ebenfalls auf empirische Studien, eigene wie fremde, liefern aber oft zusätzliche, vertiefende oder alternative Interpretationen (vgl. Heering/Schroeder 1994, Röbenack 1996).

Ein Blick auf die verwendeten Methoden zeigt eine starke Dominanz von Betriebsfallstudien mit Dokumentenanalysen, teilnehmenden Beobachtungen, Interviews mit den wichtigsten Akteuren sowie Expertengesprächen mit Gewerkschaftsvertretern. Neben spezifischen, branchenbezogenen Analysen im Maschinenbau (vgl. Ermischer/Preusche 1993, Lungwitz/Preusche 1996, Preusche 1997), der Automobilindustrie (vgl. Mickler et al. 1996), der chemischen Industrie (vgl. Heering/Schroeder 1995), dem Bau (vgl. Schmidt/Stöhr 1996), dem Nahrungsmittelgewerbe (vgl. Wassermann 1995) oder der Metallindustrie (vgl. Garms/Zeuner 1997), gibt es auch branchenübergreifende Fallstudien (vgl. Aderhold et al. 1994, Lohr et al. 1995, Röbenack 1996).

Die Beiträge wurden nach folgenden Aspekten analysiert: Aussagen zu typischen Wahrnehmungs- und Deutungs- bzw. Interpretationsschemata der Betriebsräte sowie von Orientierungsmustern hinsichtlich ihrer eigenen Rolle im Betrieb und ihrer Beziehungen zu wichtigen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren des Transformationsprozesses („Selbstverständnis“), Befunde und Aussagen zu spezifischen Interaktionsformen und Handlungsstrategien von Betriebsräten in den verschiedenen Phasen der betrieblichen Transformation als Ausdruck und Reproduktionsmedium des vorhandenen Selbstverständnisses sowie zu Problemen und Dilemmata, zum Transformations- und Kultureinfluß als Faktoren der Herausbildung und Entwicklung der Orientierungsmuster von Betriebsräten. Die Ergebnisse sind in einem zusammenfassenden Überblick im Anhang dargestellt.

Die Tabelle verweist auf eine insgesamt recht breite Übereinstimmung der verschiedenen Autoren/innen zu den folgenden Punkten:

1. Die Wahrnehmungs- und Orientierungsmuster sowie das Selbstverständnis der ostdeutschen Betriebsräte sind vor dem Hintergrund der Vergangenheit der

² Erste Berichte und empirische Befunde gibt es natürlich schon 1990/1991 (vgl. Kreißig/Schreiber 1990, Kädtler/Kottwitz 1990, 1991, Kottwitz 1991, Röske/Wassermann 1991, Jander/Lutz 1991, Martens 1992).

Arbeitsbeziehungen in DDR-Betrieben zu sehen. Die Autoren gehen übereinstimmend von einem mehr oder weniger starken Einfluß der kulturellen Muster aus der Vergangenheit aus: Eine Tendenz zur Konfliktvermeidung, eine Präferenz für kollektives statt individuelles Handeln, Kooperations- und Gemeinschaftsorientierung, Informalität in der Beziehungsgestaltung, etc. werden als spezifische Muster genannt, die sich zum Teil auch unter Transformationsbedingungen als geeignete, zumindest teilweise funktionale und daher zeitlich überdauernde Handlungsorientierungen erwiesen. Der Einfluß wird unterschiedlich stark betont: Während einige (vgl. Aderhold et al. 1994, Heering/Schroeder 1995, Schmidt/Stöhr 1995, Schmidt 1996) den Einfluß des „cultural lag“ für zentral halten oder besonders herausstellen, sprechen andere Verfasser (vgl. Kädtler/Kottwitz 1994, Preusche/Lungwitz 1995, Röbenack 1996, Liebold 1996, Preusche 1997) nur von einem „sekundären“ Einfluß und machen vielmehr die transformationsspezifischen Rahmenbedingungen und die aus ihnen erwachsenden Interessen- und Herrschaftskonstellationen sowie die Erfahrungen nach der Wende in Form einer „gewachsenen Interaktionskultur“ (Liebold 1996:231) für die Herausbildung und Entwicklung des Selbstverständnisses verantwortlich. Dieses wie auch die darauf beruhenden Interaktionsformen sind „letztlich transformations- resp. betriebs-historische Entwicklungsprodukte“ (Röbenack 1996:205).

2. Die generelle Transformationssituation wirkt vor allem durch die unterschiedlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Handeln der betrieblichen Akteure in den verschiedenen Phasen der Transformation. Dazu gehörte zunächst die besondere Situation der Etablierung von Formen der betrieblichen Interessenvertretung als „Reform von unten“, als Ausdruck der „Wende im Betrieb“ und der Reaktion auf den Zusammenbruch der Institutionen (vgl. Ermischer/Preusche 1993, Kädtler/Kottwitz 1994, Preusche/Lungwitz 1995, Lohr et al. 1995, Röbenack 1996, Preusche 1997). Die Übertragung des westdeutschen Arbeits- und Mitbestimmungsrechtes und der damit verbundenen Institutionen ohne Beachtung der besonderen Bedingungen der gesellschaftlichen Transformation und der Erfahrungen der Akteure (vgl. Heering/Schroeder 1995) sowie die Situation der Sanierung und Modernisierung in der Treuhandphase stellten weitere besondere Bedingungen dar, die durch jeweils spezifische betriebliche Interessenkonstellationen charakterisiert waren („Fortsetzung betrieblicher Notgemeinschaften/Solidargemeinschaften“ als „Überlebenspakete“, Produktivitäts-, Rationalisierungs- und Modernisierungspakte) und zu entsprechenden Lernprozessen geführt haben („Erfahrungen in kooperativer Krisenbewältigung“ - Preusche 1997:126). In Verbindung mit der letztgenannten Entwicklung der Sanierung und Modernisierung war insbesondere die zunehmende Bedeutung ökonomischer Kalküle und damit der notwendige, z.T. radikale Personalabbau bedeutsam (vgl. Lohr et al. 1995, Röbenack 1996). Und schließlich war nach der Privatisierung häufig eine erhebliche Beschränkung der Macht der Mitarbeiter-

vertretungen festzustellen. Insgesamt sind es vor allem jene Autoren, die ihrer Analyse ein ausgeprägtes Phasenkonzept zugrunde legen, die den starken Einfluß der Transformationssituation betonen.

3. Beide vorgängig genannten Einflußfaktoren haben zur Herausbildung von betriebspezifischen, jedoch insgesamt häufig hochkooperativen und konsensuellen Mustern betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Interaktionsformen beigetragen. Diese Muster (Co-Management diverser Ausprägungen sowie auch harmonistische Beziehungs- und Interaktionsmuster, seltener dagegen konfliktorientiert) machen neben einer besonderen Zusammensetzung der Mitarbeitervertretungen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Techniker und Angestellter (vgl. Kädtler/ Kottwitz 1994) die Besonderheit „ostdeutscher“ betrieblicher Arbeitsbeziehungen aus und prägen sie offenbar bis in die Gegenwart (vgl. Garms/ Zeuner 1997).
4. Die empirischen Befunde und Deutungen verweisen ebenfalls meist übereinstimmend auf dahinter liegende Orientierungsmuster, Rolleninterpretationen und ein besonderes Selbstverständnis der Betriebsräte, das durch „Anwendung“ in den Interaktionen der o.g. Formen über den Transformationsprozeß hinweg rekursiv stabilisiert wurde. Dazu gehören die von fast allen Autoren genannte, ausgeprägte Betriebs- und Gemeinschaftsorientierung („Kampf für das Überleben des Betriebes“, „Denken an den Betrieb“) sowie eine starke Kooperations-, Konsens- und Harmonieorientierung und eine sachlich-funktionale, pragmatische, entpolitisierte, entideologisierte Auffassung von Mitarbeitervertretung. Weiter werden von vielen Autoren der untersuchten Studien bzw. Artikel genannt: ein ausgeprägter Glaube an technisch-organisatorische Rationalität und „Sachzwanglogik“, ein sachbezogener, „managementähnlicher“ Gestaltungswille/-anspruch, z.T. konstatierte Autoritäts- und Regelgläubigkeit (vgl. Wassermann 1995, Mickler et al. 1996, Garms/Zeuner 1997) sowie anpassende, defensive Einstellungen und Verhaltensweisen (vgl. Mickler et al. 1996). Erwähnt werden zudem Rollenmuster des „Helfers“ der Mitarbeiter (z.T. mit paternalistischem Einschlag in Richtung auf eine Erziehung der Mitarbeiter – vgl. Schmidt 1996) und des „Erfüllungsgehilfen“ des Management (vgl. Aderhold et al. 1994), die Bedeutung moralischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (vgl. Preusche/Lungwitz 1995) sowie eine „geschlechtsneutrale“ Orientierung trotz massivem, überdurchschnittlichem Abbau von weiblichen Beschäftigten (vgl. Bieszcz-Kaiser 1995).
5. Mit der Privatisierung zeichnete sich nach Auffassung einiger Autoren (vgl. Wassermann 1995, Mickler et al. 1996, Preusche 1997) eine deutliche Krise im Selbstverständnis der Betriebsräte ab. Viele der bisherigen Orientierungsmuster wurden unter den Bedingungen klarer Eigentumsverhältnisse und betrieblicher Machtstrukturen obsolet. Die Betriebsräte wurden in vielen Unternehmen auf westliche Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmuster zurückverwiesen und sahen

sich damit vor der Notwendigkeit einer Neuverortung und Redefinition ihrer Rolle im Betrieb. Die Fortsetzung bisher „erfolgreicher“ Handlungsmuster und Interaktionsformen erschien schwierig, wenn nicht unmöglich. Eine besonders krasse Entwicklung zeigt z.B. Wassermann (1995:207ff.) für das Nahrungsmittelgewerbe auf: Dort konstatiert er für viele von westlichen Firmen übernommene aber auch durch MBO privatisierte Unternehmen eine Aufkündigung der Kooperation durch die Praktizierung eines „Herr-im-Haus-Standpunktes“ seitens der Eigentümer/Manager, der die Betriebsräte oft „schockartig“ traf, und sie „ratlos“ zwischen Perspektiven der Isolation und Kollaboration zurückließ. Aber auch für „geübte“ Co-Manager erwies sich die Anpassung und das Finden einer neuen Identität zum Teil als Problem. Die geänderten Rahmenbedingungen auf der Makroebene wie im Betrieb beschränkten die Handlungsoptionen, der Zugang zu strategischen Informationen wurde ihnen zunehmend verwehrt, sie wurden seltener oder gar nicht mehr in betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden, konnten kaum noch normsetzend im Betrieb wirken (vgl. Preusche 1997:125ff.). Auch hier deutet sich also ein gravierender Wandel an. Ob er zurück zu einem traditionell-westlichen Selbstverständnis führt oder Besonderheiten erhalten bleiben, lassen die meisten Autoren offen.

Da die vorgestellten Analysen die Frage des Selbstverständnisses von Betriebsräten eher implizit behandelt und insbesondere kaum Entwicklungsaspekte und Trends thematisiert haben, soll im folgenden auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse eine qualitative Analyse von Betriebsratsinterviews vorgenommen werden, die von 1992 bis 1997 in verschiedenen Betrieben realisiert wurden. Es soll dabei versucht werden, die genannten Aussagen zum Selbstverständnis und seiner Entwicklung zu vertiefen und mögliche Entwicklungstrends aufzuzeigen.

4. Das Selbstverständnis ostdeutscher Betriebsräte: Eine empirische Analyse

4.1 Methodik

Die Grundlage des empirischen Teil der vorliegenden Arbeit bilden 13 qualitative Interviews mit Betriebsräten aus 9 ostdeutschen Industriebetrieben, überwiegend aus dem Raum Chemnitz und Leipzig (vgl. Abb. 1). Die Interviews stammen aus der Zeit von 1992 bis 1997 und wurden von verschiedenen Teams geführt.

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert; lediglich in einem Fall war dies – auf Wunsch des Gesprächspartners - nicht möglich, dort wurde eine Mitschrift erstellt. Normalerweise handelte es sich um Einzelgespräche. In einem Fall (Interview 6) wurden zwei Betriebsräte gemeinsam befragt, ein Betriebsrat wurde in zwei Etappen interviewt (Interviews 12 und 13).

Die Mehrzahl der Interviewpartner stammte aus mittelgroßen Betrieben (zum Interview-Zeitpunkt 200-600 Mitarbeiter). Zwei Betriebe hatten um die Tausend, einer sogar fast zweitausend Mitarbeiter, was für ostdeutsche Verhältnisse schon Großbetriebe darstellen. Ein Betrieb mit rund 25 Mitarbeitern stellte einen typischen Kleinbetrieb dar.

| Nr. | Datum | Status | Standort | Mitarbeiterzahl | Besitzverhältnisse |
|-----|--------|--------|----------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Nov 92 | KT | Leipzig | 960 | US-Mutterkonzern |
| 2 | Nov 92 | KT | Leipzig | 960 | US-Mutterkonzern |
| 3 | Dez 92 | G | Leipzig | 600 | Westdt. Mutterkonzern |
| 4 | Jan 93 | KT | Leipzig | 1100 | Beteiligungsmodell |
| 5 | Jan 93 | KT | Leipzig | 1100 | Beteiligungsmodell |
| 6a | Jun 94 | G | Chemnitz | 240 | US-Mutterkonzern |
| 6b | Jun 94 | KT | Chemnitz | 240 | US-Mutterkonzern |
| 7 | Jul 94 | G | Chemnitz | 470 | THA-Betrieb |
| 8 | Okt 94 | KT | Chemnitz | 25 | Westdt. Mutterkonzern |
| 9 | Mai 95 | G | Chemnitz | 280 | Westdt. Mutterkonzern |
| 10 | Jul 95 | KT | Leipzig | 375 | MHS-Betrieb |
| 11 | Mrz 96 | KT | West-Thüringen | 1900 | Westdt. Mutterkonzern |
| 12 | Mai 97 | KT | Chemnitz | 470 | BNL-Betrieb |
| 13 | Jun 97 | KT | Chemnitz | 470 | BNL-Betrieb |

G: Gewerblicher Arbeiter; KT: Kaufmännisch-technischer Angestellter

BNL: Beteiligungsgesellschaft Neue Länder; MHS: Management Holding Sachsen; THA: Treuhandanstalt

Abb.1 : Analyisierte Interviews

Die Auswertung der Interviews gestaltete sich nach einem Multi-Methoden-Ansatz:

- Zum einen wurden alle Interviews einer „klassischen“ Inhaltsanalyse unterzogen, wie sie in allgemeinen qualitativen Studien üblich ist (vgl. Alt 1996; Alt/Lang 1998).
- Im weiteren wurden im Rahmen einer Fallstudie mit Studenten ausgewählte Passagen aus sechs Interviews einer Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen (vgl. Mayring 1988; Hugi 1995:98ff.).
- Eine besonders ausdrucksstarke Passage wurde im Rahmen der Fallstudie in einer Intensivsituation mit der Methodik der Objektiven Hermeneutik analysiert (vgl. Oevermann et al. 1979; Lamnek 1995:218ff.).
- Zur Evaluierung der Ergebnisse wurden diese zum Abschluß in einer Expertenrunde diskutiert.

4.2 Typologie des Selbstverständnisses von Betriebsräten

Bei der Analyse der Interviews konnte im Bezug auf das Selbstverständnis der Betriebsräte eine Typologie herausgearbeitet werden, die sich aus den beiden Dimensionen *Ideologie-Orientierung* und *Resultat-Orientierung* ergibt (vgl. Abb. 2).

Ideologie-Orientierung bezeichnet das Ausmaß, in dem sich der Betriebsrat an klassischen Betriebsratsvorstellungen und einer Rolle als „Interessenvertreter“ (Belegschaftsvertretung, Opposition zum Management) orientiert und diesen Idealen nachzustreben sucht.

Resultat-Orientierung andererseits bezeichnet das Ausmaß, in dem der Betriebsrat sich am konkreten Output, am Erfolg seiner Aktivitäten und damit einer „Gestalter“-Rolle orientiert, ohne daß hier Aufwands-Ertrags-Überlegungen speziell berücksichtigt wären.

Die Positionierung der einzelnen Interviewpartner in der Abbildung gibt dabei einen Gesamteindruck wieder, der insbesondere auch die Vergangenheit der einzelnen Betriebsräte mit einschließt.

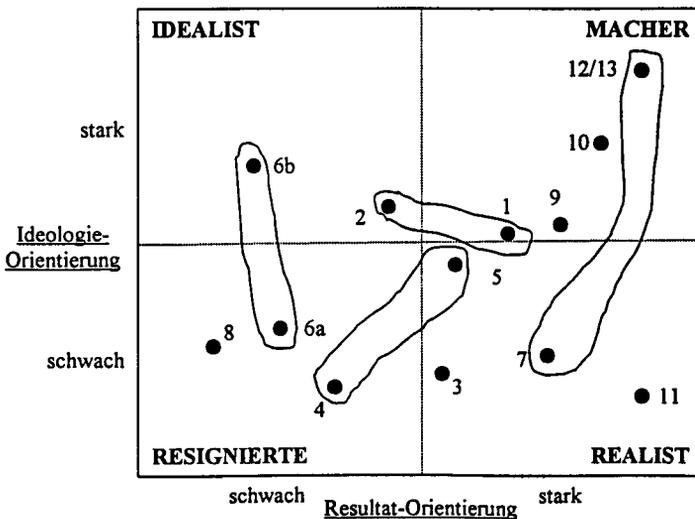


Abb. 2: Typologie des Selbstverständnisses von Betriebsräten
(Vertreter derselben Firma sind umkreist)

4.2.1 Der Resignierte

Bei diesem Typus sind beide Dimensionen nur schwach ausgeprägt. Der Resignierte ist tendenziell pessimistisch, geprägt von vielen negativen Erfahrungen, v.a. von Machtlosigkeit gegenüber dem Management.

„Es gibt zwar das Betriebsverfassungsgesetz, aber dort, wo es wirklich drauf ankommt, hat der Betriebsrat nichts zu sagen. (...) Selbst Gesetze, die es also eindeutig gibt, (...) werden also gern gebrochen, gar nicht zur Kenntnis genommen. Es macht unsern Geschäftsführern offenbar auch Freude, daß sie nun so richtig ohne Kontrolle jetzt mit den Arbeitnehmern umgehen können.“ (Interview 8:5)

Diese Situation wird oft noch dadurch verstärkt, daß der Rückhalt des Betriebsrats – auch wegen seiner geringen Erfolge – bei der Belegschaft schwindet, bzw. seine resignative Haltung sich auf die Kollegen überträgt: längerfristig ergibt sich so ein Teufelskreis von abnehmendem Einfluß und abnehmendem Ansehen auf der einen, zunehmender Resignation und Reduzierung eigener Aktivitäten auf der anderen Seite.

„... also dieses Jahr waren es, muß ich sagen, typischerweise nur informative Dinge, daß wir die Informationen, die von der IG Metall gekommen sind, (...) daß man die Informationen an die Gewerkschaftsmitglieder weitergegeben hat. Direkte Sachen, mal Kampfmaßnahmen auch nun glücklicherweise bis jetzt im Betrieb noch nicht zu organisieren. (...) Und dann versuche ich natürlich, die, die gewerkschaftlichen Belange zumindest dem Betriebsrat darzulegen.“ (Interview 4:38)

Was dem Betriebsrat bleibt, ist die Gewißheit, in seiner Funktion – im Gegensatz zu seinen Kollegen – Kündigungsschutz zu genießen...

4.2.2 Der Idealist

Ebenfalls eine geringe Resultat-Orientierung weist der Idealist auf. Er kompensiert sie allerdings durch ein hohes Maß an Wertebewußtsein, an kritischen Gedanken und Zielen, mit denen er seine Betriebsratsrolle ausfüllt.

„... also die ganze Frage der Unterstützung und, und, das ist mir alles ein bißchen zu, na ja, wird alles entweder bewußt zu einfach gemacht, es wird auf alle Fälle nicht so angegangen, wie's eigentlich... sein mußte. (...) Man muß eben einmal, sag ich mal, auch von staatlicher Seite sagen, okay, jetzt bauen wir das einmal konsequent auf, einen gewissen Fonds, Zeitraum, ein halbes Jahr, dafür gibt's eben so und so viel, sag ich mal, Fördermittel oder wie man das nennen will, so, dann steht das, und damit muß dann produziert werden. (Interview 6b:8)

Allerdings bleiben seine Ideen in den meisten Fällen auf dem Papier, da seine Prinzipientreue stärker als seine Erfolgsorientierung ist. Dadurch ergibt sich auch für ihn ein Teufelskreis: Im gleichen Maße wie seine Ziele nicht realisiert (eventuell gar nicht zur Kenntnis genommen) werden, schwindet sein Rückhalt in seinem Umfeld. Seine kritische Haltung und seine Werteorientierung werden dadurch eher noch verstärkt, er distanziiert sich mehr und mehr und droht den Bodenkontakt zu verlieren (Don Quijote-Effekt).

4.2.3 Der Realist

Der Typus Realist ist geprägt durch eine starke Resultat- bei gleichzeitig schwacher Ideologie-Orientierung. Solche Betriebsräte sind meist sachlich und umgänglich, verstehen sich dem Management gegenüber als Verhandlungspartner. Der Erfolg ihrer Aktivitäten bestimmt ihr Denken und Handeln.

„Wenn ich die alten Standorte vergleiche, was da abgeht, wie da überall die Schere angesetzt wird und wie die gebürstet werden, dann denke ich, die Politik, die der Betriebsrat hier macht, sicher letztlich auch mit dem Entgegenkommen der Geschäftsleitung, ist eigentlich eine ganz tolle Sache...“ (Interview 11:10)

„Man habe sich mit der Geschäftsleitung verständigen können und versucht, einen Konsens zu finden. X. betont, daß die Belegschaft Mitgesellschafter sei. Das Engagement der Kollegen bei der Privatisierung sei groß gewesen: 980 Leute haben Anteile an der GmbH genommen.“ (Gesprächsprotokoll Interview 5:10)

Die hohe Loyalität und Kooperationsbereitschaft des Realisten haben allerdings auch eine Kehrseite: Seine hohe Erfolgsorientierung verleitet ihn teilweise dazu, „seine Seele zu verkaufen“, womit er in gefährliche Abhängigkeiten gerät.

„Die haben, da haben wir natürlich sehr viel Lehrgeld bezahlt am Anfang. Das ging los, daß also der Geschäftsführer dem Betriebsrat einen Dienstwagen gibt. Die Firma ist desolat bis zum geht nicht mehr, und der Betriebsrat kriegt einen Dienstwagen gestellt, das ist, ja, das ist ja schon die erste Sache. Dann wird also der Vorsitzende mit einer außertariflichen Zulage bedacht. Also, das hat sich dann alles später als sehr, sehr nachteilig herausgestellt.“ (Interview 13:10)

Es kann nicht verwundern, daß bei ausbleibendem Erfolg der Realist teilweise regelrecht „entmachtet“ wird von Kreisen, die ihm eine zu nachsichtige Politik gegenüber dem Management oder gar persönliche Bereicherung vorwerfen (Steinkühler-Effekt).

4.2.4 Der Macher

Sowohl die Ideologie- als auch die Resultatorientierung sind beim Typus Macher stark ausgeprägt, er vermag die beiden oft widerstreitenden Dimensionen zu vereinen. Er ist meist eine starke Persönlichkeit, seine Politik ist äußerst aktiv, energisch und zielbewußt. Nicht selten ist er der heimliche Herrscher im Betrieb.

„Wir haben natürlich sehr viel den Kollegen abgenommen, uns ist gelungen, sehr viel durchzusetzen. Also, wir haben z.B. den Abbau-Prozeß (...) über drei Jahre gestreckt. (...) Unter'm Strich mit Abfindungen untersetzt, also die Kollegen, ein Teil der Kollegen hat Tarifsprünge mitgemacht, wir sind im Vergleich von Sachsen sicherlich nicht schlecht eingruppiert, wir haben Abfindungen mit Beträgen in Höhe bis zu 24'000 Mark...“ (Interview 1:5)

„... nachmittag haben wir uns zusammengesetzt, das Streikkomitee, und haben den Arbeitskampf für Montag früh um vier vorbereitet, am Sonnabend, am 1. Mai, Nachmittag, 93. Und dann ging das los, rund um die Uhr, drei Wochen lang, Tag und Nacht. Und wir haben gewonnen. Da hatten wir den Tarifvertrag wieder. Und da war natürlich die Belegschaft zusammenschweiß.“ (Interview 13:6)

Die Gefahr liegt beim Macher teilweise in seinem Hang zur Eigensinnigkeit, zu Alleingängen und Aktionen mit der Brechstange, bei denen der tatsächliche Nutzen seines Handelns für Betrieb und Belegschaft aus dem Blickfeld gerät.

„Aber es gab eben auch viele Niederlagen in der Sache. Wir sind ja soweit gegangen, daß wir einen offenen Konflikt hatten. Wir haben die, von der Treuhand, von der Frau Breuel haben wir die Ablösung verlangt. Die konnte ja nur die Geschäftsführer abberufen, die Treuhand. Und da kam's zum offenen Konflikt im Betrieb, offene Auseinandersetzung.“ (Interview 13:12)

4.3 Entwicklungspfade im Selbstverständnis von Betriebsräten

Die im vorangegangenen Abschnitt dargestellte Typologie sollte natürlich nicht dazu verleiten, das Selbstverständnis als stabiles Muster aufzufassen. Auch handelt es sich hier nicht um grundsätzliche Charaktertypen, sondern um unterschiedliche Arten von Verständnissen der eigenen Rolle, die sich im Verlauf der Zeit – und hier vor allem des ostdeutschen Transformationsprozesses – entwickelt haben und die Ergebnis des unter Pkt. 3 dargestellten Lernprozesses sind. Dies zeigt sich auch bei einer näheren Betrachtung der Präsenz der jeweiligen Typen in den einzelnen Phasen.

4.3.1 Die Phase der Entstehung

Die Entstehung von Betriebsräten – genauer: von betriebsratsähnlichen Strukturen – fiel in eine Zeit des Machtvakuumms: Traditionelle Institutionen der Arbeitnehmervertretung, insbesondere die Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL), hatten vielerorts in den Augen der Arbeitnehmer ihre Legitimität durch mangelnde Eigenständigkeit eingebüßt, alternative Institutionen fehlten noch weitgehend. Den Runden Tischen in den Betrieben kam eher die Funktion von Podien der innerbetrieblichen Konsensfindung zu. Direkte Impulse oder Einflüsse von außerhalb des Betriebes waren in dieser Sache zu diesem frühen Zeitpunkt noch kaum zu verzeichnen.

„Das war eine Zeit des Machtvakuumms, also, im Prinzip, nach dem Zusammenbruch, ein Vakuum. Und das haben wir ausgefüllt, mit, nach Kräften, wir haben also das in Anspruch genommen, so.“ (Interview 12:10)

„Und aus der Erkenntnis heraus, daß die Gewerkschaft als DDR-Gewerkschaft, FDGB, eigentlich abgewirtschaftet und auch so belastet war. Wir haben früher immer gesagt: die Gewerkschaft ist die Speerspitze der Partei. Weil die in den Betrieben die Rolle des Transmissionsriemens gespielt hat, in bezug auf Wettbewerb, auf diese ganzen, diese Politisierung, hat die Partei eigentlich fast weniger gemacht wie der FDGB. Und daß die Leute dann, wenn der Wechsel zu, zur IG-Metall kommt, natürlich erwarten, daß dann eine ordentliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer vorhanden ist.“ (Interview 9:1)

Erste Betriebsräte entstanden vor diesem Hintergrund in stark selbstorganisatorisch geprägten Prozessen: Teilweise unter Teilnehmern des Runden Tisches, teilweise im Kreis von kritischen Kollegen wurden erste Ideen geboren und Aktionen gestartet.

Die Anpassung an (vorgegebene) westdeutsche Betriebsratsstrukturen war noch kaum ein Thema.

„Und wir haben dann auch schon im Frühjahr einen, also dann '90, einen Betriebsrat gebildet, das könnte hier der erste der Stadt gewesen sein. Allerdings nun nicht nach den Regeln der, der vorgeschriebenen Wahlordnung da, sondern er ist gebildet worden und... hatte natürlich noch nicht die Legitimation. Aber ein gewisser Einfluß war doch eigentlich schon, schon spürbar...“ (Interview 7:2)

Die Entstehung von ersten Betriebsräten ging meist nicht ohne Kontroversen vor sich. An manchen Orten versuchte das Management frühzeitig, diese neuen Gremien bzw. ihre Zusammensetzung zu beeinflussen. Auch die BGL trat nicht überall lautlos ab; wo sich ihre (ehemaligen) Mitglieder ein neues, eigenständiges Image verschaffen konnten, mischten sie weiterhin mit.

Der Vakuum-Situation geschuldet verstanden sich viele Betriebsräte noch stark als Pioniere, eine gewisse Goldgräber-Mentalität war verbreitet. Häufig waren vor allem charismatische Macher-Typen, die sich durch starke Handlungsorientierung hervortaten. Mit der Etablierung und Legitimation der Betriebsrats-Strukturen (insbesondere durch Wahlen) traten auch jene Leute auf, die zwar weniger dominant, aber dank ihrer starken Verankerung in der Belegschaft Gewicht hatten. Aus ihrem Kreis entwickelten sich (später) oft die Realisten.

„... wir haben 1989 im November in diesem Betrieb einen Runden Tisch erzwungen, unabhängig von der BGL, haben im November, haben im Dezember '89, allerdings noch nicht nach Betriebsverfassungsgesetz, sondern so, aber nicht nach eigenem Gutdünken, wir haben gesagt, wir wählen also in allen Bereichen, alle Bereiche sollen einen Vertreter wählen oder auch zwei, je nach Größe, und haben da, davon, völlig unabhängig von der BGL einen Betriebsrat gegründet“ (Interview 1:29)

„... ich hab' schon immer die soziale Komponente mehr betrachtet, ich war auch früher, sagen wir mal zu DDR-Zeiten, Vertrauensmann. Das war also hier von der Gewerkschaft, eben hier von einem gewissen Kollektiv war ich als Vertrauensmann gewählt worden von den Kollegen und habe eigentlich nachher eben auch mich im Betriebsrat jetzt um die sozialen Belange hauptsächlich gekümmert.“ (Interview 2:2)

4.3.2 Die Phase der Umgestaltung

Die folgende Phase war ohne Zweifel die Blütezeit der Betriebsräte: Ihr Einfluß bei der Restrukturierung des Betriebes war beachtlich – nicht zuletzt auch dank der Tatsache, daß der Großteil der Betriebe noch im Besitz der Treuhandanstalt waren. Vielerorts saßen sie mit am Leitungstisch bzw. im Aufsichtsrat, Vorschläge und Forderungen des Betriebsrats hatten Gewicht, manches konnte in dieser Phase, oft gemeinsam mit dem Management, durchgesetzt werden. Die ersten regulären Wahlen nach dem Betriebsverfassungsgesetz bestätigten noch zusätzlich die starke Stellung des Betriebsrates.

„Wir fühlen uns eigentlich sehr eingebunden, und wir verstehen uns eigentlich auch ein bißchen als Co-Management.“ (Interview 11:8)

„Ja, und wir hatten dann, mit dem amtierenden Werkleiter hatten wir dann also Gedanken erarbeitet, eine neue Struktur auf der höchsten Ebene durchzusetzen. Es wurden also alle diese 10 Fachdirektoren abberufen, es wurde neu gegliedert, und es wurden diese Stellen ausgeschrieben.“ (Interview 7:2)

Es war vor allem die große Zeit der Realisten: Bezüglich Zielen (v.a. Straffung der betrieblichen Strukturen) und Gegner (altes System) konnten viele Gemeinsamkeiten mit dem Management ausgemacht werden: eine enge Kooperation (bzw. faire Konfrontation) zum Wohl des Betriebs lag da auf der Hand. In vielen Fällen ergaben sich auch Koalitionen von Betriebsrat und Management gegen die Treuhandanstalt.

„Ansonsten bin ich schon der Meinung, daß unser Betriebsrat, ich will mich nicht selber loben, mich als Person sowieso nicht, nur als Betriebsrat gesamt, schon eine gute Strategie gefahren ist, die letzten Jahre. Und eigentlich hat die Firma dem Betriebsrat auch einiges zu verdanken. Das ist Fakt so, und das werden bestimmt die Herrschaften da drüben so sehen, die die ganze Geschichte miterlebt haben.“ (Interview 10:13)

Die Dauer dieser Phase variierte stark von Betrieb zu Betrieb, auch abhängig vom Stand von Privatisierung und Sanierung.

4.3.3 Die Phase der Polarisierung

Das Ende des „Honey moons“ der Umgestaltungsphase war meistens in dem Moment abzusehen, als die betriebliche Restrukturierung das erste Mal deutlich die Schmerzgrenze der Belegschaft erreichte. Diese Situation wurde teilweise noch überlagert durch den Eintritt eines neuen Eigentümers, dessen Vorstellungen und Aktivitäten oft zu Konflikten Anlaß gaben. Nun traten die vielfach vernachlässigten oder gar verdrängten Gegensätze zwischen Management und Betriebsrat offen zu Tage – eine rasche Polarisierung war die Folge.

„... wir haben also versucht, also jetzt ich, weil ich auch damals schon im Betriebsrat im Forschungszentrum war, mit diesem Herrn X günstigere Bedingungen für unsere Arbeitsverträge auszuhandeln. Das einzige, was mir gelungen ist, war, daß die beabsichtigte Probezeit von neun Monaten auf sechs Monate reduziert wurde, so wie es eigentlich auch üblich dann ist bei Absolventen...“ (Interview 8:6)

„Wir haben dann auch mit gesessen in den Leitungsberatungen dabei, der Betriebsratsvorsitzende, der Stellvertreter usw. Und wir wurden dann untergebuttert, wir haben dann ganz schnell gemerkt, daß wir untergebuttert wurden. Also, daß es eigentlich doch zwei Parteien gibt, im Betrieb, wo man das auch sauber trennen muß.“ (Interview 12:8)

Mit der Polarisierung einher ging auch in den meisten Betrieben eine Machtverschiebung zuungunsten des Betriebsrates. Von den Privilegien und Möglichkeiten der Anfangszeit war keine Rede mehr, insbesondere beim Personalabbau herrschte nüchterne Legalität oder gar das Recht des Stärkeren. Viele Betriebsräte resignierten, flüchteten sich in einen „idealistischen“ Elfenbeinturm oder verließen gar die Firma.

Es ist natürlich so, (...) die Personalentscheidung ist eine unternehmerische Entscheidung. Wir können das nur im Rahmen der uns gegebenen Möglichkeiten begleiten, und natürlich haben wir einen, also bei Personalabbau, Kündigungsanzeigen auf unseren Tisch kommen, die Möglichkeit, dort Widerspruch einzulegen, aber die Möglichkeiten sind also durch die Situation ja schon sehr beschnitten.“ (Interview 6a:12)

„Da ist die Frage, welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat? In wirtschaftlichen Dingen gar keine. Das sagt schon das Betriebsverfassungsgesetz aus.“ (Interview 3:5)

Nicht überall allerdings gaben die Betriebsräte klein bei: Vielerorts waren Macher-Typen gewillt und fähig, dem Management die Stirn zu bieten und scheuten nicht offene Konflikte. Oft gelang ihnen – als Katalysator agierend – auch eine Mobilisierung der Massen.

„... daß wir dann doch noch, über einen Regelmechanismus, über die Treuhand, dann bei solchen Dingen was hin bekommen haben, das mußten wir sogar per Gericht durchsetzen, also im Einstellungsverfahren, auch das war für uns neu. Wir haben auch auf der Werkstraße mit Arbeitsniederlegung eine Vereinbarung über soziale Leistungen durchgesetzt, das war auch neu.“ (Interview 13:10)

4.3.4 Die Phase der Ausdifferenzierung

Während die drei vorangegangenen Phasen - mehr oder weniger ausgeprägt – in sämtlichen Betrieben zu beobachten waren, ergab sich in der Folge eine deutliche Ausdifferenzierung aufgrund der sehr unterschiedlichen Situation der Betriebsräte:

An manchen Orten stabilisierte sich die Lage, ein bestimmtes Kräfteverhältnis pendelte sich ein. Die Position des Betriebsrates kann dabei von unterschiedlicher Qualität sein: Das Spektrum reicht von der beinahe kompletten Bedeutungslosigkeit bis hin zur recht komfortablen Situation. Entsprechend ist auch das Selbstverständnis des Betriebsrats ausgeprägt:

„... es ist ja nun wieder nicht möglich, die Betriebsleitung zu zwingen, irgend etwas zu... akzeptieren... Ja, das ist also unser größtes Problem, daß wir nicht tariflich gebunden sind. Wir haben zwar im Arbeitsvertrag eine Klausel, daß sich der Betrieb anlehnen will an die tariflichen Bestimmungen der IG Metall. Aber es ist uns bis jetzt nicht gelungen, mal nun die Betriebsleitung zu einer definitiven Äußerung zu bewegen, was unter Anlehnung zu verstehen ist. Und bisher ist es so gehandhabt worden, daß es also, die tariflichen Bestimmungen nicht angewendet werden.“ (Interview 8:5)

„Das Werk sollte ja und ist auch für die Mutter weltweit das Vorzeigeobjekt, und die sind ja auch daran interessiert, daß hier Frieden herrscht. Wollen wir es mal so nennen. Und die wollen ja das hoffentlich noch ein paar Jahre vorzeigen.“ (Interview 11:10)

Andererseits dominieren in verschiedenen Betrieben offene Konflikte und harte Auseinandersetzungen. Sicherlich kein Zufall, daß hier Macher-Typen häufig sind.

„Und da sind wir rein in den Betrieb und sofort zusammengerufen, also, und jetzt mobilisieren: Wollen wir denn den Betrieb so aufgeben? Wir wären kaputt gemacht worden. Was können wir denn noch nutzen, jetzt? Wahlkampf, der Herr Biedenkopf läßt sich überall feiern, überall großer Jubel, war angesetzt eine Veranstaltung in, in der Stadthalle (...). Sind wir mit 50 Mann rein, Trans-

parenten, in die Stadthalle, unter das CDU-Wahlervolk und haben dann ihn angegriffen, frontal, ob er die Firma vergessen hätte, verraten hätte.“ (Interview 12:17)

Die wohl häufigste Situation war (und ist) die des schwelenden Konfliktes: Zwar finden keine offenen Auseinandersetzungen statt, doch liegen viele Zeugnisse vor, daß es unter der Oberfläche brodelt. Dies ergibt für die Betriebsräte oft eine heikle Lage zwischen Widerstand und Anpassung. Dementsprechend sind eigentlich fast alle Betriebsrats-Typen vorzufinden.

„Wenn man sich an Recht und Gesetz halten würde, dann könnte man sicher etwas anders miteinander umgehen. Aber wenn man den Betriebsrat in die Ecke hineinmanövriert: entweder Ihr stimmt dieser Maßnahme zu oder der Betrieb bricht morgen zusammen – das ist keine Grundlage für eine Zusammenarbeit.“ (Interview 1:25)

„Im Moment ist das ungefähr so, wie als wenn Sie über ein Moor gehen, Sie haben einmal ein paar Stellen, wo sie drauf steigen können und daneben wieder eine Stelle, wo sie versinken können, diese Problematik ist eben bei weitem noch nicht überstanden und bringt uns oftmals große, große Sorgen. Und macht, und das ist natürlich die andere Seite, alle Beschäftigten im Unternehmen aufgrund der ökonomischen Problematik erpreßbar in der Form, daß man natürlich nicht das gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen kann, was man eigentlich durchsetzen müßte, auch im Interesse der Arbeitnehmer...“ (Interview 6b:9)

Insgesamt kann also von einer deutlichen Ausdifferenzierung bzw. von einem Auseinanderdriften des Selbstverständnisses der Betriebsräte gesprochen werden. Dieser Prozeß geht stark zu Lasten des Macher-Typus, der unter dem Druck der Realität seltener wird, was auch an ihren eigenen Einschätzungen abzulesen ist.

„Ich sag mal, selbst wenn's scheitern würde und man ist dabei gewesen, man hat's versucht, könnte man sagen, ich hab's versucht, mit den Kollegen, also hier.“ (Interview 13:21)

4.4 Dilemmata als Brennpunkte der Entwicklung

Mit der Entwicklung eines spezifischen Selbstverständnisses von Betriebsräten sind eine Reihe von Dilemmata unmittelbar verknüpft, die – zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlicher Intensität – diese Entwicklung beeinflussen.

4.4.1 Das Legitimations-Dilemma

Die Entstehung erster Betriebsräte vollzog sich vor dem Hintergrund eines weitgehenden betrieblichen Machtvakuum, was einerseits einen großen Handlungsspielraum für die Akteure, andererseits aber auch einen gefährlichen Mangel an legitimierenden Instanzen bedeutete. Die frühesten Aktionen stützten sich demgemäß meist auf eine Art „Aktions-Legitimation“, die wirksam ist, solange sie nicht entschieden in Frage gestellt wird und natürlich dem Macher-Typus stark entgegen kommt.

„Wir sind am 3. Januar 1990 in das Direktorenzimmer gekommen, des Generaldirektors, und haben von ihm die sofortige Abberufung der 12 Direktoren verlangt. Und das waren alles SED-Mitglieder und auch noch, also das war die oberste Ebene. Und der Generaldirektor hat gesagt, ja,

das, wenn Sie das so sehen und das ist so desolat usw., also ich stimme Ihrem, Ihrer Forderung zu, und wir machen das...“ (Interview 13:7)

Der Widerspruch ließ nicht lange auf sich warten, und er kam aus zwei Richtungen: Teils von der BGL, die trotz des eigenen schwankenden Fundaments vielerorts nicht kampflos das Feld räumen wollte, teils aber auch aus der Belegschaft selbst.

„... wir haben bis dorthin nicht miteinander gesprochen. Die BGL hat uns geschnitten hier im Unternehmen...“ (Interview 1:29)

„Es kamen also auch Stimmen aus der Belegschaft, wie könnt Ihr Euch denn selbst zum Betriebsrat ernennen, erheben, ja, geht nicht. So, Ihr sollt doch, müßt doch legitimiert sein von der Belegschaft.“ (Interview 13:8)

Der Ausweg aus dem Dilemma war die „Verfahrens-Legitimation“, erste Wahlen fanden statt. Teilweise noch rudimentär, teilweise bereits mit vorausschauender Anlehnung an westdeutsche Verhältnisse, verschafften sie dem Betriebsrat eine starke Rückendeckung und untermauerten seine Grundorientierung als Interessenvertretung der Belegschaft. Die basisdemokratische (Betriebs-)Orientierung spielte dabei eine deutlich wichtigere Rolle als die Bezugnahme auf westdeutsche Vorbilder – trotz der erstmalig wirksamen westdeutschen Unterstützung.

„Es ist natürlich so: Ich möchte jetzt nicht nur für mich alleine sprechen. Man hat ja den Kontakt zu den Kollegen.“ (Interview 6a:1)

„Und durch die Betriebsratswahl, wir haben beide über 80 Prozent Stimmen bekommen, trotz des Konfliktes, und damit war die Sache vom Tisch. Also, wir hatten klar das Votum der Belegschaft, daß die hinter uns stehen, in der Sache und, ja. Und sind dadurch eben, sag ich mal auch, eben einer harten Auseinandersetzung dann, na, ich sag mal, davongekommen oder, oder, es, es, es ging erst mal weiter.“ (Interview 13:12)

Mit dem Schritt zur Verfahrens-Legitimation ging auch der Aufschwung des Realisten-Typus einher, der es verstand, sich vorgegebenen Regeln und Prozessen anzupassen.

4.4.2 Das Restrukturierungs-Dilemma

Die Phase der Umgestaltung war grundsätzlich eine recht erfolgreiche Zeit für den Betriebsrat. Deren Ende war allerdings gekennzeichnet durch ein Dilemma, das den Betriebsräten durch alle Betriebe hindurch langfristig zu schaffen machte: Die „Geister“ des radikalen Strukturwandels, die sie einst selbst gerufen hatten, wurden sie jetzt nicht mehr los – die Restrukturierung und der Personalabbau bekamen eine vorher kaum für möglich gehaltene Eigendynamik.

„Wir haben die Zeit '93 überbrückt, mit Kurzarbeit, haben versucht, die Kündigungen aufzuhalten bzw. die Belegschaft an Bord zu behalten, das ist uns aber nicht gelungen, es ist ein harter Schnitt gemacht worden, wir waren zu dem Zeitpunkt rund 1680 Beschäftigte, dann brach der Markt weg, und da ging es runter auf 860.“ (Interview 10:1)

„Unser Betriebsrat ist ja nun eigentlich mit so ein Betriebsbestatter, böse gesprochen ist das, wenn man halt, wenn man nicht, wenn man den Optimismus verliert...“ (Interview 2:2)

Diese Situation drängte den Betriebsrat mehr und mehr aus der Rolle des Agierenden in die des Reagierenden, anstatt offensiver Politik war nun Schadensbegrenzung angesagt. Bezeichnend dafür war der Zwiespalt zwischen Absicherung der Entlassenen einerseits und der im Betrieb Verbleibenden andererseits, zwischen der Vertretung aller Belegschaftsmitglieder und dem Betriebserhalt.

„Als Betriebsrat hänge man da zwischendrin, entweder plädiere man für eine geringe Abfindung und sichere damit die Existenz des Betriebes oder man kämpfe für hohe Abfindungen und gefährde den Betrieb. 'Ich habe nicht nur eine schlaflose Nacht gehabt'.“ (Gesprächsprotokoll Interview 5:10)

Auch wenn der Betriebsrat vielerorts bemüht war, die Verantwortung für die Entwicklung dem Management zuzuschieben, so führte dieses Dilemma doch auch zu schweren zwischenmenschlichen Konflikten und konfrontierte die Betriebsräte mit den dunkelsten Seiten ihrer Funktion. Desillusionierung und Resignation waren weit verbreitete Folgen und erklären das verstärkte Auftreten dieses Typs gegen Ende der Umgestaltungsphase.

„... da hat's schlimme Sachen gegeben, da hat's sogar eine Morddrohung gegeben (...) gegen einen Betriebsrat. Und, und man muß aber auch sagen, daß es auch von unserer Seite mitunter unverständlich war, mit welcher Begründung die Leute uns beschimpft haben.“ (Interview 7:8)

„Viel schwerer war's, weil ich dann so fertig war, durch die hunderte von Gesprächen, daß meine Frau mich eigentlich genervt hat, den Job hinzuschmeißen... Und, unter dem Motto: Du machst die Drecksarbeit, und Dank kriegst Du sowieso keinen, also was soll's?“ (Interview 9:14)

4.4.3 Das Polaritäts-Dilemma

Der Transformationsprozeß prägte das Verhältnis von Betriebsrat und Management in vielen ostdeutschen Betrieben in einem besonderen Maße, oft mit deutlichen Unterschieden zum klassischen Betriebsrat-Management-Verhältnis nach westlichem Muster. Prägend wirkte vielerorts die Tatsache, daß das Management vor dem Hintergrund des bestehenden Machtvakuum im Zeitraum zwischen Fall der Mauer und Währungsunion in basisdemokratischen Prozessen bestätigt oder gar ersetzt wurde.

Was anfänglich zweifellos als Erfolg für den Betriebsrat (bzw. seinen Vorläufer) gewertet werden konnte, geriet im Verlauf der Zeit zu einem veritablen Dilemma: Wie verhielt man sich einem Management gegenüber, das durch die Belegschaft (ev. gar auf Initiative des Betriebsrates hin) derart legitimiert worden war, insbesondere wenn dieser Legitimationsprozeß einmalig und daher weder wiederholbar noch widerrufbar war?

„Wenn also sich eine Auseinandersetzung zuspitzte, daß da gesagt wurde, ja, wir haben doch diese Geschäftsführung so installiert, durch das Wahlmännerverfahren, jetzt können wir sie doch nicht

angreifen... Also die Frage, ganz konsequent, wer vertritt welche Belange, was hat die Geschäftsführung für Funktionen, was der Betriebsrat? Wo hat das Gesetz, das Mitbestimmungsgesetz Grenzen, das war Tagesdiskussion.“ (Interview 13:10)

Dieses Dilemma wurde von den verschiedenen Typen unterschiedlich gelöst: Der Resignierte wie auch der Idealist sahen sich ohnehin in der Situation, daß ihnen die Hände gebunden waren, das Dilemma – da weitgehend hypothetisch – spielte hier keine besondere Rolle. Der Realist versuchte meist, sich loyal zum Management zu verhalten, verdankte er doch diesem Verhalten auch oft seine Erfolge. Seine Bemühungen gingen allenfalls dahin, zu verhindern,

„... daß da (...) die Vorgesetzten, das mittlere Management und die Geschäftsleitung übermütig werden“ (Interview 11:16).

Der Macher endlich setzte sich – wie obiges Zitat zeigt – wohl mit der Frage auseinander. Letztlich setzte er sich aber darüber hinweg, seine Werthaltung ließ kaum (faule) Kompromisse zu.

4.4.4 Das Intern-Extern-Dilemma

Die Entwicklung des Betriebsrates und die Herausbildung eines spezifischen Selbstverständnisses war auch mit verschiedenen Betriebsrats-internen Konflikten verknüpft, die grob in zwei Gruppen unterteilt werden können:

Ein grundsätzliches Konfliktpotential bestand zwischen verschiedenen Personen und Gruppen des Betriebsrates: Differenzen zwischen einzelnen Abteilungen oder das historisch belastete Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten wurden in den Betriebsrat hinein getragen. Auch die BGL bzw. ihre ehemaligen Mitglieder im Betriebsrat waren oft eine Belastung. Darüber hinaus entstanden auch Konflikte durch besonders dominante Personen (z.B. Macher-Typen), die den Betriebsrat zu vereinnahmen drohten.

„... ja, das ist, das ist aber meine persönliche oder die Meinung des Betriebsrates, die wird von anderen hier nicht geteilt...“ (Interview 9:7) – „Und der Betriebsrat ist immer der erste Prellbock, wenn ich durch die Firma gehe, krieg' ich an jeder Ecke das auf's Brot geschmiert.“ (Interview 9:8) – „Also, da hab ich eigentlich, oder haben wir eigentlich bisher Glück gehabt...“ (Interview 9:11)

Ein zweiter Konfliktherd war die Frage nach der Haltung des Betriebsrats gegenüber externen Personen oder Gruppen, vorrangig zum Management, aber auch zur Gewerkschaft, zur Treuhandanstalt, zum Mutterunternehmen oder zum Gesamtbetriebsrat. Eklatant wurden diese Fragen besonders in Schlüsselsituationen wie etwa der Privatisierung oder auch einem Arbeitskampf. Hier stießen dann zum Teil die verschiedenen Typen aneinander: Macher, Realisten und Idealisten standen jeweils für verschiedene Lösungsoptionen.

„Und bei diesen ganz schwierigen Verhandlungen der Privatisierung wurde das ganz schwer. Da hatten wir mit 4 Betriebsräten das Geschehen zu verwirklichen, und dort gab's richtige offene Kon-

flikte zwischen den einzelnen Betriebsräten, auch über die Rolle der Gewerkschaft in diesem Prozeß, Verhandlungskommission.“ (Interview 13:12)

Gefährlich wurden diese Konflikte überall da, wo sie nach außen hin sichtbar wurden und der Gegenseite Spaltungsversuche ermöglichten. Dennoch herrschte in den meisten Betriebsräten durch all die Jahre hindurch – auch dank vieler gemeinsamer Anstrengungen und Erfahrungen ein hohes Maß an Gruppenkohäsion, was auch interne Differenzen zwischen verschiedenen Typen überbrücken konnte.

„Und da hab' ich mich hingestellt und hab' gesagt: Kollegen, ich steh, wer steht neben mir? Ich stell mich an die Spitze, klare Position. Und mein Kollege da draußen sagte,(...) ich steh an deiner Seite. Der war der zweite, und dann kamen noch drei Betriebsräte dazu.“ (Interview 12:6)

„Also da ist schon ein Solidaritätsgedanke vorhanden. Wobei wir natürlich den Arbeitgebern zeigen, ganz deutlich zeigen, daß wir uns nicht auseinander dividieren lassen wollen...“ (Interview 3:9)

4.4.5 Das „Zwillings“-Dilemma

Das schwierige Verhältnis des Betriebsrats zum Management wurde bereits eingehend diskutiert, eine andere Beziehung steht jener an Brisanz nur wenig nach: die zur Gewerkschaft.

Erste Kontakte kamen oft bereits in der Entstehungsphase des Betriebsrats zustande, die Gewerkschaft fungierte als willkommener Know-How-Lieferant, quasi als „großer Bruder“. Diese Unterstützung mochten viele Betriebsräte – und keineswegs etwa nur die hilflosen – in der Folge nicht missen, vielerorts entstanden feste, tragfähige Bindungen.

„Ich würde auch heute immer wieder jedem noch mal die Hand schütteln, daß sie da waren. Immer wenn ich die wieder sehe, als hätten wir uns schon immer gekannt. Weil die da enorm viel getan haben für die Menschen, also auch die betreffenden Funktionäre, die mal hier waren...“ (Interview 12:4)

Die Übernahme des Betriebsverfassungsgesetzes bereitete den Betriebsräten kaum Schwierigkeiten, fußte es in ihren Augen doch auf reicher Erfahrung in einer gewachsenen Marktwirtschaft und verschaffte dem Betriebsrat – gerade in der turbulenten Anfangszeit - auch eine solide Legitimationsbasis.

Selten gestaltete sich das Verhältnis aber reibungslos: Das teilweise unsensible, wenig betriebsnahe Auftreten mancher West-Funktionäre nährte bei den Ost-Betriebsräten oft den Eindruck, nicht für voll genommen zu werden. Gleichzeitig erstarkte bei manchen Betriebsräten (insbesondere bei Macher-Typen) das Selbstbewußtsein und der Wunsch, sich von der Gewerkschaft unabhängig zu machen und eine eigene Politik zu betreiben. Aber auch für die Realisten, die für eine entideologisierte, am „betrieblich machbaren“ ansetzende Politik eintraten, war eine Gewerkschaftspolitik nach westlicher Prägung nicht akzeptabel.

„... so traurig, wie das ist, eigentlich ist uns die IG Metall, so wie sie jetzt dasteht, übergestülpt worden. Sie hat die Basis im Betrieb verloren“ (Interview 2:24)

„...Aber das lag sicherlich daran, daß diese Personen von den, von einer ganz anderen Gewerkschaft ausgingen als sie bei uns ja war. Sie hatten dafür überhaupt kein Gefühl, was bei uns die Gewerkschaft war, und dann haben (sie) immer verglichen mit, mit dem, was sie unter Gewerkschaft verstanden.“ (Interview 7:3)

Bedeutsam war teilweise auch das Erbe der BGL: Für manche Betriebsräte, wie für viele Arbeitnehmer, war „Gewerkschaft“ ein Reizwort, speziell an Orten, wo diese deutlich Parteipolitik betrieb.

„Es wird sehr kopflastig SPD-Politik gemacht – und das trägt ein Teil unserer Leute nicht mit. Die sind jahrelang auf Parteilinie getrimmt worden, versucht, auf Parteilinie zu trimmen, und die reagieren außerordentlich allergisch, wenn sie so was merken.“ (Interview 1:31)

Angesichts sehr unterschiedlicher Einkommensniveaus wurde auch die Tarifpolitik der Gewerkschaft argwöhnisch beäugt und schnell zum Stein des Anstoßes: Als ungenügend empfundene Tarifabschlüsse führten einerseits oft zu Austritten aus der Gewerkschaft. Allzu weitgehende Tarif-Forderungen brachten andererseits oft die Betriebsräte von bereits privatisierten (und um ihr Überleben kämpfenden) Betrieben in einen Zwiespalt. Darüber hinaus war teilweise auch eine (opportunistische) Reserviertheit oder gar Abneigung gegenüber Kampfmaßnahmen der Gewerkschaft im Tarifkonflikt zu verspüren.

„... daß also der Streik hier in einer harten Form geführt wurde, die nicht unbedingt erforderlich war und beide Seiten dran Schuld hatten. Und da muß ich auch sagen, daß das auch die Gewerkschaft ein bißchen angeheizt hat.“ (Interview 7:10)

„Aber wenn's darum geht zu sagen, wir üben jetzt Solidarität mit den Kollegen aus anderen Betrieben, weil sie zumachen oder zumachen werden, dann gibt's Leute, (...) die sagen, was gehen mich die Treuhandbetriebe an. Das ist das Schlimme.“ (Interview 3:16)

5. Schlußbemerkungen und Ausblick

Unsere empirischen Analyseergebnisse bestätigen im wesentlichen die aus der Metaanalyse rekonstruierte Entwicklung im Selbstverständnis der Betriebsräte im ostdeutschen Transformationsprozeß. Ausgehend von den kulturellen Prägungen und Erfahrungen aus der Vorwende-Zeit und unter Rückgriff auf die so verfügbaren Deutungsschemata, hat sich unter den spezifischen Transformationsbedingungen in den einzelnen Phasen der politischen Erneuerung, der Übernahme westlicher Institutionen, der Restrukturierung und des Kampfes um das Überleben des Betriebes sowie um eine erfolgreiche Privatisierung ein spezifisches Selbstverständnis der Betriebsräte herausgebildet, das zwar von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich ist, jedoch auch gemeinsame und von westlichen Mustern abweichende Züge aufweist.

Dabei wird sichtbar, daß die Entwicklung gegenwärtig an einem Scheidepunkt angelangt ist, der sich in unseren Daten als trotziges Aufbegehren (bzw. einsetzende

Legendenbildung der Macher) oder schwelender Konflikt („Moor“ - Metapher) zeigt sich allerdings deutlich weniger kraß artikuliert, als von Wassermann (1995) für die Nahrungsgüterbranche beschrieben. Trotzdem ist auch hier ein Abschied von der aktiven Mitgestaltung, vom „Macher“, spürbar.

Mögliche Entwicklungs-Szenarien sind einerseits eine weitere Marginalisierung der Betriebsräte auf der Basis einer resignativen Orientierung, die Fortsetzung der Kooperation auf „niedrigerem Niveau“ auf der Grundlage einer minimal-realistischen Orientierung („Erfüllungsgehilfe“) oder die Rückkehr zu klassischen Vertretungsmustern durch Redefinition der eigenen Rolle in Richtung auf Interessenvertretung. Für alle drei Richtungen finden sich in unserer Analyse, aber auch in den von uns betrachteten Quellen, Belege, ohne daß schon eine endgültige Aussage zu treffen ist, welches Muster sich stärker durchsetzen wird. Vielmehr wird man wohl über längere Zeit ein Nebeneinander beobachten können, in dem sich auch betriebs-spezifische Erfahrungen der Akteure aus der Transformationszeit niederschlagen.

Literatur

- Aderhold, J.; Brüß, J.; Finke, M.; Hanke, J.; Heidenreich, M.; Kirchof, F.; Schölzel, T.; Schrott, M.; Schwingeler, S.; Sievers, M. (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft: Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß. Berlin: Sigma.
- Alt, R. (1996): Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen. München/Mering: Hampf.
- Alt, R.; Lang, R. (1997): Führungskräfte in sächsischen Klein- und Mittelbetrieben. Unveröff. Forschungsbericht. TU Chemnitz.
- Alt, R.; Lang, R. (1998): Führungskräfte im Prozeß tiefgreifender Wandlungen. In: Becker, M.; Kloock, J.; Schmidt, R.; Wäscher, G. (Hrsg.): Unternehmen in Wandel und Umbruch. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 211-233.
- Artus, I.; Liebold, R.; Lohr, K.; Schmidt, E.; Schmidt, R.; Strohwalde, U. (1996): Innerbetriebliche Interaktionsmuster in Ostdeutschland. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Forschungsbericht der DFG. Berlin/Erlangen/Jena.
- Artus, I. (1996): Die Etablierung der Gewerkschaften. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen: Leske und Budrich.
- Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.)(1996): Industrielle Beziehungen. Opladen: Leske und Budrich.
- Bieszcz-Kaiser, A. (1995): Ostdeutsche Betriebsräte und frauenrelevante Probleme betrieblicher Mitbestimmung – Möglichkeiten und Grenzen. In: Bieszcz-Kaiser, A.; Lungwitz, R.; Preusche, E. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck. München/Mering: Hampf, S. 185-196.
- Bluhm, K. (1996): Regionale Strategien unter Handlungsdruck – ostdeutsche Arbeitgeberverbände im Dezentralisierungsprozeß der industriellen Beziehungen. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Opladen: Leske und Budrich, S. 135-160.
- Deppe, R.; Hoß, D. (Hrsg.)(1989): Arbeitspolitik im Staatssozialismus. Zwei Varianten: DDR und Ungarn. Frankfurt/M.: Campus.
- Drumm, H.J. (1997): Subsidiäre Betriebs- und Tarifverfassung: Einbruch von alten oder Aufbruch zu neuen Ufern? Ein Essay. In: ZfP 11(2), S. 221-229.

- Edeling, W. (1991): Zwischen Bürokratie und Gemeinschaft – Managementkultur im ostdeutschen Betrieb. In: Aßmann, G.; Backhaus, K.; Hilker, J. (Hrsg.): *Deutsch-Deutsche Unternehmen*. Stuttgart: Poeschel, S. 79-94.
- Ermischer, I.; Preusche, E. (1993): Betriebsräte zwischen Mitbestimmung und Abwicklungs-„Komanagement“. In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Zwischenbilanz*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 169-192.
- Fichter, M. (1997): Unions in the New Länder: Evidence for the Urgency of Reform. In: Turner, L. (Hrsg.): *Negotiating the New Germany*. New York: Cornell University Press, S. 87-112.
- Garms, H.; Zeuner, B. (1997): „Mitgefangen – mitgehangen“? Unveröff. Zwischenbericht des Projekts Nr. S 1996-832-2 B der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: Freie Universität, Fachbereich Politische Wissenschaft.
- Gerum, E. (1997): Betriebsverfassung im Wandel – Strukturprobleme und Reformansätze. In: *ZfP* 11(2), S. 183-194.
- Heering, W.; Schroeder, K. (1995): Vom Kollektiv zur Sozialpartnerschaft? In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 157-182.
- Hentze, J.; Lindert, K. (1992): *Manager im Vergleich*. Stuttgart: Haupt.
- Hugl, U. (1995): *Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping*. Wiesbaden: Gabler.
- Hyman, R. (1996): Institutional Transfer: Industrial Relations in Eastern Germany. In: *WZB FS I* 93-305. Berlin.
- Jander, M.; Lutz, S. (1991): Betriebsräte ratlos?! Erste Einschätzungen zu betrieblichen Interessenvertretern der Arbeitnehmer in Ost-Berliner Betrieben. In: *Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung*, Nr. 59.
- Kädtler, J.; Kottwitz, G. (1990): Betriebsräte zwischen Wende und Ende in der DDR. In: *Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung*, Nr. 42.
- Kädtler, J.; Kottwitz, G. (1991): Rolle rückwärts in der Wende. In: *Die Mitbestimmung* 37(2), S. 132-134.
- Kädtler, J.; Kottwitz, G. (1994): Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit? In: *Industrielle Beziehungen* 1(1), S. 13-37.
- Kern, H.; Land, R. (1991): Der „Wasserkopf“ oben und die „Taugenichtse“ unten. In: *Frankfurter Rundschau*, 13.02.1991.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und Betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering: Hampp.
- Kottwitz, G. (1991): *Betriebsratsgründungen in Leipzig und Dresden*. In: *Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung*, Nr. 59.
- Kreißig, V.; Schreiber, E. (1990): *Gewerkschaften, Betriebsräte und Räte der Werktätigen nach der Wende in der DDR – eine politikwissenschaftliche Studie*. TU Chemnitz, Preprint Nr. 146.
- Kreißig, V. (1993): „Resozialistische“ betriebliche Machtstrukturen und industrielle Beziehungen im Transformationsprozeß zur Marktwirtschaft. In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Zwischenbilanz*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 109-130.
- Kreißig, V. (1998): Die Implementierung des (west-)deutschen Systems industrieller Beziehungen als Element des wirtschaftlichen und sozialen Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern. In: Lang, R. (Hrsg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. Tagungsband zum III. Chemnitzer Ostforum. München/Mering: Hampp (in Vorbereitung).

- Lang, R. (1992): Industrielle Beziehungen und Handlungsmuster in DDR-Betrieben vor und nach der Wende. In: Dittrich, E.; Haferkemper, M.; Schmidt, G.; Stojanov, C. (Hrsg.): Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa. Frankfurt/M.: Campus, S. 61-72.
- Lang, R. (1994): Führungskräfte in Ostdeutschland. Forschungsbericht. Unveröff. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz, Nr. 3.
- Lang, R. (1995): Personalwesen im Osten vor und nach der Wende – Politisierte De-Professionalisierung? In: Metz, T.; Wächter, H. (Hrsg.): Professionalisierung im Personalwesen – Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München/Mering: Hampp, S. 85-110.
- Lang, R. (Hrsg.)(1996): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, Tagungsband zum II. Chemnitzer Ostforum. München/Mering: Hampp.
- Lang, R.; Alt, R. (1996), Handlungsspielräume des ostdeutschen Managements im Umbruch. In: Sadowski, D., Czap, H., Wächter, H. (Hrsg.): Regulierung und Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, S. 355-377.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung – Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Psychologie Verlags-Union.
- Liebold, R. (1996): Innerbetriebliche Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben: Die (ost)deutsche Einheit zwischen Management und Betriebsrat. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Opladen: Leske und Budrich, S. 213-236.
- Lungwitz, R.; Preusche, E. (1996): Betriebliche Interessenvertretung und die Konstituierung von Gemeinschaftlichkeit – Situationsdeutungen und Handlungsorientierungen ostdeutscher Betriebsräte. In: Becker, M.; Lang, R.; Wagner, D. (Hrsg.): Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München/Mering: Hampp, S. 121-138.
- Lohr, K.; Röbenack, S.; Schmidt, E. (1995): Industrielle Beziehungen im Wandel. In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie-Verlag, S. 183-215.
- Mahnkopf, B. (1993): The Impact of Unification on the German System of Industrial Relations. In: WZB FS I 93-102. Berlin.
- Martens, H. (1992): Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland – Ein eigenständiger und schwieriger Institutionalisierungsprozeß und seine Folgen für die industriellen Beziehungen in der größer gewordenen Bundesrepublik. Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (sfs), Beiträge aus der Forschung, Bd. 59.
- Marz, L. (1991): Der prämoderne Übergangsmanager. Die Ohnmacht des „realsozialistischen“ Wirtschaftskaders. In: Deppe, R.; Dubiel, H.; Rödel, U. (Hrsg.): Demokratischer Umbruch in Osteuropa. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mayring, P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B. (Hrsg.)(1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Berlin: Sigma.
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/M.: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Wandel in Organisierung und Regulierung gesellschaftlicher Arbeit. In: Bieszcz-Kaiser, A.; Lungwitz, R.; Preusche, E. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck. München/Mering: Hampp, S. 15-20.
- Oevermann, U.; Allert, T.; Konau, E.; Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungsmethodologische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler, S. 352-434.

- Pohlmann, M.; Schmidt, R. (Hrsg.)(1996): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske und Budrich
- Preusche, E. (1997): Betriebliche Akteure zwischen Plan- und Marktwirtschaft. München/Mering: Hampp.
- Preusche, E.; Lungwitz, R. (1995): Von der Nachahmung zur Angleichung. Drei Etappen der Entwicklung industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen. In: Bieszcz-Kaiser, A.; Lungwitz, R.; Preusche, E. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck. München/Mering: Hampp, S. 145-166.
- Röbenack, S. (1995): Handlungsbedingungen und Institutionalisierung ostdeutscher Betriebsräte – Versuch einer Typisierung sich entwickelnder Interaktionsformen. In: Bieszcz-Kaiser, A.; Lungwitz, R.; Preusche, E. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck. München/Mering: Hampp, S. 167-184.
- Röbenack, S. (1996): Betriebe und Belegschaft. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Opladen: Leske und Budrich, S. 161-212.
- Röske, V.; Wassermann, W. (1991): Mitbestimmung im Osten – eine Aufbaupartnerschaft. In: Die Mitbestimmung 37(2), S. 142-144.
- Rosenstiel v., L. (Hrsg.)(1994): Führung im Systemwandel. München/Mering: Hampp.
- Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.)(1995): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, München/Mering: Hampp.
- Schmidt, R.; Stöhr, A. (1995): Interessenhandeln von Angestellten in der ostdeutschen Bauindustrie. Zwischen Betriebsbindung und Individualisierung. In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, S. 299-334.
- Schmidt, W. (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewußtsein im Prozeß der Transformation. München/Mering: Hampp.
- Schroeder, W. (1996): Westdeutsche Prägung – ostdeutsche Bewährungsproben: Industrielle Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Opladen: Leske und Budrich, S. 101-134.
- Turner, L. (Hrsg.)(1997a): Negotiating the New Germany. New York: Cornell University Press.
- Turner, L. (1997b): Unifying Germany: Crisis, Conflict and Social Partnership in the East. In: Turner, L. (Hrsg.): Negotiating the New Germany. New York: Cornell University Press, S. 113-138.
- Vofkamp, U.; Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn in der ehemaligen DDR. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18.
- Wächter, H. (1997): Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte. In: ZfP 11(2), S. 161-171.
- Wassermann, W. (1995): „Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!“ Bedingungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik im ostdeutschen Nahrungsmittelgewerbe. In: Bieszcz-Kaiser, A.; Lungwitz, R.; Preusche, E. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck. München/Mering: Hampp, S. 197-221.
- Wiesenthal, H. (1995): Grundlinien der Transformation Ostdeutschlands und die Rolle korporativer Akteure. In: Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt/M.: Campus.
- Wiesenthal, H. (1997): Auf dem Wege zum prosperierenden Partikularismus? Organisierte Wirtschaftsinteressen im Prozeß der Systemtransformation. In: Dittrich, E.; Fürstenberg, F.; Schmidt, G. (Hrsg.): Kontinuität im Wandel. München/Mering: Hampp, S. 97-116.

- Wittke, V.; Voßkamp, U.; Bluhm, K. (1993). Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? – Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgversprechender Reorganisationsstrategien. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Berlin: Akademie-Verlag, S. 131-154.
- Woedrich, R. (1992): Mentalitäten im Land der kleinen Leute. In: Michael, T. (Hrsg.): Abbruch und Aufbruch. Sozialwissenschaften im Transformationsprozeß. Berlin: Akademie Verlag, S. 76-90.

Anhang: Überblick ausgewählter Ergebnisse zum Selbstverständnis von Betriebsräten in Ostdeutschland

| Studien/Beiträge | Selbstverständnis, Orientierungsmuster, Typen etc. | Phasen der Entwicklung mit spezifischen Mustern | Kultureinfluß | Transformations-spezifik |
|----------------------------------|--|--|---|--|
| <i>Ermischer/Preusche (1993)</i> | Aufbrechen alter Machtstrukturen am Anfang wichtiger als soziale Belange, Erwartung weitgehender Mitbestimmung/Mitwirkung, z.T. Resignation aufgrund Treuhand-Einfluß | Entstehung (1989/90), Konsolidierung (1990/91), Sanierung/Liquidation (ab 1991) | z.T. Fortsetzung informeller Pakte, nun gegen THA | Situation der Betriebe als Einflußfaktor der Ausdifferenzierung, Erfahrungen der BR |
| <i>Kädler/Koitzitz (1994)</i> | Bedeutung der Orientierungen der Gruppe hochqualifizierter Handwerker, Techniker oder Angestellter im BR („Spezialisten“), politische Motivation und Orientierung bei der Entstehung, kooperative Muster („funktionale Kooperation“), BR sehen sich als „funktionale Ergänzung“ zu Management, Betriebswohl als zentral, Entpolitisierung | implizit: Zusammenbruch der alten Institutionen, „institutionenlose“ Phase, Institutionenübertragung und Konkursabwicklung unter THA sowie nach Privatisierung | eher geringer Einfluß zugeordnet, u.a. erwähnt: informeller Arrangements zwischen den Akteuren („Pakte“), „soziale Nähe“ der betrieblichen Akteursgruppen | Situation der Betriebe paßt nicht zu transferiertem System („doppelte Überforderung“), betriebszentrierte Gründe für Entstehung |
| <i>Aderhold et al. (1994)</i> | schwacher BR als Fortsetzung bisheriger BGL-Verhaltensmuster („Erfüllungsgelüste“), starker, kooperativer und politisch selbstbewußter BR /Co-Manager, der gestalten will | eher implizit: vor und nach Privatisierung | starker Einfluß betriebsgemeinschaftlicher Muster der DDR-Zeit, aber: kein Determinismus | nicht besonders betont, Einfluß der politischen Transformation bei der Etablierung der BR |
| <i>Lohr et al. (1995)</i> | spezifische Muster als Ergebnis der Lernprozesse der Akteure, dominierende Interaktionsmuster: Co-Management mit starker Konsortientierung im „Kampf für das Überleben des Betriebes“, z.T. auch unterordnend, harmonisierend sowie konfliktorientiert-politisierend, weiter: z.T. Erwartung der Regelung von „oben“, durch Gesetz, zugleich basisdemokratisch, soziale Differenz kaum wahrgenommen, Denken in betriebsökonomischer Sachzwanglogik | implizit: Wendezeit (Politisierung), TH-Phase (neue Notgemeinschaften), Privatisierung (Ausdifferenzierung/Entdifferenzierung) | alte Mentalitäten als Einflußfaktor und Hemmnis effektiver Interessenvertretung, jedoch z.T. funktional, bzzgl. der speziellen Situation | spezifische Transformationssituation, Konflikt zwischen Modernisierung und Interessenvertretung, verstärkt Tendenzen zur Verbetrieblichung/Deregulierung |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|---|
| <i>Heering/Schroeder (1995)</i> | zunächst (zu) hohe Erwartungen an das westdeutsche Arbeitsrecht, dann Frustration, „Durchwursth“, daher: spezifisch ostdeutsche Faktoren dominieren die Ausgestaltung: betriebsnahe, pragmatische, entideologisierte, informelle Formen der Vertretung/ Verhandlung | keine | informelle Konfliktlösungsmechanismen, Habitus und Mentalitätsprägungen passen nicht zum neuen Arbeitsrecht | kein Einfluß der speziellen Situation der Unternehmen, Arbeitsrecht paßt nicht zur Transformationssituation |
| <i>Schmidt/Stöhr (1995)</i> | aus der Perspektive der Angestellten: Betriebsorientierung, Vertretung innerbetrieblicher Interessen, nach „betrieblicher Effizienz“ entscheiden | keine | stark betont: Reste unitaristischer Weltanschauung | schwierige Bewältigung der neuen Komplexität von Interessenvertretungen |
| <i>Preusche/Lungwitz (1995/1996)</i> | zunächst Orientierung auf Entpolitisierung, sachorientierte Mitbestimmung durch Bruch mit Vergangenheit oder realer Ausgestaltung vorhandener Rechte, moralische Verantwortung wichtig, später starke Gestaltungsorientierung, Machtanspruch, dann rückläufig | Aufbruch (1989/90); Treuhandphase; nach der Privatisierung | vor allem in frühen Phasen: Einfluß von Einstellungen aus der Vergangenheit genannt, z.B. soziale Verantwortung, auch Orientierung auf Teilhabe („Volks-eigentum“), Vertretung | Spezifik der Wendesituation: oft starke Position der Räte in ersten Phasen, dann prägende Erfahrungen in der „kooperativen Krisenbewältigung“, später Konfliktfähigkeiten |
| <i>Wassermann (1995)</i> | zwar aktive Rolle beim „Kampf ums Überleben“, aber eher Status von Helfern („mitkämpfen“) statt „mitbestimmen“), kaum Kontinuität und Rollenidentität, später Aufkündigung der Kooperation durch Management, Perspektiven: Engagement rückläufig, Resignation, Isolation oder Kollaboration | Vor und nach der Privatisierung | alte Vorstellungen von Mitarbeitervertretung, insbesondere zu Gewerkschaften, als Produkt der Vergangenheit lebendig | transformationsbedingte Differenzierung (durch Westbetriebe übernommen, MBO, Handwerks-/ Familienbetriebe), „Normalisierung“ betrifft noch nicht Arbeitsbeziehungen |
| <i>Bieszcz-Kaiser (1995)</i> | Betriebsräte eher „geschlechtsneutral“ orientiert, obwohl Frauen häufiger „Verlierer“ sind, Anteil Frauen in BR gering und abnehmend („aktive“ weibliche BR gaben zum Teil auf); Aversion der BR gegen explizite Frauenpolitik | bis zur Wirtschafts- und Währungsunion und danach | Haltung gegenüber Frauenfragen wird auf DDR-Erfahrungen zurückgeführt, | Phase des Personalabbaus nach 1990 als besonders einflussreich, Frauen generell von Transformation stärker „betroffen“ |

| | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|
| <i>Schmidt (1996)</i> | frühe Interessenvertretungen als „politische“ Gremien, starke Orientierung an gesetzlichen Regelungen, Denken im Interesse des Erhalts des Betriebes (Abbau „normal“), aber auch Vertretung der Mitarbeiter, selektive Konfliktmeidung sowie Kompromißbereitschaft | politische Wende, ökonomischer Umbbruch | Weiterwirken von traditionellen Formen der Beziehungsarbeit und z.T. paternalistischen Mustern aus DDR-Zeiten („Erziehung“ der Mitarbeiter) | Einfluß unterschiedlicher Entstehungsbedingungen der BR sowie spezifische Zusammensetzung als Einflußfaktor, ökonomische Notwendigkeit des Personalabbaus |
| <i>Mickler et al. (1996)</i> | frühe Phasen: zwischen Demokratieorientierung und zugleich Entpolitisierung sowie „Untertanen-Syndrom“, später: Krisenmanagement als kooperativer Co-Manager der „Überlebensgemeinschaft“, dann: zwischen traditionslosem Neuanfang, externer Entwicklungshilfe und sozialer Verwurzelung des BR, generell jedoch eher defensives Handeln | Transformationsphase (bis zur Privatisierung) unterteilt in: unmittelbare Wende und Restrukturierung/Sanierung, nach der Privatisierung | Einfluß von DDR-Praktiken, Einbeziehen von DDR-Erfahrungen, insbesondere bei sozial verwurzelter BR wirksam | Verläufe in den Unternehmen sehr unterschiedlich, sowohl bei BR-Etablierung als auch bei der Transformation, Modernisierung und Privatisierung, Folge: Ausdifferenzierung der Beziehungen |
| <i>Liebold (1996)</i> | „Komplementaritätskonzept“ der BR statt Interessengegensatz, meist hoch kooperative, konsensuelle Beziehungen, doppeltes Grundverständnis: „Überleben“ der Betriebe und Belange der Beschäftigten vertreten, differenzierte Muster: harmonistisch-managerial dominiert, kooperativ-lösungsorientiert, konfliktorientiert | implizit: frühe Phase bis Privatisierung, danach ? | traditionelle Sozialisationsmuster und spezifische betriebliche Vergemeinschaftungsformen | massiver wirtschaftlicher Problemdruck als Ausdruck der Transformation, ebenso wie spezifische Pakte und Konstellationen, die die „Verbetrieblung“ fördern (gegen TH, Gewerkschaften, Verbände) |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| <p><i>Röbenack (1996)</i></p> | <p>Einfluß der Hauptträger von BR-Arbeit (höherqualifizierte Angestellte) auf Orientierungsmuster: eher sachlich-funktional und weniger interessenpolitisch, technisch-organisatorische Rationalitätsvorstellungen, kooperative, pragmatisch-instrumentelle Grundhaltung mit Gestaltungsanspruch, normative Annahmen von Leistungs- und Besitzstandsgerechtigkeit, weiter: Vermittlerrolle, sozial-integrative Ausrichtung, zweckorientierte Kompromißbereitschaft</p> | <p>Aufbruch zum Markt (1989/90), BR als Co-Akteure in der De-Industrialisierung (nach Juli 1990) mit Treuhandphase und Privatisierung</p> | <p>Rationalisierungspakte, die an ostdeutsche Erfahrung anknüpfen, generell eher geringerer Einfluß,</p> | <p>„letztlich transformations- resp. betriebs- historische Entwicklungsprodukte“: in der Wendezeit Mitbestimmungsrechte über westlichem Standard, später Einfluß der „zwingenden Logik ökonomischer Rationalität“ vs. soziale Verantwortung</p> |
| <p><i>Garns/Zeuner (1997)</i></p> | <p>Co-Management, um „noch etwas im Betrieb zu bewegen“, stärkere Identifikation mit dem Betrieb als im Westen („Denken an den Betrieb“), Autoritätsgläubigkeit, Anpassung, Harmonie, Konsensorientierung, weniger politisches Bewußtsein des Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit, mangelnde Konfliktfähigkeit</p> | <p>nicht im Fokus, aber implizit: Gründungsphase (1989/90), nach Einführung des westlichen Arbeitsrechts (ab 1990), nach Ende der TH-Arbeit (1994)</p> | <p>Ost-Sozialisation als Einflußfaktor stark betont, Nutzung des Co-Management, weil an „von früher“ bekannte Interaktionsformen anknüpft bzw. damit verwandt ist(scheint)</p> | <p>spezifische Machtstellung in Transformationsbetrieb („Möchtegern-Co-Manager“), die nicht viel zu sagen haben</p> |
| <p><i>Preusche (1997)</i></p> | <p>basisdemokratischer und emanzipatorischer Anspruch in der frühen Phase (Vertretung sozialer Interessen, Einflußnahme auf Betriebsgeschehen, Kontrolle der Leitung, Mitwirkung bei Umgestaltung etc.), später sachorientierter, fachkompetenter statt politischer Stil, kooperative Zusammenarbeit und Konsenssuche präferiert, z.T. passiv, Akzeptanz der Funktionsteilung, Betriebswohl (Überleben) wichtiger als Interessenvertretung</p> | <p>Wendephase, Reorganisationsphase, nach der Privatisierung</p> | <p>weniger betont, Fehlen einer Konfliktkultur wirkte nach, ebenso verinnerlichte, kollektive Prägung des betrieblichen Alltags der DDR, Präferenz kollektivem vor individuellem Handeln</p> | <p>Einfluß der originären Entwicklung von BR nach der Wende, starker Einfluß der betrieblichen Rahmenbedingungen auf das Handeln der Akteure, daraus abgeleitete Lernprozesse, Interessensituation unterstützt Modernisierungspartnerschaften</p> |

B. Mitbestimmung in Theorie und Empirie

Mitbestimmung als Demokratisierung bei implosiven und explosiven Arbeitsstrukturveränderungen - Überlegungen auf der Basis von Bedingungen der Möglichkeit von Demokratisierung in Wirtschaftsorganisationen

Klaus Bartölke/Sabine Kiunke

1. Zur Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung

2. Neue Formen von Arbeitsorganisation und ihre Implikationen für Mitbestimmung als Demokratisierung
 - 2.1 *Implosions- und Explosionsperspektive als visionäre Pole der Entwicklungstendenzen von Arbeitsorganisation*
 - 2.2 *Zur Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung in Implosions- und Explosionsperspektive*

3. Zur Möglichkeit der Gestaltung von Bedingungen der Mitbestimmung als Demokratisierung bei Arbeitsstrukturveränderungen

Literatur

1. Zur Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung

Mitbestimmung abhängig Beschäftigter als ihre systematische Beteiligung an Entscheidungsprozessen hat Hartmut Wächter in den Blick genommen fast solange der Seniorautor dieses Autorenduos ihn kennt. Diese Beschäftigung beruht einerseits darauf, daß er Mitbestimmung als Ausdruck einer interessenpluralistisch geprägten Ausformung von Wirtschaftsprozessen befürwortet, hat ihre Wurzel andererseits aber auch darin, daß die Fragen nach der Mitbestimmung, ihren Bedingungen und ihren Wirkungen in Wissenschaft und Praxis kontrovers auf durchaus unsicherer empirischer Basis diskutiert werden. Diese kontroversen Bestimmungen berühren immer auch die Frage nach der Konstitution der Disziplin Betriebswirtschaftslehre und damit eine Frage, die Hartmut Wächter, manchmal leidenschaftlich wie sein akademischer Lehrer Wilhelm Hasenack, mit einer Orientierung auf Öffnung und eben Interessenpluralismus diskutiert.

Eine solche Orientierung liegt auch Überlegungen zugrunde, die er, gemeinsam mit dem Seniorautor, vor 25 Jahren unter Rückgriff auf verhaltenswissenschaftlich geprägte Konzeptionen zu Organisation, Führung und Organisationsentwicklung formuliert hat. Diese Überlegungen fanden ihren Ausdruck in einem - explizit eher vorsichtig formulierten - Vorschlag von Organisationsprinzipien für die Mitbestimmung, die kontrafaktische normative Elemente enthalten, aber ihre Basis zunächst in sich nicht nur präskriptiv verstehenden organisationstheoretischen Problemanalysen haben (Bartölke/Wächter 1974, S. 77 f.):

1. Festlegung von Zielen im Dialog
2. Aufbau der Organisationsstruktur von unten nach oben
3. Herstellung von Konsens über generelle Regelungen
4. Artikulation sich wandelnder Interessen muß möglich werden
5. Entscheidungsprozesse sind offenzulegen
6. Sicherung der Information über Zielsystem (Basisinformationen) und der Information über jeweilige Entscheidungsbereiche.

Es wäre nicht ohne Reiz, diese Prinzipien mit Weiterentwicklungen des Denkens über Management und Organisation zu assoziieren, wie die Festlegung von Zielen im Dialog mit der Diskussion um Bezugsgruppen versus Shareholder-Value-Fixierung, Aufbau der Organisation von unten mit Vorschlägen zum Processreengineering, Herstellung von Konsens über generelle Regelungen mit doppelter Kontingenz und Strukturierungstheorie, Artikulation sich wandelnder Interessen mit organisationalem Lernen und Offenheit von Entscheidungs-

prozessen und Sicherung der Information mit Mikropolitik und Vernetzung. Dies ist aber nicht Gegenstand unserer Überlegungen, obwohl, wie sich später andeutungsweise zeigen wird, solche Assoziationen auf eher indirekte Weise durchaus nicht irrelevant sind.

Wenn man Mitbestimmung in den Zusammenhang von Demokratisierung stellt und Demokratisierung versteht als Sicherung der Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder einer Gesellschaft in der Gesellschaft und ihren Teilen und davon ausgeht, daß die abhängig Beschäftigten in Wirtschaftsorganisationen als Mitglieder - und nicht nur durch distanzerhaltende Verträge gebunden - dieser Organisationen anzusehen sind, dann versuchen die formulierten Prinzipien Bedingungen der Möglichkeit für Entscheidungsbeteiligung dieser abhängig Beschäftigten anzugeben und damit ihre Abhängigkeit systematisch wenn nicht aufzuheben, so doch zumindest zu verringern.

Mitte bis Ende der siebziger Jahre folgt eine Reihe von Versuchen, sich dieser Frage ebenfalls zu nähern. Diese Versuche haben dabei in Teilen unterschiedliche Absichten. Als erkenntnisleitendes Interesse läßt sich sowohl eine explizit normative Orientierung ausmachen als auch eine deskriptive und theoretisch-erklärende Absicht. Drei solcher Versuche sollen etwas eingehender behandelt werden, nämlich die Analyse von Bernstein (1976; siehe auch Wächter 1983, S. 164 ff.), der auf der Basis von sehr heterogenen qualitativen Fallstudien - häufig als Sekundäranalyse - Komponenten zu extrahieren beabsichtigt, deren Vorliegen erforderlich sei, um von Demokratisierung sprechen zu können, der Satz von acht theoretisch abgeleiteten Variablen, die King/van de Vall (1978) entwickeln, um ein Instrument für komparative Studien zu besitzen, und die gesellschaftstheoretische Ebene einbeziehenden Dimensionen zur Reflexion des Partizipationspotentials in Organisationen von Dachler/Wilpert (1980, 1978).

Die erste der sechs Komponenten von Bernstein (1976, S. 47 ff.) betrifft die Partizipation an Entscheidungsprozessen. Diese Partizipation, so Bernstein, dient durch Erhöhung der Wissensbeiträge der Beschäftigten der Förderung von Innovation und Leistungsfähigkeit der Organisation. Bei vollständiger Demokratisierung gilt dabei ein zirkuläres Muster der Autorität zwischen Managern und Geführten, da die Entscheidungsbeteiligung der Geführten Situationen erzeugt, in denen in Rollenumkehrung Manager zu Geführten werden. Dies setzt allerdings voraus, daß das Ausmaß des Einflusses der Beschäftigten sehr hoch ist, daß die Gegenstände, über die Einfluß ausgeübt wird, umfassend definiert sind, auch strategische, so würde man heute sagen, Entscheidungen umfassen und daß Entscheidungsbeteiligung auf allen Ebenen der Organisation stattfindet, also nicht nur an der Spitze und nicht nur auf unteren Ebenen. Die zweite Komponente (S. 62 ff.) besteht in einer monetären Beteiligung als institutionalisierter Anspruch auf einen Anteil am erzeugten Mehrwert und in Abkoppelung vom Grundentgelt. Die dritte Komponente (S. 69 ff.) betrifft den

Zugang zu für den Managementprozeß relevanten Informationen, der erst Co-Management ermöglicht. Dieser Zugang soll unumkehrbar garantiert sein für alle Umstände, und die Beschäftigten sollen das Recht haben zu entscheiden, auf welche Art von Informationen sie zurückgreifen wollen. Die vierte Komponente (S. 75 ff.) betrifft die Garantie von Menschenrechten (z.B. Redefreiheit, Versammlungsfreiheit, Beschwerderecht, Verfahrensrechtssicherheit). Die fünfte Komponente (S. 83 ff.) nimmt darauf direkt Bezug, indem sie die Notwendigkeit unabhängiger Gerichtsbarkeit beschreibt. Die sechste Komponente (S. 91 ff.) als eine, die die anderen fünf übergreift, aber auch von ihnen abhängig ist, bezieht sich auf ein partizipatorisches und demokratisches Bewußtsein insbesondere auch bei jenen Organisationsmitgliedern, die auf Dauer oder temporär Führungsrollen einnehmen. Für solche Personen werden Wertvorstellungen und Einstellungen wie Gleichheit, Bewußtsein eigener Fehlerhaftigkeit, Konsensorientierung, Vertrauen in andere und Bereitschaft zur Förderung unterstellter Personen als notwendig für Demokratisierung beschrieben.

Die von King/van de Vall (1978, S. 135 ff.) entwickelten Dimensionen weisen, wenn auch bei anderer Begrifflichkeit, eine Schnittmenge mit Bernstein auf, die das Ausmaß an Einfluß, die Art der einbezogenen Entscheidungstatbestände und die Organisationsebene betrifft. Sie behandeln in den Dimensionen nicht explizit Fragen der Vergütung, der Menschenrechte und Gerichtsbarkeit und des demokratischen Bewußtseins. Die Bedeutung der Information wird auf die Weise berücksichtigt, daß der Zeitpunkt der Einbeziehung in den Entscheidungsprozeß explizit zur Kriteriumsvariablen wird. Dabei wird unterschieden in die drei Phasen der Initiation, in der es um die Bestimmung von Ressourcen und Zwecken geht, der Formulierung mit der Festlegung von Wegen und Mitteln und der Implementation mit der Zuordnung von Menschen und Maschinen. Mit diesen Phasen werden die strategische, administrative und operative Ebene angesprochen und alle drei in Interdependenz als bedeutsam für die Qualität der Entscheidungspartizipation angesehen. Dafür von Wichtigkeit sind auch die Beziehungen zwischen den Beschäftigten und ihren Repräsentanten und institutionelle Rahmenbedingungen wie die Ermöglichung von Qualifikation für Entscheidungsbeteiligung, die Regelung des Zusammenhangs zwischen Gewerkschaftsbewegung und Partizipation in Organisationen und, damit häufig gekoppelt, die Art der Handhabung des Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und Konflikt.

Solche Rahmenbedingungen werden bei Dachler/Wilpert (1980) abstrakter zu Dimensionen der Analyse, wenn sie darauf verweisen, daß Partizipation in ihrer organisationalen Ausgestaltung und in ihrer Dynamik von gesellschaftlichen Eigenschaften, von Beziehungen zu anderen Organisationen, von Organisationsmerkmalen, Gruppenprozessen und individuellen Merkmalen abhängt. Für die Charakterisierung der Ausgestaltung von Beteiligung ähneln die von ihnen

vorgeschlagenen Dimensionen den Variablen bei King/van de Vall, allerdings mit der Spezifizierung, daß ein Konzept sozialer Reichweite als bedeutend hervorhebt, inwieweit alle Organisationsmitglieder einbezogen werden. Weiter ist es einerseits von Relevanz, ob Partizipation auf der Basis formaler Regelungen erfolgt, die eine gewisse Verbindlichkeit besitzen, oder informal in sozialer Dynamik, z.B. durch kooperatives Vorgesetztenverhalten, entsteht und andererseits, ob sie sich direkt oder indirekt, das heißt, durch Repräsentanten der von Entscheidungen Betroffenen, vollzieht.

Diese Betrachtung verdeutlicht, daß in Abhängigkeit von der Stärke der Ausprägung der Variablen oder Dimensionen sehr unterschiedliche Formen von Entscheidungsbeteiligung vorkommen, daß aber auch inhaltliche Aspekte von Bedeutung für das Demokratisierungspotential von Beteiligungsformen sind. Dies drückt sich ganz explizit in der von Bernstein benannten Komponente des demokratischen Bewußtseins aus, das Voraussetzung für die Öffnung von Entscheidungsarenen ist (auch Wächter 1983, S. 169 f.).

Dieser Aspekt wird unter verschiedenen Gesichtspunkten zum Gegenstand von Unterscheidungen zwischen Orientierungen von Partizipation. Child (1969, S. 88 ff.) differenziert zwischen konservativer und demokratischer Partizipation. Konservative Partizipation begrenzt die Beteiligung auf Entscheidungen über Mittel, demokratische schließt Ziel- und Mittelentscheidungen ein. Diese - wenn auch hinsichtlich der Ziel-Mittel-Differenzierung nicht unproblematische - Orientierungsdifferenzierung verweist auf die Bedeutung des Ausschlusses von Entscheidungstatbeständen für das Demokratisierungspotential. Die von Child auch thematisierte Frage nach der Ebene der Beteiligung ist wesentlicher Ansatzpunkt für die von Abrahamsson (1977, S. 186 ff.) entwickelte Unterschiedlichkeit von politischer und sozio-technischer Partizipation. Erstere findet ihren Hintergrund in machttheoretischen Überlegungen, sozio-technische dagegen in Human-Relations-Ansätzen. In ähnlicher Denkweise spricht Lammers (1973, S. 57 ff.) von struktureller und funktionaler Demokratisierung. Die funktionale Perspektive orientiert sich an Effektivität, Flexibilität, Motivation und wird im Managerinteresse propagiert, die strukturelle betont Machtgleichheit. In weitergehender und stärker theoretisch basierter Differenzierung trennen Dachler/Wilpert (1980, S. 81 ff.) zwischen Demokratietheorie, Sozialismustheorie, persönlichem Wachstum und Produktivitätsorientierung als der Partizipation zugrunde liegenden Sozialtheorien (zu Unterscheidungen von Orientierungen von Partizipation siehe auch z.B. Scholl/Gerl/Paul 1978 und Wächter 1983, S. 3 ff. im Zusammenhang der Analyse von Begründungen für Mitbestimmung). Demokratietheorie und Sozialismustheorie lassen sich interpretieren im Sinne von politischer, struktureller und demokratischer Partizipation; persönliches Wachstum und Produktivitätsorientierung haben im Kern ähnliche Annahmen und Intentionen wie sozio-technische, konservative oder

funktionale Orientierungen für Partizipation. Denkt man diese verschiedenen Ansätze zusammen, so lassen sich politische Partizipation als Entscheidungsbeteiligung auf der Basis unterschiedlicher Interessen bei Thematisierung der Machtfrage und motivationale Partizipation als Strategie der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zur Förderung und Nutzung des Leistungspotentials der Humanressourcen ohne Thematisierung der Machtfrage unterscheiden (vgl. Bartölke u. a. 1985, S. 6 ff.).

"Mitbestimmung als politische Forderung soll ... bisher *einseitig legitimierte Machtausübung* ... durch Aufbau von Gegenmacht ... *modifizieren* und so Entscheidungen zugunsten der Arbeitnehmer beeinflussen. Sie soll Arbeitnehmern und/oder ihren Vertretern Einfluß auf wirtschaftliche Entscheidungen, auf welcher Ebene auch immer, einräumen zum Zwecke der *stärkeren Berücksichtigung der Betroffenen-Interessen*" (Wächter 1983, S. 9, Hervorhebungen im Original).

Beteiligung als motivationale Partizipation auf der Basis sozialpsychologisch begründeter Funktionalitätserwartungen ist davon zu unterscheiden.

"Diese Art der Beteiligung hat zunächst nichts mit Mitbestimmung zu tun; insbesondere kann sie *kein Surrogat* für Mitbestimmung sein. Allerdings kann die lebendige Ausgestaltung von Mitbestimmungsansprüchen durchaus von den Erfahrungen positiv wie negativ geprägt sein, die der Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz und mit seinen Vorgesetzten macht" (ebenda, S. 13, Hervorhebungen im Original).

Damit ist Mitbestimmung als Demokratisierung der politischen Partizipation und nicht der motivationalen Partizipation zugeordnet. Bedingungen der Möglichkeit von Demokratisierung, wenn man die oben referierten Überlegungen zugrunde legt und den Gegenstandsbereich Arbeitsstrukturierung bedenkt, sind dann starker Einfluß auf Entscheidungen, kein Ausschluß von Entscheidungstatbeständen, Einbeziehung in alle Phasen des Entscheidungsprozesses in seiner Zirkularität (siehe Überlegungen zur Proaktivität bei Bartölke u. a. 1994, S. 118 ff.), Einbezug aller Organisationsebenen und Einbezug aller von Entscheidungen Betroffenen auf direkte und/oder indirekte Weise. Diese Mitbestimmungsmöglichkeiten bedürfen formaler Absicherung, um sie vor willkürlicher Handhabung zu schützen.

Es ist, wenn man vor dem Hintergrund dieser Bedingungen das für den angesteuerten Anwendungsbereich von Beteiligung vorrangig relevante deutsche Betriebsverfassungsgesetz von 1972 betrachtet, offensichtlich, daß dieses Gesetz schon wegen der Differenzierung von Entscheidungstatbeständen in soziale, personale und wirtschaftliche Angelegenheiten und der Zuweisung von lediglich Informations- und Beratungsrechten in wirtschaftlichen Angelegenheiten hinter den formulierten Bedingungen der Möglichkeit zurückbleibt (zu

einer ausführlichen Diskussion von Begrenzungen vgl. Bartölke u. a. 1991). Dennoch ist es relevant zu fragen, ob Veränderungen in der Arbeitsorganisation Chancen oder Risiken für diese schon begrenzte, aber doch Unterschiedlichkeit von Interessen und Macht unterstellende Mitbestimmung als Demokratisierung enthalten.

Es ist auch erwägenswert, ob das in § 74 BetrVG formulierte Gebot des Betriebsfriedens und des Willens zur Einigung Elemente motivationaler Partizipation enthält. Dies verweist auf eine allgemeinere Ambivalenz von Wirkungen und Absichten von Partizipation (siehe z.B. Lammers 1973, S. 61). In der Dynamik sozialer Realität ist nicht auszuschließen, daß politische Partizipation die Absicht der Verringerung von Machtdifferenzen verfehlt und motivationale Wirkungen entfaltet (siehe z.B. die Frage nach der Produktivkraft Mitbestimmung bei Wächter 1984, S. 69 und Andeutungen zu Humankapital und Organisationskapital bei Sadowski 1991, S. 135 ff.) oder daß motivationale Partizipation über Lernprozesse mit einer Veränderung von Machtverteilung durch Aufbau von Gegenmacht verbunden ist. Dies bedeutet, daß für die weiteren Überlegungen auch Blicke auf motivationale Partizipation bedeutsam bleiben.¹

2. Neue Formen von Arbeitsorganisation und ihre Implikationen für Mitbestimmung als Demokratisierung

2.1 Implosions- und Explosionsperspektive als visionäre Pole der Entwicklungstendenzen von Arbeitsorganisation

Vor dem Hintergrund einer weitgehenden Infragestellung der Leistungsfähigkeit traditioneller, bürokratischer Organisationsstrukturen ist in den letzten Jahren eine Reihe von Vorstellungen zur Reorganisation intraorganisationaler Prozesse, aber auch interorganisationaler Strukturen prominent geworden.

Versuchten Ansätze alternativer Formen von Arbeitsorganisation gegen Mitte der sechziger Jahre, mit unterschiedlicher Reichweite, bei den Bedürfnissen von Organisationsmitgliedern anzusetzen, ist der zentrale Ausgangspunkt gegenwärtiger Überlegungen vornehmlich in der ökonomischen Nutzung sich wandelnder technologischer und politischer Rahmenbedingungen zu sehen, die in Verfolg der Sicherung und des Ausbaus von Wettbewerbsvorteilen veränderte Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten auf intra- und interorganisationaler Ebene erforderlich erscheinen lassen (für einen Vergleich bedürfnisorientierter und neuerer arbeitsorganisatorischer Ansätze am Beispiel

¹ In diesem Abschnitt wurde konzeptionell weitgehend auf Literatur zurückgegriffen, die schon vor etwa zwanzig Jahren veröffentlicht wurde. Dies ist deshalb gerechtfertigt, weil die neue Literatur kaum weiterführende Beiträge enthält. Vgl. z. B. Research Committee 10: Participation and Self-Management 1996.

von empowerment siehe Gerum/Schäfer/Schober 1996; zur Schwerpunktverlagerung der Diskussionslinien um bürokratische Organisationsstrukturen vgl. Nohria/Berkley 1994, S. 111 f. und Wächter 1997a, S. 225).

Mit Ansätzen wie Total Quality Management (vgl. exemplarisch Töpfer/Mehdorn 1993), Lean Management (z.B. Womack/Jones/Roos 1991) und Business Reengineering (beispielsweise Hammer/Champy 1993; für eine kritische Betrachtung siehe Drumm 1996; für eine darauf bezogene Kritik auf Meta-Ebene vgl. Wächter 1997a) wird versucht, Forderungen nach wachsender struktureller Flexibilität, verstärkter Kundenorientierung und relativer Verringerung der Kapitalbindung konzeptionell nachzukommen. Die bisher weitreichendsten Überlegungen in diese Richtung beinhalten sich andeutende oder bereits in Realisierung befindliche virtuelle Organisationsformen, die in ihrer interorganisationalen Ausprägung auf eine temporäre bedarfsorientierte Aktivierung von Ressourcen zielen (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 358 ff.). Hier erscheinen Organisationsstrukturen als bewußt kurzzeitig konstruierte, dynamische Konfigurationen, die eine Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation obsolet werden lassen.

Die Entwicklungslinien der Veränderung von Strukturen und Prozessen entziehen sich genau genommen aufgrund ihrer empirischen Vielfalt und theoretischen Unschärfe einer prägnanten und präzisen Charakterisierung. Versucht man trotzdem eine Charakterisierung, so muß sie notwendig abstrakt sein und gleichzeitig mit der Frage nach ihrer Verallgemeinerbarkeit verbunden werden. Hier wird in Anlehnung an Nohria/Berkley (1994) ein Systematisierungsvorschlag zugrunde gelegt, der diese Tendenzen in zwei Prinzipien faßt, die zwar gegensätzlich sind, sich aber, weil sie unterschiedliche Probleme betreffen, als strukturelle Pole innerhalb eines Organisationskonzepts vereinigen lassen (vgl. Bartölke/Kiunke 1997, S. 121 ff.; die folgenden Ausführungen lehnen sich daran an). Die eine Tendenz kann als Implosion gekennzeichnet werden und beinhaltet eine sich organisationsintern vollziehende Zusammenfassung vormals arbeitsteilig ausgeführter Aufgaben in einzelnen Positionen (für ein Praxisbeispiel vgl. Berkley/Eccles 1991). Durch diese Form von Aufgabenanreicherung verringert sich für die Organisation die Zahl der Positionen insgesamt und damit, ceteris paribus, die Zahl der Beschäftigten. Die andere Tendenz besteht darin, Funktionen, die bisher in den Aktivitätsraum der Organisation gehörten, nach außen zu verlagern und dort permanent oder temporär auf sie zurückzugreifen. Solche Prozesse von outsourcing lassen sich in ihrer Gerichtetheit im Gegensatz zur Implosion als Explosion in dem Sinne denken, daß nicht zur Kernkompetenz notwendig gehörende Verrichtungen ausgestoßen werden.

Mit der *Implosionsperspektive* geht, zumindest formal, ein zunehmendes Maß an Autonomie in Arbeitsgestaltung und Entscheidungen für die Organisations-

mitglieder auf der Arbeitsplatzebene einher. Damit verbunden ist der Zugang zu arbeitsprozeßrelevanten Informationen, aber - besonders bei Außenkontakten - auch die Generierung, Speicherung und Weiterleitung von Informationen an andere Funktionseinheiten. Im Prinzip entstehen Arbeitsstrukturen, in denen durch eine weitgehende Eliminierung von Abstimmungs- und Rückkopplungsprozessen zwischen Positionen der vertikale und horizontale Koordinationsbedarf mit anderen organisationsinternen Funktionsträgern verringert wird und Gesamtvorgänge im Kundenkontakt durch lediglich eine Person, dem case manager, meist computergestützt abgewickelt werden können.² Case management in implosiven Arbeitsstrukturen umfaßt damit den Prozeß einer quasi vollständigen Zusammenführung von Aufgaben, durch die das einzelne Organisationsmitglied prinzipiell als holographisch äquivalent mit der Gesamtorganisation gesehen werden kann (vgl. Nohria/Berkley 1994, S. 115). Um der damit verbundenen Vereinzelnung und den zu erwartenden Motivationsverlusten zu begegnen, wird in der Praxis die Entwicklung von Teamstrukturen eingeleitet und damit eine tendenzielle Abschwächung implosiver Arbeitsorganisation vorgenommen (vgl. Davenport/Nohria 1994, S. 19 f.). Wachsende Autonomie entsteht dann für die Gruppe.

Die mit der Implosion verbundenen Rollen umfassen veränderte Beziehungen zu Vorgesetzten, zu Kollegen und zu Mitgliedern anderer Organisationen. Sie enthalten insbesondere die Freiräume für die bzw. die Notwendigkeit der Entwicklung organisatorischer Beziehungen (vgl. Bartölke 1969, S. 189 f.) als Selbstorganisation.

Die Rollenerwartungen, die sich daraus entwickeln, enthalten Elemente dessen, was man diffus mit unternehmerischem Handeln meint (siehe z. B. Covin/Slevin 1991; Brandt 1986).

Da bei dieser Form der Veränderung die Organisationsgrenzen unberührt bleiben, ist der Arbeitsvertrag die rechtliche Basis für die Einbindung des Personals als abhängig Beschäftigte in die Organisation.

² Diese Funktion von case management unterscheidet sich von der, die Hammer/Champy entwickeln. In deren Vorstellung geht es primär um case manager in einer vernetzenden Rolle zwischen Kundenfragen und den von Organisationsseite bereitgestellten Informationen und Transformationen (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 62 f.).

Abb. 1 veranschaulicht die Implosionsperspektive.

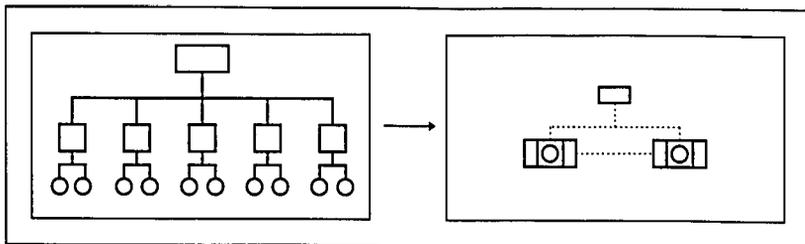


Abb. 1: Implosionsmodell

In der *Explosionsperspektive* sind hinsichtlich der Auslagerung von Verrichtungen aus der Organisation keine eindeutigen Prognosen über ihre Art möglich. Es kann sich dabei sowohl um anspruchsvolle Tätigkeiten als auch um hoch repetitive, monotone Verrichtungen handeln. Ansatzpunkte dafür sind beispielsweise heute bereits in verschiedenen Formen von Telearbeit sichtbar. Die Vereinzelung in der räumlichen Trennung von der Organisation als Auflösung der Normalbeschäftigung ist konstitutiv (empirisch bedeutsame Berufsfelder in diesem Kontext sind z. Zt. Versicherungsvertreter, Spediteure, Bauunternehmer oder Gerüstbauer, vgl. Clausen 1998) und wird für einzelne Personen nur dann nicht eintreten, wenn mit der Auslagerung das Entstehen neuer Organisationen als Personenmehrheiten verbunden ist.³

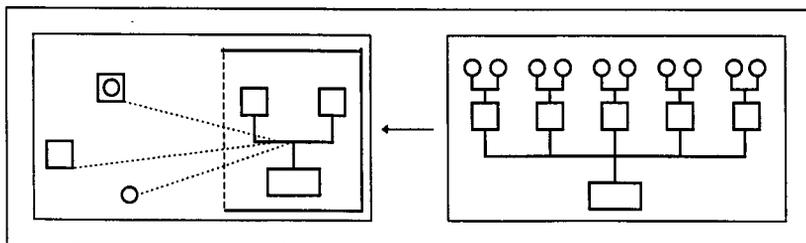


Abb. 2: Explosionsmodell

Die in Abb. 2 dargestellte Explosionsperspektive beinhaltet eine Vereinzelung von Personen durch Ausstoßung aus dem Organisationszusammenhang. Für die Funktionserfüllung wird dadurch gleichzeitig eine permanente oder temporäre, bedarfsabhängige Aktivierung von auf dem externen Arbeitsmarkt als Potential

³ Ein solcher Prozeß führt zu Unternehmensnetzwerken - vgl. z. B. Sydow 1992; Sydow/Windeler 1994 -, die nicht zentraler Gegenstand der folgenden Überlegungen sind.

vorhandener Qualifikation erforderlich. Die davon betroffenen ehemaligen Organisationsmitglieder gewinnen offensichtlich formal an Autonomie für Arbeitsgestaltung und Entscheidungen. Sie - wie auch neue Träger benötigter Leistungen - sind aber rechtlich als Nicht-Mitglieder ausgeschlossen von den Entscheidungsprozessen der Organisation, mit der sie formal nur über Marktprozesse verbunden bleiben.

Da hier die Grenzen der Organisation durchbrochen sind, wird die Einbindung dieses 'externen' Personals durch Werkverträge oder werkvertragsähnliche Formen erfolgen. Es entstehen damit arbeitnehmerähnliche Personen - Selbst-Angestellte (vgl. Linnenkohl 1997) oder abhängige Selbständige (vgl. Paasch 1991) -, die weisungsgebunden bleiben und bei zum Teil wachsendem Risiko auch die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Auftraggeber behalten.

Mit der Skizzierung der Strukturkonzepte von Implosion und Explosion zeichnen sich Veränderungen ab, die unter Vernachlässigung ihres unterschiedlichen empirischen Realisierungsgrads einer Reflexion über ihre Konsequenzen für Mitbestimmung als Demokratisierung unterzogen werden sollen. Die Diskussion wird als wesentlich erachtete Variablen der Bedingungen der Möglichkeit von Mitbestimmung im Zusammenhang der Orientierungen politischer und motivationaler Partizipation umfassen.

2.2 Zur Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung in Implosions- und Explosionsperspektive

Die Beeinflussung zentraler Variablen für Mitbestimmung als Demokratisierung wird zunächst für die *Implosionsperspektive* untersucht, wobei unter Rückgriff auf die zuvor extrahierten Komponenten zu klären ist, wie stark der Einfluß der Organisationsmitglieder auf die Entscheidungen ist, ob gegebenenfalls systematisch Entscheidungstatbestände ausgeklammert werden, ob eine Berücksichtigung aller Phasen des Entscheidungsprozesses stattfindet, in die alle von Entscheidungen Betroffenen einbezogen werden und inwiefern eine formale Absicherung dieser Mitbestimmungsmöglichkeiten greift.

Das Strukturkonzept der Implosion ist verbunden mit der Idee eines Abbaus von Hierarchieebenen bei gleichzeitiger Aufgabenanreicherung auf der Arbeitsplatzebene, wodurch notwendigerweise - zumindest für die verbleibenden Organisationsmitglieder - Freiräume in den Entscheidungen über Mittel entstehen. So ist z.B. zu vermuten, daß Beschäftigte einen verbesserten und umfassenderen Zugang zu für den Prozeß relevanten Informationen bekommen, daß ihre Arbeit kreativer wird und einen größeren Entscheidungs- und Tätigkeitspielraum durch den Einbezug dispositiver Aufgaben aufweist.

Aus unterschiedlichen Gründen jedoch liegt eine *starke* Einflußnahme auf Entscheidungen nicht vor. Dadurch, daß sich der Informationszuwachs der Organi-

sationsmitglieder vor allem auf Aspekte der unmittelbaren Leistungserstellung bezieht, nicht aber strategische, organisationszielbezogene Entscheidungen integriert, insbesondere wohl auch nicht solche, die die Gerätekonfiguration als vorgegebene Steuerungs- und Kontrolleinrichtungen betreffen, ist das Spektrum von Entscheidungstatbeständen stark reduziert, so daß die Erhöhung der Wissensbeiträge der Beschäftigten grundsätzlich kein Rollenenumkehrung bewirkendes Muster von Autorität zwischen Managern und Geführten erzeugen wird. Weiter werden Partizipationsmöglichkeiten in implisiven Arbeitsstrukturen auf die Phasen instrumenteller Umsetzung beschränkt, indem die Beschäftigten erst zum Zeitpunkt der Implementation (z.B. ganzheitliche Erfüllung von Kundenaufträgen als zu bewältigende Aufgabe) oder allenfalls in der Formulierungsphase beteiligt werden (z.B.: Wie läßt sich die Durchlaufzeit von Kundenaufträgen verringern?). Mit dem Ausschluß der Beschäftigten von strategischen Entscheidungstatbeständen und zielbildenden Entscheidungsphasen sind aber notwendige Bedingungen für Mitbestimmung als Demokratisierung nicht erfüllt. Grundsätzliche Möglichkeiten weiterreichender Entscheidungspartizipation werden durch die eigentumsrechtliche Vorrangstellung von Kapitalinteressen und die damit verbundene Konzentration auf eine Erhöhung der Kapitalrentabilität - sie ist, obwohl das überwiegend nur symbolische Bedeutung besitzt, Zielfunktion und nicht Nebenbedingung - zunächst versperrt. Direkte Partizipation bleibt so prinzipiell motivational.

Betrachtet man betriebliche Mitbestimmung als indirekte Form von Partizipation, die auf Unterschiedlichkeit von Interessen rekurriert, in diesem Zusammenhang nicht als primär funktional für die Verbesserung von Leistungsprozessen (vgl. dazu die Diskussion bei Bartölke u. a. 1991, S. 37 f.), sondern - unter der Voraussetzung, daß der im Betriebsverfassungsgesetz 1972 vorstrukturierte Rahmen konstruktiv und flexibel ausgefüllt wird - als prinzipiell geeigneten Mechanismus zur Modifikation einseitiger Machtausübung (vgl. ebenda, S. 117 f.), kann die Frage nach den Möglichkeiten einer Erweiterung und formalen Absicherung von Entscheidungspartizipation vor eben diesem Hintergrund diskutiert werden. Mit Blick auf dezentrale Organisationsstrukturen - wie die Implisionsperspektive - scheint sich allerdings die grundsätzliche Problematik einer kreativen Nutzung des dem Betriebsverfassungsgesetz zugrunde liegenden "Angebot[s] produktiver Unsicherheit durch ausfüllungsbedürftige Paragraphen" (Jorzik 1993, S. 85) zu verschärfen. Bisher vorherrschende Kooperationsstrukturen werden vielfach hinfällig, so daß sich in der Praxis ein Verlust des vertrauten Handlungsfeldes von Betriebsräten abzeichnet (vgl. Wächter 1997b, S. 163 f.; zu Perspektiven betrieblicher Mitbestimmung vgl. ebenda, S. 169 f.). Für die betrieblichen Interessenvertreter impliziert die zunehmende Relevanz ausdifferenzierter arbeitsplatzbezogener und proaktiv zu gestaltender Partizipationsformen zumeist das Betreten eines bisher eher rudimentär entwickelten und empirisch wenig erprobten Terrains, auf das sie oftmals nicht

hinreichend vorbereitet sind (für empirische Entwicklungstendenzen vgl. Oechsler 1997; siehe auch Faust u. a. 1995, S. 192; zum teilweise fehlenden personellen und konzeptiven Potential vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 200 f.). Wird seitens des Managements versucht, diese Rollenunsicherheit interessengeleitet zu nutzen, befindet sich der Betriebsrat oftmals in einer Art "doppelte[n] Realität" (Dörre/Neubert 1995, S. 201): Von der Unternehmensleitung offensiv und informell in die (operative) Planung und Durchsetzung von Reorganisationsvorhaben eingebunden, wird vielfach vom Betriebsrat erwartet, daß er in anderen Politikfeldern den alten, weniger Spielraum eröffnenden Regelungen folgt. Eine Ablehnung von Verhandlungsangeboten des Managements an den Betriebsrat in diesem Feld bedeutet jedoch eine Isolation gegenüber den Beschäftigten und den Verlust grundsätzlicher Chancen einer kollektiven interessenausgleichenden Gestaltung; deren Annahme impliziert das Verlassen bisheriger formal-rechtlicher Regelungen und Verhandlungsmuster, womit das Risiko eines Kompetenzverlusts verbunden sein kann und teilweise auch Initiativen individueller oder gruppenbezogener Interessenkoordination der Beschäftigten in Konkurrenz zu den Vorschlägen von betrieblichen Interessenvertretern geraten (vgl. Wächter 1997b, S. 164; zur Stellung von Gruppensprechern vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 198 ff.).

Mit dem Bedeutungszuwachs einer prozeßbezogenen, permanenten Beteiligung an einzelnen Arbeitsplätzen steigt somit das Erfordernis eines starken, kompetenten, informell agierenden und - ggf. mit gewerkschaftlicher Unterstützung (vgl. dazu Düll/Bechtle 1988, S. 244; Faust u. a. 1995, S. 192) - proaktiv gestaltenden Betriebsrats, um über motivationale Partizipation hinausreichende Perspektiven von Mitbestimmung entwickeln zu können. Für betriebliche Interessenvertretungen besteht andernfalls das Risiko, "zu einer Art sozialer Betriebsfeuerwehr zu werden, die zur Konfliktregulierung benötigt wird, ohne eigene Vertretungsmacht zu entfalten" (Dörre/Neubert 1995, S. 176 mit allgemeinem Bezug auf neue Managementkonzepte; zu einer Beurteilung von Co-Management siehe Eckardstein, von 1997, S. 248 ff.).

Die Möglichkeit des Scheiterns politisch gerichteter Mitbestimmungsabsichten verweist auf wechselseitige Beziehungen von politischer und motivationaler Partizipation, die die Ersetzung der einen Orientierung durch die andere einschließen können.

In einer eher engen Einschätzung von motivationalen Mitbestimmungswirkungen in implosiven Arbeitsstrukturveränderungen ließe sich argumentieren, daß durch sie das Erfordernis der politischen Einwirkung auf Zielentscheidungen von Unternehmungen womöglich verwischt wird, weil bei den Beschäftigten der Eindruck entstehen könnte, daß Verhandlungen mit dem Management hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsinhalte ihre Interessen ausreichend wirksam werden ließen. Eine derartige Orientierung wäre

unwirksam für eine Öffnung auf Mitbestimmung als Demokratisierung, weil alle Forderungen auf der Arbeitsplatzebene mit Verweis auf das gegebene Unternehmensziel abgelehnt werden oder die auf der Arbeitsplatzebene entwickelten Ideen unter das Unternehmensziel subsumiert und ggf. gegen die Interessen der Beschäftigten gewendet werden könnten (vgl. Bartölke/Wächter 1974, S. 69). Die der Implosionsperspektive inhärenten Partizipationschancen verharrten dann aufgrund ihrer fehlenden Formalisierung auf einer unverbindlichen, nicht einforderbaren und instabilen Ebene (mit Blick auf TQM in Frankreich vgl. auch Wächter 1997b, S. 169), und es ist zu vermuten, daß in der Konsequenz lediglich marginale, auf Funktionalität bezogene Verbesserungen der Arbeitsqualität von Beschäftigten in Wirtschaftsorganisationen geschaffen werden.

Jedoch ist in einer sich perspektivisch öffnenden Einschätzung auch zu diskutieren, inwiefern über zirkuläre Prozesse womöglich Potentiale für eine politische Partizipation entfaltet werden könnten, deren Erschließung mit implosiven Arbeitsstrukturveränderungen zunächst nicht beabsichtigt ist (siehe in einem vergleichbaren Kontext Kuhn 1997, S. 213 f. und angegebene Literatur sowie Gerum 1997, S. 188). In einer Orientierung, die Struktur und Handlung nicht als etwas voneinander Unabhängiges begreift (vgl. grundsätzlich Giddens 1984; für die Aufeinanderbezogenheit von Struktur und Handlung in Reorganisationskonzepten vgl. Wächter 1997a, S. 230 f.), ist prinzipiell davon auszugehen, daß eine allenfalls motivational ausgerichtete Partizipation über Wechselwirkungen sozialer Dynamik Potentiale erzeugen kann, die geeignet sind, diese begrenzte Ebene zu transzendieren (für Vermutungen zu Wirkungsbeziehungen zwischen einer geringen arbeitsplatzbezogenen Einflußnahme der Managementebene und deren vergleichsweise niedrigem Gesamteinfluß in israelischen Kibbutzim siehe Bartölke u. a. 1985, S. 88 ff.; als Beispiel für ein interessenpluralistisches Konzept prospektiver Arbeitsgestaltung vgl. Wächter u. a. 1989). Im Rahmen implosiver Arbeitsstrukturveränderungen legt eine die Dualität berücksichtigende Denkweise ihr Augenmerk auf die Chance, daß durch eine sich entwickelnde Veränderung des Bewußtseins der Organisationsmitglieder, aber auch des Managements, perspektivisch Öffnungen für Mitbestimmung als Demokratisierung generiert werden können. Diese Chance verweist auf die ältere, aus Skandinavien stammende Annahme, Mitbestimmung am Arbeitsplatz sei Voraussetzung für wirksame Mitbestimmung auf Betriebsebene (vgl. Thorsrud 1973, S. 130; siehe z.B. auch den Hinweis bei Wächter 1983, S. 181, daß das Bewußtsein über Einflußchancen der Mitbestimmung förderlich sein könnte).

Lenkt man den Blick weiter auf notwendige (Rahmen-)Bedingungen, die zur Entfaltung der mit dem Implosionskonzept erhofften Effizienzvorteile erforderlich sind, so ist die Form der Einführung des Reorganisationsprojekts durch das

(Personal-)Management eine relevante Komponente. In diesem Kontext wird es z. B. erforderlich sein, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die mit der Leistungsverdichtung potentiell verbundene negative motivationale Effekte verhindern helfen (vgl. dazu auch Kuhn 1997, S. 213). Aufgrund der komplexen Struktur der zu leistenden Arbeitsaufgabe der Beschäftigten greifen rein instrumentell ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen aus funktionalen Gründen notwendig zu kurz und sind wegen der mit ihnen verbundenen Annahmen auch nicht herstellbar; dies aber bedeutet gleichzeitig für das Management das unbewußte oder bewußte Zulassen offener, nur schwer steuerbarer Lernprozesse, die auch emanzipatorische Elemente über das Intendierte hinaus in sich bergen (für eine grundsätzliche Diskussion vgl. Neuberger 1990 und die darauf bezogene Stellungnahme von Wächter 1990; siehe auch Grieger 1997, S. 25 ff.).

Arbeitsstrukturveränderungen in implosiver Perspektive erscheinen zudem nur dann realisierbar, wenn die für die Leistungserstellung als zentral erachteten Humanressourcen der verbleibenden Beschäftigten bei ihnen nicht aufgrund der Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes durch mögliche weitere Verschlangungsprojekte verschüttet werden, denn "Angst und Kreativität ... gehen nicht zusammen, auch nicht virtuell" (Trautwein-Kalms 1997, S. 173). Die Ambivalenz des Versuchs der Begrenzung von Partizipation auf eine rein motivationale Perspektive wird auch deutlich unter der Annahme, daß "dauerhafte Verletzungen des zur Reorganisation gehörigen (impliziten) Autonomieversprechens eine betriebspolitisch brisante Konfliktdynamik auslösen können. Zumindest wird die Beteiligungsmotivation der Beschäftigten untergraben und damit ein zentrales Ziel der Reformmaßnahmen verfehlt" (Dörre/Neubert 1995, S. 204). Dieser Zusammenhang zielt aber in letzter Konsequenz auf das Erfordernis einer, wenn auch lokalisiert, tatsächlich Machtdifferenzen aufgreifenden Orientierung im Sinne - wenn auch begrenzter - politischer Partizipation.

Weitere grundsätzliche Zweifel an der Tragfähigkeit einer rein motivational ausgerichteten Integration von Personen als Personal in implosive Arbeitsstrukturen sind zu äußern, wenn man als realistisch vermutet, daß Beschäftigte im Falle negativer Erfahrungen bezüglich des Verbindlichkeitsgrads von in der Vergangenheit als wünschenswert erachteter Veränderungen der Arbeitsorganisation versuchen, diese Neuerungen eigenständig formal abzusichern. Die prinzipielle Basis für weiterreichende Gegenmachtstrategien von Seiten der Beschäftigten in implosiven Arbeitsorganisationsstrukturen scheint zumindest mit Blick auf deren extrafunktionales Know-how und die Kenntnis von Organisationszusammenhängen gestärkt - obwohl die mit ihnen verbundenen Tendenzen zur Individualisierung und unternehmerischer Ergebnisbezogenheit auch Elemente gegen kollektive Strategien enthalten.

An dieser Stelle kann deshalb unter Berücksichtigung von ambivalenten Wirkungen die Argumentation wiederum gewendet werden. Zunächst scheinbar gegen die Interessen der Unternehmensführung gerichtet, können derartige Vorschläge formaler Absicherung von Seiten der Beschäftigten aufgrund einer sich daraus möglicherweise ergebenden Schwächung der Kollektivbasis letztendlich durchaus im Sinne des Managements sein, womit sich der hier angedeutete Kreis der zirkulären Argumentation von politischer und motivationaler Partizipation im Bezugsrahmen betrieblicher Mitbestimmung schließt.

Ob schließlich - und der Vollständigkeit halber - durch implosive Arbeitsstrukturen grundsätzlich Unternehmensmitbestimmung (vgl. Wächter 1983, S. 80 ff.) beeinträchtigt sein könnte, wird von dem mit ihr realisierten Verschlangungsgrad abhängen. Es könnten Fälle entstehen, in denen Unternehmungen aus dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976 heraus und in den Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 fallen. Ein solcher Wandel impliziert verringerte Chancen, über die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats unternehmensrelevante Entscheidungen im Interesse der abhängigen Arbeitnehmer zu beeinflussen und eine, institutionell erzeugte, verringerte Notwendigkeit für Vorstand und Kapitalvertreter, strukturell unterschiedliche Interessen von Organisationsmitgliedern antizipativ in Betracht zu ziehen und zu berücksichtigen.

In *explosiven* Arbeitsstrukturveränderungen hängt die Eliminierung oder Möglichkeit von Entscheidungspartizipation auf funktionaler Ebene von der Art der ausgelagerten Tätigkeit ab, so daß keine eindeutigen Aussagen möglich sind, obwohl formal Ausgrenzung erfolgt ist. Sicher ist jedoch, daß selbst bei Vorliegen von Entscheidungspartizipation im Fall von komplexen angereicherten Tätigkeiten auf der Arbeitsplatzebene systematische Versuche ihrer Erweiterung und formalen Absicherung zunächst allein auf individuelle Initiativen der abhängigen Selbständigen angewiesen sind, deren weiterreichendes Potential aufgrund der temporären Einbindung in die übergeordneten Zusammenhänge der Organisation nur bedingt zu erkennen ist. Mögliche konfliktäre Gegenmachtstrategien über die individuelle Verhandlungsmacht der abhängigen Selbständigen variieren mit der Ressourcenabhängigkeit des Unternehmens - die Spezifität der benötigten Humanressourcen, ihre strategische Bedeutung für das Unternehmen, die Häufigkeit des Zugriffs auf sie (vgl. dazu Picot/Dietl/Franck 1997, S. 70 f.) sowie das numerische Verhältnis von Arbeitskraftangebot und -nachfrage auf dem Arbeitsmarkt (vgl. dazu und zu Nachteile kompensierenden überbetrieblichen Möglichkeiten von Arbeitsmarktorganisation Sengenberger 1987, S. 277 ff.) sind wesentliche Parameter - und werden auch geknüpft sein an die persönliche Durchsetzungskraft des Einzelnen. Im Falle eines Scheiterns und der Lösung des Vertragsverhältnisses als Konsequenz verbleiben die vormals abhängigen Selbständigen ohne Anspruch auf Arbeitslosengeld nach dem

AFG, so daß anzunehmen ist, daß derartige Initiativen eher vorsichtig ergriffen werden. Darüber hinaus ist damit zu rechnen, daß die Unternehmensleitung versuchen wird, sich potentiellen Abhängigkeiten im Vorfeld zu entziehen.

Während der prekäre Charakter der Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung in der Implisionsperspektive somit vor allem in der vielfach unzureichenden personellen und konzeptiven Ausgestaltung auf der Basis relativ kurz greifender gesetzlicher Regelungen betrieblicher Mitbestimmung begründet ist, zeigt sich als primäres Problem hinsichtlich der Bedingungen der Möglichkeit von Demokratisierung in der Explosionsperspektive das grundsätzliche Fehlen einer Institution, die eine Modifikation einseitiger Machtausübung ermöglichen könnte. Regelungen betrieblicher Mitbestimmung finden hier aufgrund des formalen Selbständigenstatus' der faktisch zumeist abhängig arbeitenden Personen keine Anwendung, so daß ein kollektiver Ansatzpunkt für die Thematisierung der Machtfrage verloren geht. Diese Lücke ist vor allem darauf zurückzuführen, daß der im Betriebsverfassungsgesetz zugrunde gelegte Arbeitnehmerbegriff für explosive Formen von Arbeitsstrukturveränderungen nicht greift (vgl. Linnenkohl 1998, S. 48 f.; zur rechtlichen Diskussion um die Abgrenzung abhängiger und selbständiger Erwerbstätigkeit und zu empirischen Belegen vgl. IAB 1997).

Damit wird deutlich, daß sich in explosiven Arbeitsstrukturveränderungen die Koordination von Interessendifferenzen in den formal nicht abgesicherten Bereich zwischen Organisation und Personen als Personal verlagert, womit in Ablösung institutionalisierter Interessenvertretung eine Art individualisierte Partizipation entsteht, die einem liberalen Demokratieverständnis entspricht, aber keineswegs auf eine Modifikation bisher einseitig legitimer Machtausübung gerichtet ist. Jedoch ist auch in diesem Kontext der Fall denkbar, daß ein Ausschluß von abhängigen Selbständigen aus den Zielentscheidungen von Unternehmungen wegen Ressourcenabhängigkeit mit negativen Wirkungen auf die zunächst angenommenen Effizienzvorteile des Konzepts verbunden sein wird und deshalb neue Formen von Entscheidungspartizipation entstehen - wenn dies wohl auch eher eine seltene Ausnahme sein wird.

3. Zur Möglichkeit der Gestaltung von Bedingungen der Mitbestimmung als Demokratisierung bei Arbeitsstrukturveränderungen

Bleibt als Fazit der Überlegungen zur Veränderung von Arbeitsstrukturen und deren Bedeutung im Zusammenhang der Bedingungen der Möglichkeit von Mitbestimmung als Demokratisierung zwar eine gewisse Ambivalenz, die sich aus der funktionalen Bedeutung der Humanressourcen ableitet, so ist doch die Wahrscheinlichkeit größer, daß die schon begrenzten Potentiale von Mitbestimmung noch verringert werden. Um dem entgegenzuwirken liegen in ähnlichen Zusammenhängen wie den hier diskutierten bereits Vorschläge vor, die

sich insbesondere auf Fragen der Entscheidungstatbestände und des Entscheidungsprozesses bzw. des Einbezugs aller von Entscheidungen Betroffenen richten.

Betrachtet man zunächst die *Implosionsperspektive*, könnte es im Rahmen indirekter Partizipation sinnvoll sein, unter Thematisierung der betrieblichen Zusammenhänge nicht berücksichtigenden Trennung von Entscheidungstatbeständen in soziale, personale und wirtschaftliche Angelegenheiten, die betrieblichen Teilpläne als Entscheidungsinhalte und verbindlichen Ausgangspunkt für eine veränderte Partizipation von Betriebsräten zu bestimmen (vgl. Gerum 1997, S. 189 f., der in Anlehnung an das schwedische Mitbestimmungsrecht eine in die strategische Unternehmensplanung integrierte obligatorische Personalplanung als Scharnier dieses Ansatzes vorschlägt), in der Vermutung, daß eine derartige Einbindung die Transparenz organisationszielbezogener Entscheidungen erhöht. Eine über die operative Entscheidungsphase hinausreichende Dimension von Partizipation könnte sich dann ergeben, wenn statt lediglich nachgelagerter, punktueller Eingriffe eine die mögliche Dauerhaftigkeit von Entscheidungsabläufen einschließende prozeßbezogene Partizipation festgeschrieben (vgl. ebenda) und damit der Einbezug betrieblicher Interessenvertreter in zielbildende Entscheidungsphasen gewährleistet würde. Unterschiedliche Partizipationspotentiale von Betriebsräten berücksichtigend, könnte diese Regelung durch die Wahlmöglichkeit einer ergebnisorientierten Partizipation fallweise ersetzt werden (vgl. dazu Gerum 1981, S. 222), wobei die systematische Inanspruchnahme und faktische Funktionsfähigkeit prozeßbezogener Partizipation abhängig sein wird von einem verstärkten - nicht nur auf konkrete Fragestellungen begrenzten - Zugriff auf professionelle Beratungsleistungen in Erweiterung von § 80 Abs. 3 BetrVG (vgl. Gerum 1997, S. 190 f.).

Ein solcher Zugriff wird durch die zunehmende Tendenz der Verbetrieblichung von Interessenkoordination nicht erleichtert, weil sich mit ihr gleichzeitig die Distanz zu Gewerkschaften vergrößert, da deren programmatische Vorschläge für betriebliche Belange oftmals zu unspezifisch sind (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 203; siehe dazu auch Eckardstein, von 1997, S. 252 ff.). Auf Nutzung der in Gewerkschaften vorhandenen Kompetenz gerichtete Initiativen könnten u. a. durch die Bündelung von Fachwissen in überbetrieblichen Beteiligungsformen entstehen (vgl. Dörre 1995, S. 17).

Mögliche Ansatzpunkte einer Stärkung der Chancen von Mitbestimmung im Rahmen der *Explosionsperspektive* lassen sich in der aktuellen Diskussion um eine Neudefinition des im Betriebsverfassungsgesetz zugrunde gelegten Verständnisses des Arbeitnehmerbegriffs finden (vgl. Linnenkohl 1998, S. 48 f.). Dessen Begrenztheit in der Nicht-Erfassung vorfindbarer Varianten abhängiger Beschäftigung in explosiven Arbeitsstrukturen wird mit Blick auf die zur Prüfung des Arbeitnehmerstatus' notwendigen Kriterien deutlich. Deren Elemente

der (örtlichen, zeitlichen und inhaltlichen) Weisungsgebundenheit sowie der (personellen und materiellen) Eingliederung in die Organisation des Auftraggebers (vgl. IAB 1997, S. 591) greifen vor dem Hintergrund des Verschwindens geographischer Organisationsgrenzen nicht mehr hinreichend trennscharf. Daraus haben sich Vorschläge entwickelt, den Begriff der informationellen Abhängigkeit als Grundlage einer Erweiterung des Arbeitnehmerbegriffs zu konstituieren. Die Anwendung arbeitsrechtlicher Regelungen und betrieblicher Mitbestimmung könnte auf diese Weise für einen erweiterten Kreis von Beschäftigten formalisiert werden (vgl. Linnenkohl 1998, S. 48) und würde damit die Chancen einer Demokratisierung des Bereichs der zuvor lediglich über distanzerhaltende Verträge gebundenen 'Selbst-Angestellten' vergrößern.⁴

Zur Stärkung dieser Initiativen wird es jedoch grundsätzlich erforderlich sein, daß Gewerkschaften ihren Organisationsanspruch inhaltlich auf den zunehmenden Anteil abhängig Selbständiger ausweiten (vgl. Haaren, van/Schwemmler 1996, S. 17; zu Praxisbeispielen des Einbezugs von Selbständigen in die IG Medien, damit verbundenen Schwierigkeiten und zur Nutzung solcher Öffnungen durch abhängig Selbständige siehe Weiß 1996). Aber auch derartige Versuche der Integration erscheinen mit Blick auf zunehmende Globalisierungstendenzen eher begrenzt, weil aus dieser Perspektive Schutzfunktionen einer nationalstaatlichen Regulierung zumindest zum Teil unwirksam werden (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 203) und ein erhöhtes international verfügbares Arbeitskräfteangebot zudem die potentielle Gegenmacht von Beschäftigten verringert (vgl. Haaren, van/Schwemmler 1996, S. 14).

Dies sind Reformvorschläge, die mit eher kurzer Reichweite und in ihrer Konkretheit auf aktuelle Probleme und Diskussionen bezogen sind. Sie bleiben darin hinter den knapp - und nicht sehr optimistisch - bei Bartölke/Wächter (1974, S. 79 ff.) skizzierten Überlegungen zu Ansätzen für die Erzeugung von Veränderungen in Wirtschaftsorganisationen zurück. Sie stellen damit auch nur einen Schritt in die Richtung der Herstellung der Bedingungen der Möglichkeit von Demokratisierung dar. In ihrer kurzen Reichweite berücksichtigen sie einerseits, daß konkrete Gestaltungsansätze mit Machbarkeitsanspruch die in gegebener Wirtschaftsverfassung verankerte Rationalität nicht vernachlässigen dürfen; andererseits sind sie jedoch auch gegen deterministische Interpretationen von aus solcher Rationalität erwachsenden Zwängen gerichtet.

⁴ Für eine Diskussion um erforderliche Neudefinitionen des Betriebsbegriffs zwecks Konstituierung von betriebs- bzw. unternehmensübergreifenden Betriebsräten im Rahmen von - hier nicht systematisch diskutierten - Unternehmensnetzwerken vgl. Haaren, van/Schwemmler 1996 sowie Linnenkohl 1998, S. 47 f.; zur Problematik der Kriterien für die Bildung betriebsratsfähiger Einheiten vgl. Gerum 1997, S. 186 ff.

Als Reformvorschläge im Zusammenhang mit weiterreichenden Konzepten verdeutlichen sie, daß die Frage der Mitbestimmung eingebunden ist in Prozesse sozialer Konstruktion von Realität, die zwischen Wandel und Beharrungstendenzen angesiedelt sind und Intentionen, ihre Realisierung und ihr Scheitern, und unbeabsichtigte Effekte in sich vereinen. Dabei gilt grundsätzlich, daß es nicht nur wegen allfälliger unbeabsichtigter Effekte erhebliche Barrieren gegen die Realisierung definierter Konstruktionsabsichten gibt (siehe dazu z.B. Peters 1994). Konstruktionsbemühungen zur Realisierung von Bedingungen der Möglichkeit unterliegen kurzfristig oder grundsätzlich dem Risiko eines normativen Fehlschlusses in dem Sinn, daß mit ihrer Formulierung als Sollen gleichzeitig auch ihre Realisierbarkeit unterstellt wird.

Solche Konstruktionsbemühungen verweisen aber auch deutlich darauf, daß es bei Fortschreibung bestehender sozial konstruierter Realität und ihrer argumentativen Reifikation leicht zu naturalistischen Fehlschlüssen kommt, also diese Realität auch als ohne Alternative zu akzeptierende und so notwendig positiv auszuzeichnende gedacht wird. Solches Denken war Hartmut Wächter stets fremd, wie sich an der Reflexion über Bedingungen der Möglichkeit von Demokratisierung immer schon erwiesen hat.

Literatur

- Abrahamsson, B. (1977): *Bureaucracy or Participation*. London.
- Bartölke, K. (1969): Überlegungen zu den Grundlagen der Planung von Betriebsorganisation. Eine interdisziplinäre Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsprozesses. Berlin.
- Bartölke, K./Eschweiler, W./Flechtenberger, D./Palgi, M./Rosner, M. (1985): *Participation and Control*. Spardorf.
- Bartölke, K./Grieger, J./Ridder, H.-G./Weskamp, C. (1994): *Betriebs- und Dienstvereinbarungen bei der Einführung von ISDN-Kommunikationsanlagen in Organisationen*. Opladen.
- Bartölke, K./Henning, H./Jorzik, H./Ridder, H.-G. (1991): *Neue Technologien und betriebliche Mitbestimmung*. Opladen.
- Bartölke, K./Künke, S. (1997): *Implosion und Explosion als arbeitsorganisatorische Visionen: Spekulationen über personalwirtschaftliche Konsequenzen und Perspektiven für die Lehre*. In: Auer, M./Laska, S. (Hg.): *Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten: Grundfragen, Konzepte und Erfahrungen*. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München und Mering, S. 116-139.
- Bartölke, K./Wächter, H. (1974): *Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie*. In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hg.): *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*. Frankfurt am Main, S. 66-83.
- Berkley, J. D./Eccles, R. G. (1991): *Rethinking the Corporate Workplace: Case Managers at Mutual Benefit Life. Case Study. N9-492-015*. Harvard Business School Publishing Division, Boston, MA, S. 1-13.
- Bernstein, P. (1976): *Workplace Democratization - Its Internal Dynamics*. Kent, Ohio.
- Brandt, S. (1986): *Entrepreneurship in Established Companies*. Homewood, IL.

- Child, J. (1969): *The Business Enterprise in Modern Industrial Society*. London.
- Clausen, S. O. (1998): Schuß nach hinten. In: *Die Zeit* 53 (11) vom 05.03.98, S. 23.
- Covin, J. G./Slevin, D. P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (1), S. 7-24.
- Dachler, P./Wilpert, B. (1980): Dimensionen der Partizipation. In: Grunwald, W./Lilje, H.-G. (Hg.): *Partizipative Führung*. Bern und Stuttgart, S. 80-98.
- Davenport, T. H./Nohria, N. (1994): Case Management and the Integration of Labor. In: *Sloan Management Review* o. Jg. Winter, S. 11-23.
- Dörre, K. (1995): Bewegung in die Arena. In: *Die Mitbestimmung* 41 (11), S. 12-17.
- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aus-handlungsbedarf statt 'Sachzwang Reorganisation'. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 5*. Berlin und New York, S. 167-213.
- Drumm, H. J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1), S. 7-20.
- Düll, K./Bechtle, G. (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems - Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: Bolte, K. M. (Hg.): *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung*. Weinheim, S. 215-244.
- Eckardstein, D. von (1997): Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen? In: Klimecki, R./Remer, A. (Hg.): *Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Neuwied u. a., S. 244-256.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1995): *Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. 2. Aufl. München und Mering.
- Gerum, E. (1981): *Grundfragen der Arbeitsgestaltungspolitik: ein integrativer Ansatz zur Problematik der 'gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit'*. Stuttgart.
- Gerum, E. (1997): Betriebsverfassung im Wandel - Strukturprobleme und Reformansätze. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 11 (2), S. 183-194.
- Gerum, E./Schäfer, I./Schober, H. (1996): Empowerment - viel Lärm um nichts? In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 25 (10), S. 498-502.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Grieger, J. (1997): *Hierarchie und Potential: Informatrische Grundlagen und Strukturen der Personalentwicklung in Unternehmungen*. Neustadt bei Coburg.
- Haaren, K. van/Schwemmler, M. (1996): Szenarien. In: *Die Mitbestimmung* 42 (12), S. 13-17.
- Hammer, M./Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation*. New York.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit) (1997): Empirische Befunde zur 'Scheinselbständigkeit'. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 14 (11), S. 590-595.
- Jorzik, H. (1993): *Interessenkoordination durch Mitbestimmung?* Fuchsstadt.
- King, C. D./van de Vall, M. (1978): *Models of Industrial Democracy*. Den Haag.
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 11 (2), S. 195-220.
- Lammers, C. J. (1973): Two Conceptions of Democratization in Organizations. In: Pusic, E. (Hg.): *Participation and Self-Management. Vol. 4, Hierarchical Organizations*. Zagreb, S. 57-73.

- Linnenkohl, K. (1997): Mobilitätstechnologie und Mitbestimmung. <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/virtwirt/unterneh/linnen.htm>
- Linnenkohl, K. (1998): Die Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen. In: Betriebsberater 53 (1), S. 45-50.
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen. In: Personalführung o. Jg. (1), S. 3-10.
- Nohria, N./Berkley, J. D. (1994): The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology, and the Implosion of Control. In: Heckscher, C./Donnellon, A. (Hg.): The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks u. a., S. 108-128.
- Oechsler, W. A. (1997): Neue Produktionskonzepte in einem antiquierten Arbeitsrecht. Wie sich Betriebsräte informell arrangieren. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (2), S. 128-139.
- Paasch, U. (1991): Abhängige Selbständigkeit. In: WSI-Mitteilungen 44 (4), S. 216-226.
- Peters, B. (1994): Why Is it so Hard to Change the World? In: International Sociology 9 (3) September, S. 275-293.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): Organisation: eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 3., überarbeitete Aufl. Wiesbaden.
- Research Committee 10 (International Sociology Association): Participation and Self-Management (Hg.) (1996): Theoretical Approaches Towards Democracy in Organizations. Conference Papers Series no. 1, Copenhagen.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital - Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 127-141.
- Scholl, W./Gerl, K./Paul, G. (1978): Bedürfnisartikulation und Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen - Theoretische Ansätze zur Analyse von Mitbestimmungsregelungen. In: Bartölke, K./Kappler, E./Laske, S./Nieder, P. (Hg.): Arbeitsqualität in Organisationen. Wiesbaden, S. 157-172.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt am Main und New York.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler, A. (Hg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Thorsrud, E. (1973): Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes. In: Vilmar, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Hamburg, S. 117-132.
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1993): Total-Quality-Management. 2., durchges. Aufl. Neuwied u. a.
- Trautwein-Kalms, G. (1997): Informationsgesellschaft und Arbeitswelt: Nur Technik, Markt, Deregulierung? In: WSI-Mitteilungen 50 (3), S. 169-177.
- Wächter, H. (1983): Mitbestimmung. München.
- Wächter, H. (1984): Perspektiven der Mitbestimmung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 13 (2), S. 69-74.
- Wächter, H. (1990): Personal oder Menschen als Gegenstand einer Personalwirtschaftslehre? Eine Stellungnahme zu den Thesen von Neuberger und Rieckmann. In: Personalführung o. Jg. (1), S. 18-22.

-
- Wächter, H. (1997a): Jenseits der Dezentralisation - Zur Kritik der neuen Organisationskonzepte. In: Scholz, C. (Hg.): Individualisierung als Paradigma: Festschrift für Hans Jürgen Drumm. Stuttgart u. a., S. 223-233.
- Wächter, H. (1997b): Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (2), S. 161-171.
- Wächter, H./Modrow-Thiel, B./Roßmann, G. (1989): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung: die Entwicklung des arbeitsanalytischen Verfahrens ATAA. München und Mering.
- Weiß, A. (1996): Frei und organisiert. In: Die Mitbestimmung 42 (9), S. 32-34.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. 3. Aufl. Frankfurt am Main und New York.

Ausgehandelte Arbeitsbeziehungen: Zur Verbindung ökonomischer und rechtlicher Theorien des Arbeitsvertrages

Dieter Sadowski

1. Erklärungsdefizite des deutschen Personalmanagements
2. Die Ökonomie des Arbeitsverhältnisses und des Arbeitsvertrages
 - 2.1 *Der Aushandlungscharakter*
 - 2.2 *Werkvertrag – Dienstvertrag - Arbeitsvertrag*
3. Ökonomische Vertragstypen
 - 3.1 *Vertragstheoretische Grundbegriffe*
 - 3.2 *Vertragstheoretische Standardkonstellationen*
 - 3.2.1 *Standardkonstellationen bei vollständigen und expliziten Verträgen*
 - 3.2.2 *Standardkonstellationen in unvollständigen Verträgen*
 - 3.2.3 *Multilaterale Vertragsbeziehungen*
 - 3.3 *Lösungskonzepte für Arbeitsvertragsprobleme*
4. Der Anschluß des Arbeitsrechts an die ökonomische Arbeitsvertragstheorie
 - 4.1 *Das Arbeitsvertragsrecht im engeren Sinne*
 - 4.2 *Das Arbeitsschutzrecht: Reale Imparität*
5. Die Versprechen der institutionellen Unternehmenstheorie

Literatur

1. Erklärungsdefizite des deutschen Personalmanagements

Koalitionsfreiheit, Mitbestimmung und Kündigungsschutz können von Arbeitgebern freiwillig eingeräumt werden, aber nicht nur in der Geschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen ist ihre rechtliche Kodifizierung unmittelbar durch staatliches Recht oder mittelbar durch staatlich geschaffene Tarif- und Betriebsautonomie entscheidend gefördert worden. Die Verrechtlichung wird viel kritisiert. Anfang der achtziger Jahre beklagte Hartmut Wächter (1983: 172) die Tatsache, daß die Mitbestimmung primär zum juristischen Problem geworden sei: „Dies führt zur Verkrustung und Bürokratisierung der Mitbestimmungspraxis, die allen lebendigen ... prozeßhaften Vorstellungen von Mitbestimmung zuwiderlaufen“ (Wächter 1983: 172). Dies ist wohl eine Kritik an Übertreibungen und stellt nicht die grundsätzliche Bedeutung des rechtlichen Rahmens von Berufsbildungs- und Arbeitsrecht in Frage. Wächters Diskussion der Bedeutung angelsächsischen Human Resource Managements in Deutschland, die er gemeinsam mit Petra Garnjost jüngst vorgelegt hat, betont ausdrücklich die Produktivität der mitbestimmungsrechtlichen Regelungen und des ausgeprägten Kündigungsschutzes für die Bildung von Humankapital in Deutschland (Garnjost/Wächter 1996: 804), und beide Autoren betonen weiter, daß neben der Gewerkschaftsideologie auch das Tarifvertragssystem und die Mitbestimmung den Personalbereich nicht nur beschränken, sondern „...strategische Felder und Handlungsperspektiven, die anderen Systemen verschlossen sind, (eröffnen)“ (ebd.: 805). Allerdings ist die Frage offen, wie die Vermutung solcher Wirkungsbeziehungen theoretisch und empirisch dingfest gemacht werden soll. Garnjost und Wächter kritisieren, ‚an prominenten Beispielen vorgeführt‘, offensichtliche Defizite der personalwirtschaftlichen Literatur, weil sie nicht erklären können, wie zunehmender Wettbewerbsdruck die Personalpraktiken der Unternehmen beeinflusst und wie der ‚emergente Prozeß der Strategieherausbildung‘ zwischen den unterschiedlichen Akteuren abläuft. „Hier wäre eine komplexere Sichtweise und Modellierung nötig.“ (ebd.: 805). Eben dies möchte ich versuchen, indem ich Grundeinsichten aus der ökonomischen Theorie des Arbeitsvertrages auf arbeitsrechtliche Interventionen beziehe, um Rechte als Ressourcen in Aushandlungen zu erfassen. Dabei ist mir nicht wichtig, daß die Überlegungen ‚komplexer‘ werden, im Gegenteil, wenn sie erklärungs-fähiger wären, dürften und sollten sie sogar einfacher sein als die üblichen konkurrierende Alternativen. Auch dieser Dialog über die Fruchtbarkeit und die Schönheit der institutionellen Unternehmenstheorie verbindet mich seit nun beinahe zwei Jahrzehnten mit Hartmut Wächter.

2. Die Ökonomie des Arbeitsverhältnisses und des Arbeitsvertrages

2.1 *Der Aushandlungscharakter*

Th. C. Schelling hat schon 1960 den Kern von Aushandlungsproblemen bestechend scharf herausgearbeitet. Wo immer in einem Konflikt die Zielerreichung des einen davon abhängt, was ein anderer entscheidet, gibt es ein gemeinsames Interesse der Konfliktparteien an einem Verhandlungsergebnis, das keine der beiden Parteien zerstört. Drohung und Abschreckung werden eingesetzt, um die Erwartungen des Konfliktgegners über die eigenen Reaktionen zum eigenen Vorteil zu beeinflussen; Versprechen und Sicherheiten werden gegeben, um schädliche Akte aus der Sicht des anderen unnötig zu machen. Theorien solch ‚prekärer Partnerschaft‘ oder so ‚begrenzten Antagonismus‘ (Schelling 1960: 15)¹ wollen die Bedingungen angeben, wie Verträge funktionsfähig gemacht werden können, wenn Vertrauen und guter Glaube nicht vorausgesetzt werden dürfen – und wenn es im Extrem sogar überhaupt keine Zuflucht zum gerichtlichen Schutz vor Vertragsbruch gibt. In solchen reinen Aushandlungssituationen sind die Verhandlungspartner also ganz auf sich gestellt, um Vertrauen oder gegenseitige Erwartungssicherheit herzustellen; sie müssen Vereinbarungen finden, die sich von selbst durchsetzen. Drohungen wie Selbstbindungen müssen glaubwürdig sein. Die Glaubwürdigkeit eines verpflichtenden Versprechens wird hergestellt, wenn mit seinem Bruch unabwendbar Kosten für den Vertragsbrecher verbunden sind, etwa weil er vorher ein Pfand (oder eine Geisel) übergeben hat, das den Bruch aus Eigeninteresse unattraktiv macht. Selbst da, wo es Schlichter oder Schiedsrichter mit Vollzugsgewalt gibt, müssen die Auseinandersetzungen zu vertretbarem Aufwand für Dritte nachvollziehbar, „verifizierbar“ oder „justitiabel“, sein. Wenn Versprechen und Drohung in der Öffentlichkeit gemacht worden sind, können die erwartbaren Kosten des Reputationsverlustes für zukünftige Verhandlungen aus billigem Gerede kostenträchtige und damit glaubwürdige Versprechen machen. Wo dieselben Verhandlungspartner wiederholt aufeinandertreffen, haben sie selbst Sanktionsmacht, sie können eingehaltene Versprechen belohnen und Wortbrüche oder Bluff bestrafen, um so allmählich gegenseitige Erwartungssicherheit zu fördern. Neben der Einigung darüber, wie am Ende der gemeinsame Ertrag aus einer Vereinbarung aufzuteilen wäre, müssen also Anreiz- und Sanktionsverfahren etabliert werden, die ein möglichst günstiges und sich selbst durchsetzendes Vertragsergebnis erreichbar machen. Unkommentierte, stillschweigende (implizite)

¹ Vom Ziel her, wenn auch nicht der Methode, deutet das von Garnjost und Wächter zitierte Buch von Kirsten Wever (1995): *Negotiating competitiveness*, Boston, auch unser Interesse an. Auf halber Strecke stehengeblieben ist der ausschließlich ‚konfliktorientierte‘ Ansatz von Rainer Marr und Michael Stitzel (1979): *Personalwirtschaft*. München: VMI. Methodisch sehr hilfreich und mit anregenden Anwendungen jüngst: Jost (1998).

Aktionen, denen der Verhandlungspartner Bedeutung zuweist, können dabei wichtigere Informationssignale sein, als ausdrückliche (explizite) Willensbekundungen.

Nach Schelling ist dieser allmähliche, beobachtende und interpretierende Prozeß, sich aufeinander einzustellen und zu lernen, was man voneinander zu halten und wie man sich zu nehmen hat, sehr viel typischer für Aushandlungen, als die Vereinbarung eines Ergebnisses aufgrund allein von Gesprächen. Deshalb hält er die stille Verständigung über Schlüsselreize und symbolische Signale für außerordentlich wichtig – und in ihr den Sinn für kontext- und erfahrungsabhängige Bedeutungszuschreibungen und Konnotationen oft für entscheidend, um zumindest ein stabiles, gegenseitig nicht zerstörerisches Ergebnis zu finden. Für den Analytiker von Aushandlungssituationen heißt das:

„One cannot, without empirical evidence, deduce what understandings can be perceived in a nonzero-sum game of maneuver any more than one can prove, by purely formal deduction, that a particular joke is bound to be funny.“ (Schelling 1960: 164)

Hier deutet sich an, daß die Aushandlungstheorie ‚emergenten Prozessen der Strategieausbildung‘ gegenüber nicht stumm bleiben möchte.

Selbstverständlich ist die Einsicht, daß für das Ergebnis von Aushandlungen die Ziele oder Präferenzen der Parteien eine wichtige Rolle spielen: Sind sie geldgierig oder prestigegeneigt, risikoscheu oder -freudig, friedlich, kämpferisch oder hilfsbereit? Ebenso ihr Entscheidungshorizont: haben sie kurzfristige oder langfristige Ziele? Auch ihre relative Verhandlungsstärke oder -macht, nämlich die Fähigkeit über ein dem anderen wichtiges Ereignis entscheiden zu können, anders ausgedrückt: die gegenseitige Abhängigkeit – und damit das jeweilige Drohpotential – muß nicht gleich stark zwischen beiden verteilt sein. So kann die jeweilige Rückfallposition, also das Ergebnis bei scheiternder Verhandlung - etwa für Arbeitnehmer ihre sonstigen Arbeitsmarktchancen - auch unterschiedlich attraktiv sein.

Wie auch immer die Güte (Effizienz, Robustheit, Optimalität) von Verhandlungsergebnissen, die ja typischerweise Kompromisse sein werden, definiert wird, so ist im Hinblick auf die Verhandlungsstrategien die Einsicht wichtig, daß Selbstbindung auch ein zu hohes Maß annehmen kann: dann nämlich, wenn mit ihr die Flexibilität verlorengelht, auf dauerhaft neue, ertragreichere Situationen eingehen zu können. Das kann für einen Verhandlungspartner, aber auch für beide gleichzeitig gelten. Im Hinblick auf die Beschäftigungssicherheit von Arbeitnehmern angesichts von Produktnachfrageänderungen hält Rosen (1985: 1171) plausibel fest: „A contract must embody a delicate balance of encouraging mobility in response to permanent changes in demands and discouraging it for temporary shocks.“ Wächter (1974: 132-137) ist solchen Schocks früh nachgegangen.

Aushandlungscharakter hat nicht nur das bilaterale Verhältnis des einzelnen Arbeitnehmers zum Arbeitgeber, sondern es finden sich auch mehrstufige Verhandlungssituationen: „Arbeitgeber-Vorgesetzter-Arbeitnehmer“ und multilaterale Beziehungen: „ein Arbeitgeber-viele Arbeitnehmer“ sowie Partnerschaften: die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern in einer Arbeitsgruppe. Dabei spielt die Frage, welches Wissen die Aushandlungspartner von der (oft unsicheren) Umwelt und von ihren jeweiligen Zielen und Handlungsmöglichkeiten haben und wie sie es nutzen, eine wichtige Rolle, aber nicht die einzige, wie angesichts der gegenwärtigen Popularität der Informationsökonomie vielleicht zu erwarten wäre.

Es gibt eine umfangreiche Literatur, die das Störungs- und das Kooperationspotential von Arbeitnehmern belegt, die in der Betriebshierarchie untergeordnet sind und formal Gehorsam schulden. Die Studien zu den „Spielen“ zwischen Arbeitern und Arbeitsvorbereitern und zur Politik von Produktion (Burawoy) sind nur zwei Beispiele dieser bekannten Literatur.

Beispiele für ausgehandelte Arbeitsflexibilität gibt es aktuell zu Hauf: so bei Überstunden, Jahresarbeitszeitverträgen, Arbeitszeitkonten und Vorruhestand.

Es gibt eine noch breitere Literatur, welche die ungleiche Verhandlungsmacht von Arbeitnehmern und Arbeitgebern thematisiert: die Ausbeutung des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber in kapitalistischen (und realsozialistischen) Unternehmen. Auch an sie soll nur erinnert werden. Stattdessen wollen wir festhalten, daß auch arbeitsrechtlich der Arbeitsvertrag als ein freiwilliger, für beide vorteilhafter Tausch gedacht wird.

2.2 *Werkvertrag – Dienstvertrag - Arbeitsvertrag*

Wenn jemand sich verpflichtet, eine Dienstleistung gegen Entgelt zu erbringen, so kann er dies als selbständiger, unabhängiger Unternehmer tun oder als Arbeitnehmer. Im deutschen Recht ist die rechtliche Form für den Dienstleistungsaustausch unter Unternehmern der „Werkvertrag“, für die Erbringung der Dienstleistung durch einen abhängigen Arbeitnehmer der „Dienstvertrag“. Beim Werkvertrag schuldet der Unternehmer dem Auftraggeber ein bestimmtes Produkt, einen durch die Arbeit herbeizuführenden Erfolg, während aufgrund eines Dienstvertrages die Arbeit als solche zugesagt wird. Entgelt erhält der Werkvertragspartner nur, wenn er das Produkt – wie auch immer – zustandebringt, der Arbeitsvertragspartner schon dann, wenn er seine Dienste zur Verfügung gestellt hat. Das Risiko des Erfolges der Arbeitsleistung liegt beim Werkvertrag beim Auftragnehmer, beim Dienstvertrag beim Auftraggeber. Nicht alle Dienstverträge begründen Arbeitsverhältnisse. „Arbeitsverträge“ liegen erst dann vor, wenn über einen gewissen Zeitraum nur eine bestimmte Art der Tätigkeit zugesagt wird, nicht jedoch im voraus begrenzte Einzelleistungen.

„Wenn ... eine zeitbestimmte Arbeitsleistung mit im voraus nicht abgegrenzten Einzelleistungen rechtsgeschäftlich zugesagt wird, ergibt sich daraus eine Unterordnung unter den Empfängern der Dienstleistung. Aus dem Inhalt eines derartigen rechtsgeschäftlichen Leistungsversprechens ergibt sich die Abhängigkeit, die den Grundtatbestand für das Arbeitsrecht bildet.“ (Richardi 1992: §6 RdNr. 11)

In der Sprache der Juristen ist die Abhängigkeit die *Folge* der rechtsgeschäftlichen Gestaltung (Richardi 1992: §6 RdNr. 2), kein vorgängiges Abhängigkeitsverhältnis. Ökonomisch hat Simon schon früh gefragt, warum ein rationaler Dienstleister sich freiwillig in ein solches Abhängigkeitsverhältnis begeben und der Autorität oder Herrschaft eines anderen, des Arbeitgebers, unterordnen sollte, statt eine Leistungsverpflichtung, einen Kauf- oder Werkvertrag, einzugehen. Simon (1957: 185, Original: 1951) formuliert zwei abstrakte Bedingungen: Arbeitnehmer werden insoweit zu solch unbestimmten Arbeitsanweisungen bereit sein, als sie den Details gegenüber gleichgültig sind oder aber für ihnen unangenehme Arbeiten ausreichend kompensiert werden. Arbeitgeber werden im Gegenzug solche Zuschläge zahlen, solange sie wegen der Unsicherheit der Zukunft nicht in der Lage sind, schon zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses die später erforderlichen Leistungen festzulegen.

3. Ökonomische Vertragstypen

3.1 Vertragstheoretische Grundbegriffe

Wie Dienst- und Arbeitsverhältnisse im einzelnen juristisch zu beurteilen sind, ist für den Ökonomen nicht so wichtig, denn weder sind die Grenzen zwischen festgelegten Einzelleistungen und einer nur in ihrer Art bestimmten Tätigkeit scharf, noch gibt es eine Mindestzeitdauer für einen Arbeitsvertrag. Wo es keine Kündigungsfristen und nicht die Notwendigkeit der Begründung von Kündigungen gibt – wie bei dem in den USA vorherrschenden *employment-at will* – kann auch auf dem Arbeitnehmer nennenswertes Erfolgsrisiko liegen. Zwischen dem ‚cash-nexus‘ eines Tagelöhners zu seinem jeweiligen Arbeitgeber und dem unterstellten ‚Versprechen‘ an Schulabgänger, sie ‚lebenslang‘ zu beschäftigen und auch ihre Hinterbliebenen zu unterstützen, liegt die Spanne realer Beschäftigungsverhältnisse. Rechtlich umfassen sie auch illegale, vielleicht betrügerisch zustandegekommene Leiharbeitsverträge, freiwillige gegenseitige Bindungen für jeweils einzelne Werke, wie etwa bei den ‚freien Mitarbeitern‘ des Rundfunks oder auch wiederkehrende Beratungsleistungen, wie bei mitunter nur ‚scheinbar oder abhängig Selbständigen‘, ausgelagerten Datenverarbeitungsfachleuten, oder auch ‚lebenszeitliche‘ Beziehungen, wie sie durch die Einstellung von schwerbehinderten Arbeitnehmern zustandekommen können, sofern sie einen besonderen Kündigungsschutz genießen.

Auch in ökonomischer Sicht begründet der idealtypische Arbeitsvertrag eine Beziehung, bei dem viele Einzelheiten der Vertragsbeziehung zum Zeitpunkt des Ver-

tragsschlusses nicht festgelegt sind, sondern erst nach Vertragsabschluß festgelegt werden. Ein solcher Vertrag heißt zu recht *unvollständig*, und in vieler Hinsicht begründet er ein nur *implizites*, stillschweigendes Einverständnis der Vertragsparteien: Gelten soll das, was üblich und deshalb nach Treu und Glauben zu erwarten ist. Solche Unvollständigkeit birgt Risiken für beide Parteien, gleichwohl begibt sich der Arbeitnehmer durch die Unterordnung unter die im Laufe des Vertrages konkretisierbare Leitungsmacht des Arbeitgebers in eine besonders gefährdete Position. Diese Offenheit und Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages läßt den Arbeitsrechtler Birk vom Arbeitsvertrag als einer ‚konstruktiven Wundertüte‘ (Birk 1973: 60) sprechen. Und der Ökonom Schmidtchen (1993: 41) bezeichnet die Unterordnung des Arbeitnehmers unter den Arbeitgeber gar als Errichtung und Akzeptanz eines ‚Vertrags- und Gewaltverhältnisses‘. Auch wenn die schwächere Charakterisierung des Arbeitsverhältnisses als einer Herrschaftsbeziehung, in welcher der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber Gehorsam schuldet, auch rechtlich unüblich geworden ist, sind diese Begriffsdifferenzierungen ein sinnfälliger Ausdruck für einen nennenswerten Grad von Unvollständigkeit und gefährdeter Zustimmung des Arbeitnehmers zu den jeweiligen Vertragskonkretisierungen des Arbeitgebers. Wie diese Schwierigkeiten und Gefährdungen überwunden und Kooperationserträge realisiert werden können, ist das Hauptproblem der vertragstheoretischen Personalökonomie. Die Erinnerung an Schellings Kennzeichnung von Aushandlungssituationen als prekären, also heiklen und widerruflichen Partnerschaften stellt sich zwanglos ein.

Nun sind nicht alle Bestimmungen des Arbeitsvertrages nur implizite, willkürlich interpretierbare Verständigungen. Auch wenn der Arbeitsvertrag nicht an die Schriftform gebunden ist, werden in der Regel die Hauptpflichten beider Parteien ausdrücklich und schriftlich, also *explizit* festgehalten.

Ein Arbeitsvertrag fixiert einerseits Aufgabe und Arbeitszeit, die Arbeitsleistung, zu der ein Arbeitnehmer verpflichtet ist, er beschreibt oft auch seine organisatorische Stellung und die ihm übertragenen Vollmachten. Andererseits hält der Vertrag fest, welche Bezüge (einschließlich der Altersversorgung) und welcher Urlaub dem Arbeitnehmer zustehen, ob Nebentätigkeiten erlaubt sind, und schließlich die vereinbarte Vertragsdauer und Kündigungsfrist.

Diese Hauptpflichten sind in aller Regel *explizit* festgehalten, ihre Einhaltung sollte also im wesentlichen von den Vertragsparteien selbst, aber auch von Dritten, etwa Arbeitsgerichten beurteilt werden können.

Je nach Arbeitsaufgabe und Vertragsdauer werden sich die Beschreibbarkeit und damit Explizitheit der Vertragsinhalte ändern. Für eine Kassiererin ist dies einfacher und wahrscheinlicher als für einen Entwicklungsingenieur oder einen Geschäftsführer; die Aufgaben einer Urlaubsvertretung sind vermutlich konkreter und abschließender aufzählbar als für jemanden, der für unbestimmte Dauer eingestellt wird. Wie werden die Vertragsparteien die Vorteile aus eindeutigen Festlegungen, nämlich die

Minimierung der Auseinandersetzungswahrscheinlichkeit, mit den Kosten des Aufsetzens vollständiger, die denkbaren Zukunftereignisse berücksichtigender Arbeitsverträge abwägen? Das Interesse an *vollständigen, kontingenten Verträgen* wird davon abhängen, wie hoch die Kosten für die Anbahnung, Aufsetzung und Durchsetzung von Arbeitsverträgen im Vergleich zur Nützlichkeit solcher Vertragswerke ausfallen, also unter anderem von den Kosten guter Prognosen, von der Berechenbarkeit der Gerichte und von den Kosten der Nutzung des Gerichtssystems.

Wo vollständige Verträge unmöglich oder zu teuer erscheinen, wird man sich mit unvollständigen Verträgen und impliziten Übereinkünften begnügen müssen oder wollen. Unter den stillschweigend als vereinbart angenommenen Vertragsbedingungen wird es solche geben, die auf Ereignisse, genauer: Beobachtungen von Ereignissen abstellen oder *konditionieren*, die von Dritten, also auch von Gerichten nicht nachvollziehbar sind. Solche *nicht verifizierbaren* oder *nicht justiziablen Vertragsinhalte* würden die Vertragsparteien zu nicht justiziellen Lösungen ihrer Auseinandersetzungen zwingen. Sollten Dritte gar nicht als Vermittler oder Schiedsrichter in Frage kommen, sind die Vertragsparteien ganz auf sich selbst verwiesen, um etwaige Vertragsprobleme zu lösen, sie müssen dann *sich selbst durchsetzende Vereinbarungen* finden, also sich im Sinne Schellings in reinen Aushandlungssituationen wiederfinden - oder aber sie verfehlen einen Vertragsabschluß oder legen von vornherein, *ex ante*, den Boden für ein nach Vertragsschluß, *ex post*, schlecht oder gar nicht akömmliches Arbeitsverhältnis. Die Möglichkeiten *privater Regelung* (Selbstregulierung, *private ordering*) sind für Arbeitsverhältnisse von großer Bedeutung, weil im Alltag der Unternehmen das Bemühen von Zeugen für umstrittene mündliche Aussagen, das Austauschen von Schriftsätzen oder gar das Heranziehen von Anwälten wegen der damit verbundenen Umständlichkeiten und des damit einhergehenden Mißtrauens unerquicklich und teuer sind. Arbeitsverhältnisse, die nur mit Hilfe Dritter oder mit Rechtsbehelfen, also mit öffentlicher Intervention funktionieren, werfen gewiß hohe Organisations- oder Transaktionskosten auf.²

All diese Schwierigkeiten können schon dann auftreten, wenn beide Vertragsparteien *gleiche oder symmetrische Kenntnisse* von sich und der (oft unsicheren) Umwelt haben. Die vertragliche Einigung und faktische Ausfüllung von Arbeitsverträgen erschwert sich darüber hinaus, wenn die Vertragsparteien unterschiedliche oder *asymmetrische Kenntnisse* von der Zukunft, insbesondere aber von sich und ihren eigenen Handlungsmöglichkeiten und -absichten haben und diese privaten Kenntnisse dem Vertragspartner nicht mitteilen, um daraus eigenen Vorteil zu schlagen.

² Vgl. Nachweise zum Konzept der „legalistic organization“ und der Ökonomie der Verrechtlichung: Sadowski, Dieter (1996): Programm und Stand der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse. In: D. Sadowski / H. Czap / H. Wächter (Hrsg.): Regulierung und Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, 1-20, hier S. 9.

Oft macht gerade der strategische, opportunistische Umgang mit Informationen Verhandlungen zwischen zwei Parteien schwierig.

3.2 *Vertragstheoretische Standardkonstellationen*

In der vertragstheoretischen Literatur werden heute einige Standardkonstellationen schwierigen Austauschs auseinandergehalten und bearbeitet.

3.2.1 *Standardkonstellationen bei vollständigen und expliziten Verträgen*

Die vertragliche Bewältigung einer unsicheren Zukunft ist nicht einfach, selbst wenn beide Vertragsparteien gleiche Unkenntnis oder Kenntnis von der Welt und sich haben (*symmetric knowledge, common knowledge*). Vertragliche Vereinbarungen werden darüber hinaus erschwert, wenn eine der Vertragsparteien Informationsvorteile besitzt, die sie eigennützig zurückhält.

Vorvertraglicher Opportunismus führt dazu, daß ein potentieller Vertragspartner seine eigene Kenntnis über sich selbst - der Arbeitnehmer über seine Arbeitsbereitschaft, seine Qualifikationen oder seinen Gesundheitszustand, der Arbeitgeber über die Solvenz oder bestehende Standortverlagerungspläne seines Unternehmens etwa - dem Vertragspartner vorenthält, so daß der getäuschte Vertragspartner übervorteilt wird und, wenn eine solche Negativauslese von Vertragspartnern (*adverse selection*) normal ist, Arbeitsverträge zu meiden versucht. Um solchem Vertragsversagen zu begegnen, erhöhen die täuschungsgefährdeten Vertragsparteien vermutlich ihr Kontrollbemühungen (*screening*) und verstärken ihre Anreize, die Kandidaten zur Offenbarung ihres Wissens zu führen (*self selection incentives*), während die unter Täuschungsverdacht stehenden, ehrlich gesonnenen Vertragsaspiranten versuchen werden, sich durch Signale, wie Qualitätsgarantien, von den Täuschungsbereiten sichtbar abzuheben (*signaling, bonding*), um vorteilhafte Verträge trotz dieser asymmetrischen Information der Vertragsparteien zustandezubringen.

Nachvertraglicher Opportunismus, genauer: Opportunismus nach Vertragsabschluß, kann entstehen, wenn das Verhalten der Vertragsparteien sich nicht leicht genau beobachten läßt, weil dann unklar bleibt, wem Erfolg oder Mißerfolg von Arbeit geschuldet ist: dem vom Arbeitgeber bereitgestellten schlechten Rohmaterial oder nachlässigem Arbeiten des Arbeitnehmers? Unter solcher Unwissenheit wird die gegenseitige Neigung der Vertragsparteien gedeihen, hinter der vertraglichen Schuld zurückzubleiben, ohne dafür zur vollen Rechenschaft herangezogen werden zu können (*moralisches Risiko, moral hazard*). Auch hier sollten entweder Anreizsysteme oder Kontrollsysteme das Vertragsversagen mindern helfen, natürlich sind sie nicht kostenlos.

3.22 Standardkonstellationen in unvollständigen Verträgen

Eine besondere Variante nachvertraglichen Opportunismus kann auftreten, wenn zu Beginn oder im Laufe des Vertrages eine der Vertragsparteien im guten Glauben auf eine gelingende und dauerhafte Vertragsbeziehung erheblich größere beziehungs-spezifische Investitionen tätigt als die andere, etwa in unternehmensspezifisches Humankapital, dann aber die impliziten Vereinbarungen oder Ansprüche vom Vertragspartner nicht oder nicht mehr anerkannt werden. Je höher die nur in dieser einen Verwendung sinnvollen Investitionen, die ja definitionsgemäß „sunk costs“ sind, ausfallen, um so stärker ist der Investor an den Vertragspartner gebunden (*Einsperrungseffekt*, *lock-in effect*) und ihm ausgeliefert, wenn dieser ihn nachträglich mit dem Ziel 'überfällt', die vereinbarten Bedingungen zu seinen Gunsten zu verändern (*hold up*).

Je länger die Laufzeit von unvollständigen Verträgen ist, um so wahrscheinlicher ist es, daß die ursprünglichen Abmachungen in *Nachverhandlungen* (*renegotiations*) den neuen Umständen angepaßt werden sollen. Wenn nun zumindest einer der Vertragspartner fürchten muß, sich dabei gegenüber der Ausgangslage zu verschlechtern, wird er dem Vertragsschluß von vornherein skeptisch gegenüberstehen und vielleicht gar nicht in die ursprüngliche vertragliche Bindung einwilligen.

Eine gewisse Weise, Vertragstreue in längerfristigen *Vertragsbeziehungen* (*relational contracts*) im Vorhinein zu signalisieren, dürfte das Verhalten in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit mit demselben (*wiederholte Verträge*) oder anderen Vertragspartnern sein, also der Erwerb eines Rufes oder einer *Reputation* als jemand, der auch ohne die Intervention Dritter Verträge einhält und kurzfristige Gewinn- oder Übervorteilungschancen ausläßt, um das *Vertrauen* in den Bestand einer langfristig beiderseitig vorteilhaften Kooperation zu schaffen oder zu erhalten. Der Verzicht auf Vertragsbruch ist dann nicht kostenlos und wird von rationalen und eigennützigem Akteuren im Hinblick auf die Vorteile des so entstehenden Vertrauens wohlkalkuliert werden.

3.23 Multilaterale Vertragsbeziehungen

- Mehrebenenorganisationen

In vielen, außer den aller kleinsten Unternehmen ist der Vorgesetzte eines Arbeitnehmers selbst Arbeitnehmer. Dann werfen einerseits die Handlungsspielräume von Managern und deren Bindung an die Interessen des Eigentümers oder der übrigen Unternehmensangehörigen – vieldiskutierte – Probleme auf, andererseits kompliziert der Umstand, daß der Untergebene seine Arbeitspflicht eigentlich der Position – nicht der Person – des Vorgesetzten schuldet, die Lösung der arbeitsvertraglichen Kooperationsschwierigkeiten. Wenn die Vorgesetzten wechseln, bleibt das von dem Vorgänger gewonnene Vertrauen erhalten? Wie sinnvoll ist es, von einer abstrakten

Stelle statt einer konkreten Person als „vertrauenswürdig“ zu sprechen? Die allgemeinere Frage, wie Organisationen unabhängig von Personen Vertrauen erwerben können, ist nicht einfach zu beantworten. Williamson (1993: 97-107), einer der einflußreichsten Vertrags- und Organisationstheoretiker, verzichtet auch in der bilateralen Vertragstheorie auf die umgangssprachliche Bedeutung von Vertrauen, die Gefühlssicherheit ausdrückt, und versucht mit dem Begriff des Quasi-Vertrauens anzuzeigen, daß in der ökonomischen Perspektive ein Kosten und Erträge berechnendes Verhalten angenommen wird. „In dieser Sichtweise ist Vertrauen die Fortsetzung rational egoistischen Verhaltens mit anderen Mitteln.“ (Schäfer / Ott 1995: 405) Noch schärfer formuliert: den Vertragsparteien wird grundsätzlich ein gegenseitiges Mißtrauen unterstellt - eine in ihrer theoretischen Produktivität wie ihrem praktischen Nutzen gewiß umstrittene Arbeitshypothese.

- Vertragsbeziehungen in Gruppen und Partnerschaften

Bei echter Teamarbeit bleibt unklar, welchen Teammitgliedern der Teamerfolg zuzurechnen ist. Es fragt sich, wie Arbeitsverträge mit einer Gruppe von Arbeitnehmern, die gemeinsam einen Erfolg schulden, gestaltet werden und ob sowie in welche Vertragsbeziehungen diese auch untereinander treten, um die gemeinsamen Anstrengungen anzuregen und die Gefahr des Trittbrettfahrens einzelner Mitglieder zu meistern, mit der unter den gemachten Verhaltensannahmen ja zu rechnen ist. Wenn die Furcht vor ex post unfairem, schwer beobachtbarem und daher schlecht sanktionierbarem Verhalten unter den Mitgliedern einer Gruppe ex ante zu groß ist, wird die gemeinsame Anstrengung unterbleiben und damit auch ein etwaiger Kooperationserfolg ausbleiben. Die Bedingungen und Maßnahmen, unter denen die Produktion solcher *kollektiven Leistungen (lokaler öffentlicher Güter, local public goods)* gesichert und gefördert werden kann, verlangen besondere Überlegungen.

Rechtlich wird der Unterschied der beiden Vertrags- und Organisationsformen als der Unterschied von Arbeitsvertrag und Gesellschaftsvertrag definiert: Im Gesellschaftsvertrag finden sich Partner zusammen, um einen bestimmten gemeinsamen Zweck zu erreichen, die Gesellschafter haben Mitgliedstatus, nehmen Einfluß auf die Gesellschaftspolitik und tragen das Ertragsrisiko ihrer Entscheidungen; im Arbeitsvertrag wird eine Arbeitsleistung gegen Entgelt getauscht, die Arbeitnehmer arbeiten unter der Leitungsmacht des Arbeitgebers und haben feste Entgeltrechte. (Richardi 1992: § 5 RdNr. 12) Sofern Arbeitnehmer eigenständige, für den Unternehmens- oder Gruppenerfolg – je nach betrachteter Ebene – Verantwortlichkeiten haben und etwa unternehmensspezifische Humankapitalinvestitionen tätigen, verliert sich ökonomisch jedoch diese klare Unterscheidung, und dann kann auch das bilaterale Arbeitsverhältnis gesellschaftsrechtliche oder verbandliche Züge annehmen. Die Beteiligung von Arbeitnehmern an Unternehmensentscheidungen und am Gewinn sind vielleicht als Lösungen für solche Ambiguitäten zu verstehen (ähnlich Furubotn / Richter 1996:151).

3.3 Lösungskonzepte für Arbeitsvertragsprobleme

- Effizienz

In einem Arbeitsvertrag können Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich – und Dritten, etwa Schlichtern – ganz unterschiedliche Handlungsrechte und -pflichten zuweisen. Als machbar oder „*implementierbar*“ gilt eine solche Allokation von Handlungsrechten, wenn ihre Einhaltung durch Dritte gesichert werden kann (expliziter Vertrag) oder wenn für beide Beteiligte die Einhaltung gegenüber der Alternative des Vertragsbruchs vorteilhaft, d.h. mit ihren Zielen verträglich, „*incentive compatible*“ und insofern „*self-enforcing*“ ist. Eine solche implizite Vereinbarung muß also ein gewisses Gleichgewicht darstellen. (Pareto-) *Effizient* ist eine vertragliche Vereinbarung dann, wenn keine der beiden Parteien besser gestellt werden kann, ohne daß die andere schlechter gestellt würde.

Um einen effizienten expliziten Vertrag zu finden, wird oft der erwartete Nutzen einer Partei unter der Nebenbedingung maximiert, daß die Gegenpartei zumindest nicht schlechter als ohne Vertrag gestellt wird, also ihren *Reservationsnutzen* erhält. Dann besteht das Finden eines Gleichgewichts aus einem Optimierungsproblem, für einen Arbeitgeber etwa aus der Maximierung des erwarteten Gewinns aus der Beschäftigung des Arbeitnehmers unter der Nebenbedingung, daß dieser zumindest den am Markt erreichbaren Lohn erhält.

Für unvollständige Verträge mit ihren inhärenten Durchsetzungsproblemen ist das Finden einer effizienten Verteilung von Handlungsrechten (einschl. von Ertragsrechten) viel schwieriger. Hellwig (1989: 282ff.) fragt pointiert, über welche Konsequenzen in unvollständigen und nachverhandelbaren Verträgen eigentlich zu optimieren sein soll, da diese ja definitionsgemäß nicht bindend spezifiziert werden können. Er schlägt vor, statt nach unilateralen Optimierungen zu suchen, für implizite Vereinbarungen die strategische Interaktion der Vertragsparteien und die strategische Unsicherheit hervorzuheben, die Regeln ihres Umgangs miteinander – der auch von der Anfangsverteilung der Ressourcen abhängen könne – zu thematisieren und nach den dann erreichbaren Gleichgewichten zu schauen. Mit einer solchen spieltheoretischen Orientierung ginge in aller Regel zwar die deterministische Eindeutigkeit der Theorie expliziter – sehr oft komplizierter – Verträge verloren, es entstünde aber vielleicht die Chance, den Reichtum einfacher, aber dauerhafter realer Institutionen zu erklären. Krepes (1996: 561-595) zeigt konkret und untechnisch, wie weit diese Ansätze für Arbeitsverträge schon gediehen sind.

- Fairness

Zu einer realistischen Einschätzung von Verhalten mag auch beitragen, die Vorstellungen der Beteiligten an die *Fairness* oder Gerechtigkeit der Zuteilung von Handlungs- und Ertragsrechten in einer Vertragsbeziehung zu berücksichtigen, wozu auch die Kontrollverfahren gehören.

Ein Arbeitsvertrag wird wohl um so eher als gerecht und fair empfunden werden,

- je höher die Übereinstimmung über die gegenseitigen Verpflichtungen ist;
- je besser die gemeinten Leistungskriterien auch operationalisiert und gemessen werden;
- je stärker ein Vertragspartner die Ergebnisse beeinflussen kann, für die er die Konsequenzen zu tragen hat;
- je besser relativer Lohn und relativer Leistungsbeitrag übereinstimmen. (Eccles 1985: 153)

Vor Vertragsabschluß zählen die Erwartungen der jeweiligen Variablen, danach der wahrgenommene Grad der Realisierung. Wenn effiziente Allokationen als unfair betrachtet werden – weil sich der mit mehr Verhandlungsmacht ausgestattete Partner einen weit über seinen Leistungsbeitrag hinausgehenden Teil des Kooperationsertrages aneignet etwa, dann kann dies zu Gegenreaktionen, wie dem Abbruch der Beziehung oder gar Rache, führen – selbst wenn beides für den Schädiger selbst kostenträchtig ist. Wenn jemandem nicht nur sein absoluter Reichtum, sondern sein Anteil, seine relative Stellung Nutzen stiftet, dann läßt man sich dies eben auch etwas kosten. Anders ausgedrückt: die Verletzung der Gerechtigkeitsvorstellungen eines Vertragspartners ist strategisch zu beachten.

Als unfair wird ein Vertragspartner es auch betrachten, wenn sich der Andere unabgesprochen nicht an seine Ankündigungen hält oder wenn dieser unerwartet Kontrollverfahren einsetzt, die jener als erniedrigend versteht. Diese Bedingung kann zugespitzt werden: Wenn der Eine willens ist, den mit jedem unvollständigen Vertrag verbundenen Vertrauensvorschuß des Anderen zu honorieren, die vertraglich übernommene Treuhänderschaft für den anderen also aufrichtig wahrzunehmen, dann können allzu viele oder allzu mißtrauische nachträgliche Kontrollen die aus einem Vertrauensvorschuß hervorgehende Motivation zerstören. Wer den Stolz und die Würde des Anderen verletzt, wird grundsätzlich dafür bezahlen müssen.

Wie weit die hier angesiedelten Erfolgsfaktoren von einem hemdsärmeligen cash-nexus entfernt sein können, deutet Dore (1996: 360, Original: 1983) an, als er in den erfolgreichen japanischen Unternehmen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern – deren gesellschaftlich ungleicher Status offensichtlich ist – einen ‚Sinn für Gegenseitigkeit‘ zu erkennen glaubte, der „sentiments of friendship and the sense of diffuse personal obligation“ umfaßte. Dore geht so weit zu sagen: „The contract is seen, in fact, less as any kind of bilateral bargain, than as an act of admission to an enterprise community wherein benevolence, goodwill and sincerity are explicitly expected to temper the pursuit of self-interest.“ (ebd.: 372). Marktpreissignale würden nicht unmittelbar weitergegeben, sondern gepuffert, die Arbeitnehmer betrachteten die dauerhafte Beschäftigung, aber auch ein Karrieresystem als Eigentumsrecht. Im Gegenzug müßten Sorgfalt, Fleiß und Lernbereitschaft nicht durch minutiöse Kon-

trollen gesichert werden. Auch wenn solche Einstellungen kulturell beeinflusst sein mögen, hebt Dore die per saldo die Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Unternehmen erhöhenden Wirkungen solcher Selbstbindungen hervor. Deshalb hält er solche Gegenseitigkeit in den japanischen Arbeitsverträgen durch die wirtschaftlichen Umstände, von wechselnden Ressourcen und Verhandlungspositionen, bedingt und gefährdet und empfiehlt eine externe Institutionalisierung der Fairness-Kriterien (ebd.: 380). Ob eine solche Intervention Dritter zu wirtschaftlich besseren Verträgen führt, wäre im Vergleich von Arbeitsrechtsregimen zu zeigen. Auch dazu hat H. Wächter schon vieles beigetragen, vgl. etwa Schreyögg / Oechsler / Wächter (1995), in unternehmenstheoretischer Tradition Backes-Gellner (1996), Frick (1997), Schneider (1998).

4. Der Anschluß des Arbeitsrechts an die ökonomische Arbeitsvertragstheorie

Die vertragstheoretische ökonomische Analyse von Arbeitsverhältnissen hat in ihren Grundbegriffen, so viel sollte klar sein, eine hohe Affinität zum Arbeitsrecht. Das ist teils sprachlich nahegelegt, teils theoretisch gewollt und produktiv, aber es ist auch mißverständlich, wenn nicht irreführend.

Die wesentlich impliziten Elemente unvollständiger Verträge sind nicht rechtlich verbindlich zu machen, sie sind in ihrer Durchsetzung auf nichtrechtliche Sanktionen angewiesen. Wenn heute Unternehmen als ein nexus von „treaties“ statt „contracts“ bezeichnet werden, wird damit angedeutet, daß sich die wichtigen impliziten Verständigungen, wie völkerrechtliche Verträge auch, in der Regel nicht auf eine sie durchsetzende gerichtliche Instanz verlassen können. (Aoki/Gustafsson/Williamson 1990) Die Handlungs- oder Verfügungsrechte, die solche „Verträge“ gewähren, und die Pflichten, die durch sie akzeptiert werden, müssen anders gesichert werden, Williamson spricht von nötigen „governance structures“, was Furubotn und Richter (1996: 183) mit „Überwachungs- und Durchsetzungssystemen“ übersetzen. Sofern die Erwartungen, Zumutungen und Situationsdeutungen nicht nur informell, sondern auch vage und diffus sind, entstehen allein daraus „governance problems“.

Im Hinblick auf die Fairness oder Gerechtigkeit ausgehandelter Löhne etwa fragt Pull (1998:1f) pointiert „... but what constitutes the fair wage? Is it fair, not to pay a wage which is below the one paid before? Is it fair to be paid the same wage as the ‚social neighbours‘: comparable workers in the same firm, in comparable firms or in unemployment? Is the fair wage determined by the market wage (whatever this may be)? Are fairness perceptions heavily influenced by collectively set wages; is it fair always to pay at least the tariff wage? Is it fair to pay a high wage when profits are high, when unemployment is low or when local wage level and living standard are high?“ Und Pull fügt jeder Operationalisierung einen Literaturverweis an.

4.1 *Das Arbeitsvertragsrecht im engeren Sinne*

Gerade wegen solcher Interpretations-, Verständigungs- und Durchsetzungsschwierigkeiten geben die expliziten Regelungen und Konventionen des Arbeitsvertragsrechts wichtigen Halt. Die Regelung der gegenseitigen Hauptpflichten mit der abschließenden Leitungsmacht des Arbeitgebers für viele Detailfragen ist das wichtigste Beispiel: „... hierarchy is its own court of ultimate appeal“ (Williamson 1991: 164). Auch explizite Vertragsklauseln müssen nicht eindeutig sein; wichtige, im Prinzip explizierbare Fragen können aus Versehen oder wegen zu hoher Präzisierungskosten absichtlich ungeregelt bleiben. In all diesen Fällen können Gesetz und Rechtsprechung Klarheit schaffen, indem sie Maßstäbe für effiziente und/oder faire Lösungen anbieten oder auferlegen. Vertragsklauseln, die mit Hilfe Dritter durchgesetzt werden können, heißen mitunter auch „neoklassische Verträge“. Sie werden unterschieden von „klassischen“, wo Nichteinhaltung allseits sichtbar ist und deshalb zum Verschwinden vom Markt führen würde – eine besonders wirksame Disziplinierungsdrohung. Wo solche Marktkontrolle nicht funktioniert, ist es denkbar, daß die Vertragsparteien einvernehmlich einem Dritten oder den Gerichten für Auseinandersetzungen die Entscheidungs- oder Schlichtungsbefugnis geben wollen, daß sie sich also freiwillig einer externen Normierung unterwerfen wollen. Man könnte auch sagen: sie fragen aus Eigennutz eine Rechtsordnung nach, wobei gelten sollte: je effizienter die Durchsetzung mit Hilfe Dritter ist, um so unattraktiver werden bilaterale Sicherungsversuche.

Unvermeidbar unvollständige Verträge, oft auch „relationale“ Verträge genannt, überfordern auch Gerichte (Schwartz 1992). Allerdings findet deren private Regelung wohl auch ‚im Schatten des Gesetzes‘ (Mookin und Kornhauser, in: Richter / Furubotn 1996: 177f.) und dessen Grundsätze statt. Überrasgende Bedeutung hat im deutschen Recht etwa der Grundsatz von Treu und Glauben, wonach Dauerschuldverhältnisse der Anpassung an veränderte Gegebenheiten unterliegen.

Manche Autoren halten die nachrangige, nur auf Notfälle reduzierte Behandlung rechtlicher Ordnung durch Ökonomen für prinzipiell falsch. In Wahrheit seien rechtliche Regelungen ubiquitär, vorrangig und konstitutiv für Chancen der privaten Ordnung oder Selbstregulierung. Auch jenseits der Vertragsfreiheit und des Privateigentums, der Grundlagen der Privatautonomie, gebe die Schaffung von Institutionen – also Regulierungen erlaubten und angemessenen Verhaltens durch eine normgebende Instanz – oft erst eine Handhabe für private Vereinbarungen. Masten (1988: 181-198) zeigt, inwiefern die Differenz von Werk- und Dienstvertrag (mit unterschiedlichen Verhaltensanforderungen, Beweislasten, Kündigungsrechten) auch im amerikanischen Recht von Gerichten entwickelt wurde, die sich im Streitfall nicht nur mit spezifizierten Klauseln beschäftigen, sondern auch aus dem institutionellen Typ der Vertragsbeziehung Konsequenzen ziehen: „... institutional labels do create

legal distinctions having practical implications for the transacting parties“ (Masten 1988: 188).

Auf den unabdingbaren Charakter wesentlicher Bestandteile vieler privater Verträge, insbesondere auch von Treuhandverträgen wie Arbeitsverträgen, hebt Clark (1985: 55-80) ab. Treuhänderische Pflichten seien nur ausnahmsweise das Ergebnis irgendeines tatsächlich vollständigen Vertrages oder einer Vereinbarung zwischen Managern und Investoren, sondern die wesentlichen Pflichten seien den Vertragsschließenden durch Gesetz und Gerichte aufgezwungen. Die metaphorische Sprechweise der Ökonomen von „impliziten Verträgen“ und ihrer großen Bedeutung sei deshalb ernsthaft irreführend: „What is so difficult about making an explicit contract?“ (ebd.: 70)³.

Die Frage ist legitim. Man wird für vertragstheoretische Analysen der betrieblichen Personalpolitik also auseinanderzuhalten haben, welche Elemente der Arbeitsverhältnisse oder welche Vertragsklauseln wohl als explizit – mit Blick auf Dritte oder nicht - und welche als implizit, im Vertrauen darauf, sich selbst durchzusetzen, verstanden werden können. Arbeitsverhältnisse oder den Arbeitsvertrag im engeren Sinne einer einzigen der idealtypischen Kategorien zuzuweisen, ist sicher unzulässig.

4.2 Das Arbeitsschutzrecht: Reale Imparität

Eine der im Arbeitsrecht zentralen Unterscheidungen haben wir bislang nur beiläufig berührt. Sie stellt ab auf die möglicherweise systematisch unterschiedliche Verhandlungsmacht der Vertragspartner.

Das Arbeitsvertragsrecht regelt die privatrechtlichen Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer. In Deutschland definiert es für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Reihe von Nebenleistungspflichten und Nebenpflichten (Schutz- und Treuepflichten des Arbeitnehmers, Schutz- und Fürsorgepflichten des Arbeitgebers), die einen Interessenausgleich leisten, also den Raum gegenseitiger Schädigungen begrenzen und die Kooperationsbereitschaft fördern sollen. Ihre Beachtung ist sanktionierbar, sie muß von den Betroffenen selbst verfolgt werden.

Durch das Arbeitsschutzrecht werden dem Arbeitgeber, in Ausnahmen auch dem Arbeitnehmer, öffentlich-rechtliche Pflichten auferlegt, deren Einhaltung durch staatliche Aufsicht, Zwang und Strafe oder Buße unabhängig vom Willen des

³ Clark verdächtigte den „militantly contractualistic approach“ (ebd.: 62) als Versuch politisch konservativer Ökonomen, den status quo realisierter Verträge und Regulierungen auszuzeichnen. Die „Richtigkeitsgewähr privatautonomer Regelungen“ – seien sie nun individuell oder verbandlich geschlossen – spielt in der Begründung der Effizienz der Vertragsfreiheit und reduzierter staatlicher Eingriffe auch in Deutschland eine große Rolle.

Arbeitnehmers durchgesetzt wird. Die Bedeutung dieser Fremdregulierung des Arbeitsverhältnisses ebenso wie des kollektiven Arbeitsrechts, das die Arbeitsbeziehungen in Betrieben und Unternehmen einerseits, die „Betriebs- und Unternehmensverfassung“, überbetrieblich zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber(verbänden) andererseits, die „Arbeitsverfassung“, regelt, wäre im Rahmen eines Regimevergleichs zu erörtern, der betriebswirtschaftlich eine Standortwahlentscheidung begründen könnte. Innerhalb eines Regimes ist natürlich denkbar, daß einzelne Unternehmen auch die Initiative zur Veränderung von Rechtsregeln ergreifen, etwa in ihren Arbeitgeberverbänden oder durch unmittelbaren Lobbyismus (Ortmann / Zimmer 1998).

Kern des Arbeitsschutzrechts ist die materielle Beschränkung der Vertragsfreiheit mit dem Ziel, dem Ausgangstatbestand gerecht zu werden, „... daß eine rechtsgeschäftliche Ordnung des Arbeitslebens auf die *reale Imparität* der Arbeitsvertragsparteien stieß“ (Richardi 1992: §6 RdNr. 15: 42f.). Die Regelungen zum Schutz der physischen und psychischen Integrität der Persönlichkeit des Arbeitnehmers, zur Aufteilung des Erfolgs- und Entgeltrisikos, zur Existenzsicherung im Krankheitsfalle, zum Kündigungsschutz, zur Koalitionsfreiheit mit dem Vorrang des Tarifvertrages vor Regelungen in Einzelarbeitsverträgen oder auch Betriebsvereinbarungen, die Teilhabe an manchen Entscheidungen im Unternehmen – all das sind Vorkehrungen, die den sozial unterlegenen Arbeitnehmer schützen sollen.

Die Grundannahme der realen Imparität unterscheidet die Überlegungen zum Arbeitsschutzrecht von weiten Teilen der ökonomischen Vertragstheorie. Die ökonomische Arbeitsvertragstheorie geht von gleichgewichtigen, freiwillig einen für beide vorteilhaften Tausch suchenden Vertragsparteien aus. Alchian und Demsetz (1972: 777-795) betonen mit Nachdruck, daß sie überhaupt keinen Unterschied zwischen einem Unternehmer, der Dienste verkauft, und einem Arbeitnehmer, der seine Arbeitskraft anbietet, erkennen können, beide können durch Wechsel oder Wechseldrohung den Vertragspartner disziplinieren. Fragen der Koalitionsbildung in Gewerkschaften stellen sich unter solchen Voraussetzungen natürlich nicht. Wo sie vertragstheoretisch gestellt werden, wie von Olson (1968), wird staatlicher Bestandsschutz als wichtig hervorgehoben. Ähnlich argumentiert Goldberg im Hinblick auf Beschäftigungsgarantien einzelner Unternehmen: Selbst wenn Unternehmenswachstum und -größe diese Strategie vorteilhaft machen, weil die so begründete Beschäftigungsdauer beziehungspezifische Investitionen vielerlei Art fördert, sei gleichwohl eine rechtliche Anerkennung der Arbeitnehmerrechte für die Unternehmen teuer. „Without collective action by employees, the de jure protection would not, in general, have been forthcoming.“ (Goldberg 1984: 137)

Die Bedeutung von ungleicher Verhandlungsmacht ex ante wie ex post sollte beispielsweise auf monopsonistischen Arbeitsmärkten erkennbar werden. Die Tatsache alleine, daß häufig *Standardverträge*, analog zu Allgemeinen Geschäftsbedingungen,

angeboten werden, die Arbeitnehmer nur annehmen oder ablehnen, aber nicht modifizieren können, ist für sich genommen noch kein Indiz für deren generelle Unterlegenheit. Wenn Arbeitgeber aus dem Wettbewerb mit unterschiedlichen Standardpaketen Vorteile ziehen können, bleibt die Wahl zwischen ihnen.

5. Die Versprechen der institutionellen Unternehmenstheorie

Bei der Analyse einzelner personalpolitischer Handlungsfelder ist es klug, die Probleme, die sich aus vollständigen und unvollständigen Verträgen ergeben, auseinanderzuhalten und ebenso die Fälle gleicher und unterschiedlicher Verhandlungsmacht bewußt zu unterscheiden. Die ökonomische Vertragstheorie ist eine Aushandlungstheorie des Arbeitsverhältnisses. Sie bietet mit ihren Grundbegriffen und -typen Werkzeuge, die auch in der rechtlichen Theorie des Arbeitsvertrages greifen und sie aneinander anschlußfähig machen.

Der gleichzeitige (ökonomische) Blick auf die Regelungen des Arbeitsvertragsrechts für den gleichgewichtigen Tausch, auf das Arbeitsschutzrecht für den ungleichgewichtigen Tausch erscheint uns deshalb nützlich, erstens, weil Rechtsstreitigkeiten regelmäßig auf besonders schwierig beizulegende, konkrete Interessenkonflikte und Funktionsprobleme in den Arbeitsverhältnissen hindeuten und so Praxis und Empirie einholen, und zweitens, weil die normierenden Eingriffe der Gerichte, Gesetzgeber und Tarifparteien der widerlegbaren Vermutung unterliegen, unparteilich eine für beide Parteien akzeptable, effiziente und faire Ordnung der Arbeitsbeziehungen zu schaffen – also das anzustreben, worum es den Parteien selbst gehen sollte: Lösungen für die das Arbeitsverhältnis im Kern kennzeichnenden Spannungen prekärer Partnerschaften zu finden.

Die Seltenheit gerichtlicher Auseinandersetzungen im Geschäfts- wie im Arbeitsleben ist seit langem gut belegt. Kaufleute und Arbeitgeber ziehen insbesondere in anhaltenden Beziehungen nichtrechtliche Mittel zur Beilegung von Interessenskonflikten vor; und in rechtlichen Streitigkeiten versucht oft der ökonomisch Stärkere den Schwächeren zu disziplinieren – meist am Ende einer Beziehung (Macaulay 1977: 511, 515, 524). Eine Drohwirkung können solche vereinzelt Auseinandersetzungen ebenso wie die Einschaltung von Gerichten, um einen außergerichtlichen Vergleich zu beschleunigen, jedoch auch für alle anderen Arbeitsbeziehungen entfalten.

Die Hoffnungen, aus der ökonomischen Arbeitsrechtsanalyse etwas für die Personalpolitik zu lernen, sollen nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch gesetzliche oder gerichtlich zugesprochene Rechte keine unbedingte reale Wirkung entfalten: „beschlossen und verkündet“ bedeutet nicht zwingend „realisiert“. Rechte sind in

realen Aushandlungsprozessen nur eine Ressource neben anderen⁴: So führen auch von Arbeitnehmern gewonnene Kündigungsschutzprozesse nur ausnahmsweise zur Wiederbeschäftigung, meist aber zu einer Erhöhung der Abfindungssumme. Daß eine buchstabengetreue Befolgung von Arbeitspflichten sinnwidrig zur Arbeitsverweigerung genutzt werden kann, ist ein weiteres triviales Beispiel für die komplexe Beziehung zwischen vertraglicher Regelung und sozialer Realität. In diesem Beitrag wollte ich nur zeigen, daß die ökonomische Analyse des Arbeitsvertrages und des Arbeitsrechts für die Analyse solcher komplexer Sachverhalte klare Modellierungen anbietet, die auch den Institutionenvergleich und die Geschichtsschreibung der Entstehung strategischer Gleichgewichte aus einer Vielzahl aushandlungstheoretisch denkbarer Möglichkeiten leiten, aber nur mit ‚verhaltenswissenschaftlicher‘ Hilfe leisten können. Wie für alle Appetit anregenden Rezepte gilt allerdings: „The proof of the pudding is in the eating.“

Literatur

- Alchian Armen / Demsetz Harold (1972): Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review* 62: 777-795.
- Aoki, Masahiko / Bo Gustafsson / Oliver E. Williamson (eds.) (1990): *The firm as a nexus of treaties*. London: Sage.
- Backes-Gellner, Uschi (1996): *Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich*. München/Mering: Hampp.
- Birk, Rolf (1973): *Die arbeitsrechtliche Leitungsmacht*. Köln: Heymanns.
- Clark, Robert (1985): Agency costs versus fiduciary duties. In: Pratt/Zeckhauser (1985), 55-80.
- Dore, Ronald (1996): Goodwill and the spirit of market capitalism. In: Peter J. Buckley/Jonathan Michie (eds.): *Firms, organizations and contracts*. Oxford: Oxford University Press 1996 (Original: *B.J. of Industrial Relations* 34: 1983).
- Eccles, Robert G. (1985): Transfer pricing as a problem of agency. In: Pratt/Zeckhauser (1985), 151-186.
- Frick, Bernd (1997): *Mitbestimmung und Fluktuation – Zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich*. München/Mering.
- Garnjost, Petra / Wächter, Hartmut (1996): *Human Resource Management – Herkunft und Bedeutung*. DBW 56: 791-808.
- Goldberg, Viktor P. (1984): A relational exchange perspective on the employment relationship. In: Stephen, Frank H.: *Firms, organizations, and labour*, New York: St. Martin's Press: 127-145.

⁴ Vgl. Pull, Kerstin, Dieter Sadowski (1997): *Recht als Ressource: Die Aushandlung freiwilliger Leistungen in Betrieben*. In: C. Ott / H.-B. Schäfer (Hrsg.): *Effiziente Verhaltensteuerung und Kooperation im Zivilrecht*. Tübingen: Mohr Siebeck 1997: 50-74. Ausführlicher und mit weiteren Verweisen:
 Pull, Kerstin (1996): *Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung*. München/Mering: Hampp 1996.

- Hellwig, Martin (1989): Asymmetric information, financial markets, and financial institutions – Where are we currently going? *European Economic Review* 33: 277-285.
- Jost, Peter-J. (1998): *Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen - Eine spieltheoretische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kreps, David M. (1996): Markets and hierarchies and (mathematical) economic theory. *Industrial and Corporate Change* 5: 561-595.
- Macaulay, Stewart (1977): Elegant models, empirical pictures, and the complexities of contract. *Law & Society* 11: 507-528.
- Marr, Rainer and Stitzel, Michael (1979): *Personalwirtschaft*. München: VMI.
- Masten, Scott E. (1988): A legal basis for the firm. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4: 181-198.
- Mookin/Kornhauser (1979), in Richter/Furubotn (1996: 177f.).
- Olson, Mancur (1968): *Die Logik kollektiven Handelns*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ortmann, Günther, Zimmer Marco (1998): *Strategisches Management, Recht und Politik*. DBW 58: im Druck.
- Pratt, John W. / Zeckhauser Richard J. (eds.): *Principals and agents*. Boston: Harvard University Press., 151-186.
- Pull, Kerstin, Sadowski, Dieter (1997): Recht als Ressource: Die Aushandlung freiwilliger Leistungen in Betrieben. In: C.Ott/H.-B. Schäfer (Hrsg.): *Effiziente Verhaltenssteuerung und Kooperation im Zivilrecht*. Tübingen: Mohr Siebeck 1997: 50-74.
- Pull, Kerstin (1996): Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung. München/Mering: Hampp 1996.
- Pull, Kerstin (1998): How fair is fair? Ultimatum game experiments meet efficiency wage theory. Ms. IAAEG-Trier, April 1998.
- Richardi, Reinhard: Grundlagen und allgemeine Lehren des Arbeitsrechts. In: Richardi, Reinhard / Otfried Wlotzke (Hrsg.) (1992): *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*. Bd. 1, München Beck: 1-183.
- Richter, Rudolf / Furubotn, Eirik: *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen: Mohr 1996.
- Sadowski, Dieter (1996): Programm und Stand der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse. In: D. Sadowski/H. Czap/H. Wächter (Hrsg.): *Regulierung und Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler, 1-20.
- Schäfer, Hans-Bernd, Claus Ott (1995): *Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts*. Berlin u.a.: Springer 2. Aufl.
- Schelling, Thomas C. (1960): *The strategy of conflict*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schmidtchen, Dieter (1993): Kommentar zu D. Schneider: Ökonomische Theorie der Unternehmung. In: Claus Ott Hans-Bernd Schäfer (Hrsg.): *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*. Heidelberg: Physica. 31-47.
- Schneider, Martin (1998): *Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement*. München/Mering: Hampp.
- Schwartz, Alan (1992): Legal contract theories and incomplete contracts. In: Lars Werin/Hans Wijkander (eds.): *Contract economics*. Oxford, Cambridge, Mass. Blackwell , 76-108.
- Schreyögg, Georg / Walter A. Oechsler / Hartmut Wächter (1995): *Managing in a European Context. Human Resources, Corporate Culture, Industrial Relations: text and cases*. Wiesbaden: Gabler.
- Simon, Herbert A. (1957): A formal theory of the employment relation. In: id.: *Models of a man*, New York 1957, 183-151.

- Wächter, Hartmut (1983): Mitbestimmung: politische Forderung und betriebliche Reaktion. München: Vahlen.
- Wächter, Hartmut (1974): Langfristige Personalplanung unter der Erwartung schrumpfender Betriebsgröße, *BFuP* 26: 123-137.
- Wever, Kirsten (1995): *Negotiating competitiveness*. Boston.
- Williamson, Oliver (1991): The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4: 65-94.
- Williamson, Oliver (1993): Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics* 14: 97-107.

Das Projekt der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) - Ein Blick zurück nach vorn auf die Möglichkeit kritischer Betriebs- wirtschaftslehre

Thomas Metz

1. Einleitung
2. Das Projekt der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre
 - 2.1 *Kapitalorientierte versus arbeitnehmerorientierte Rationalität*
 - 2.2 *Betriebswirtschaft versus Einzelwirtschaft*
3. Neuere Forschungen über das Verhältnis von Institution und Individuum
4. Perspektiven für eine kritische Betriebswirtschaftslehre

Literatur

1. Einleitung

Daß das theoretisch Machbare und Denkbare nicht gleichgesetzt werden darf mit dem praktisch Durchführbaren und daß dem Wissenschaftler wohl eine kritische aber nicht die bestimmende Position in Fragen der praktischen Gestaltung zukommt, dieses Verständnis ist bis heute ein Grundzug des wissenschaftlichen Wirkens von Hartmut Wächter. Die heute unter dem Zeichen der „Postmoderne“ proklamierte Einsicht, daß es viele theoretische Erklärungen für reale Phänomene gibt, die sich nicht umstandslos als richtig oder falsch erweisen, hat ihn - zusammen mit dem Respekt vor der Praxis - immer davor bewahrt, in einen Rigorismus oder ein Schulendenken zu verfallen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in seinen Veranstaltungen und Veröffentlichungen, in denen die ökonomischen Aspekte des Arbeitsvertrags ebenso ihren Platz finden wie Forschungen zum psychologischen Kontrakt, Probleme der Behandlung von Pensionsrückstellungen nach HGB ebenso wie Aspekte der Arbeitsbedingungen in Kernkraftwerken. Theorien waren und sind für Hartmut Wächter immer Deutungsangebote, sie ersparen es dem Einzelnen nicht, seinen eigenen Weg zu finden und ihn selbstverantwortlich zu gehen. Der Hochschullehrer und Wissenschaftler Hartmut Wächter steht damit für freundliche Offenheit, Toleranz, Neugierde und Zivilcourage.

Hartmut Wächter gehörte zu einer Gruppe kritischer Betriebswirte, die sich zu Beginn der 70er Jahre aktiv an der Diskussion um das Konzept einer „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ (AOEWL) beteiligte.¹ Wenn er sich dabei eher als wohlwollender Kritiker und Vermittler zeigte denn als vehementer Verfechter einer bestimmten Position, so ist dies darauf zurückzuführen, daß seine Argumente auf der intensiven Beschäftigung mit der Geschichte und Methodologie der Betriebswirtschaftslehre und - wie das Thema seiner Dissertation „Unternehmens- und Unternehmensziele im sozio-ökonomischen Feld“² anzeigt - mit Unternehmenszielen beruhten. In diesem Beitrag soll dem Projekt der AOEWL noch einmal unter Einbeziehung seiner Gegenkritik nachgegangen werden. Damit soll zum einen ein Beitrag zum Nichtvergessen dieser Episode erfolgen. Zum anderen sollen anhand der dort vorgetragenen Kritik und Gegenkritik die heutigen Möglichkeiten einer kritischen Betriebswirtschaftslehre ausgelotet werden.

¹ Vgl. Wächter (1973; 1976a, b); Bartölke/Wächter (1974); Fehlberg/Wächter (1974).

² Vgl. Wächter (1969).

2. Das Projekt der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre

Es fällt zumal aus heutiger Sicht nicht ganz leicht, das grandiose Projekt einer eigenständigen Einzelwirtschaftslehre aus der Sicht der Arbeitnehmerinteressen zu beurteilen. Es entstand am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB und stand im Zeichen eines allgemeinen Aufbruchs- und Reformdenkens der 68er Generation, die sich mit Marx, Mao, Adorno, Sartre und Marcuse im Gepäck daran machte, die Gesellschaft zu verändern. Ihre Kritik hatte bereits die Soziologie, Psychologie, Philosophie und Nationalökonomie erreicht, lediglich die Betriebswirtschaftslehre schien - vielleicht in der Annahme ihrer mangelnden gesamtgesellschaftlichen Relevanz - von den entsprechenden Auseinandersetzungen ausgespart zu bleiben. In diese relative Ruhe hinein erfolgte der Paukenschlag einer Projektgruppe am WSI. Sie verfolgte mit der Formulierung von Grundelementen einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) drei Ziele:³ Erstens sollte damit auf die Umsetzungsschwierigkeiten von Arbeitnehmerinteressen im einzelwirtschaftlichen Bereich reagiert werden. Die AOEWL sollte einen programmatischen Beitrag zur Durchsetzung von Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung leisten. Zweitens sollte den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften vor Augen geführt werden, daß sie Arbeitnehmerinteressen vernachlässigen. Die bisherige Hochschulforschung sei einseitig an kapitalorientierte Interessengruppen gebunden. Drittens schließlich sollte unter Anerkennung eines gewissen „Eigenverschuldens“ seitens der Gewerkschaften ein umfassender arbeitsorientierter Ansatz vorgelegt werden. Unter einer Einzelwirtschaftslehre wurde die „Lehre von autonomen wirtschaftlichen Entscheidungseinheiten zur Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen verstanden.“⁴ Der Begriff sollte die Ablösung des „dogmengeschichtlich vorbelasteten“ Begriffes „Betriebswirtschaftslehre“ durch einen Interessenansatz anzeigen; die AOEWL sollte einen zentralen Bestandteil einer Arbeitsorientierten Gesellschafts- und Wirtschaftslehre (AOGWL) bilden.⁵ Die wichtigsten Ziele des Projektes wurden wie folgt angegeben: Neben der Initiierung von Diskussionen im allgemeinen Hochschulbereich und im Bereich der Bildung und Berufsbildung sollten Umsetzungsmöglichkeiten für gewerkschaftliche Strategien gegenüber kapitalorientierten Unternehmen und Verbänden sowie gegenüber dem Staat erleichtert werden. Darüber hinaus sollten Anregungen für gewerkschaftsinterne Diskussionen zu einer arbeitsorientierten Theorie mitbestimmter Unternehmen sowie einer Weiterentwicklung einer Theorie der Gemeinwirtschaft gegeben werden.⁶ Diese Diskus-

³ Vgl. Projektgruppe (1974), S.11.

⁴ Vgl. Projektgruppe (1974), Fn. S.11.

⁵ Vgl. ebda., S.13.

⁶ Vgl. ebda., S.13.

sionsfunktion wurde in den Veröffentlichungen deutlich: Die von der Projektgruppe ausgearbeiteten „Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ erschienen kurz vor den Beiträgen zu einem WSI-Forum, an dem über 40 TeilnehmerInnen die Gelegenheit nutzten, Stellung zu nehmen.

Dieser Grundansatz einer AOEWL wurde auf der Basis breiter sozialphilosophischer, gesellschaftsanalytischer und erkenntnistheoretischer Analysen verfolgt; er mündete in eine Vielzahl von detaillierten Empfehlungen für einzelwirtschaftliche Handlungsbereiche, von Beschaffung über Produktion und Absatz bis hin zu Investition, Rechnungswesen, Personalwesen und Organisation ein.

Für die einen mag dies alles nur eine Episode gewesen sein. Der Begriff AOEWL ist längst in die Geschichte eingegangen und kaum mehr geläufig; mit dem Begriff der „kapitalorientierten Rationalität“ verbindet man mancherorts das eher dunkle Kapitel eines Versuches der Diskreditierung der Betriebswirtschaftslehre. Für die anderen mag es der Anfang einer kritischen arbeitnehmerorientierten und gewerkschaftsnahen Betriebswirtschaftslehre markieren, die heute als legitimer Bestandteil betriebswirtschaftlichen Denkens und Forschens gilt. Hat insofern die Debatte um die AOEWL zu einer Öffnung des betriebswirtschaftlichen Horizontes beigetragen, so haben sich doch die weitergehenden programmatischen Ziele als zu ehrgeizig und/oder zu idealistisch erwiesen. Sturm und Drang wurden rasch vom wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Geschehen eingeholt, die Reformideen wurden auf den langen Weg des Beweises ihrer betriebswirtschaftlichen Alltagstauglichkeit geschickt.

Dies bedeutet mitnichten, daß die im Rahmen der Debatte um die AOEWL aufgeworfenen „großen“ Fragen gelöst wurden. Der Vorwurf der einseitigen Kapitalorientierung könnte auch heute noch (und im Hinblick auf die derzeitige Hochkonjunktur von „Shareholder Value“ verstärkt) mit guten Argumenten erhoben werden und die damals beschriebenen Krisenerscheinungen von (Massen-)Arbeitslosigkeit über prekäre Beschäftigungsformen bis hin zur ökologischen Gefährdung haben sich heute weltweit eher verschärft. Insofern hat die Debatte um die AOEWL eher zu einer Beschreibung und Klärung von Fronten als zu deren Überwindung geführt. Zugleich hat aber auch die systemkritische Kritik deutlich an Schwungkraft verloren.

Ein Wiederaufleben systemkritischer Theorien scheint so lange unmöglich, wie sich das Denken vom restlosen Zusammenbruch einstmals zumindest in Ansätzen alternativer Wirtschaftsformen und -systeme nicht wieder erholt hat. Dies gilt sowohl für die realsozialistischen Volkswirtschaften wie für die damals viel zitierten Ansätze eines „Dritten Weges“ arbeiterselbstverwalteter Betriebe⁷. Zugleich sieht sich die frühere Kritik - man denke etwa an Humanisierung des Arbeitslebens - in großem

⁷ Vgl. Šik (1972).

Umfang damit konfrontiert, daß die früher die Sozialromantik belächelte Forderung nach teilautonomer Gruppenarbeit, heute für das Management als „empowerment“ der Mitarbeiter salonfähig ist und der Ruf nach der Herstellung von Transparenz der Leistungsbeiträge des Managements kommt heute in Gestalt der Einführung flacher Hierarchien und einer radikalen Durchforstung von Gemeinkosten daher. Nicht zuletzt Betriebsräte sehen sich in die paradoxe Situation gebracht, daß von ihnen plötzlich verlangt wird, was sie jahrelang erfolglos forderten.

Gerade weil eine Kritik „von außen“ kaum mehr formulierbar scheint, sitzen die schärfsten Kritiker des Wirtschaftssystems heute - so könnte man sagen - mittendrin. Sie vertreten Kleinaktionäre und machen Vorständen das Leben schwer⁸, sie weisen im Namen ökonomischer Effizienz dem Management in aller analytischer Schärfe opportunistisches Verhalten nach und entzaubern jede Unternehmensführung (auch Top-Manager sind, wie jeder Hilfsarbeiter und jede Betriebsrätin, bloße „agents“), sie rufen nach Deregulierung des Arbeits- und Sozialrechts, sie warnen vor den Transaktionskosten der Hierarchie, usw. Unversehens sehen sich die früheren Kritiker des Systems in der eher defensiven Rolle der Systembewahrer: Überall da, wo Abbau droht, sind sie es heute, die das Bewahrenswerte hochhalten und die für einen behutsamen, schrittweisen und sozialverträglichen Umbau der Gesellschaft plädieren.

Man kann diese Entwicklungen nun in zweifacher Richtung deuten: Eine erste Deutung würde nahelegen, daß sich das kapitalistische System doch als so lern- bzw. reformfähig erwiesen hat, daß es viele der in den 70er Jahren (und davor) aufgezeigten Mängel beheben konnte. Hartmut Wächter würde in seiner Vorliebe für Paradoxien sagen, daß das Reformprojekt gleichsam an seinem eigenen Erfolg erstickt ist: Etappen auf diesem Weg wären etwa das Mitbestimmungsgesetz von 1976, die nahezu flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Maßnahmen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Zeichen Neuer Arbeits- und Produktionskonzepte oder die neuerdings wieder stark diskutierten Ansätze zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. Alle diese Entwicklungen wären, so könnte man argumentieren, ohne den An Schub durch ein kritisches gesellschaftspolitisches Projekt, als dessen Teil man die AOEWL ansehen kann, gar nicht möglich gewesen. Dieses Projekt hat insofern einen institutionellen Wandel bewirkt, der tiefe Spuren hinterlassen hat.

Eine zweite Deutung würde darauf hinweisen, daß es dem Kapitalismus gelungen ist, diese Kritik gleichsam zu „endogenisieren“ und dabei die wirklich kritischen Punkte außen vor zu lassen. Das Mitbestimmungsgesetz 1976 hat eben keine paritätische Mitbestimmung gebracht, die Einführung von Gruppenarbeit folgt selbst einem Kal-

⁸ Man denke an die spektakulären Auftritte eines Ekkehard Wenger bei den Hauptversammlungen großer deutscher Aktiengesellschaften.

kül kapitalorientierter Rationalität, „empowerment“ läuft faktisch auf eine massive Arbeitsintensivierung und nicht auf Emanzipation hinaus, die Zunahme atypischer Beschäftigungsformen (Zeitarbeit, geringfügige Beschäftigung usw.) ist vorrangig mit dem Abwälzen von Beschäftigungsrisiken verbunden, usw. Das kapitalistische System hat in dieser Sichtweise keine grundlegende Änderung erfahren, sondern sich im Gegenteil fast den ganzen Globus einverleibt, so daß heute nur noch von unterschiedlichen Varianten, wie dem „Rheinischen Kapitalismus“ oder dem „angelsächsischen Kapitalismus“ die Rede sein kann. Schien früher noch eine marxistisch inspirierte Kritik des Systems möglich, so kann man heute allenfalls noch nach Japan blicken, um ein Leitbild vernünftiger Produktion zu entdecken.⁹

Beide Deutungen, für die sich jeweils gute Argumente anführen ließen, bringen mit sich, daß das mit der AOEWL verbundene kritische Projekt an einem Endpunkt angelangt zu sein scheint, weil seine wesentlichen Bezugspunkte entweder weggefallen oder wichtige Forderungen - wenn auch unter anderen als den gewünschten Vorzeichen - erfüllt worden sind.

In diese Landschaft fügt sich auch die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, die ihre „großen Diskurse“ dekonstruiert hat und in der statt dessen Claims und Nischen abgesteckt wurden, in denen die Konturen der Disziplin zunehmend verwischen.¹⁰ „Große Fragen“ kommen hier gar nicht mehr in das Blickfeld, sie gehen unter in einem Geflecht von Spezialdiskursen und werden auf ein handhabbares Maß zurechtgestutzt. Versuche zu „großer Theorie“ werden mißtrauisch beäugt, sie gelten als präntiös oder totalitär und als den immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Verhältnissen nicht mehr angemessen.

Die folgenden Überlegungen möchten das Rad nicht zurückdrehen. Sie behaupten nicht, daß heute erneut die Konstruktion eines „Kommandostandes“ inmitten von „Maulwurfshügeln“ möglich wäre, von dem aus in einem Streich für alle sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Probleme die einzig richtige Lösung bestimmt werden könnte, auch wenn sie auf den „Schultern von Riesen“ stattfinden, die wertvolle Perspektiven eröffnet haben. Sie beschäftigen sich statt dessen mit der Frage, wo denn aus heutiger Sicht und nach 25 Jahren angesichts der Auseinandersetzung um die AOEWL Anknüpfungspunkte für eine Kritik bestehen. Um dies zu untersuchen bietet es sich in einem gleichsam dialektischen Verfahren an, Positionen der AOEWL und ihrer Gegenkritik zusammenzunehmen, eine Schnittmenge zu bilden und dann zu untersuchen welche Gegenposition heute dazu formulierbar ist. Dies soll vorwiegend anhand der Analyse zweier Beiträge wichtiger Vertreter der jeweiligen Positionen geleistet werden. Im Zentrum stehen die Beiträge von Koubek

⁹ Vgl. etwa Ortmann (1995).

¹⁰ Vgl. die Klagen über den Verlust einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre oder die Zersplitterung der Organisationstheorie.

(1974)¹¹ sowie die Gegenkritik von Chmielewicz (1975)¹², wobei die Stichhaltigkeit der einzelnen Argumente nicht geprüft wird. Es geht primär darum, den konzeptionellen Raum für Kritik zu öffnen.

2.1 Kapitalorientierte versus arbeitnehmerorientierte Rationalität

Die Auseinandersetzung zwischen AOEWL und herkömmlicher Betriebswirtschaftslehre wurde großenteils unter dem plakativen Begriff der kapitalorientierten versus der arbeitnehmerorientierten Rationalität geführt. Koubek umreißt die „Anklage“ an die Betriebswirtschaftslehre wie folgt:

„Die BWL ist von ihren Grundlagen her auf das Ziel festgelegt, die Rationalität des eingesetzten Kapitals zu optimieren, und zwar unter den gesellschaftlich vorherrschenden Bedingungen des Privateigentums an Produktionsmitteln, der Legitimation der Verfügung aus dem Kapitaleigentum und der marktwirtschaftlichen Steuerung der Produktion. Selbständige Ziele, die aus der Rationalität der eingesetzten Arbeit fließen, werden nur insoweit berücksichtigt, als sie im Rahmen der Kapitalorientierung formulierbar und operationalisierbar sind bzw. soweit sie dem vorgegebenen Zielsystem entsprechen.“¹³

Dem setzte die AOEWL folgende, arbeitsorientierte Rationalität entgegen:

„...gelangt man dazu, die bisherige kapitalorientierte Rationalität ... durch eine auf Interessen bezogene arbeitsorientierte Rationalität zu ersetzen und diese zum Maßstab des wirtschaftlichen Handelns zu machen.“¹⁴

Operationalisierbar würde diese arbeitsorientierte Rationalität anhand der Interessen der Beschäftigten an Arbeitsplatzsicherheit, an Sicherung und Steigerung der Einkommen sowie an optimaler Gestaltung der Arbeit.¹⁵ Ergänzt werden diese auf einzelwirtschaftlicher Ebene angesiedelten Interessen um Steuerungsinstrumente auf gesamtwirtschaftlicher Ebene.

Auf diese Kritik reagierte Chmielewicz mit einer differenzierten Stellungnahme: Zwar sei für die Betriebswirtschaftslehre zumindest in Teilen eine Vernachlässigung von Arbeitnehmerinteressen zugestehen, allerdings sei die Betriebswirtschafts-

¹¹ Norbert Koubek (geb. 1942) war zur damaligen Zeit Referent am WSI und gehörte der Projektgruppe an, die den Entwurf ausarbeitete. Er ist heute Professor für Betriebswirtschaftslehre im Studienschwerpunkt Arbeit und Produktion an der Bergischen Universität GHS Wuppertal.

¹² Klaus Chmielewicz (geb. 1935) übernahm 1971 den Lehrstuhl für theoretische Betriebswirtschaftslehre III an der Ruhr-Universität Bochum, den er bis zu seinem Tode 1994 inne hatte.

¹³ Koubek (1974), S.187.

¹⁴ Ebda.

¹⁵ Vgl. ebda., S.196.

lehre keine „Allianz“ mit den Kapitalisten im Sinne einer absichtlichen Vertretung der Interessenspositionen des Kapitals eingegangen.¹⁶ Von daher hält Chmielewicz eine Gegenlehre zur Betriebswirtschaftslehre nicht für notwendig, die Betriebswirtschaftslehre sei vielmehr als prinzipiell interessenneutrale Wissenschaft fähig und bereit, auch Arbeitnehmerinteressen zu berücksichtigen.

Gemäß dem genannten Vorgehen soll hier nun ein verbindendes Element - die Schnittmenge - bestimmt werden, das beide Standpunkte gemeinsam kennzeichnet. Dieses verbindende Element liegt in der Form, in der der Begriff der Rationalität gefaßt wird. Beide Positionen gehen von einem gleichen Status von Rationalität und rationaler Steuerung aus. Sie implizieren, daß betriebliche (einzelwirtschaftliche) und gesamtgesellschaftliche Verhältnisse im Sinne einer rationalen, interessenbewußten Planung und Steuerung gestaltbar sind. Zugleich beziehen sich beide auf Entscheidungen und auf die Setzung vernünftiger Unternehmensziele als Gegenstand rationaler Entscheidungen. Umstritten ist damit nicht die Form, sondern der Inhalt der betriebs- bzw. einzelwirtschaftlichen Herangehensweise. Das gemeinsame Terrain besteht aus Zielen, Planung, Entscheidungen und Steuerung, auf die sich sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die AOEWL beziehen. Beide bleiben in gewisser Weise sozialtechnologisch dem „goal paradigm“ (Georgiou) verhaftet und beide teilen einen entscheidungs- bzw. systemorientierten Organisationsbegriff.

Aus heutiger Sicht sind hinter die Annahme der rationalen Beherrschung gesellschaftlicher Verhältnisse deutliche Fragezeichen zu setzen. Dies gilt sowohl für die gesamtwirtschaftliche wie für die einzelwirtschaftliche Ebene. Der Zusammenbruch der östlichen „planwirtschaftlichen“ Systeme zeugt davon ebenso wie die Einsicht in die Steuerungsprobleme (westlicher) staatlicher Politik. Auch auf der Unternehmensebene zeigen insbesondere mikropolitische Untersuchungen, daß es in Unternehmungen keinesfalls so rational zugeht, wie immer behauptet. Rationalität wird als „Mythos“, als Fiktion und Fassade entlarvt, die das faktische Funktionieren von Organisationen nicht angemessen beschreiben könne.

2.2 *Betriebswirtschaft versus Einzelwirtschaft*

Für die Betriebswirtschaftslehre ist der Betrieb bzw. die Unternehmung der zentrale Erkenntnisgegenstand. Faktoren der Wirtschaftsordnung tauchen in dieser Entscheidungseinheit als Datenkranz auf, von dem bestimmte Sachzwänge ausgehen, der aber selbst für das einzelne Unternehmen nicht zur Disposition steht. Diese Konstellation wird von den Vertretern der AOEWL prinzipiell akzeptiert.¹⁷ Die Betriebs-

¹⁶ Vgl. Chmielewicz (1975), S.15.

¹⁷ Die bedeutet allerdings nicht, daß man mit der damaligen marxistischen Position übereinstimme, wonach nur eine revolutionäre Überwindung des Kapitalismus auch für eine Ände-

wirtschaftslehre sei eine auf die realen gesellschaftlichen Verhältnisse zugeschnittene Wissenschaft und insofern gebe sie die diese Konstellation bewirkenden Machtverhältnisse zutreffend wieder, sie hinterfrage sie aber nicht.¹⁸ Zugleich wird darauf hingewiesen, daß zumindest Großunternehmen in der Lage seien, ihre Umwelt ihrerseits zu beeinflussen.¹⁹ Dies kommt in der Definition der „Einzelwirtschaft“ zum Ausdruck, die als „autonome wirtschaftliche Entscheidungseinheit“ begriffen wird. Die AOEWL zielt deshalb auf ein zweistufiges Verfahren ab: Zum einen sollen den ArbeitnehmerInnen auf dem Wege (paritätischer) Mitbestimmung Möglichkeiten der Ausnutzung bestehender Handlungsspielräume der Einzelwirtschaft eröffnet werden, zum anderen soll durch die Änderung der „Grundverhältnisse“ und den „Einsatz sozio-ökonomischer Macht im gesellschaftlichen Raum“ eine Veränderung bestehender Strukturen und damit des Datenkranzes bewirkt werden.²⁰ Die AOEWL richtet sich gegen die herkömmliche scharfe Trennung von Betriebswirtschaftslehre und VWL, die eine „starke Einengung von theoretischen Lösungsmöglichkeiten für verschiedene Ansprüche“²¹ mit sich bringe. Sie macht dadurch eine emanzipatorische, gleichsam systemüberwindende Komponente geltend. Der Betriebswirtschaftslehre wird trotz einiger Fortschritte bei der Berücksichtigung verschiedener Interessengruppen (heute würde man sagen: stakeholder) vorgeworfen, daß sie die bestehenden asymmetrischen Machtverhältnisse als naturgegeben und gerecht hinnehme und sie damit bejahe.²²

Chmielewicz setzt sich mit diesem Vorwurf auf die Weise auseinander, daß er den Institutionencharakter der Unternehmung betont. Gegenstand des Großteils der Betriebswirtschaftslehre sei ganz im Sinne von Schmalenbach „die Unternehmung an sich“ mit den ihr eigenen Funktionsanforderungen.²³ Zu diesen gehörten Gewinn als leistungswirtschaftliche Größe ebenso wie die effiziente Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses, die die Zufriedenstellung einer Vielzahl von Interessengruppen (Arbeitnehmer, Gesellschafter, Banken usw.) erst ermögliche. Diese Sichtweise stelle nicht die Perspektive der Eigentümer oder Gesellschafter („die Kapitalisten“) in den Vordergrund, sondern die Führung und zielgerichtete, auf Gewinnentstehung

zung der Betriebswirtschaftslehre bzw. von Unternehmen führen könne. Man setze demgegenüber auf die stärker sozialdemokratische Reformstrategie. Vgl. Koubek (1974), S.187.

¹⁸ Vgl. Koubek (1974), S.191.

¹⁹ Vgl. ebda., S.191.

²⁰ Vgl. ebda., S.195.

²¹ Vgl. ebda., S.194.

²² Vgl. ebda., S.195.

²³ Vgl. Chmielewicz (1975), S.53.

und nicht -verteilung orientierte Lenkung der Institution Unternehmung als Kern betriebswirtschaftlichen Denkens.²⁴

Das verbindende Muster zwischen diesen beiden Fassungen ist schwerer zu identifizieren. Es liegt in der gleichen Auffassung von „Mikro-“ und „Makroebene“ unter der Annahme von einseitigen Determinationsverhältnissen. Von seiten der AOEWL wird diese Auffassung in dem angedeuteten zweistufigen Vorgehen einer Partizipation auf einzelbetrieblicher Ebene und der Veränderung des Systems auf der Makroebene angewendet. Chmielewicz spricht von „Sachzwängen“ bzw. „institutionellen Notwendigkeiten“, die Unternehmensleitungen nur noch geringe Spielräume ließen.

Chmielewicz faßt den Befund der Sachzwänge von Institutionen, an denen die Betriebswirtschaftslehre nicht vorbeikomme, noch weiter. Die Kritik der AOEWL zielt im Grunde nicht auf Kapitalismuskritik ab, sondern auf Institutionen überhaupt:

„Die Kritik, die Betriebswirtschaftslehre sei kapitalistisch orientiert, scheint im Grunde auf etwas anderes hinauszulaufen, nämlich auf eine Kritik an den Praktiken und Sachzwängen beliebiger gesellschaftlicher Institutionen.

Dabei handelt es sich um ein systemindifferentes Phänomen, weniger um eine Kritik am Kapitalismus als vielmehr eine Kritik an der Herrschaft der Fachexperten oder an den Zwängen, die Institutionen oder Organisationen auf ihre Mitglieder ausüben. Den Tatbestand der sogenannten Entfremdung des Arbeitnehmers gibt es auch in Ländern mit vergesellschafteten Produktionsmitteln...²⁵

Dieses Problem ist aber selbst durch Beseitigung aller kapitalistischen Besonderheiten nicht zu lösen und erfordert ein - von der Wirtschaftsordnung unabhängiges und im Zweifel mehr soziologisches als betriebswirtschaftlich relevantes - Überdenken des Verhältnisses von Individuum und Organisation.²⁶

Diese Ausführungen machen die Stoßrichtung der Gegenkritik deutlich. Sie formuliert das von der Betriebswirtschaftslehre zu lösende „systemindifferente“ Problem auf der Ebene menschlicher Universalien, die für gesellschaftstheoretische Kategorien, wie „Kapitalismus“ oder „Wirtschaftsordnung“ nicht zugänglich sind. Gesellschaftskritik erscheint dann als „soziologisches“ Unterfangen. Der Verweis auf den (Zusammenbruch des) real existierenden Sozialismus, der bis heute als „Fakt“ gegen eine von Marx inspirierte Gesellschaftskritik ins Feld geführt wird, rundet dieses Argument ab. Das Ziel der Emanzipation erscheint dann schließlich als Sozialutopie, als Traum von einer besseren Welt, von der man nicht sagen kann, wann und wie sie kommen sollte und von wem man sie einklagen könnte. Ansonsten lebt man einsteilen in der besten aller menschenmöglichen Welten.

²⁴ Vgl. ebda., S.76.

²⁵ Ebda., S.59.

²⁶ Ebda., S.60.

Auch wenn diese Überlegungen von Chmielewicz ihrerseits auf Kritik stießen²⁷ und insbesondere als „Sachzwang-Ideologie“ bezeichnet wurden, die lediglich Machtinteressen vertusche, tat sich die Konzeption der AOEWL in ihrer Handlungsorientierung schwer, diese Überlegungen zurückzuweisen.

Diese Einsichten stellten in gewisser Hinsicht den Endpunkt der Auseinandersetzung um die AOEWL dar. Man hatte die Waffen gekreuzt und schließlich stellte sich die „normative Kraft des Faktischen“ als bestimmendes Element heraus, das die AOEWL programmatisch als sozialutopisch erscheinen ließ und die Betriebswirtschaftslehre als potentiell interessenneutrale Sachwalterin unter dem „kalten Stern der Knappheit“. Mit den theoretischen Werkzeugen der Rationalität, der Planung und der Entscheidung sowie der Einsicht in den Institutionencharakter der Unternehmung war ein hinreichend gemeinsames Terrain bestimmt, das die Errichtung einer „Gegenlehre“ zur herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre überflüssig machte. Dieses Terrain konnte von Seiten der AOEWL theoretisch nicht mehr angegriffen werden, da die grundlegenden Kategorien (Rationalität, Entscheidung, Institution) sozialtheoretisch und nicht gesellschaftstheoretisch angelegt waren.²⁸ Sie wurden nicht selbst als Erscheinungen moderner kapitalistischer Gesellschaften aufgefaßt, sondern nur in ihren konkreten Ausprägungen. Sie galten damit als Merkmale der „conditio humana“ schlechthin. Sozialtheoretisch saß man aber, wie die obigen Beispiele zeigen, gewollt oder ungewollt mit dem Gegner im gleichen Boot.

Das bisherige Vorgehen diente dem Zweck, den konzeptionellen Raum für eine kritische Analyse zu öffnen. Hierzu wurden in einem gleichsam dialektischen Verfahren die „Baugleichheiten“ der Kritik und Gegenkritik in den Auseinandersetzungen um die AOEWL bestimmt. Es wurde deutlich, daß das Problem der AOEWL darin bestand, daß sie ihre grundlegenden Kategorien mit der von ihr kritisierten Betriebswirtschaftslehre teilte. Dies ist aber natürlich nicht als Vorwurf nach dem Motto „Sie hätte wissen müssen...“ zu verstehen. Vielmehr kann diese Feststellung erst im Nachhinein und vor dem Hintergrund theoretischer Weiterentwicklungen auf dem Feld der Sozialtheorie und Gesellschaftstheorie getroffen werden.

3. Neuere Forschungen über das Verhältnis von Institution und Individuum

Der Befund von Chmielewicz soll im folgenden insofern weiterverfolgt werden, als ihm darin zugestimmt wird, daß das Überdenken des Verhältnisses von Individuum und Organisation bzw. Institution tatsächlich zu den grundlegenden Aufgaben einer kritischen Betriebswirtschaftslehre gehört. Sie wird dies nur unter einer interdisziplinären

²⁷ Vgl. die Diskussion zu seinem Beitrag in WSI-Forum (1973), S.26-37.

²⁸ Darauf wurde bereits damals von Schwiering/Zerdick im Rahmen einer „solidarischen Kritik“ hingewiesen, vgl. Schwiering/Zerdick (1973).

nären Perspektive tun können. Mit dem Adjektiv „kritisch“ ist dabei gemeint, daß das Interesse vor allem auf Fragen der Herrschaft von Menschen über Menschen gelegt wird, die zu einer Asymmetrie von Lebenschancen führt. Soweit die Betriebswirtschaftslehre an Herrschaft teilhat und Aussagen über Führung und Steuerung von Menschen macht, ist sie in besonderer Weise aufgefordert, diese Herrschaft zu begründen.

Das Verhältnis von „Individuum“ und „Organisation“ (oder abstrakter: von Struktur und Handlung) sowie der Sachzwangcharakter von Makro- gegenüber Mikroverhältnissen haben seit etwa 20 Jahren verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Als „Meilensteine“ können die Veröffentlichung von Crozier/Friedberg (1977), die Arbeiten der Neuen Institutionellen Ökonomie, hier vor allem von Williamson (1985) und North (1988), die Arbeiten der (soziologischen) Neuen Institutionalistischen Schule beginnend mit Meyer/Rowan (1977), die Neuere Systemtheorie Luhmanns (z.B. 1997) sowie die Theorie der Strukturierung von A. Giddens (1988) gelten. Diese Arbeiten haben aus ganz unterschiedlichen Perspektiven genau das Verhältnis von Organisation und Individuum zum Gegenstand und sie alle betonen nicht mehr die einseitigen, von den Institutionen ausgehenden Sachzwänge, sondern die gegenseitigen Interdependenz- bzw. Konstitutionsbeziehungen zwischen Institutionen und Individuen. Institutionen sind nicht gottgegebene Einrichtungen, die dem menschlichen Handeln völlig entzogen wären, sondern sie sind historisch eingelagert und unterliegen einer Dynamik und Veränderung. Als menschliche Einrichtungen stellen sie geronnene Lösungen für mehr oder weniger grundlegende Probleme menschlicher Interaktion und Kooperation dar. Alle genannten Autoren arbeiten in gewisser Weise an der Überwindung des von A. Giddens beschriebenen Schismas der Sozialwissenschaften, die über lange Jahrzehnte von einem unüberwindlichen Dualismus von Objektivismus und erlebendem Subjektivismus gekennzeichnet war.²⁹ Ohne hier einen auch nur halbwegs geschlossenen Überblick über die Vielfalt der Ansätze und Theorien geben zu können, sollen doch im folgenden einige wichtige Einsichten dieser neueren Arbeiten vorgestellt werden, die für die Perspektive einer kritischen Betriebswirtschaftslehre geeignet erscheinen.³⁰

1) Die Auflösung des Sachzwanges im Spiel

Gegen das Argument eines unbedingten Sachzwanges durch institutionelle Strukturen läßt sich mit Crozier/Friedberg der empirische Befund der „Wehrhaftigkeit“ der Individuen setzen. Diese besitzen auch und gerade in Organisationen einen durch das Bestehen von Unsicherheitszonen ermöglichten Spielraum, der sie in die Lage versetzt, mikropolitisch zu handeln. Individuen können sich damit immer auch zu Insti-

²⁹ Vgl. Giddens (1988), S.41.

³⁰ Vgl. zum folgenden Türk (1989), (1995); Friedberg (1995).

tutionen bzw. Strukturen verhalten, ihr Handeln wird nicht von diesen determiniert. Organisationen sind aus diesem Grund eher als Spiele aufzufassen, in denen zwar bestimmte Spielregeln gelten, diese werden aber von den Spielern in nicht vorhersehbarer Weise gehandhabt. Dies gilt um so mehr, als es keine eindeutigen Lösungen für konkrete Probleme gibt, sondern immer eine Vielfalt variabler Lösungsansätze. Sachzwänge ergeben sich hier nach den Erfordernissen kooperativen Handelns, diese werden aber nicht ausschließlich von der Organisationsspitze gehandhabt, sondern prinzipiell von jedem Organisationsmitglied. Politik (im Sinne von „politics“) ist deshalb ein konstitutives Merkmal von Organisationen.

2) Fiktionen und Fassaden - die Entzauberung der Rationalität von Organisationen

Das Merkmal der Rationalität gehörte über lange Zeit und bis heute zu einer grundlegenden Beschreibungskategorien für das Geschehen in und den Zweck von Organisationen. Meyer/Rowan (1977) stellten die vermeintliche Zweckrationalität von Organisationen in ein neues Licht. Sie stellten die These auf, daß Zweckrationalität zwar als Selbstbeschreibung von Organisationen gegenüber Dritten aufrecht erhalten wird, daß aber das tatsächliche Funktionieren von Organisationen gerade nicht nach Kriterien der Zweckrationalität erfaßt werden kann, da die Einhaltung der Rationalitätsnormen (man denke etwa an den Dienstweg oder Dienst nach Vorschrift) hochgradig ineffizient wäre. Weil sie, um sich zu legitimieren, einerseits rational erscheinen müssen und weil sie andererseits intern von dieser Rationalität abweichen müssen, um effizient zu produzieren, koppeln Organisationen den Bereich der Symbolisierungen vom technisch funktionalen Bereich ab, sie bauen eine Fassade auf.

3) Entscheidungen als „talk“- die Grenzen von Entscheidungen

In Anknüpfung an das Argument von Meyer/Rowan und an die Arbeiten von March zeigt Brunsson (1989) die Grenzen einer Konzeption von Organisationen als Entscheidungssystemen auf. Er beobachtet eine Trennung von Entscheidungen und tatsächlichen Handlungen, die im Organisationsgeschehen zunehmend institutionalisiert würd. Entscheidungsgremien produzieren Entscheidungen, um den Bestand der Organisation nach außen zu legitimieren, es wird aber gar nicht mehr erwartet bzw. es ist auch gar nicht möglich, Entscheidungen in tatsächliches Handeln umzusetzen. Die Folge ist eine „Scheinheiligkeit“ von Organisationen, in denen systematisch anders entschieden als gehandelt wird. Diese Befunde laufen gleichsam auf eine Isolation der Organisationsspitze (als Entscheidungsinstanz) vom organisationalen Geschehen hinaus. Die von der Spitze produzierten Entscheidungen haben nurmehr symbolischen Gehalt, sie vermögen das Geschehen in der Organisation gar nicht zu steuern.

4) Organisation und Individuum als Teil-Ganzes-Beziehung - Die Neubestimmung des „Mikro-Makro-Problems“

Organisationen bzw. Institutionen und Individuen lassen sich - das ist eine weitere Botschaft der neueren Ansätze - nicht als voneinander unabhängige Entitäten sui generis verstehen. Organisationen und Institutionen bestehen nur insoweit und so lange, wie sie von den Menschen permanent reproduziert werden. Beide sind gesellschaftliche Produkte und Konstrukte und beruhen auf dem aktiven Mitwirken der daran Beteiligten. Jede Wirtschaftsordnung, jedes System gibt es nur deshalb, weil sie von den Menschen tagtäglich als solches durch ko-orientiertes Handeln hervorgebracht und reproduziert werden. Das Verhältnis von Organisation und Individuum als Teil-Ganzes-Beziehung und nicht in einem kontingenztheoretischen Sinne zu begreifen³¹, bedeutet, auch die „einfachen“ Organisationsmitglieder fernab jeder formellen Partizipation wenn nicht als „Mittäter“, so doch als „aktiv duldende Opfer“ der Organisation zu begreifen. Sie spielen das Spiel auf spezifische Weise mit. Diese Erkenntnis richtet den Blick auf die unterschiedlichen Reproduktionsweisen, die die Menschen anwenden, um absichtlich oder unabsichtlich Systeme (Organisationen, Institutionen, Wirtschaftsordnungen) hervorzubringen.

Radikalisiert man diese an sich zunächst trivial erscheinende Erkenntnis, so wird deutlich, daß ein die Gesellschaft transzendierender Standpunkt „von außen“ nicht möglich ist. Jedes Gesellschaftsmitglied (ob Arbeiterin oder Wissenschaftler) ist unweigerlich Teil der Gesellschaft und auf sie bezogen. Das heißt, daß ein einfaches Schwarz-Weiß-Denken beispielsweise nach wenigen „Kapitalisten“ und vielen „Ausgebeuteten“ nicht angemessen ist, um die Gesellschaft zu verstehen. Sozialwissenschaftliche Theorien sind in diesem Sinne Beschreibungen der Gesellschaft durch die Gesellschaft. Die mit dieser Einsicht verbundenen sozial- und gesellschaftstheoretischen Probleme werden im Rahmen der neueren Systemtheorie von Luhmann thematisiert.

Die unter 1 bis 3 genannten Punkte der Mikropolitik, des Fassadencharakters von Rationalität sowie der Dezentrierung von Entscheidungen als Kennzeichen von Organisationen sind jeder für sich als Ausgangspunkt kritischer Analysen geeignet. Sie zeigen die Kontingenz der Konstrukte „Sachzwang“, „Rationalität“ und „Entscheidung“ im organisationalen Kontext auf und öffnen so den Horizont für vielfältige Interessen und Subjektivitäten. Ihr kritischer Gehalt liegt dabei vornehmlich darin, auf empirischem Wege die Vorstellung der Gesellschaft als einer riesigen Maschine zu erschüttern. Wenn, wie Ortmann feststellt, in Organisationen „das Leben tobt“ und es auch keinen „one best way“ des Funktionierens von Unternehmungen gibt,³² dann bestehen auch große Freiräume für eine arbeitsorientierte Rationalität, die sich

³¹ Vgl. Türk (1997), S.160.

³² Vgl. Ortmann (1995).

nicht vor Effizienzargumenten zu verstecken braucht. Dies führt zu einer Betriebswirtschaftslehre, die Organisationen als „Lebens-“ und nicht als bloße „Funktionsräume“ begreifen kann. Die Aufgabe einer kritischen Betriebswirtschaftslehre besteht dann darin, diese Lebensräume gegen ungebührliche Funktionalisierungs- und Instrumentalisierungsversuche geltend zu machen. Gemessen am Projekt und den Ansprüchen der AOEWL mag dies als ein recht bescheidener Anspruch erscheinen. Die großen Fragen werden hier gleichsam im kleinen Mikrokosmos alltäglicher Überlebensstrategien aufgelöst, wozu es auch Anlaß gibt - Welcher Betriebsrat und welches Management denkt bei einer konkreten Entscheidung oder Handlung an mögliche Folgen für die Gesamtgesellschaft, die selbst wiederum gar nicht klar auszumachen sind?

Es ist dieser Punkt an dem aus der Perspektive einer kritischen Betriebswirtschaftslehre die Grenzen solcher Ansätze liegen. Wie der Punkt 4 Neufassung des Mikro-Makro-Problems deutlich macht, sind diese Folgen vorhanden - ob man sie wahrnimmt oder nicht. Es wäre zugleich aber verkürzt, wollte man die Last der gesamtgesellschaftlichen Handlungsfolgen als individualetisches Problem fassen. Hier besteht die Gefahr, die Gesellschaft kurz zu schließen - so, als gäbe es keine Institutionen und keine Systeme sondern nur eigenverantwortliche Individuen, die nicht schon ihrerseits in der Gesellschaft positionierte und in ihrem Denken und Handeln beeinflusste Wesen wären - Wenn Institutionen nicht vom Himmel fallen, so gilt dies auch für die Individuen.

Es sind nun gerade diese - für sich genommen vielleicht zunächst trivialen Einsichten, die Räume für Kritik öffnen: Wenn dies alles im Grunde bekannt ist und wenn das jedermann und jede Frau im Grunde weiß - wie kann es dann sein, daß sich gegenläufige Auffassungen so hartnäckig halten? Diese Frage verweist auf die Notwendigkeit, das gesellschaftliche Konstruktionsgeschehen näher in den Blick zu nehmen und zu fragen, wie denn genau die soziale Konstruktion von Institutionen und von Individuen verläuft, und schließlich: wer davon stärker profitiert als andere.

Eine Aufgabe besteht dann darin, zu zeigen, daß die von Chmielewicz behaupteten „systemindifferenten“ Faktoren der „Herrschaft der Fachexperten“ und der „Zwänge durch die Institutionen“ doch „systemspezifische“ und ggf. auch zusammenhängende Faktoren sind, die nicht Merkmal jeder Gesellschaft, sondern Spezifika der kapitalistischen Gesellschaftsformation darstellen - und dies alles unter der Einschränkung, daß mit Kapitalismus nicht mehr einfach die Herrschaft von wenigen über viele, sondern auch eine Art der „Selbstbeherrschung“ und auch nicht mehr die „externe“ Beschreibung einer Gesellschaftsformation gemeint sein kann. Die Frage lautet deshalb immer weniger: Was tut Ihr denen (uns) an? sondern zunehmend: Was tun wir uns an?

4. Perspektiven für eine kritische Betriebswirtschaftslehre

Einen möglichen Weg zu einer solchen Herangehensweise findet man in den neueren organisationssoziologischen Arbeiten von Klaus Türk. Dort wird der Frage nachgegangen, wie sich „Handlungskorridore“ und „Spielregeln“, sprich: Institutionen angesichts der o.g. neueren Erkenntnisse, theoretisch näher bestimmen lassen.

Türk (1997) begreift Institutionen als kontrafaktische Beschreibungen der Gesellschaft mit Aufforderungscharakter. Institutionen sind insofern keine einfachen Handlungsprodukte, die sich aus der Aggregation von Einzelhandlungen ergeben. Sie sind kontrafaktisch, weil sie auch entgegen dem tatsächlichen Handeln aufrechterhalten werden, und sie gewinnen auf diese Weise ihre Dauerhaftigkeit. Die Einhaltung der von ihnen vorgesehenen Regeln ist zugleich mit Sanktionen bewährt. Die Institution Organisation gewinnt ihre Institutionalität durch drei Prinzipien: Sie steht für eine spezifische Ordnung, für ein Gebilde und für Vergemeinschaftung. Diese Merkmale werden von den Alltagsakteuren routinemäßig angewendet, um den sozialen Kontext Organisation zu identifizieren und zu konstituieren. Wer eine Organisation betritt, erwartet eine bestimmte zweckmäßige Ordnung der Vorgänge und Abläufe; er begreift sie wie selbstverständlich als ein Gebilde eigenen Rechts, für das er wirkt, er entwickelt Loyalität und Verständnis für die Bedürfnisse der Organisation, und er fühlt sich zugleich mit anderen Organisationsmitgliedern als Teil dieses Gebildes. Dies alles gilt *contra factum* - Wo das tatsächliche Geschehen sich diesen Erwartungen nicht fügt, da stellen diese Merkmale eine Meßlatte dar, an der das Geschehen gemessen und dementsprechend als mehr oder weniger abweichend, ordentlich oder korrekt bewertet wird. Wenn und soweit Institutionen tatsächlich zu der menschlichen Gesellschaft schlechthin gehören, dann richtet sich die Frage hier darauf, mit welchen Folgen die konkrete Ausgestaltung von Institutionen und ihrer Merkmale verbunden ist. Die Merkmale der Ordnung, des Gebildes und der Vergemeinschaftung gehören deshalb nicht zu den universellen Merkmalen der Institution Organisation, sondern sie sind, wie Türk zeigen kann, historisch relativ neue Charakteristika der Organisationsform und sie machen sie von Assoziationen wie von Korporationen unterscheidbar.

Türk hält nun Organisationen für die zentrale Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. Weder der Markt noch das Privateigentum sind danach bestimmend für den Kapitalismus, sondern allein die Organisation: „Ohne Organisationsform keine kapitalistische Gesellschaftsformation“.³³ Organisationen sind damit in der Chmielewiczschen Diktion der Institutionen keine produktive Sozialtechnologien, die sich interessenneutral der Gewinnerzielung widmen, sondern sie richten das Handeln der Menschen so zu, daß sie als ausgelagerte legitime gesellschaftliche Orte

³³ Türk (1995), S.44.

der funktionalen Spezialisierung, der Akkumulation von Ressourcen und der entlastenden Rollentrennung bzw. Rollendistanz gehandhabt werden.³⁴

Mit dieser Bestimmung von Organisationen ist nun eine ganze Reihe von Folgerungen verbunden, von denen hier nur einige ausgeführt werden können:

Einerseits führt sie dazu, daß - gegeben die Dominanz so verstandener Organisationen gerade dort - auch frühere realsozialistische Staaten als kapitalistische, hier: staatskapitalistische Gesellschaftsformationen verstanden werden müssen.³⁵ Dies wäre im Einklang mit den vielfältigen Beobachtungen von Chmielewicz, wonach es auch in diesen Gesellschaften gleich gelagerte betriebswirtschaftliche Problemstellungen des Rechnungswesens, der Organisation, der Produktionssteuerung usw. gegeben hat.

Andererseits führt diese Bestimmung von Organisationen dazu, die „wertfreien“ Konzepte der Rationalität und der Entscheidung, auf der sowohl die AOEWL als auch die Betriebswirtschaftslehre aufbauen, in einem nun gesellschaftstheoretischen Sinne neu zu verorten. Beide beruhen auf der vorherigen Zuschneidung und Abstraktifizierung sozialer Kontexte und deren künstlicher Zuschreibung auf bestimmte Personen oder Sachverhalte. Entscheidungen sind nur möglich, wenn zuvor die Komplexität auf ein handhabbares Maß zurückgeschnitten wurde. Dabei kommt es zu Desymbolisierungen und zur Auftrennung von Interdependenzbeziehungen zugunsten linearer Wirkungsbeziehungen. Dies ermöglicht die Zurechnung der entsprechenden Entscheidungsfolgen auf konkrete Einheiten (die Organisation, Entscheidungsträger). Rationalität verdankt sich dann einer besonders strengen Zuschneidung von Problemen: Es werden nur noch ganz wenige Ziele unterstellt, ganz wenige Wirkungsbeziehungen und ganz wenige Alternativen.³⁶ Daß dies nicht nur ein „ideelles“ Phänomen darstellt, dafür steht beispielsweise der Begriff der „Produktivität“, der anerkanntermaßen ein grob vereinfachendes Bild der Realität wiedergibt. Um so überraschender mag sein, wie stark er heute die öffentliche Diskussion beherrscht und wie „existenziell“ unter Hinweis auf „mangelnde Produktivität“ mit ArbeitnehmerInnen umgegangen wird. „Entscheidung“ und „Rationalität“ beruhen in dieser Sichtweise auf einem sozialen Mechanismus der Abstraktifizierung und selektiven Auftrennung von ganzheitlichen Lebenszusammenhängen.

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt in der räumlichen und zeitlichen Reichweite von Entscheidungen. Rationale Entscheidungen werden üblicherweise als individuelles Wahlproblem aufgefaßt. Diese Auffassung übergeht aber den Umstand, daß Entscheidungen ganz unterschiedliche räumliche und zeitliche Wirkungskraft aufwei-

³⁴ Vgl. Türk (1997), S.169.

³⁵ Vgl. Türk (1995), S. 128.

³⁶ Vgl. zu diesem Aspekt der Bildung von Entscheidungsmodellen Bretzke (1980).

sen. Das Auffällige an Organisationen ist deshalb nicht, daß dort entschieden würde, sondern daß Entscheidungen der Instanzen dort einen hohen Bindungsgrad aufweisen: Es wird ihnen Folge geleistet und dies macht ihre Systemität aus. Maschinenmodelle der Organisation sind so lange nicht von der Hand zu weisen, wie dort solche strikten Koppelungen von Entscheidung und Ausführung bzw. von abgestuften Entscheidungsketten vorzufinden sind. Dies gilt angesichts der oben angeführten Gegenbefunde selbst wieder kontrafaktisch: Ein Vorstand, dessen Entscheidungen niemanden mehr binden, wird als ebenso „abweichend“ aufgefaßt, wie ein Betriebsrat oder eine Tarifkommission.

Ein letzter Punkt betrifft die mit der Organisationsform verbundene Interessenförmigkeit menschlicher Bedürfnisse.³⁷ Es gehört zu den Merkmalen von „Organisationsgesellschaften“, daß Bedürfnisse nur noch in der Form von Interessen berücksichtigt werden können. Wer dies nicht schafft, hat in solchen Gesellschaften keinen Platz: Seien es Arbeitslose, seien es ethnische Minderheiten, Sozialhilfeempfänger oder Obdachlose. Diese Gruppen sind auffällig „schlecht organisiert“ und können so ihre Belange offenbar kaum mehr geltend machen. Das Problem der Bildung und der Artikulation möglichst homogener Interessen hatte bereits die AOEWL bewegt, dort wurde aber hilfweise dennoch auf die empirische Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen zurückgegriffen, und die abhängig Beschäftigten wurden dazu aufgefordert, ihre Interessen zu artikulieren.

Dies alles bedeutet, daß eine kritische Betriebswirtschaftslehre heute nicht mehr einem entscheidungs- oder systemtheoretischen Konzept (zumindest im traditionellen Sinne) folgen sollte. Auch der Interessenbegriff scheint, weil auch Interessen kein „systemindifferentes“ Merkmal darstellen, keinen geeigneten Ausgangspunkt zu bieten. Gemäß der hier vorgeschlagenen Konzeption würde eine kritische Betriebswirtschaftslehre eher auf die Differenz von Entscheidung oder die durch Institutionen verkörperten Ansprüche und (tatsächlicher) Handlung im Sinne lebendiger Ko-Operation (Türk) abheben. Dabei würde auch in den Blick kommen, daß „direkte“ produktive Arbeit (das „Ausführungshandeln“) durch die Fokussierung auf Entscheidungen als wesentlicher Gestaltungsdimension desymbolisiert und realiter abgewertet wird. In manchen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, die sich vorwiegend als „Managementlehre“ verstehen, wird nahezu jedes Problem als Entscheidungs- und damit als Managementproblem aufbereitet, auf das dann immer auch „professionelle Manager“ angesetzt werden müssen. Beispiel hierfür finden sich im Controlling ebenso wie im Personalwesen, im Marketing ebenso wie im Strategischen Management. Auf diese Entwicklung hat das Konzept des Lean Management ebenso aufmerksam gemacht wie die Reorganisation der Unternehmung entlang der Wertschöpfungskette. Soweit dort auf die „Dezentralisierung von Entscheidungen“

³⁷ Vgl. Türk (1995), S.71.

bzw. auf „Selbstorganisation“ abgehoben wird, stellt sich allerdings die Frage, ob man damit nicht auf „vorbelastete Konstrukte“ zurückgreift, die gerade nicht dazu geeignet sind, das Ausführungshandeln aufzuwerten, weil sie die Trennung von Entscheidung und Ausführung nicht aufhebt. Man könnte demgegenüber geltend machen, daß „die Ausführenden“ in aller Regel auch ohne „grobes Entscheiden“ wissen, was sie zu tun haben, sie arbeiten gleichsam „Hand in Hand“ und nicht „Kopf an Kopf“. Diese praktische Ko-Operation mittels Entscheidungen zu rekonstruieren führt zwangsläufig zu einer Hierarchisierung, die asymmetrisch genutzt werden kann.

Wenn es zutrifft, daß auch Interessen eine systemspezifische Erscheinungsform der kapitalistischen Gesellschaftsformation sind, dann muß eine kritische Betriebswirtschaftslehre auch die Gewerkschaften und die Mitbestimmung kritisch beleuchten. Sie muß darauf hinweisen, daß Arbeitnehmervertretungen große Mühe haben, die nichtorganisierten gesellschaftlichen Probleme (seien es die Arbeitslosen, die Randbelegschaften, die ökologischen Probleme oder die sogenannte 3. Welt) geltend zu machen.

Bei all' dem ist schließlich darauf hinzuweisen, daß diese Herangehensweise nicht „die Wahrheit“ für sich beanspruchen kann. Sie fällt selbst nicht vom Himmel und sie steht nicht außerhalb der Gesellschaft. Dies bedeutet, daß die mit ihr mögliche Kritik nicht als radikale Belehrung anderer Positionen in Anschlag gebracht werden kann, sondern nur als eine mögliche alternative Beschreibung, die sich im konkreten Erleben der Menschen wiederfinden muß. Das Programm einer so verstandenen kritischen Betriebswirtschaftslehre ruft eingedenk dieses unsicheren Fundaments vor allem dazu auf, selbstkritisch zu sein. Die aus ihm resultierende Aufforderung bestünde darin, die Sicherstellung der materiellen Lebensgrundlagen des Menschen ohne Organisation denken zu können.

Literatur

- Bartölke, K./Wächter, H.: Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie. In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.) Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Frankfurt a.M. 1974, S.66-83
- Bretzke, W.-R.: Der Problembezug von Entscheidungsmodellen. Tübingen 1980
- Brunsson, N.: The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester u.a. 1989
- Chmielewicz, K.: Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg 1975
- Crozier, M./Friedberg, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein Ts. 1979

- Fehlberg, G./Wächter, H.: Langfristige Entscheidungen im Personalbereich und Einflußmöglichkeiten der Mitbestimmung. In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.) Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Frankfurt a.M. 1974, S.138-160
- Friedberg, E.: Ordnung und Macht. Frankfurt a.M./New York 1995
- Georgiou, P.: The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. In: Administrative Science Quarterly 1973, S.291ff.
- Giddens, A.: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley, Los Angeles 1984
- Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York 1988 (Original 1984)
- Koubek, N.: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Kritik aus gewerkschaftlicher Sicht und Elemente einer Alternative. In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.) Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Frankfurt a.M. 1974, S.185-203
- Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988
- Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt a.M. 1997
- March, J.G. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden 1990
- Meyer, J.W./Rowan, B.: Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology Vol. 83, 1977, No. 2, S.340-363
- Meyer, J.W./Scott, R.W.: Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills 1983
- North, D.C.: Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte. Tübingen 1988
- Ortmann, G.: Formen der Produktion. Opladen 1995
- Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Köln 1974
- Schwiering, D./Zerdick, A.: Einzelwirtschaftliche Investitionsentscheidungen und gesellschaftliche Interessen - Anmerkungen zum WSI-Entwurf einer „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“. In: WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Köln 1973, S.147-219
- Šik, O.: Der dritte Weg. Hamburg 1972
- Türk, K.: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart 1989
- Türk, K.: Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen 1995
- Türk, K.: Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen 1997, S.124-176
- Wächter, H.: Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld. Göttingen 1969
- Wächter, H.: Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wirtschaftlichkeitsprinzips und Konsequenzen für das Zielsystem der Unternehmung. In: WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Köln 1973, S.38-60
- Wächter, H. (1976a): Die Arbeitsorientierte Arbeitswirtschaftslehre - eine Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre. In: WiSt 7/1976, S.310-316
- Wächter, H.(1976b): Arbeitsorientierte Wirtschaftslehre - Arbeitsorientierte Kriterien für wirtschaftliche Entscheidungen. In: Wirtschaftsdienst 56(1976)4, S.195-200
- Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen 1990
- WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Köln 1973

**Mitbestimmung und Chancengleichheit oder
"Geschenkt wird einer nichts":
Ein Stück in drei Akten!¹**

Gertraude Krell

Prolog

Erster Akt: Mitbestimmung ohne Chancengleichheit

Erste Szene: Die Entstehung der Gewerkschaften als Organ der Mitbestimmung

Zweite Szene: Neugründung der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg

Dritte Szene: Gewerkschaften und Lohnleichheit - eine unendliche Geschichte?

Vierte Szene: Die betriebliche Interessenvertretung

Zweiter Akt: Chancengleichheit ohne Mitbestimmung?

Erste Szene: Ein vorbildliches Unternehmen stellt sich vor

Zweite Szene: MD-Deutschland erhält das Total E-Quality Prädikat

Dritte Szene: Die wissenschaftliche Gemeinde diskutiert

Dritter Akt: Finale

Epilog

¹ Für eine kritische Durchsicht der ersten Fassung dieses Beitrags und für hilfreiche Überarbeitungsvorschläge bedanke ich mich bei Astrid Emmerich, Renate Ortlieb und Jörg Sydow.

Prolog:

„Geschenkt wird einer nichts“. Dieser Satz stammt aus dem Kommentar von Hartmut Wächter² zu dem von Margit Osterloh und mir herausgegebenen Sammelband „Personalpolitik aus der Sicht von Frauen...“³. Die ebenso lapidare wie wahre Feststellung hat sich mir eingepägt. Deshalb habe ich sie als Titel für diesen, Hartmut Wächter zum sechzigsten Geburtstag gewidmeten, Dreiakter gewählt.

Zur Dramaturgie des Stückes: Im ersten - und längsten - Akt geht es um die Mitbestimmung; in vier Szenen wird deren problematisches Verhältnis zur Chancengleichheit⁴ gezeigt. Im zweiten Akt steht die Figur der Chancengleichheit im Mittelpunkt, allerdings in einer Gestalt, die wiederum nichts mit der Mitbestimmung zu tun haben will. Wie es im dritten Akt mit den beiden weitergeht, wird an dieser Stelle natürlich noch nicht verraten.

Erster Akt: Mitbestimmung ohne Chancengleichheit***Erste Szene: Die Entstehung der Gewerkschaften als Organ der Mitbestimmung***

Die erste Szene spielt zur Zeit der Entstehung der Gewerkschaften als Interessenvertretung und (späteres) Organ der Mitbestimmung.

Als erste (vor-)gewerkschaftliche Zusammenschlüsse betreten die 1848/49 gegründeten überregionalen Organisationen von Handwerksgelesen und Industriearbeitern die Bühne. Diese sind recht schillernde Gestalten: Sie dienen sowohl der gegenseitigen Unterstützung ihrer Mitglieder zum Zweck der Sicherung von standesgemäßer Arbeit und Nahrung; damit sind sie der Tradition des zünftigen Handwerks verhaftet. Ihre Rolle enthält aber auch klassenkämpferische, d.h. auf die Überwindung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zielende, Elemente.⁵

Der Chancengleichheit gegenüber verhalten sich diese Vereinigungen überwiegend passiv bis ablehnend. Als ein Hoffnungsträger und potentieller (Bündnis-)Partner für diese tritt die im Spätsommer 1848 gegründete „Arbeiterverbrüderung“ auf. Diese Organisation steht auch beitriftswilligen Arbeiterinnen offen; und ihre Satzung sieht vor, daß in jedem Bezirkskomitee eine Frauenabteilung eingerichtet werden soll.

² Wächter (1992a, S. 72).

³ Vgl. Krell/Osterloh (1992).

⁴ Chancengleichheit bezieht sich grundsätzlich auf alle Individuen oder Gruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale benachteiligt werden. Im Mittelpunkt dieses Artikels steht die Chanc(en)gleichheit aufgrund des Merkmals „Geschlecht: weiblich“.

⁵ Vgl. z.B. Adamy/Steffen (1985, S. 12f) und Zerwas (1988).

Luise Otto, die in dieser Szene noch eine tragende Rolle bei der Organisierung der Arbeiterinnen spielen wird, übermittelt deshalb den sich Verbrüdernden eine Solidaritätserklärung von Arbeiterinnen. Ihr Text lautet: „Ihr habt es nicht vergessen, daß ihr auch Schwestern habt“.⁶ Die Mehrheit der organisierten Männer beschwert sich jedoch über die Arbeiterinnen als Konkurrentinnen, die ihnen ihre Arbeitsplätze wegnehmen und ihre Löhne drücken - und eigentlich ins Haus gehören.⁷ Lautstark fordern sie, die Frauenfabrikarbeit zu verbieten.⁸

Aufgrund der Vorbehalte vieler ihrer Mitglieder gegenüber der Frauenerwerbsarbeit und aufgrund der restriktiven gesetzlichen Bestimmungen verschließen sich die meisten gewerkschaftlichen Organisationen bis zum letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts gegenüber den Arbeiterinnen. Unterstützt durch Luise Otto und andere Anhängerinnen der bürgerlichen Frauenbewegung⁹ - und auch durch einzelne fortschrittliche Männer - organisieren sich die Arbeiterinnen deshalb separat. Sie versuchen allerdings immer wieder, sich der männlich geprägten Gewerkschaftsbewegung anzuschließen.¹⁰ Einigen Arbeiterinnen gelingt es, Mitglied der Fachvereine zu werden. Auch schicken die Arbeiterinnenvereinigungen Delegierte zum ersten Gewerkschaftskongreß von 1892, u.a. Frau Kähler vom Verein der Fabrik- und Handarbeiterinnen und Emma Ihrer vom Verein der Frauen und Mädchen Offenbachs. Schließlich delegieren sie Emma Ihrer und Clara Zetkin zum 1889 stattfindenden Pariser Sozialistenkongreß. Beide halten dort Plädoyers gegen das Verbot der Frauenarbeit und für die Öffnung der Organisationen für Arbeiterinnen. Dafür ernten sie zwar stürmischen Beifall, die gefaßten Beschlüsse bleiben aber, so der Bericht der beiden Delegierten und der Chronistin, weit hinter ihren Hoffnungen zurück. Hier wird vor allem die nur unverbindliche Verpflichtung kritisiert, die Arbeiterinnen als gleichberechtigt aufzunehmen. Zum Teil laufen die beschlossenen Forderungen den Intentionen der Frauen sogar deutlich entgegen. Hier wird der Forderungskatalog zum Frauenarbeitsschutz erwähnt, der nicht den von Clara Zetkin als einzige Sonderregelung für Frauen gewollten Schutz von Schwangeren enthält, dafür aber ein generelles Nachtarbeitsverbot für Frauen und Beschäftigungsverbote in einigen Industriezweigen. Die Arbeiterinnen sprechen deshalb die Vermutung aus, es sei hier weniger um ihren Schutz gegangen als um den der Männer vor weiblicher Konkurrenz. Positiv hervorgehoben wird die Verabschiedung der Forderung nach Lohngleichheit, auch wenn in diesem Zusammenhang der Verdacht geäußert wird, daß diese nicht nur gegen die Lohndiskriminierung von Frauen gerichtet sei, sondern zugleich dem

⁶ Zit.n. Losseff-Tillmanns (1978, S. 29).

⁷ Auf den zuletztgenannten Aspekt wird in der dritten Szene zurückgekommen.

⁸ ... z.B. 1849 der Zigarettenarbeiterverband (vgl. Losseff-Tillmanns 1978, S. 29).

⁹ Vgl. dazu auch Twellmann (1976, S. 139ff).

¹⁰ Vgl. Losseff-Tillmanns (1978, S. 78ff).

Selbstschutz der Männer vor der 'Billigkonkurrenz' diene. Am Ende der Szene stellt Clara Zetkin fest, daß die auf dem Pariser Kongreß gegründete II. Internationale auf eine Rolle als treibende Kraft bei der Verbindung der Frauenbewegung mit der Arbeiterbewegung verzichtet habe. Sie verläßt die Bühne mit den Worten: „Sie überließ es den Bekennerinnen des Sozialismus selbst, diese bedeutsame Aufgabe zu lösen“.¹¹

Auf dem sich herabsenkenden Vorhang ist zu lesen: „Geschenkt wird einer nichts“.

Zweite Szene: Neugründung der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg

Schauplatz dieser Szene ist die junge Bundesrepublik Deutschland. Einleitend trägt die Journalistin Claudia Pinl einige Passagen aus ihrem Buch „Das Arbeitnehmerpatriarchat. Die Frauenpolitik der Gewerkschaften“ vor.¹² Sie stellt fest, daß auch in jener Phase das gewerkschaftliche Verhältnis zur Frauenerwerbsarbeit ein zwiespältiges gewesen sei. Die Erwerbstätigkeit von Frauen sei in den gewerkschaftlichen Quellen zwar als notwendig anerkannt worden - aber mit deutlich bedauerndem Unterton.

Um dem Publikum nahezubringen, daß die Gewerkschaften nicht nur der Frauenerwerbsarbeit zwiespältig gegenüber gestanden haben, sondern auch der Arbeiterinnenbewegung als Frauenbewegung, wird aus einem 1952 in der „Stimme der Arbeit aus Niedersachsen“ erschienenen Bericht über die erste Frauenkonferenz des DGB in Niedersachsen¹³ referiert. Dieser trägt die Überschrift „Mit Frauenbewegung hat das nichts zu tun“. Und das ist auch die Botschaft der Auftakt-Rede des Landesbezirksvorsitzenden des DGB, Herrmann Beermann. „Er machte deutlich, daß die Frauenarbeit in der Gewerkschaft nicht zu verwechseln sei mit einer Art Frauenbewegung. Im DGB ist die Frau ein Teil des Ganzen. Sie muß das erkennen und in ihrer Arbeit wirksam werden lassen. Allerdings müsse die Frau innerhalb der Gewerkschaftsarbeit aktiv ihre Rechte anmelden.“ Auf dem sich herabsenkenden Vorhang erscheint wieder das Motto: „Geschenkt wird einer nichts“.

Dritte Szene: Gewerkschaften und Lohngleichheit - eine unendliche Geschichte?

In der dritten Szene geht es um Geschichte und Gegenwart der gewerkschaftlichen Frauenlohnpolitik. An deren Beispiel soll dem geschätzten Publikum verdeutlicht werden, daß - trotz der unermüdlich wiederholten Forderungen nach Lohngleichheit

¹¹ Zit.n. Losseff-Tillmanns (1978, S. 84).

¹² Vgl. Pinl (1977, S. 21).

¹³ Vgl. o.V. (1952). Daß ich im Besitz einer Kopie dieses Artikels bin, habe ich Susanne Knoblich zu verdanken.

- Fraueninteressen zugunsten einer Orientierung der Tarifpolitik an den Interessen der männlichen Mitglieder vernachlässigt worden sind und werden.

Einleitend kommt eine zu Wort, die es wissen muß. Petra Drohsel, in verschiedenen gewerkschaftlichen Gremien - u.a. dem Bundesfrauenausschuß des DGB - tätig, liest aus ihrer „Studie über Lohn und Lohndiskriminierung von erwerbstätigen Frauen in der Bundesrepublik Deutschland von 1945-1984“ vor: „30 Jahre gewerkschaftlicher Aktivitäten zur Durchsetzung des Grundsatzes 'gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit' - das war im wesentlichen nichts anderes als 30 Jahre Beschlußfassung“. ¹⁴ In einer Art Rückblende wird daran erinnert, daß schon auf der II. Internationale Beschlüsse zur Lohngleichheit gefaßt worden waren.

Anschließend wird die tatsächliche Entwicklung geschildert und analysiert: Schon in den 20er Jahren sind in den ersten Tarifverträgen Frauenlohngruppen und Frauenabschlagsklauseln festgeschrieben worden, d.h. unmittelbar diskriminierende Regelungen. ¹⁵

Das ebenfalls schon im ersten Akt erwähnte Interesse an der Anhebung der Frauenlöhne als Mittel gegen Lohndrückerei hat stets im Widerstreit mit dem traditionellen Rollenverständnis gestanden, dem zufolge dem Mann ein Einkommen als Familienernährer zusteht, während die Frau für den Haushalt und die Kinder zuständig ist. Zur Illustration wird aus einem 1917 in den Sozialistischen Monatsheften erschienen Artikel „Die Frauenarbeit und die Arbeiterklasse“ von Hugo Poetsch, einem führenden Mitglied des Verbands der Gastwirtsgehilfen, vorgelesen. Die dort geschilderte Situation des Arbeiters, dessen Frau erwerbstätig ist, dürfte einigen Zuschauern Tränen des Mitleids in die Augen treiben: „Er findet sein Heim bei der Rückkehr aus der Fabrik nicht immer in wünschenswerter Ordnung, die Behaglichkeit (...) fehlt (...), er findet kein richtiges Essen vor...“. ¹⁶

Weiter wird berichtet: In der mitbestimmungsfreien Phase des Nationalsozialismus ist das erste Verfahren der Arbeitsbewertung entwickelt worden, der Lohngruppenkatalog Eisen und Metall (LKEM). Auch er hat Frauenabschläge enthalten, obgleich dies - und das ist den Beteiligten auch bewußt gewesen - gegen die Logik der Arbeitsbewertung verstößt. ¹⁷

Nach dem Zweiten Weltkrieg haben sich die Tarifparteien in der Bundesrepublik Deutschland wiederum an dieser Tradition orientiert und - trotz des inzwischen im Grundgesetz verankerten Gleichheitsgrundsatzes - weiterhin Frauenabschlagsklauseln

¹⁴ Drohsel (1986, S. 174).

¹⁵ Für eine knappe Darstellung der Entstehung und Entwicklung der "Geschlechtsabzüge" in den Tarifverträgen vgl. Jochmann-Döll/Krell (1993, S. 135ff).

¹⁶ Zit.n. Losseff-Tillmanns (1978, S. 167).

¹⁷ Ausführlicher dazu: Jochmann-Döll/Krell (1993, S. 136f).

seln vereinbart. Das Bundesarbeitsgericht hat ihnen 1955 Nachhilfe in Sachen Chancengleichheit erteilt, indem es klargestellt hat, daß auch Tarifverträge an den Lohngleichheitssatz gebunden sind, und deshalb diese Klauseln in den Tarifverträgen für verfassungswidrig erklärt hat.¹⁸ Daß es bis Anfang der 70er Jahre gedauert hat, bis die letzte dieser Klauseln aus der bundesrepublikanischen Tariflandschaft entfernt worden ist,¹⁹ wird als weiterer Beleg dafür angeführt, wie mühsam die Durchsetzung von Chancengleichheit via Mitbestimmung ist - selbst dann, wenn eindeutige rechtliche Gebote existieren.

Zur Veranschaulichung werden einige Ausschnitte zur Tarifpolitik der bayerischen Metallindustrie aus den 50er und 60er Jahren gezeigt: Während die DAG schon im November 1955 den Wegfall des Gehaltsabschlags für weibliche Angestellte in der bayerischen Metallindustrie vereinbart, müssen die Metallarbeiterinnen noch bis Sommer 1962 mit diesen leben. Und: Die IG-Metall (auch auf Bundesebene) und die Metallarbeitgeberverbände beschreiten gemeinsam den - in der Begründung des BAG-Urteils von 1955 gewiesenen²⁰ - Weg der Etablierung von Leichtlohngruppen. In den Tarifverhandlungen zur Einführung der Analytik unternehmen die bayerischen IG-Metaller diverse Versuche zur Höherbewertung von Männerarbeiten, z.B. dadurch, daß in die Beispielsammlungen für die unteren Lohngruppen nur Frauentätigkeiten aufgenommen werden. Die Arbeitgeberseite kritisiert dies mehrfach und erinnert den Tarifpartner daran, daß es Aufgabe der Arbeitsbewertung sei, „die Arbeiten je nach ihrem Schwierigkeitsgrad ohne Rücksicht auf das Geschlecht einzustufen“.²¹ Der von der Forscherin und HBS-Stipendiatin Gabriele Sonnenschein vorgetragene Kommentar lautet, „daß sich die gewerkschaftliche Tarifpolitik entgegen ihrem Anspruch, die Interessen aller abhängig Beschäftigten zu vertreten, an vorgefundenen und imaginären Geschlechterlinien in der Erwerbsarbeit orientierte.“²²

Die nachfolgend auftretenden Expertinnen und Experten, unter denen sich auch Hartmut Wächter selbst befindet,²³ erläutern: Generell ist mit den Leichtlohngruppen

¹⁸ Vgl. Winter (1994a, S. 135).

¹⁹ Vgl. Pfarr/Bertelsmann (1981, S. 125).

²⁰ Dort heißt es: „Es ist nach dem Gesagten möglich und notwendig, genauere Lohnkategorien zu bilden, insbesondere auch für leichtere und schwerere Arbeiten, die näher bezeichnet werden (...). Sollte eine solche Methode dazu führen, daß die Frauen alsdann deshalb geringer entlohnt werden, weil gerade sie es sind, die leichtere oder überwiegend leichtere Arbeiten leisten, so bestehen dagegen keine rechtlichen Bedenken.“ (zit.n. Wenzel 1966, S. 57).

²¹ Zit.n. Sonnenschein (1993, S. 161f; Fn. 16).

²² Sonnenschein (1993, S. 149f).

²³ Zur mittelbaren Diskriminierung durch (tarifliche) Arbeitsbewertung sowie zu Gegenstrategien vgl. Krell (1984, S. 75ff), Jochmann-Döll/Wächter (1989), Jochmann-Döll (1990), Krell

der Übergang von der unmittelbaren Diskriminierung (Verstoß gegen den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit) zur mittelbaren (Verstoß gegen den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit) vollzogen worden. Die beiden Arbeitswissenschaftler Walter Rohmert und Joseph Rutenfranz erinnern daran, daß sie schon Mitte der 70er Jahre in ihrem im Auftrag der Bundesregierung erstellten Gutachten „Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen“ nachgewiesen haben, daß die Leichtlohngruppen und andere Regelungen der summarischen und analytischen Arbeitsbewertung gegen den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit verstoßen. Andrea Jochmann-Döll²⁴ berichtet über einige Ergebnisse einer Befragung, die sie im Rahmen ihrer von Hartmut Wächter betreuten Dissertation „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit: Ausländische und deutsche Konzepte und Erfahrungen“ durchgeführt hat: Trotz der Ergebnisse von Rohmert und Rutenfranz und trotz einschlägiger Erkenntnisse aus anderen Ländern vertrauen noch Ende der 80er Jahre fünf der 14 antwortenden Einzelgewerkschaften darauf, daß die Arbeitsbewertung ein Garant für Entgeltgerechtigkeit sei. Von anderen Einzelgewerkschaften wird über Tarifverhandlungen zur verstärkten Anhebung der unteren Lohngruppen²⁵ oder über betriebliche Höhergruppierungsaktionen berichtet, die jedoch z.T. auf den Widerstand männlicher Betriebsräte stießen.²⁶ Zusammenfassend stellt Andrea Jochmann-Döll fest: „In keinem der Fälle jedoch werden das Eingruppierungssystem oder die in ihm verwendeten Kriterien selbst grundsätzlich in Frage gestellt und auf diskriminierende Elemente hin überprüft“.²⁷

In dieser Hinsicht - so wird berichtet - sind heute Fortschritte zu verzeichnen. Die ÖTV hat inzwischen ein Gutachten erstellen lassen, in dem der BAT einer solchen Prüfung unterzogen worden ist.²⁸ Auch die IG Metall will ihre Tarifverträge auf den gleichstellungspolitischen Prüfstand stellen lassen.²⁹ Allerdings gehen in beiden Gewerkschaften diese Aktivitäten bezeichnenderweise von den Frauenabteilungen aus und nicht von den Tarifabteilungen. Zum Schluß wird deshalb betont, daß es - mit Clara Zetkin gesprochen - den Bekennerinnen der Entgeltgleichheit selbst überlassen bleibt, diese bedeutsame Aufgabe zu lösen. Und das heißt auch und insbesondere,

(1990), Jochmann-Döll/Krell (1993), die Beiträge in Winter (1994b) sowie Krell/Winter (1997).

²⁴ Vgl. Jochmann-Döll (1990, S. 174f).

²⁵ Vgl. ebd. (S. 203).

²⁶ Vgl. ebd. (S. 197f). Dazu mehr in der vierten Szene.

²⁷ Ebd. (S. 199).

²⁸ Vgl. Winter (1997).

²⁹ Vgl. o.V. (1997).

die Kollegen aus den Tarifabteilungen zum Handeln zu bewegen, wenn die Gutachten vorliegen.

In einem die dritte Szene abschließenden Statement wird festgehalten: Die Geschichte der gewerkschaftlichen Frauen(lohn)politik macht deutlich, daß die - kleineren und größeren - gleichstellungspolitischen Errungenschaften von Frauen erkämpft werden mußten und müssen, und zwar gegen das Desinteresse oder gar den Widerstand vieler Kollegen.

Und wieder senkt sich der Vorhang und sichtbar wird der Schriftzug „Geschenkt wird einer nichts“.

Vierte Szene: Die betriebliche Interessenvertretung

Noch einmal wechseln Schauplatz und Akteure. Im Mittelpunkt der vierten Szene steht die betriebliche Interessenvertretung.

Hier, so wird zunächst informiert, existieren einschlägige und eindeutige Rechtsnormen: Nach § 15, Absatz 2 des Betriebsverfassungsgesetzes (in der Fassung von 1972) sollen die Geschlechter entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein. Faktisch sind Frauen aber deutlich unterrepräsentiert: Sie stellen zwar durchschnittlich 40 Prozent der Belegschaftsmitglieder, aber nur 20 Prozent der Betriebsratsmitglieder.³⁰ Mit dem Zweiten Gleichberechtigungsgesetz von 1994 sind weitere Bestimmungen hinzugekommen. Um die Frauenanteile in den Betriebsräten zu erhöhen, sollen laut § 16 in Betrieben mit weiblichen und männlichen Arbeitnehmern dem Wahlvorstand Frauen und Männer angehören. Und in § 80 „Allgemeine Aufgaben“ ist in Absatz 1 ein Satz 2a hinzugefügt worden, der „die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg zu fördern“ als eine der allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats fest schreibt.³¹ Vor 1994 gab es im BetrVG zwar kein Gleichstellungsgebot, aber bereits ein Diskriminierungsverbot: § 75 verpflichtet „Arbeitgeber und Betriebsrat (...) darüber zu wachen, (...) daß jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen (...) ihres Geschlechts unterbleibt“.

Um zu verdeutlichen, wie es Betriebs- und Personalräte³² mit der Umsetzung dieser Bestimmungen halten, werden ausgewählte Ergebnisse aus vier wissenschaftlichen Untersuchungen vorgetragen und kommentiert.

³⁰ Vgl. Schiek (1995, S. 44) und die dort angegebene Literatur.

³¹ Vgl. ebd. (S. 43ff).

³² Hier existieren vergleichbare Rechtsnormen. Vgl. dazu Schiek u.a. (1996, S. 825ff).

Zunächst berichtet Eckart Teschner über seine Mitte der 70er Jahre durchgeführte Untersuchung „Lohnpolitik im Betrieb“: Er habe herausgefunden, daß die in der dritten Szene erwähnten tarifpolitischen Ansätze zur Anhebung der unteren Lohngruppen auf der betrieblichen Ebene oft durch die - von männlichen Facharbeitern dominierten - Betriebsräte ausgehebelt werden. „Weiterhin begünstigen die Mechanismen betrieblicher Lohnpolitik bestimmte Schichten der Lohnarbeiter (deutsche Facharbeiter) und benachteiligen die sogenannten Minoritäten (ausländische Arbeiter, Frauen).“³³

Kommentar: Dem ist nichts hinzuzufügen.

Danach betritt Hermann Kotthoff die Bühne und stellt einen Betriebsratstyp aus seiner neuen Untersuchung vor, den Betriebsrat als konsolidierte Ordnungsmacht oder Co-Manager: „Der Betriebsrat als 'konsolidierte Ordnungsmacht' ist eine effiziente *Stell-Vertretung*. Mit dem Maßstab des Ideals betrachtet, Demokratie und Partizipation auch in den internen Gremien- und Gruppenprozessen zu verwirklichen, löst er vermutlich wenig Sympathie aus“.³⁴ Kommentar: Zumindest nicht bei jenen, die nicht zur dominanten Gruppe der männlichen Facharbeiter gehören. Das illustriert auch eine der Fallstudien: „Der Typus der Ordnungsmacht ist ein männliches Modell der Interessenvertretung. Er lebt von Führung und Gefolgschaft, von Dominanz und Disziplin. Bei der Betriebsratswahl von 1990 hat eine Gruppe von Frauen aus dem Verwaltungsbereich versucht, sich dagegen zur Wehr zu setzen. Sie stellten ohne Vorinformierung des Betriebsrats einige Kandidatinnen auf unter dem Motto: Mehr Frauen in den Betriebsrat. An dem Tag, an dem Göttle (der Betriebsratsvorsitzende G.K.) davon Wind bekam, hatte er diese Kabale bereits erwürgt. Mit dem Argument, daß eine Listenwahl die Effizienz der Interessenvertretung bei Severin gefährde, und mit der versteckten Androhung der Ausgrenzung der Frauenliste, falls sie Erfolg haben sollte, schüchterte er die Kandidatinnen ein. (...) Die Frauen zogen ihre Kandidatur umgehend zurück. Sie hatten die häßliche Seite der Ordnungsmacht kennengelernt“.³⁵

Kommentar: Wenn wir uns vergegenwärtigen, daß Co-Management als eine richtungweisende Form der betrieblichen Interessenvertretung gilt, stimmt dieser Befund besonders nachdenklich.

Anschließend präsentiert Monika Goldmann einige Ergebnisse aus einer von Mitarbeiterinnen der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführten Studie über die Bedingungen und Folgen der (Nicht-)Einbeziehung von Frauenarbeitsplätzen bei Reorganisationsprojekten, z.B. der Einführung von Gruppenarbeit: „In den Betrie-

³³ Teschner (1977, S. 154).

³⁴ Kotthoff (1994, S. 296/Herv. i.O.). Vgl. dazu auch Eckardstein u.a. (1998, S. 97).

³⁵ Kotthoff (1994, S. 219).

ben, in denen Interessen von weiblichen Beschäftigten aktiv in Umstrukturierungsprozesse eingebracht werden, ist dies oft engagierten weiblichen Betriebsratsmitgliedern zu verdanken. (...) (Dabei) finden weibliche Betriebsratsmitglieder bisher wenig Unterstützung bei ihren Kollegen“.³⁶

Kommentar: Hinzuzufügen ist, daß der gleichen Quelle zufolge die Betriebsrätinnen z.T. in einzelnen Führungskräften der Personal- und Organisationsabteilungen und in Vorgesetzten Bündnispartner finden.

Zum Schluß berichtet Iris Bednarz-Braun über ihre Befragung von Kommunalen Frauenbeauftragten zu deren Beziehungen zu und Erfahrungen mit den Personalvertretungen: „Eine ins Detail gehende Analyse (...) hat zum Ergebnis, daß Frauenbeauftragte (...) vorrangig als kooperationshinderlich erachten, daß (einzelne) *Männer in den jeweiligen Personalräten frauenfördernde Maßnahmen ablehnen...*“³⁷ Allerdings wird das Thema betriebliche Frauenförderung nicht nur im Zusammenhang mit Kooperationshindernissen benannt, sondern auch im Zusammenhang mit Kooperationsvorteilen. „Tatsächlich erfahrene Kooperationsvorteile bei diesem Thema bestehen nach Angaben der Frauenbeauftragten darin,

- daß Frauenförderung im Betrieb vom Personalrat stärker als bisher thematisiert wird (67%),
- daß frauenfördernde Maßnahmen vom Personalrat eher akzeptiert werden (63%),
- daß die Durchsetzungskraft frauenfördernder Maßnahmen in der Behörde gestärkt wird (53%)
- und daß die Durchsetzung von Frauenfördermaßnahmen in der Behörde aufgrund der rechtlichen Möglichkeiten des Personalrats erleichtert wird (51%).“³⁸

Kommentar: Offenbar gibt es nicht nur eine Behinderung des gleichstellungspolitischen Geschäfts der Frauenbeauftragten durch männliche Personalräte. Das Gemenge von Konkurrenz und Kooperation, als das die Beziehung von Frauenbeauftragten und Personalräten dargestellt wird, scheint auch das gleichstellungspolitische Geschäft der Personalräte zu beleben, die vorher den Kolleginnen Chancengleichheit nicht gerade als Geschenk auf dem Silbertablett präsentiert haben. Der Vorhang fällt, und damit erscheint zum vierten Mal der Satz „Geschenkt wird einer nichts“.

³⁶ Goldmann (1994, S. 49f).

³⁷ Bednarz-Braun (1995, S. 117/Herv. i.O). Diese Auffassung vertreten 57 Prozent aller Frauenbeauftragten mit Kooperationen zu Personalräten. Von allen 291 befragten Frauenbeauftragten geben 253, das sind 87 Prozent, an, daß eine solche Kooperation bestehe (vgl. ebd., S. 109).

³⁸ Ebd. (S. 118).

Zweiter Akt: Chancengleichheit ohne Mitbestimmung?

Erste Szene: Ein vorbildliches Unternehmen stellt sich vor

Schauplatz dieser Szene ist eine große amerikanische Firma, MD genannt. Im Hintergrund erscheint auf einer Leinwand das Firmenleitbild:

MD ist eine multikulturelle Organisation.³⁹ Das heißt:

- (1) Bei MD herrscht Pluralismus.
- (2) Alle Beschäftigten(gruppen) werden strukturell vollständig integriert, d.h. sie sind in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert.
- (3) Alle Beschäftigten(gruppen) werden auch vollständig in die informellen Netzwerke integriert.
- (4) Es existieren weder Vorurteile noch Diskriminierung.
- (5) Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von MD identifizieren sich gleichermaßen mit der Firma, unabhängig von ihrer Gruppenidentität.
- (6) Zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen gibt es bei MD vergleichsweise wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte.

Eine schwarze Frau, Mitglied des Top-Managements von MD, betritt die Bühne, geht zu dem vor der Leinwand aufgebauten Rednerpult und erklärt, wie sichergestellt wird, daß dieses Leitbild nicht nur auf Hochglanzpapier steht, sondern auch mit Leben erfüllt wird:⁴⁰

- o Um Pluralismus zu gewährleisten, setzen wir bei MD z.B. Awareness- und Skill-Building-Trainings ein. In einem „On-Boarding-Program“ werden alle neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere die Führungskräfte, mit unseren Firmengrundsätzen vertraut gemacht. Bei allen Entscheidungsgremien achten wir auf eine heterogene Zusammensetzung.
- o Der Herstellung der vollständigen strukturellen Integration dienen u.a. Affirmative Action-Programme, entsprechend ausgestaltete Maßnahmen der Weiterbildung und Karriereplanung. Flexible Arbeitszeitregelungen und Teilzeit für Führungskräfte haben uns einen großen Schritt weitergebracht. Besonderen Wert legen wir bei MD auf eine chancengleichheitsorientierte Beurteilung (auch von unten nach oben) und Vergütung der Führungskräfte.

³⁹ Dieses Leitbild stammt von Cox (1991).

⁴⁰ Vgl. zum folgenden Cox (1991, S. 41ff). Einen knappen, auf die Chancengleichheit von Frauen fokussierten Überblick in deutscher Sprache und weitere Literaturhinweise finden Sie bei Emmerich/Krell (1997). Das Diversity-Konzept berücksichtigt über die (aus US-amerikanischer Sicht) klassischen Merkmale „Race and Gender“ hinaus auch solche wie Behinderung, religiöse Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung usw. (vgl. dazu Thomas 1992 und Krell 1996, S. 341f).

- o Durch Mentorenprogramme und den gezielten Einsatz von „social events“ wird die Integration aller Beschäftigten in informelle Netzwerke sichergestellt.
- o Zum Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen und zur Verbesserung der Zusammenarbeit werden Chancengleichheits-Seminare durchgeführt; auch in diesem Zusammenhang messen wir dem Training von Führungskräften eine besondere Bedeutung bei. Außerdem gibt es dazu zahlreiche Projekt- und Focus-Gruppen.
- o Alle bisher und nachfolgend genannten Instrumente führen auch dazu, daß sich alle Beschäftigten(gruppen) mit gleicher Intensität mit MD identifizieren.
- o Um Konflikte zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen zu reduzieren, setzen wir ebenfalls Diversity-Trainings ein, und zwar eine spezielle Variante von Konflikt-Trainings. Wertvolle Dienste leisten uns hier - und bei den anderen Punkten - auch Mitarbeiterbefragungen. Deren Ergebnisse werden den Beschäftigten zurückgemeldet, und es werden entsprechende Aktionsprogramme angestoßen.

Sie schließt mit den Worten: Generell finden in regelmäßigen Abständen Chancengleichheits-Audits statt. Sie sehen, wir bei MD haben ein durchgängig und konsequent am Grundsatz der Chancengleichheit orientiertes (Personal-)Management.

Zweite Szene: MD-Deutschland erhält das Total E-Quality Prädikat

Schauplatz ist nun die deutsche Tochter von MD, der in einem Festakt am Vorabend der TOP '97 das Total E-Quality Prädikat verliehen wird.⁴¹

Die Beauftragte für Chancengleichheit nimmt die Auszeichnung entgegen und hält eine Dankesrede. Anschließend bedankt sich ein männliches Mitglied des Top-Managements: „Wenn hier ein Mann steht, dann nicht etwa, weil wir bei MD keine weiblichen Top-Manager haben. Zum einen stehe ich hier vor Ihnen als Symbolfigur, denn ich bin einer der ersten Manager bei MD-Deutschland, der den Erziehungsurlaub mit seiner Partnerin geteilt hat. Zum anderen wollen wir damit demonstrieren, daß auch und insbesondere die männlichen Mitglieder der Firmenleitung hinter unse-

⁴¹ Mit dem Total E-Quality Prädikat werden Unternehmen und andere Institutionen ausgezeichnet, die ihre Personalpolitik am Grundsatz der Chancengleichheit der Geschlechter orientieren. Verliehen wird das Prädikat von der Jury von „Total E-Quality Deutschland e.V.“, der Vertreter und Vertreterinnen der Sozialpartner und von wissenschaftlichen Institutionen angehören. Gründungsmitglieder des Vereins sind, neben den Jurymitgliedern, die Beauftragten für Chancengleichheit namhafter Großunternehmen, die sich zum „Forum Frauen in der Wirtschaft“ zusammengeschlossen haben. Mit der Namensgebung ist zugleich die Zielsetzung verinnerlicht: Zur Verwirklichung von Total Quality Management und generell zur optimalen Nutzung der menschlichen Ressourcen bedarf es einer Personalpolitik, die konsequent auf Chancengleichheit ausgerichtet ist. Ausführlicher dazu vgl. Busch/Engelbrech (1997).

rem Chancengleichheitsprogramm stehen. Früher haben wir bei MD-Deutschland die gesetzlichen Vorgaben zur Herstellung von Chancengleichheit als ein Wettbewerbshindernis angesehen. Inzwischen haben wir erkannt, daß ein konsequent am Grundsatz der Chancengleichheit orientiertes Management ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist.⁴² Angesichts der sich verändernden demographischen Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebots, angesichts des Wertewandels und der damit verbundenen Individualisierung der Bedürfnisse und Lebenslagen können wir uns eine an der früher dominanten Gruppe der (weißen) Männer orientierte Personalpolitik einfach nicht mehr leisten. Wir würden wertvolle Humanressourcen verschenken, wenn wir alle anderen Beschäftigten als tendenzielle Problemgruppen betrachteten und behandelten. Und: Wir haben gelernt, daß auch Männer keine homogene Gruppe sind. Davon zeugt nicht zuletzt der große und stetig wachsende Anteil teilzeitarbeitender männlicher Führungskräfte bei MD. Ob vollzeit- oder teilzeitarbeitend, die MD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sind allesamt hoch motiviert, hoch engagiert, hoch mit MD identifiziert. Auch bewerben sich bei MD die weiblichen und männlichen High-Potentials, die nicht mehr bereit sind, für eine berufliche Karriere jeden Preis zu zahlen. Diese mit den herkömmlichen Karrierevorstellungen verbundenen Preise zahlen im übrigen nicht nur die Führungskräfte selbst, sondern auch wir als Unternehmen. Ich weiß aus meiner langjährigen Erfahrung, welche Kosten dadurch verursacht werden, daß männliche Führungskräfte in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens dramatische Leistungseinbrüche haben. Die Auslöser dafür sind körperliche und seelische Schäden durch Überarbeitung und Ausbrennen. Oft ist kein Ausgleich durch soziale Unterstützung vorhanden, sondern es kommt sogar noch verstärkter Streß durch familiäre Probleme dazu. All das läßt sich schlußendlich auf das überholte männliche Karrieremodell zurückführen.⁴³ Auch in dieser Hinsicht profitieren wir bei MD von der Neuorientierung unserer Personalpolitik. Nicht zu unterschätzen sind zu guter Letzt die Wettbewerbsvorteile auf unseren Absatzmärkten. Das Prädikat, das wir heute mit Freude und Stolz entgegennehmen, wird uns helfen, all diese Wettbewerbsvorteile noch auszubauen.“

Dritte Szene: Die wissenschaftliche Gemeinde diskutiert

Auf der Bühne versammeln sich einige Mitglieder der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Zunächst bestätigen sie, was einige der Zuschauer und Zuschauerinnen schon wußten oder ahnten: Die in den beiden vorangegangenen Szenen gezeigten Einsichten und Errungenschaften entstammen dem US-amerikanischen Konzept „Managing Diversity“.

⁴² Vgl. dazu z.B. Cox/Blake (1991).

⁴³ Vgl. dazu z.B. Pahl (1997) und die dort angegebene Literatur.

Anschließend findet eine Diskussion über Managing Diversity als eine Variante von Human Resource Management (HRM) statt. Hartmut Wächter, der zusammen mit Petra Garnjost einen Beitrag über Herkunft und Bedeutung des HRM verfaßt hat, erläutert: HRM soll „die Integration von Unternehmensstrategie und Personalpolitik leisten und gleichzeitig eine bessere Ausschöpfung menschlichen Potentials (...) bewirken“.⁴⁴ Genau das, sagt Gertraude Krell, soll Managing Diversity auch. „Unleashing the power of your total work force by Managing Diversity“ heißt es bezeichnenderweise im Untertitel eines Klassikers.⁴⁵ Garnjost und Wächter fahren fort: Das Konzept des HRM „war eingebunden in eine Ideologie, deren Implementierung eine 'Win-Win-Situation' gleichermaßen für das Unternehmen (bzw. das Management) und die Arbeitnehmer versprach.“⁴⁶ Das sagt Krell⁴⁷, gilt ebenfalls für Managing Diversity. Darüber hinaus wird in diesem Zusammenhang eine 'Win-Win-Situation' für die (ehemals) dominante Gruppe der „white males“ einerseits und die bisher benachteiligten Beschäftigten(gruppen) andererseits versprochen.

„Gerade die Kritik britischer Autoren an den Ansätzen US-amerikanischer Provenienz“, schaltet sich Walter Oechsler⁴⁸ ein, „läßt deutlich werden, daß in aller Regel eine Harmonisierungsideologie des einträchtigen Nebeneinander verschiedener Interessengruppen dominiert. Damit werden Interessenkonflikte zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern aus der konzeptionellen Reichweite ausgeblendet. (...) Damit liegen die Hauptschwächen von Ansätzen des Human Resource Management in einer einseitigen Interessenorientierung, nämlich der der Arbeitgeber- bzw. Managementinteressen“. Man müsse sich vergegenwärtigen, ergänzen Garnjost und Wächter, daß HRM seinen Ursprung in einer ganz bestimmten Konstellation des Systems amerikanischer Arbeitsbeziehungen habe. „Das bestehende Gleichgewicht zwischen Management und Gewerkschaften in wichtigen Industriesektoren der USA brach Ende der 70er Jahre (...) zusammen“.⁴⁹ In dieser Situation entstanden die auf der Autonomie des Managements basierenden⁵⁰ HRM-Konzepte. Auch Managing Diversity, so Krell⁵¹, wird von der Unternehmensleitung freiwillig und autonom

⁴⁴ Garnjost/Wächter (1996, S. 792).

⁴⁵ Thomas (1992).

⁴⁶ Garnjost/Wächter (1996, S. 792).

⁴⁷ Vgl. dazu ausführlicher: Krell (1996, S. 345ff).

⁴⁸ Oechsler (1997, S. 22) verweist an dieser Stelle übrigens nicht nur auf britische KollegInnen (z.B. Guest 1989 und Legge 1989), sondern auch auf Wächter (1992b).

⁴⁹ Garnjost/Wächter (1996, S. 791f).

⁵⁰ Brewster (1995, S. 407) spricht deshalb von „autonomy based models of HRM“.

⁵¹ Vgl. Krell (1996, S. 346ff).

praktiziert, weil (und auch nur insoweit!) sie dies als ökonomisch vorteilhaft erachtet.

An dieser Stelle stellt Thomas Breisig, Schüler von Hartmut Wächter und Herausgeber der Festschrift zu dessen sechzigstem Geburtstag, fest, es handele sich bei Managing Diversity zweifelsfrei um eine „Betriebliche Sozialtechnik“. Initiator sei das Management. Und dieses mache den Beschäftigten, dort, wo und soweit es der Verwirklichung seiner Ziele diene, Partizipationsangebote. „Damit preschen diese Konzepte auch in den Bereich hinein, der in dieser Gesellschaft fundamental für Kraft und Einfluß der Gewerkschaften ist: die Mitbestimmung. Es besteht die begründete Vermutung, daß viele dieser Konzepte auch ins Leben gerufen werden, um gewerkschaftliche Mitbestimmungsvorstellungen zu unterlaufen, ihnen ein wirksames Gegengewicht entgegenzustellen, das langfristig zu einer Abkopplung von Arbeitnehmern einerseits und Betriebsräten und Gewerkschaften andererseits führt.“⁵²

Trotz alledem, sagt Krell, als gleichstellungspolitisch Engagierte sei sie immer wieder fasziniert von der Radikalität der Instrumente, die im Zusammenhang mit Managing Diversity eingesetzt werden. Man stelle sich doch bloß einmal vor, die Forderung nach einer chancengleichheitsorientierten Beurteilung oder gar Vergütung der Führungskräfte wäre von frauenpolitisch engagierten Wissenschaftlerinnen, Gewerkschafterinnen oder Betriebsrätinnen gekommen. Die hätte man doch für nicht ganz bei Sinnen erklärt. Und jetzt wird genau das gemacht, und zwar im Namen der Ökonomie. Für die Chancengleichheit ist Managing Diversity ein Geschenk des Himmels.

„Das mit dem Himmel“, sagt ein gewerkschaftlich orientierter Kollege, „ist treffend ausgedrückt. Managing Diversity funktioniert eben, wie alle anderen HRM-Konzepte auch, nach dem Motto „Top Down oder alles Gute kommt von oben“. Und zwar mitbestimmungsfrei. Deshalb ist es aus der Perspektive der Mitbestimmung ein Danaergeschenk, zumindest in seiner ursprünglichen Form. Chancengleichheit ohne oder um den Preis der Mitbestimmung? Der Preis ist mir zu hoch.“

An dieser Stelle fällt der Vorhang, so daß auch zum Ende des zweiten Aktes zu lesen ist: „Geschenkt wird einer nichts“.

Dritter Akt: Finale

Gespannt kommt das Publikum aus der Pause zurück. Alle fragen sich, wie es denn weitergehen wird. Werden sich Mitbestimmung und Chancengleichheit aufgrund unüberbrückbarer Differenzen endgültig verschmähen? Oder finden die beiden

⁵² Breisig (1987, S. 667). Vgl. dazu auch Breisig (1990).

Hauptfiguren, die zwar nicht allen, aber doch vielen Zuschauerinnen und Zuschauern ausgesprochen sympathisch sind, am Ende doch noch zueinander?

Auf der Bühne findet das Publikum die Mitbestimmung vor - allein. Von der Chancengleichheit ist nur ein „Brief an die Mitbestimmung“ zu sehen, aus dem diese vorliest:

„... Eines steht fest. Ich stehe inzwischen auf meinen eigenen Beinen. Eine Hausfrauenehe, in der ich allenfalls ein bißchen dazuverdienen darf, kommt für mich nicht in Frage. Auch das seitens der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung beharrlich wiederholte Angebot der Rolle als Nebenwiderspruch finde ich inakzeptabel. Wie oft habe ich mir die vorwurfsvoll-moralisch ausgesprochenen Worte anhören müssen: 'Gerade jetzt, wo wir mit so grundlegenden Problemen kämpfen müssen, da kommst Du mit Deinen Forderungen. Das paßt doch jetzt überhaupt nicht. Dafür ist doch jetzt nicht der richtige Zeitpunkt. Das mußt Du doch einsehen'. Tu' ich aber nicht, denn ich habe gelernt, daß nie der richtige Zeitpunkt ist. Auf Deine beständigen Vertröstungen und Versprechungen mag ich mich einfach nicht mehr verlassen. Was habe ich von einer Beziehung, in der ich ständig zermürbende Kämpfe um die Berücksichtigung und Durchsetzung meiner Interessen führen muß? Wenn es mit uns etwas werden soll, dann nur unter veränderten Voraussetzungen, und zwar:

- o In allen Entscheidungsgremien auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene müssen Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Mitgliedschaft vertreten sein.
- o Alle Mitglieder dieser Entscheidungsgremien, auch und insbesondere die männlichen, müssen verbindlich in Sachen Chancengleichheit geschult werden. Darüber hinaus sollte mal über so etwas wie eine chancengleichheitsorientierte Beurteilung (auch von unten) der Gewerkschaftsführung nachgedacht werden.
- o Nach dem Motto 'Vorbeugung ist besser als Schadensbekämpfung' werden alle tariflichen Vereinbarungen vor ihrer endgültigen Verabschiedung von unabhängigen ExpertInnen daraufhin überprüft, ob sie unmittelbar oder mittelbar diskriminierende Regelungen erthalten und gegebenenfalls verändert.“⁵³

Die Mitbestimmung wird beim Lesen immer nachdenklicher. Auch wenn sie das in der Vergangenheit nicht wahrhaben wollte, ohne die Chancengleichheit ist sie schlecht dran. Auf der gewerkschaftlichen Ebene braucht sie sie, um weibliche Mitglieder zu rekrutieren und zu halten. Auf der betrieblichen Ebene braucht sie sie nicht nur; um den einschlägigen Rechtsnormen zu genügen, sondern auch, um angesichts einer immer vielfältiger werdenden Belegschaft eine wirksame Interessenvertretung betreiben zu können - nicht zuletzt die der Interessenvertretung selbst. Schließlich will sie doch auch bei den neueren Managementkonzepten, wie z.B. Managing Diversity und Total E-Quality, mithalten können. Wenn diese Konzepte

⁵³ Dieser letzte Vorschlag stammt von Barbara Degen.

„ökonomisch vorteilhaft sind, dann sichern sie doch auch Arbeitsplätze. Das kann sie doch nicht der Arbeitgeberseite überlassen. Sollen denn Gewerkschaften und Betriebsräte die beharrlichsten Bastionen des Männerbundes bleiben? Daß sich fortschrittliche Betriebsrätinnen ihre Bündnispartner im Management suchen, ist doch ein Armutszeugnis.

Immer wehmütiger wird ihr zumute. Sie braucht sie doch, die Chancengleichheit. Sie erkennt aber auch, daß sie bei der Chancengleichheit nur noch Chancen hat, wenn sie sich ändert, und zwar grundlegend. Aber will sie das? Und selbst, wenn sie es will, schafft sie es auch? Und langsam dämmert es ihr: „Geschenkt wird einer nichts“.

Epilog

Ich hätte dem Stück gerne ein Happy-End gegeben. Zum einen ist ein solches von der Sache her vorzuziehen. Zum andern ist das passender für ein Geburtstags-geschenk. Und schließlich finde ich es grundsätzlich schöner, wenn Theaterstücke, Spielfilme und Romane ein Happy-End haben. Aber das Leben ist bekanntlich kein Roman. Hätte ich am Ende der Geschichte die Mitbestimmung und die Chancengleichheit sich blind vor Liebe in die Arme taumeln lassen, dann hätte ich mich - und zwar zurecht - dem Vorwurf der Naivität ausgesetzt. Im richtigen Leben weniger verpönt als naive Blauäugigkeit, sondern der Managementliteratur zufolge sogar dringend notwendig, sind Visionen. Schließen wir also mit einer Vision:

Alle Ansprüche der Chancengleichheit an die Mitbestimmung sind erfüllt. Mehr noch: Die Gewerkschaften praktizieren als Organisationen eine aktive und konsequente Politik der Chancengleichheit. Wenn auch z.T. nicht gleich im ersten Anlauf, zu guter Letzt erhalten alle Einzelgewerkschaften das Total E-Quality Prädikat. Das wiederum bewirkt nicht nur ein größeres Engagement ihrer weiblichen Beschäftigten, sondern vor allem auch einen Zustrom weiblicher Mitglieder. In allen Betrieben der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes wird Managing Diversity praktiziert, selbstverständlich als ein an bundesrepublikanische Rechtsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen angepaßtes Konzept. So werden die einschlägigen Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes, der Personalvertretungsgesetzgebung sowie alle anderen rechtlichen Regelungen zur Gleichstellung der Geschlechter mit Leben erfüllt. Mit Unterstützung der Gewerkschaften und in Kooperation mit den Gleichstellungsbeauftragten bzw. Beauftragten für Chancengleichheit betreibt die betriebliche Interessenvertretung interessenpluralistisches Co-Managing Diversity.

Literatur:

- Adamy, W./Steffen, J. (1985): Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Opladen.
- Bednarz-Braun, I. (1995): Kommunale Frauenbeauftragte und Personalvertretungen, in: Dies./Bruhns, K.: Kommunale Frauenpolitik. Frauenbeauftragte - Gewerkschaften - Personalvertretungen, München, S. 97-186.
- Breisig, Th. (1987): Unternehmerische Sozialtechniken als Herausforderung an die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Überblick und Einführung in die gewerkschaftspolitische Problematik, in: Die Mitbestimmung, 33. Jg., Heft 11, S. 665-668.
- Breisig, Th. (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied/Frankfurt a.M.
- Brewster, Ch. (1995): Industrial Relations and Human Resource Management: A Subversive European Model, in: Industrielle Beziehungen, 2. Jg., Heft 4, S. 395-413.
- Busch, C./Engelbrech, G. (1997): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs. Total E-Quality, Geleitwort, in: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 1-10.
- Cox, T.H. (1991): The multicultural organization, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 2, S. 34-47.
- Cox, T.H./Blake, St. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56.
- Drohse, P. (1986): Die Lohndiskriminierung der Frauen. Eine Studie über Lohn und Lohndiskriminierung von erwerbstätigen Frauen in der Bundesrepublik Deutschland von 1945-1984, Marburg.
- Eckardstein, D. v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, Th. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen, München/Mering.
- Emmerich, A./Krell, G. (1997): Managing Diversity-Trainings, in: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 329-346.
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human Resource Management - Herkunft und Bedeutung, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., Heft 6, S. 791-808.
- Goldmann, M. (1994): Arbeitsgestaltung im Rahmen von neuen Organisations- und Produktionskonzepten - eine Perspektive für Frauen? Ergebnisse einer Betriebsrecherche, in: Neue Organisations- und Produktionskonzepte ohne Frauen? Dokumentation der gemeinsamen Fachtagung von IG Metall und Hans-Böckler-Stiftung am 27.5.1994 in Sprockhövel, hrsg. von der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung (HBS Graue Reihe - Neue Folge 71), Frankfurt a.M., S. 39-53.
- Guest, D.E. (1989): Human Resource Management and Industrial Relations, in: Journal of Management Studies, 24. Jg., Heft 5, S. 503-521.
- Jochmann-Döll, A. (1990): Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Ausländische und deutsche Konzepte und Erfahrungen, München/Mering.
- Jochmann-Döll, A./Krell, G. (1993): Die Methoden haben gewechselt, die "Geschlechtsabzüge" sind geblieben, in: Hausen, K./Krell, G. (Hg.): Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart, München/Mering, S. 133-148.
- Jochmann-Döll, A./Wächter, H. (1989): Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung. Was kann man aus der Diskussion um „Comparable Worth“ in den USA lernen?, in: Personal, 41. Jg., Heft 5, S. 182-187.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering.
- Krell, G. (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt a.M./New York.

- Krell, G. (1990): Entgeltdiskriminierung durch Arbeitsbewertung und Eingruppierung. Perspektiven angesichts der neueren Rechtsprechung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., Heft 2, S. 197-208.
- Krell, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 4, S. 334-350.
- Krell, G. (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden.
- Krell, G./Osterloh, M. (Hg.) (1992): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung), München/Mering (2. Aufl. 1993).
- Krell, G./Winter, R. (1997): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreie(re)n Arbeitsbewertung, in: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 243-262.
- Legge, K. (1989): Human Resource Management. A Critical Analysis, in: Storey, J. (Hg.): New Perspectives on Human Resource Management, London/New York, S. 19-40.
- Losseff-Tillmanns, G. (1978): Frauenemanzipation und Gewerkschaften, Wuppertal.
- o.V. (1952): Mit Frauenbewegung hat das nichts zu tun. Die erste Frauenkonferenz des DGB in Niedersachsen - Im Landesbezirk wurde gut gearbeitet, in: Stimme der Arbeit aus Niedersachsen, 3. Jg., v. 14.3.1952.
- o.V. (1997): Frauenpolitik der IG Metall, in: Zweiwochendienst Frauen und Politik, 12. Jg., Nr. 130 vom 28. November 1997, S. 9-10.
- Oechsler, W.A. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl., München/Wien.
- Pahl, R. (1997): Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance, in: Kadritzke, U. (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin, S. 201-216.
- Pfarr, H.M./Bertelsmann, K. (1981): Lohngleichheit. Zur Rechtsprechung bei geschlechtsspezifischer Entgeltdiskriminierung, Stuttgart u.a.
- Pinl, C. (1977): Das Arbeitnehmerpatriarchat. Die Frauenpolitik der Gewerkschaften, Köln.
- Schiek, D. (1995): Zweites Gleichberechtigungsgesetz für die Privatwirtschaft. Textausgabe mit Kurzkomentierung, Köln.
- Schiek, D. u.a. (1996): Frauengleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder. Kommentar für die Praxis, Köln.
- Sonnenschein, G. (1993): Die Tarifpolitik der IG Metall in den 50er und 60er Jahren. Eine Fallstudie für den gewerblichen Bereich der bayerischen Metallindustrie, in: Hausen, K./Krell, G. (Hg.): Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart, München/Mering, S. 149-166.
- Teschner, E. (1977): Lohnpolitik im Betrieb. Eine empirische Untersuchung in der Metall-, Chemie-, Textil- und Tabakindustrie, Frankfurt a.M./New York.
- Thomas, R.R. jr. (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York.
- Twellmann, M. (1976): Die deutsche Frauenbewegung. Ihre Anfänge und erste Entwicklung 1843-1889, Kronberg.
- Wächter, H. (1992a): Stellungnahme zum Sonderheft „Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik“, in: Krell, G./Osterloh, M. (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personal-

forschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung), München/Mering, S. 71-73.

Wächter, H. (1992b): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management, in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2, Berlin/New York, S. 313-340.

Wenzel, L. (1966): Höchstrichterliche Rechtsprechung. Arbeitsrecht, Frankfurt a.M.

Winter, R. (1994a): Entgeltgleichheit in Tarifverträgen - Ein uneingelöster Rechtsanspruch, in: Dies. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsysteem, Berlin, S. 133-161.

Winter, R. (1994b): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsysteem, Berlin.

Winter, R., unter Mitarbeit von G. Krell (1997): Aufwertung von Frauentätigkeiten. Ein Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr, hrsg. vom Bundesfrauensekretariat der ÖTV, Stuttgart.

Zerwas, H.-J. (1988): Arbeit als Besitz. Das ehrbare Handwerk zwischen Bruderliebe und Klassenkampf 1848, Reinbek.

Partizipative Organisationsstrukturen und traditionelle Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen - unvereinbare Konkurrenz oder konstruktive Ergänzung?

Brita Modrow-Thiel

1. Einleitung
2. Grade der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei betrieblichen Entscheidungen - von der lernfähigen Organisation zur lernunfähigen Organisation
3. Die Varianz betrieblicher Mitbestimmungstypen nach Kotthoff
4. Partizipative Organisationsstrukturen und traditionelle Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen - unvereinbare Konkurrenz oder konstruktive Ergänzung?
 - 4.1 *Besonderheiten des unternehmerischen Gestaltungskonzepts in Verbindung mit der Betriebsratsarbeit*
 - 4.2 *Partizipatives Arbeitshandeln in seinen Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit: Synergieeffekte partizipativen Arbeitens und wirkungsvoller Betriebsratsarbeit*
5. Fazit

Literatur

1. Einleitung

Unsere bundesdeutsche Organisationslandschaft weist ein vielfältiges Bild an unterschiedlichen neuen Gestaltungskonzepten auf, die selbst wiederum ständig im Wandel sind. Diese können von Lean Management und Lean Production über Simultaneous Engineering, Fraktale Fabrik, Lernende Organisation, Gruppenarbeit, Business Reengineering, Total Quality Management bis zum Konzept der Virtuellen Organisation reichen - um nur einige beispielhaft zu nennen. Allen neuen Konzepten einheitlich ist jedoch die Steigerung der Anforderungen an die Beschäftigten und damit auch vielfach eine Erweiterung bisheriger Handlungsspielräume. Dabei erhöhen sich insbesondere die Anforderungen im Rahmen von Entscheidungen, die die einzelnen treffen müssen, und als Pendant dazu erhöht sich die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Entscheidungs- und Kontrollspielraum werden erweitert. Die Beschäftigten treffen im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeiten selbständig Entscheidungen, die Planung, Ausführung und Kontrolle der Tätigkeiten umfassen. Damit verbunden ist oftmals die Übernahme neuer ausführender Tätigkeiten. Die neuen Organisationsformen lösen vielfach das tayloristisch-fordistische Gestaltungskonzept ab. Dieses Konzept steht zur Disposition und wird durch vielschichtige und facettenreiche partizipative Organisationsformen abgelöst.

Partizipative Organisationsformen umfassen nicht nur relativ eigenbestimmte Entscheidungen im Rahmen der Ausführung von Arbeitsaufgaben sondern beinhalten auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitenden selbst. Voraussetzung dazu ist die Abgabe von Gestaltungsbefugnissen durch das Management an die Mitarbeiter, die sie beispielsweise im Rahmen von Gruppenkonzepten wahrnehmen können. Im Rahmen ihrer laufenden Arbeitstätigkeit - als teilautonome Arbeitsgruppen - und darüber hinausgehend im Rahmen von Qualitätszirkeln, Lernstatt oder Projektgruppen, die gezielt zur Gestaltung von Organisation, Arbeit und Technik eingesetzt werden können, können die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen langfristig beteiligt werden.

Die Grundlage dafür, daß eine solche Beteiligung stattfindet, ist das Wissen des Unternehmers / der Unternehmerin über solche Gestaltungskonzepte und der Wille, ein solches partizipationsorientiertes Gestaltungskonzept, das sowohl eine relativ eigenständige Durchführung der Arbeitsaufgaben als auch eine eigenbestimmte Gestaltung der Arbeitsbedingungen erlaubt, auch einzusetzen. Merkmal der partizipativen Organisationsformen ist, daß sie in der Regel vom Management in Großunternehmen bzw. dem Eigentümer-Unternehmer in kleinen und mittleren Unternehmen eingeführt werden. Die partizipativen Konzepte können dann jedoch - je nach Ausgestaltung - die Mitarbeiter/innen in hohem Maße in die Gestaltung mit einbeziehen. Sie können - nach dem Entschluß des Eigentümer-Unternehmers / der Eigentümer-Unternehmerin / des Managements - direkt von Beginn einer Umstruk-

turierungsmaßnahme in die Planung und Ausführung dieser Maßnahme beispielsweise als Mitglieder von Projektgruppen eingebunden werden. Sie können aber auch 'nur' temporär als Informanten hinsichtlich spezieller Fragestellungen, die ihren persönlichen Kompetenzbereich betreffen, in die Planungen eingebunden werden.

Anders dagegen sind die Einbindungsstrategien im Bereich der durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)¹ geregelten Mitbestimmung angelegt. Im Bereich der traditionellen Mitbestimmung sind die Arbeitnehmer/innen demokratisch legitimiert, eigenorganisiert und gesetzlich gestützt, Mitbestimmungsrechte, Mitwirkungsrechte und Informations- und Beratungsrechte wahrzunehmen. Gerade die Einführung neuer Organisations- und Produktionskonzepte - oft in Verbindung mit computer-gestützten Technologien, die weitgehende Datenvernetzung herstellen - stellt an die betriebliche Arbeitnehmer/innenvertretung hohe fachliche Ansprüche. So bringt die Einführung neuer Organisations- und Produktionskonzepte oft ein weites Spektrum von Veränderungen in diversen Gestaltungsfeldern mit sich. Diese Veränderungen können beispielsweise in der Gestaltung der Bruttolöhne und -gehälter und in der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit liegen, sie können im Rahmen von Arbeitsschutz und Unfallverhütung folgen, in baulichen Veränderungen und der Einführung neuer technischer Anlagen liegen, im Rahmen von Personalplanung und Personalauswahl zum Ausdruck kommen, in der Berufsbildung oder in der Veränderung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhalts wirken - um nur einige Beispiele zu nennen, die die Rechte für Mitbestimmung, Mitwirkung und Information und Beratung bei betrieblichen Reorganisationen in unterschiedlichem Maße tangieren.² Die betrieblichen Interessenvertreter arbeiten dann selbst - sofern sie nicht freigestellt sind - innerhalb der partizipativen Konzepte mit, d.h. sie gestalten diese einerseits durch ihr Betriebsratshandeln und füllen andererseits durch ihr Arbeitshandeln die von ihnen mitgestalteten Bedingungen mit Inhalten aus.

In diesem Zusammenhang wird die Frage relevant, ob die partizipativen Organisationskonzepte, in denen insbesondere in Form von Gruppenkonzepten gearbeitet wird und die traditionelle Betriebsratsarbeit in Konkurrenz zueinander stehen oder sich sinnvoll ergänzen. Um diese forschungsleitende Frage zu beantworten, ist es notwendig, differenzierter in die Materie einzusteigen; denn es gibt auf der einen Seite differenzierte Konzepte neuer Organisations- und Produktionsformen, verbunden mit unterschiedlichen Formen und Graden der Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen und auch unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit 'Gruppen-

¹ Die Möglichkeiten der Mitbestimmung, die im Montan-Mitbestimmungsgesetz und im Mitbestimmungsgesetz (Mitbestimmungsergänzungsgesetz) geregelt werden, werden in diesem Aufsatz nicht berücksichtigt.

² Vgl. dazu als Beispiele Breisig 1997; Breisig 1990, Bartölke/Grieger/Ridder/Weskamp 1994; Schulz 1990.

arbeit ist nicht gleich Gruppenarbeit' und auf der anderen Seite gibt es verschieden wirkungsvolle Betriebsräte 'Betriebsrat ist nicht gleich Betriebsrat'. Wie die Ausgestaltung von Gruppenkonzepten und Betriebsratsarbeit aussieht, hängt aus einem Zusammenspiel von Kompetenzen, Macht und mikropolitischen Konstellationen ab.

Um diesen Zusammenhang deutlich zu machen, sollen zum einen aus einer eigenen empirischen Untersuchung über kleine und mittlere Unternehmen des metallverarbeitenden Gewerbes einer ländlich-peripheren Region kurz vier Organisationstypen vorgestellt werden, die unterschiedliche Grade direkter Beteiligung der Mitarbeiter/innen beinhalten. Zum anderen sollen aus einer Untersuchung von Kotthoff empirisch vorgefundene Betriebsratstypen vorgestellt werden, die von Kotthoff im Hinblick auf ihren betrieblichen Einfluß analysiert wurden. Auf der Basis dieser beispielhaft aufgeführten Ergebnisse von Graden direkter Beteiligung auf der einen Seite und Mitbestimmungswirkungen auf der anderen Seite möchte ich die Problematik, ob *partizipative Organisationsstrukturen und traditionelle Mitbestimmung unvereinbare Konkurrenz oder konstruktive Ergänzung* sind, empirisch fundiert diskutieren. Die Diskussion wird sich insbesondere auf den klein- und mittelbetrieblichen Bereich beziehen. Aus diesem Grunde werden die von Kotthoff aufgeführten Betriebsratstypen, die insbesondere in großen Unternehmen zu finden sind, nur der Vollständigkeit erwähnt. Es wird jedoch nicht weiter mit ihnen gearbeitet werden.

2. Grade der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei betrieblichen Entscheidungen - von der lernfähigen Organisation zur lernunfähigen Organisation

Durch eine eigene Untersuchung³ von 16 kleinen und mittleren Unternehmen⁴ des metallverarbeitenden Gewerbes in einer ländlich-peripheren Region, die Entscheidungen in technische und - vielfach eng damit verbunden - auch organisatorische Änderungen zum Thema hatte, konnten vier Organisationstypen herausgefunden werden, die unterschiedliche Grade organisationaler Lernfähigkeit repräsentieren. Die forschungsleitende These "lernfähige Unternehmen sind erfolgreiche Unter-

³ In 16 kleinen und mittleren Unternehmen des metallverarbeitenden Gewerbes wurden Entscheidungsprozesse, die technisch-organisatorische Innovationen zum Ergebnis hatten, analysiert. Die Innovationen wurden über einen Zeitraum von 2 Jahren begleitet und im Hinblick auf ihre Auswirkungen und ihren Erfolg analysiert. Zusätzlich wurden Vertreter von Organisationen befragt, die mit den Fallbetrieben in Netzwerk-Beziehungen standen. In Workshops fanden regelmäßig über die gesamte Projektlaufzeit von 4 Jahren hinweg Wissens- und Informationsaustausch zwischen Betrieben, Netzwerk-Organisationen, Multiplikatoren des Technik- und Wissenstransfers und dem Wissenschaftsbereich statt. Daten wurden erhoben durch qualitative Interviews, Workshops, Dokumentenanalysen und eine schriftliche Fragebogenaktion.

⁴ Die Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen liegen zwischen 9 und 360.

nehmen" wurde überprüft und weiter differenziert. Lernfähige Unternehmen - eingebunden in lernfähige Netzwerke - zeichnen sich durch Gestaltungskonzepte aus, die ein Lernen des Lernens⁵ (deutero learning) ermöglichen.

Lernfähige Unternehmen lassen sich mit Hilfe von vier Prüfdimensionen identifizieren: "Kommunikationsstrukturen und Kooperationsmuster", "Entscheidungsregeln", "Handlungsspielräume" und "Unternehmerstrategie".

Die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsmuster bestimmt die Möglichkeiten, Wissen zu erzeugen und es kollektiv werden zu lassen, Regel- und Strukturänderungen vorzubereiten, durchzuführen und sie kollektiv werden zu lassen. Das Reflexionspotential der Organisation kann durch eine am Dialog⁶ ausgerichtete Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsmuster erhöht und gesteuert werden. Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsmuster tragen dazu bei, Konfliktlinien und Machtzentren zu erkennen und aufzudecken, aber diese auch im erfahrungsbezogenen Dialog zu erörtern. Diese Zusammenhänge gelten sowohl für die Ausgestaltung von Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsmustern innerhalb der Organisation als auch für die durch die Organisation eingegangenen Netzwerkbeziehungen.

Entscheidungsregeln sind Regeln über Qualifizierung, Personaleinstellung, Entscheidungsdezentralisation oder Entscheidungscentralisation und das Eingehen von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen innerhalb des Unternehmens und auf überbetrieblicher Ebene⁷. Dazu zählen beispielsweise Beziehungen zu Beratern, Kunden, Banken, Zulieferern. In diesem Zusammenhang ist die Frage wichtig, wer die Entscheidungen trifft - ist es alleine der Eigentümer-Unternehmer oder ist es eine Gruppe unterschiedlicher Personen. Weiter ist es von Bedeutung, welche Kriterien in die Entscheidungsprozesse einfließen und ob die Entscheidungszusammenhänge dokumentiert werden, so daß sie nachvollziehbar werden.

Mit Hilfe des Handlungsspielraumes⁸ kann die Breite der Möglichkeiten menschlichen Handelns zur Verfolgung eines gesetzten Handlungszieles abgebildet werden. Dazu kann der Handlungsspielraum in Entscheidungs-, Tätigkeits-, Kontroll- und Interaktionsspielraum differenziert werden. Der Handlungsspielraum bildet ab, in welchem Umfang die Mitglieder der Organisation bei Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben planen, entscheiden und mit anderen kommunizieren und kooperieren können. Der Handlungsspielraum gibt Hinweise darüber, welche Tätigkeiten die Organi-

⁵ Argyris/Schön 1978; Argyris 1990; ders. 1994 (1992); 1997.

⁶ Gustavsen 1994 in Anlehnung an Habermas 1981, Isaacs 1993.

⁷ Luhmann 1988.

⁸ Alioth 1978, 1980.

sationsmitglieder ausführen können und ob sie ihre Arbeitsergebnisse auch selbständig kontrollieren können oder nicht.

In kleinen und mittleren Unternehmen dominieren die Eigentümer-Unternehmer mit ihren persönlichen Strategien (Manz 1993). Eigentümer-Unternehmer sind in kleinen und mittleren Unternehmen zugleich der persönlich haftende Eigentümer und haben die Leitungsfunktion (Management). Durch ihre persönlichen Werte und Vorstellungen über ein gut geführtes Unternehmen wird die Unternehmenspolitik zu einem großen Teil von ihnen beeinflusst.

Die Ausgestaltung dieser vier Prüfdimensionen ergibt das Gestaltungskonzept des Eigentümer-Unternehmers. Das Gestaltungskonzept kann sich auf einem Kontinuum bewegen, das eher in eine Richtung kompetenzförderlicher Strukturen⁹ und damit auch lernfähiger Organisationen oder in eine Richtung restriktiver Kompetenzförderlichkeit und lernunfähiger Organisationen ausgerichtet ist.

Kompetenzen entwickeln sich im Prozeß der Arbeit. Kompetenzförderliche Strukturen bestehen aus weiten Handlungsspielräumen, die die Anwendung, Entwicklung und Erweiterung generalisierbarer und innovatorischer Kompetenzen für alle Organisationsmitglieder zulassen. Generalisierbare Kompetenzen befähigen zu relativ allgemeinen Handlungsentwürfen, die auf viele Handlungsbereiche übertragen werden können. Innovatorische Kompetenzen befähigen die Menschen zur autonomen Gestaltung ihres Lebenslaufes, zur selbständigen und eigeninitiierten Gestaltung von Arbeit und zu betriebsbezogenem Handeln.¹⁰ Beteiligung an Entscheidungen ist deshalb eine Voraussetzung zur Entwicklung und Erweiterung von innovatorischen Kompetenzen.

Nur entsprechend kompetente Menschen innerhalb einer Organisation sind fähig, Entscheidungen über bereits bestehende Entscheidungsregeln durchführen zu können und somit die Lernfähigkeit einer Organisation zu begründen. Dazu ist ein Gestaltungskonzept des Eigentümer-Unternehmers erforderlich, das es zuläßt, daß diese Änderungen bestehender Regeln selbstorganisiert durchgeführt und kollektiv werden können. Durch entsprechende Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsmuster, durch entsprechende Entscheidungsregeln, die dezentrales Entscheiden möglich machen und weite Handlungsspielräume wird Lernfähigkeit der Organisation möglich.

Lernfähigkeit wird definiert als die Fähigkeit, höherstufig zu lernen, das heißt, zu lernen, wann und wie Regeln zu ändern sind. Lernen bedeutet Verändern. Organisationales Lernen ist Reflexion der bestehenden Entscheidungsregeln und ihrer Entscheidungsergebnisse in ihren Auswirkungen auf die Umwelt der Organisation.

⁹ Frei/Duell/Baitsch 1984, Baitsch 1985, Baitsch 1996.

¹⁰ Ulich/Frei 1980, Fricke, E. 1985.

Lernfähigkeit beinhaltet die Organisiertheit des Lernens - was insbesondere in der Ausgestaltung von Kommunikationsstrukturen, Kooperationsmustern, Handlungsspielräumen und Entscheidungsregeln zum Ausdruck kommt. Lernfähigkeit beinhaltet auch die Möglichkeiten, proaktiv Regeln ändern zu können. Ein kreatives Umgehen des Unternehmens mit antizipierten Umweltbesonderheiten wird dadurch möglich mit der Folge, daß sich andere Organisationen innerhalb der Umwelt an die Strategien des proaktiven Unternehmens anpassen müssen. Lernen in seiner proaktiven, von Visionen gesteuerten, Form führt damit auch zu Marktmacht.

Kleine und mittlere Unternehmen stehen mit anderen Organisationen in Verbindung. Es entstehen Netzwerkbeziehungen, die Einfluß auf die Lernfähigkeit der daran beteiligten Organisationen haben. Die Entscheidungen der Organisationen, die an den jeweiligen Netzwerkbeziehungen beteiligt sind, wirken auf die Netzwerkpartner ein. Es bildet sich ein Beziehungs- und Beeinflussungsgeflecht. Je nach Ausgestaltung der Beziehungen - insbesondere der Kommunikationsstrukturen und Kooperationsmuster - können diese die Lernfähigkeit der Organisationen fördern oder hindern. So können beispielsweise asymmetrische Machtbeziehungen Lernfähigkeit behindern. Symmetrische Wissensbeziehungen können Lernfähigkeit fördern.

Auf Basis der vier Prüfdimensionen konnten aus 16 betrieblichen Fallstudien vier Organisationstypen differenziert werden, die die Spanne zwischen lernfähigen und lernunfähigen Organisationen repräsentieren:

Grobes Differenzierungskriterium für die vier Organisationstypen ist der Grad der Beteiligungsinstitutionalisierung im Alltag und im Rahmen von Innovationen, d.h. die Frage, in welchem Ausmaß Kompetenzen der Organisationsmitglieder - sowohl der Beschäftigten als auch des Eigentümer-Unternehmers - in die Entscheidungen des Unternehmens einfließen. Betrachtet man die Seite der Beschäftigten, so ist zu fragen, welche Kompetenzen bei ihnen vorhanden sind. Von seiten des Unternehmers muß das Umgehen mit den Kompetenzen der Beschäftigten analysiert werden. Das bedeutet, daß die Kompetenz des Unternehmers in bezug auf innerbetriebliches Führungsverhalten wiederum in seinem Gestaltungskonzept - insbesondere im Rahmen der Einbindung der Kompetenzen seiner Beschäftigten in seine Entscheidungen - zu finden ist. Die Kompetenz des Unternehmers besteht dann darin, Entscheidungsregeln zu schaffen, die es den kompetenten Mitarbeitern - aus Management und operativer Ebene - gestatten, ihre generalisierbaren und innovatorischen Kompetenzen in betriebliche Innovationen einbringen zu können. Die unterschiedliche Herangehensweise - die Regeln -, die dieses ermöglicht, ist letztlich Differenzierungskriterium für die vier sich auf Basis der Untersuchungsergebnisse ergebenden Organisationstypen.

Die Unternehmen verteilen sich folgendermaßen auf die vier Typen:

Organisationstyp I: Organisation mit umfassender Beteiligungsinstitutionalisierung im Alltag und bei Innovationsentscheidungen und daraus folgender Lerntyp I mit hervorragender Lernfähigkeit (Kompetenzerweiterungschancen für alle Organisationsmitglieder, höherstufiges Lernen und Einbindung in Lernnetzwerke): In ihm sind viele unterschiedliche Kompetenzen vorhanden, die durch ein partizipativ ausgerichtetes Gestaltungskonzept in alle Entscheidungen des Unternehmens einfließen. Sachentscheidungen innerhalb des Alltagsgeschehens und technisch-organisatorische Innovationen werden unter institutionalisierter Beteiligung getroffen, wobei alle Statusgruppen die Chance zur Beteiligung haben. Gruppen treffen Entscheidungen nach Absprache der Randbedingungen mit dem Eigentümer-Unternehmer in der Regel eigenständig. Ergebnis dieser umfassenden institutionalisierten Beteiligung ist eine hervorragend lernfähige Organisation (2 Unternehmen), eingebunden in Netzwerke, die für die daran beteiligten Organisationen lernförderliche Bedingungen schaffen.

Organisationstyp II: Organisation mit Beteiligungsinstitutionalisierung bei Innovationsentscheidungen und Lerntyp II mit ausreichender Lernfähigkeit (Kompetenzerweiterungschancen für alle Organisationsmitglieder, eingeschränkt höherstufiges Lernen und Einbindung in Hilfsnetzwerke): In ihm sind viele unterschiedliche Kompetenzen vorhanden, die im Rahmen von Entscheidungsgruppen, die vom Eigentümer-Unternehmer geleitet werden, in die Entscheidung des Eigentümer-Unternehmers einfließen (8 Unternehmen). Innovationsentscheidungen werden durch institutionalisierte Beteiligung des Managements und der einzelnen Mitglieder innerhalb der Funktionsgruppen und der operativen Ebene erarbeitet. Die Mitglieder der Organisationen können somit an der Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen mitentscheiden. Eine hohe Lernfähigkeit ist für Organisation und die Netzwerkbeziehungen gegeben.

Organisationstyp III: Organisation mit partikulärer Innovationsmitsprache und Lerntyp III: eingeschränkte Lernfähigkeit (Kompetenzerweiterungschancen für einzelne Organisationsmitglieder, Routinelernen und Einbindung in Ermöglichungsnetzwerke): In diesem Typ gibt es viele unterschiedliche Kompetenzen, die jedoch nur partikulär und damit sehr begrenzt in die Entscheidungen des Eigentümer-Unternehmers einfließen. Die Mitarbeiter federn jedoch durch ihre hohen Kompetenzen die (Fehl-)Entscheidungen der Eigentümer-Unternehmer ab (4 Unternehmen). Ein Lernen des Lernens wird dadurch blockiert. Netzwerkbeziehungen bieten insbesondere aufgrund der Einbindung in Mitgliedschaften bei Verbänden, Kammern und weiteren regionalen Organisationen gute Grundlagen für den Aufbau der Unternehmen.

Organisationstyp IV: Organisation ohne Beteiligung an Innovationsentscheidungen und Lerntyp IV: fehlende Lernfähigkeit (fehlende Kompetenzerweiterungschancen für alle Organisationsmitglieder, allenfalls Routinelernen und Einbindung in Kne-

belungsnetzwerke): In diesem Typ fehlen sowohl die generalisierbaren als auch die innovatorischen Kompetenzen der Beschäftigten, bzw. sie haben durch das Gestaltungskonzept der Eigentümer-Unternehmer keine Chance, sich zu entfalten. Die Unternehmen weisen deshalb Kompetenzdefizite auf. Die Eigentümer-Unternehmer entscheiden alleine. Die überwiegend un- und angelernten Mitarbeiter in der Produktion können die (Fehl-)Entscheidungen des Eigentümer-Unternehmers nicht abfedern. Die Eigentümer-Unternehmer werden deshalb in die operative Aufgabenbewältigung eingebunden und vernachlässigen dadurch die Gestaltung der Außenbeziehungen der Unternehmung (2 Unternehmen), die sich aufgrund asymmetrischer Beziehungen zu Technikherstellern, Kunden oder Beratern als Knebelungsnetzwerke darstellen.

Die Analyseergebnisse zeigen, daß ressourcenreiche Unternehmen, d.h. Unternehmen mit hoher innerer Komplexität, lernfähige Unternehmen sind und auch Erfolg im betrieblichen und unternehmerischen Handeln aufweisen. Ressourcenreichtum ermöglicht eine hohe Flexibilität innerhalb der Organisation, ein 'Spiel' mit Informationen, das zu konsensgetragenen und damit auch kollektiv verbindlichen Entscheidungen und Regeln führt, ohne jedoch Widersprüche auszublenden. Durch hohe Kompetenzvielfalt und entsprechende flexible und transparente Regeln ist eine dynamische Eigenorganisation der unterschiedlichen Funktionsgruppen innerhalb der Organisation möglich. Durch die Gruppenorganisation in Form von Projektgruppen, teilautonomen Arbeitsgruppen, Koordinationsgruppen und auch Reflexionsgruppen wird eine Transformation des Wissens möglich, Qualifizierungsmöglichkeiten zum Erwerb von generalisierbaren und innovatorischen Kompetenzen können vom Personal auf operativer Ebene und vom Management wahrgenommen werden und zu entsprechenden Kompetenzen führen. Innerhalb der interorganisationalen Beziehungen liegen symmetrische Wissens- und Erfahrungsaustauschbeziehungen vor. Sie tragen dazu bei, daß jede der Netzwerkpartnerorganisationen von den Beziehungen einen finanziellen bzw. ideellen Gewinn hat. Autonomie prägt die eingegangenen Beziehungen.

Anders verhält es sich dagegen in Unternehmen, die ressourcenarm ausgestattet sind, die wenig komplex sind. Es gibt, im Gegensatz zu den vielfältig miteinander verknüpften Beziehungen im ressourcenreichen Unternehmen, eindimensionale Strukturen, die vom Eigentümer-Unternehmer zum Personal laufen. Wenige qualifizierte Beschäftigte innerhalb der Organisation bereiten die Arbeitsinhalte vor, während viele Angelernte nur ausführend tätig sind. Lernen beschränkt sich auf Verbesserung von Handlungsrouninen. Das organisationale Regelverändern bleibt auf die Anpassung an machtvollle Umweltgegebenheiten beschränkt. Es findet keine Wissenstransformation statt. Regeländerungen werden, ohne Wissen von der operativen Ebene zu integrieren, allein durch den Eigentümer-Unternehmer beschlossen. Regeländerungen bleiben auf dessen Kompetenzniveau begrenzt. Dadurch, daß der

Eigentümer-Unternehmer sowohl operative wie unternehmerische Handlungsspielräume ausfüllt, ist die Chance, daß er unternehmerische Kompetenzen erweitert, gering. Machtvolle Beziehungen zu Großkunden, die den Inhalt des dispositiven Handlungsspielraums des Eigentümer-Unternehmers vorgeben, verhindern eine innovative Erweiterung auf andere Kunden und Produkte. Das Lernpotential der interorganisationalen Netzwerkbeziehungen ist als gering einzuschätzen. Machtvolle asymmetrische Beziehungen verhindern Kompetenzentwicklung des Eigentümer-Unternehmers. Die Netzwerkbeziehungen sind durch fehlende Autonomie der kleinen und mittleren Unternehmen gekennzeichnet.

Zwischen diesen beiden Polen gibt es ein Spektrum von Unternehmen, in dem Beschäftigte mit hohen Kompetenzen auf Einzelarbeitsplätzen arbeiten. Innerhalb von Koordinations- und Entscheidungsgruppen findet Wissen der operativen Ebene in die Entscheidungen der Eigentümer-Unternehmer Eingang. Es werden aber auch Einzelentscheidungen getroffen, bei denen das Werkstattwissen nicht in die Entscheidungen des Eigentümer-Unternehmers einfließt und damit auch die Regelanforderungen nicht beeinflusst. Die hohe Kompetenz der Mitarbeiter kann jedoch dazu beitragen, Entscheidungsdefizite der Eigentümer-Unternehmer zu kompensieren. In den Organisationstypen, die zwischen den beiden Polen des hervorragend lernfähigen und des lernunfähigen Unternehmens liegen, sind typischerweise keine teilautonomen Arbeitsgruppen zu finden - aber qualitativ hochwertige Einzelarbeitsplätze.

Die Netzwerkbeziehungen in diesen vier Organisations- und Lerntypen reichen von langjährig bestehenden Wissensaustausch- und Lernbeziehungen über Ermöglichungsbeziehungen, Hilfsnetzwerken bis hin zu Lernen behindernden Machtbeziehungen im Rahmen des Verhältnisses von (geschaffenen) Abhängigkeiten zwischen beispielsweise Mutter- und Tochtergesellschaften, Kunden- und Zuliefererbetrieben, kleinen und mittleren Unternehmen und Technikherstellern.

3. Die Varianz betrieblicher Mitbestimmungstypen nach Kotthoff ¹¹

Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung ist sehr heterogen. Wie schon oben angedeutet, ist zwar das Betriebsverfassungsgesetz für alle Betriebe gleich, jedoch wird es durch das Betriebsratshandeln inhaltlich unterschiedlich ausgefüllt. 'Betriebsrat ist nicht gleich Betriebsrat' - diese Aussage soll nun näher an den sechs, von Kotthoff bei einer Untersuchung in eher kleinen und mittleren Unternehmen, festgestellten Typen der unterschiedlichen Einflußnahme des Betriebsrats differenziert werden. Die Untersuchung fand 1975 in 63 süd-badischen Betrieben statt, die zwischen 70

¹¹ Vgl. im folgenden die sechs Mitbestimmungstypen nach Kotthoff 1981; ders. 1992, Sp. 616-619; ders. 1994; ders. 1995.

und 4.000 Beschäftigte haben.¹² Befragt wurden Betriebsräte und Vertreter des Managements. Ergebnis dieser Studie ist, daß in ca. 40 v.H. der Betriebe der BR ein funktionsfähiges Mitbestimmungsorgan ist. In ca. 60 v.H. ist der BR nicht der Faktor geworden, der die betrieblichen Entscheidungen mitbeeinflußt.

Die Bandbreite betrieblicher Mitbestimmungstypen (nach Kotthoff 1981), die vielfach von weiteren Untersuchungen bestätigt wurde, zeigt folgende Details:

1. Der *ignorierte Betriebsrat* kommt besonders in Kleinbetrieben mit hohem Facharbeiteranteil vor. Der Inhaber / Geschäftsführer nimmt selbst Organisations- und Leitungsaufgaben in der Produktion wahr. Die Arbeitsprozesse und das Arbeitnehmerbewußtsein sind durch qualifikatorische-handwerkliche Muster geprägt. Die Arbeiter vertreten ihre Anliegen gegenüber dem Eigentümer-Unternehmer im Rahmen einer engen, arbeitsbezogenen Kommunikation selbst. Der Betriebsrat erscheint als "systemfremde Randfigur, die von beiden Seiten ignoriert wird"¹³. Der Betriebsrat ist jedoch gelegentlicher Ansprechpartner der Gewerkschaft.

2. Der *isolierte Betriebsrat* ist besonders in einem Teil der mittelgroßen Betriebe mit 200-500 Beschäftigten mit geringem Qualifikationsniveau zu finden. Die Betriebsleitung zeichnet sich durch ein autoritäres Leitungsgebaren aus. Tarif- und arbeitsrechtliche Bestimmungen werden mißachtet. Die Unternehmensleitung sieht in der "Pflege eines kooperativen Sozialklimas einen Luxus"¹⁴. Die Unternehmensleitung informiert den Betriebsrat kaum, sie benutzt ihn lediglich auf 'Kommando' zur Durchsetzung einschneidender Maßnahmen gegen die Belegschaft. Er wird von Arbeitnehmern, von der Gewerkschaft und von der Teilnahme an betrieblichen Entscheidungsprozessen isoliert. Der Betriebsrat selbst entwickelt nach Kotthoff ein Ohnmachtsgefühl, oft wird die Betriebsratsarbeit resigniert aufgegeben. Bei der Belegschaft ist das Bedürfnis nach einer wirksamen Belegschaftsvertretung vorhanden, jedoch kann dieses Bedürfnis nicht gegen den Willen der Unternehmensleitung durchgesetzt werden.

3. Der *Betriebsrat als Organ der Geschäftsführung* kommt besonders in kleinen und mittleren Unternehmen und vereinzelt in größeren Betrieben vor. Es herrscht ein patriarchalisch-fürsorglicher Führungsstil der Geschäftsleitung vor. Der Betrieb wird als 'Familie' gesehen, in der die Geschäftsleitung ein Gespür für die "menschliche Seite der Arbeit"¹⁵ hat und am besten für die "wohlverstandenen" Bedürfnisse der

¹² Die Betriebe rekrutieren sich aus den Wirtschaftszweigen Metall- und Elektroindustrie, Chemieindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, holzverarbeitende Industrie, Druckindustrie und Nahrungsmittelindustrie.

¹³ Kotthoff 1992, Sp. 617.

¹⁴ Kotthoff 1992, Sp. 617.

¹⁵ Kotthoff 1992, Sp. 617.

Beschäftigten sorgen kann. Für eine machtvolle Interessenvertretung ist kein Platz, dennoch hat der Betriebsrat - insbesondere der Betriebsratsvorsitzende - als Hilfsorgan der Leitung und Vertrauter des Chefs einen Einfluß. Er wird als Vertrauter der Geschäftsleitung von dieser mit Autorität und Arbeitsprivilegien ausgestattet. Er bekommt Disziplinierungs-, Informierungs-, Durchsetzungs- und Sozialverwaltungs-funktionen übertragen, ist ein wichtiger integraler Bestandteil der Familienpolitik und kann Belange der Arbeitnehmerschaft, die jedoch 'oben' akzeptiert sein müssen, durchsetzen.

4. Der *respektierte zwiespältige Betriebsrat* als Ordnungsfaktor kommt häufig in Großbetrieben vor. Die Geschäftsleitung respektiert den Betriebsrat als autonomen Vertreter der Arbeitnehmer. Er wird umfassend informiert, erhält die notwendigen Voraussetzungen zu seiner Arbeit und wird an Entscheidungsprozessen beteiligt. Der Betriebsrat hat jedoch zwei Seiten: Gegenüber der Belegschaft wird er als einflußreicher Interessenvertreter herausgestellt. Neben dieser Außenseite, die zur Belegschaft gerichtet ist, hat er jedoch auch eine Innenseite. Hinsichtlich der Innenseite, in der das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung beleuchtet wird, wird aufgezeigt, daß der Betriebsrat durch diese domestiziert und auf weniger konfliktträchtige Geleise gelenkt wird. Es finden offene Gespräche statt, in denen überwiegend die wesentliche Absicht der Geschäftsleitung durchgesetzt wird, in denen jedoch der Betriebsrat sein Gesicht als Arbeitnehmervertreter wahren kann. Zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Geschäftsleitung besteht eine enge persönliche Beziehung. Der Betriebsrat besetzt selbst keine Interessensfelder. Er versteht sich als reagierende Betreuungsinstanz, der die Belegschaftsmitglieder im arbeitsrechtlichen Rahmen schützt, ohne sie selbst an den Vertretungsprozessen kollektiv zu beteiligen.¹⁶

5. Der *respektierte standfeste Betriebsrat* ist besonders in Mittelbetrieben und kleinen Großbetrieben um 1000 Beschäftigte zu finden. Ähnlich wie Typ 4 versteht er sich auch als kooperationsbereiter reagierender Stellvertreter individueller Beschäftigteninteressen, ohne jedoch aktiv Interessensfelder zu besetzen und die Vertretungsprozesse zu kollektivieren. Er geht jedoch drängender und offensiver vor und sieht, daß das Management nicht aus freien Stücken Zugeständnisse macht, sondern daß sie abgerungen werden müssen. Er beruft sich in den Auseinandersetzungen auf das Recht und ist bereit, sich sein Recht - auch bei Einigungsstellen - zu holen. Ihm fehlt die intime persönliche Vertraulichkeit zur Geschäftsleitung, die im Typ 4 vorherrscht.¹⁷

6. Der *Betriebsrat als kooperative Gegenmacht* ist in einem Teil der Großbetriebe zu finden, besonders in der Automobil- und Montanindustrie. Er hat ein interessen-

¹⁶ Kotthoff 1992, Sp. 618.

¹⁷ Kotthoff 1992, Sp. 618.

politisches Verständnis von seiner Rolle als Belegschaftsvertreter und definiert initiativ und konzeptionell planend seine Vertretungsziele. Er besitzt eine hohe Argumentations- und Verhandlungskompetenz und ist bereit, seine Rechte durch offensive Demonstration von Macht einzuklagen. Die Vertretungsstärke des Betriebsrats hat einen hohen Organisationsgrad der Belegschaft des Unternehmens als Grundlage. Die Beziehung zum Management hat zum einen konfliktorische Züge, ist jedoch zum anderen durch kooperative Zusammenarbeit gekennzeichnet, da das Management die Mitbestimmung akzeptiert. Der Betriebsrat orientiert sich im Gegenzug am Erfolg des Unternehmens. Kaum eine Entscheidung wird ohne den Betriebsrat geregelt. Er ist auch bei Regelung arbeitsplatznaher Fragen der Leistungsnormierung, des Arbeitseinsatzes und der Arbeitsgestaltung beteiligt. Die Belegschaft wird intensiv informiert.¹⁸

In einer zweiten, von Kotthoff¹⁹ fünfzehn Jahre später durchgeführten Untersuchung derselben Unternehmen, wobei von den 63 süd-badischen Unternehmen noch 55 existierten, konnte festgestellt werden, daß 16 der 30 Betriebe, die zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung eine defiziente Vertretungsstruktur aufwiesen (die Typen 1-3), zum zweiten Untersuchungszeitpunkt eine wirksame Interessenvertretung hatten. Während zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung (1975) also insgesamt zwei Drittel der Unternehmen eine defiziente Vertretungsstruktur aufwiesen, konnten zum zweiten Untersuchungszeitpunkt im Jahre 1990 zwei Drittel aller untersuchten Unternehmen eine wirksame Interessenvertretung aufweisen. Nur noch ein Drittel hatte defiziente Mitbestimmungsstrukturen. Der Wandel der Vertretungskraft vollzog sich mit zwei Dritteln insbesondere in den Betrieben, in denen der Betriebsrat als 'Organ der Geschäftsleitung' (Typ 3) arbeitete. In Betrieben, in denen der Betriebsrat isoliert war, konnte nur ein Fünftel den Sprung zum mitbestimmungswirksamen Betriebsrat schaffen.²⁰

Grund dafür war nach Kotthoff die betriebliche Sozialordnung: Die Chancen zur Überwindung der defizienten Interessenvertretung waren in der patriarchalisch-fürsorglichen Sozialordnung wesentlich höher als in der instrumentell-repressiven Sozialordnung, in der auf Basis des hohen Leidensdrucks ein Wandel der Interessenvertretung anfangs für hochwahrscheinlich gehalten wurde. Im Rahmen der patriarchalisch-fürsorglichen Sozialordnung konnten einzelne Personen aus der Belegschaft, die mit der Unmündigkeit und der Politiklosigkeit der Interessenvertretung unzufrieden wurden, den Wandel herbeiführen, was teilweise in harten, persönlichen Auseinandersetzungen zwischen Belegschaftsvertretern und Management durchgesetzt wurde. Die kooperationsfördernden Kräfte der integrativen Sozialord-

¹⁸ Kotthoff 1992, Sp. 618 und 619.

¹⁹ Kotthoff 1995, S. 549ff.

²⁰ Kotthoff 1995, S. 551.

nung in der Geschichte des Betriebes führten dazu, daß der Betriebsrat ein souveränes Instrument wurde und in kooperativen Beziehungen zum Management stand. Anders dagegen im Falle des 'isolierten Betriebsrates': Die alte instrumentell-repressive betriebliche Sozialordnung blieb bestehen, ihr wurden jedoch durch die aggressive Gegenmacht des Betriebsrats deutliche Grenzen gesetzt. Die vertretungswirksamen Strukturtypen der Mitbestimmung in größeren Betrieben sind langlebiger Natur. Die Mitbestimmung ist nach Kotthoff tief als 'eingeritzter Code' innerhalb der betrieblichen Sozialstruktur verankert. Sie kann nach den Erfahrungen Kotthoffs nur durch einen radikalen Kurswechsel in Form eines neuen Eigentümers oder Vorstandes verändert werden - aber kaum endogen 'gekneckt' werden.

4. Partizipative Organisationsstrukturen und traditionelle Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen - unvereinbare Konkurrenz oder konstruktive Ergänzung?

Im folgenden sollen die Spektren partizipativer Organisationsstrukturen in kleinen und mittleren Unternehmen und die Spektren unternehmerischer Mitbestimmung aufeinander bezogen und in ihren Zusammenhängen diskutiert werden.

4.1 Besonderheiten des unternehmerischen Gestaltungskonzepts in Verbindung mit der Betriebsratsarbeit

Wie am Beispiel der vier Organisations- und Lerntypen²¹ in kleinen und mittleren Unternehmen des metallverarbeitenden Gewerbes gezeigt werden konnte, hängt die Lernfähigkeit von Unternehmen insbesondere von der Partizipationsmöglichkeit der Mitarbeiter/innen an Unternehmensentscheidungen ab. Hohe Partizipationsmöglichkeiten ermöglichen ein Einfließen vieler Kompetenzen der Organisationsmitglieder in die Entscheidungsprozesse. Entscheidungen, die in bezug auf Organisations-, Technik- und Arbeitsgestaltung die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen betreffen, können so von diesen inhaltlich mitgestaltet werden.

Die Organisationstypen I bis III weisen ein hohes Kompetenzpotential auf: In den Betrieben arbeiten ohne Ausnahme Facharbeiter - oft mit Mehrfachqualifikationen -, Meister, Techniker, Ingenieure. Kontinuierlicher Weiterbildung wird sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Beschäftigten hoher Wert beigemessen. Im Organisationstyp IV arbeiten dagegen nur wenige qualifizierte Facharbeiter, die die arbeitsvorbereitenden und kontrollierenden Tätigkeiten durchführen und auch Wei-

²¹ Von den 16 in Fallstudien untersuchten Unternehmen hatten nur 6 einen Betriebsrat. Die 6 Betriebsräte verteilen sich auf die Organisations- und Lerntypen I - III. Da sie aber nur als Entscheidungsbeteiligte untersucht wurden, nicht jedoch in ihrem gesamten Mitbestimmungszusammenhang, wurde hier auf die Typen von Kotthoff zugegriffen.

terbildungskurse absolvieren. Un- und Angelernte bilden den größten Teil der Belegschaft. Qualifizierungsmöglichkeiten und die Bereitschaft der Beschäftigten, Kompetenzen zu erweitern, werden durch das organisatorische Gestaltungskonzept im Organisationstyp IV stark restringiert. Es gibt nur wenige Möglichkeiten eines Lernens in der Arbeit. Hingegen bestehen in den Organisationstypen I - III gute Möglichkeiten für alle Organisationsmitglieder, hinsichtlich des generalisierbaren, fachspezifischen Wissens neue Inhalte zu erwerben.

Innerhalb der Organisations- und Lerntypen I und II haben die Mitglieder auch gute Möglichkeiten, innovatorische Kompetenzen²² zu entwickeln. Durch die Einbindung von Organisationsmitgliedern aller Statusgruppen in Projektgruppen haben die Mitglieder die Möglichkeit, Innovationszusammenhänge zu durchschauen und ihre Arbeitsbedingungen selbst zu gestalten. Unternehmerische Planungszusammenhänge werden in den Organisations- und Lerntypen I und II somit transparent, und es fließen Interessen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder in die Entscheidungsergebnisse ein. Die Entscheidungsergebnisse sind durch Kompetenzen und Interessen der Betroffenenenebene beeinflusst und werden dadurch nutzergerecht gestaltet. Für die in den Projektgruppen arbeitenden und entscheidenden Beschäftigten heißt dies, daß sie einen Einblick in technisch-organisatorische Innovationsinhalte bekommen. Für sie werden weitläufige Zusammenhänge transparent, und sie bringen ihre Nutzerinteressen in die Gestaltungszusammenhänge ein. Dadurch, daß je nach Innovation immer wechselnde Projektgruppen gebildet werden, lernen die darin Arbeitenden zum einen Wissen auf neue Sachgebiete zu übertragen, dieses zu reflektieren, zu erweitern und sich neues Wissen anzueignen. Zum andern lernen sie, Verfahrenswissen zu übertragen, d.h. sich immer wieder auf neu zusammengestellte Gruppenmitglieder einzustellen, Konflikte zu bewältigen und erfahrungsbezogen zu argumentieren. Eine Vielzahl sozialer und innovatorischer Kompetenzen wird auf diese Weise gefordert und erweitert.

Lediglich im Organisations- und Lerntyp I gibt es - neben den wöchentlichen Koordinationsgruppen, die es auch in den Typen II und III gibt - teilautonome Arbeitsgruppen. Diese Gruppen haben die Entscheidungsbefugnis über die Einteilung ihrer Arbeit - natürlich innerhalb der von den Kunden vorgegebenen Termine. Sie entscheiden auch über personalpolitische Besonderheiten, beispielsweise wer Gruppenmitglied wird, wie die Gruppenprämie verteilt wird, wie der Urlaub in Anspruch genommen wird. Durch die vielfach ineinander verschachtelten Mitgliedschaften in verschiedenen Funktionsgruppen erhalten die Organisationsmitglieder im Organisations- und Lerntyp I sowohl einen Überblick über technisch-organisatorische Innovationen als auch über Arbeitsprozesse, die im Gruppenzusammenhang und im

²² Vgl. zu dieser Differenzierung Frei/Ulich 1980, S. 77 und Fricke, E. 1985, S. 77ff.

Rahmen des Wissensaustausches mit anderen Arbeitsgruppen und den Koordinationsgruppen in ihrer Ganzheitlichkeit transparent werden.

Bei den Organisations- und Lerntypen II und III arbeiten hochqualifizierte Beschäftigte auf Einzelarbeitsplätzen, die eine Kompetenzerweiterung in der Arbeit zulassen. Es gibt einen institutionalisierten und auch einen spontanen Informations- und Wissensaustausch, der sich insbesondere auf fachspezifische Inhalte bezieht. Im Organisations- und Lerntyp II finden wir durch die Projektgruppen auch noch die Verflechtung von Wissen über Innovationszusammenhänge auch auf operativer Ebene.

Im Organisations- und Lerntyp IV fehlt dieser Informations- und Wissensaustausch zwischen den im Unternehmen vorhandenen Funktionsbereichen und Stausebenen fast vollständig. Wir finden dort eher kurzfristige Anweisungsbeziehungen, die in den zum Teil täglich einzuberufenden Koordinationszusammenhängen praktiziert werden.

Als ein Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, daß dort, wo partizipative Strukturen bei Innovationsentscheidungen und im Unternehmensalltag vorhanden sind, auch der Betriebsrat über die Entscheidungszusammenhänge informiert wird und unter dem Motto 'ohne den Betriebsrat geht nichts' ein durchaus geachteter Einflußfaktor ist. Hingegen ist dort, wo ein eher unternehmerzentriertes, autoritäres Informationsverhalten vorherrscht kein bzw. nur ein wenig einflußreicher Betriebsrat zu finden, wie dies insbesondere in den Organisationstypen IV und III der Fall ist.

Wie in dieser und vielen anderen Untersuchungen²³ deutlich gemacht wurde, hängt es in kleinen und mittleren Unternehmen wesentlich von der Strategie des Eigentümer-Unternehmers ab, wie die Organisation inhaltlich ausgestaltet wird - ob sie partizipative Strukturen aufweist oder nicht.

Wie die Forschungsergebnisse von Kotthoff gezeigt haben, hat das Gestaltungskonzept des Eigentümer-Unternehmers, verbunden mit seiner persönlichen Unternehmerstrategie, auch auf die Ausgestaltung des Betriebsratshandelns einen wesentlichen Einfluß. Wie die Betriebsratstypen zeigen, sind insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen die Betriebsräte vom Informationsfluß des Eigentümer-Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung abhängig. Einem von der Geschäftsleitung eher defizitär eingeschätzten Betriebsrat, wie er beispielsweise von den Betriebsratstypen 1, 2 in Teilen auch 3 verkörpert wird, wird der Eigentümer-Unternehmer bzw. die Geschäftsleitung wenig bzw. nur ausgewählte Informationen zukommen lassen. Die Betriebsräte werden eher nicht von sich aus ihr Recht auf Information ausüben und auf diesem beharren. Die negative Rekursion verstärkt sich.

Hingegen wird in den vertretungswirksamen Betriebsratstypen 4 bis 6 der Druck von seiten des Betriebsrates schon größer, wenn es darum geht, Informationen beim Ar-

²³ Vgl. dazu stellvertretend Manz 1993.

beitgeber anzufordern. Insbesondere in den Betriebsratstypen 5 und 6 in Großunternehmen mit einem Management ist die Bereitschaft der Betriebsräte groß, ihr Recht auch durch offene Konflikte mit dem Management bzw. auch durch Einbeziehen der Einigungsstelle einzuklagen.

Die relativ affektiv neutrale, sachbezogene Haltung zwischen Management und Belegschaft läßt - so die These - eine effiziente Durchsetzungskraft des Betriebsrates zu. Reaktionen des Managements bewegen sich auf der sachbezogenen, relativ affektiv neutralen Position derjenigen, die aufgrund ihrer Kompetenzen ausgewählt und eingestellt sind. Die persönliche Bindung und das 'Herzblut', das Eigentümer-Unternehmer in der Regel in die Gründung und Weiterführung des Unternehmens einbringen, fehlt beim Management vielfach.

Dementsprechend gestaltet sich die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management: Affektiv neutral, interessenbezogen, konfliktbereit jedoch mit dem Bewußtsein, daß nur kooperative Zusammenarbeit sowohl für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für das Unternehmen einen Gewinn bringt. Das Gestaltungskonzept eines Großunternehmens oder eines Konzerns ist von vielerlei Einflüssen abhängig. Zum einen ist es der 'stakeholder-Anspruch', wobei unter stakeholder sowohl Gruppeninteressen von Organisationsmitgliedern als auch Interessen überbetrieblicher Gruppen zu subsumieren sind. Zum anderen besteht der 'shareholder value-Anspruch', der in der Regel auf hohen Eigengewinn der Anteilseigner ausgerichtet ist.

Eine innerhalb des Unternehmens ausgerichtete mikropolitisch zustandegekommene Gestaltung, verbunden mit der Berücksichtigung außerbetrieblicher Einflüsse, ergibt das Gestaltungskonzept eines Großunternehmens oder eines Konzerns. Die persönliche Gestaltungssicht des Eigentümer-Unternehmers wird durch ein kollektiv gestaltetes Managementkonzept ersetzt, auf das ein gesetzlich gestützter Betriebsrat Einfluß nimmt. Relative affektive Neutralität innerhalb des Unternehmens ermöglicht eher ein Durchsetzen der kollektiven Aushandlungsprozesse als ein durch die Unternehmerstrategie des Eigentümers getragenes Gestaltungskonzept.

4.2 Partizipatives Arbeitshandeln in seinen Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit: Synergieeffekte partizipativen Arbeitens und wirkungsvoller Betriebsratsarbeit

Vergleicht man die Befunde der beiden unterschiedlich angelegten Untersuchungen, so zeigt sich trotz aller Unterschiede in der Herangehensweise eine Parallelität in den Ergebnissen: Sowohl in den partizipativ ausgerichteten Organisationstypen I und II meiner Untersuchung als auch in der eher gemeinschaftlich ausgerichteten Sozialordnung in kleinen und mittleren Unternehmen nach Kotthoffs Untersuchung haben Betriebsräte einen für kleine und mittlere Unternehmen relativ hohen Einfluß

bei betrieblichen Entscheidungen bzw. können sich den Einfluß mit der Zeit erkämpfen.

Verallgemeinernd läßt sich in diesem Zusammenhang festhalten, daß eine auf gemeinschaftliches Handeln ausgerichtete betriebliche Sozialordnung bzw. - mit anderen Worten - ein eher partizipativ ausgerichtetes Gestaltungskonzept des Eigentümer-Unternehmers / der Eigentümer-Unternehmerin / der Geschäftsleitung *generell* zum Einbezug von Mitarbeiter/innen in das unternehmerische Innovationsgeschehen führen kann. Dies erfolgt zum einen durch direkte Beteiligung am Innovationsgeschehen in Projektgruppen. Zum anderen hat auch in diesen auf Kooperation ausgerichteten Gemeinschaften der Betriebsrat im Rahmen der Mitbestimmung eine Chance, ein einflußreicher Faktor zu sein bzw. zu werden, wenn dieser Prozeß auch, wie die Untersuchungen von Kotthoff gezeigt haben, in Teilen mit starken Konflikten verbunden ist. Anders verhält es sich - so die Untersuchungen Kotthoffs - in eher instrumentell-autoritär ausgerichteten Sozialordnungen, die den Interessen und Bedürfnissen von Mitarbeiter/innen per se schon wenig Aufmerksamkeit schenken.

Betriebsräte sind zum einen im Rahmen der Mitbestimmung in die Gestaltung der organisatorisch-technischen Veränderungen eingebunden. Zum anderen arbeiten Betriebsratsmitglieder - auch aufgrund der fehlenden Freistellung - in den von ihnen mitgeschaffenen partizipativen Strukturen und können im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit handlungsleitende Regeln ändern. Die Folgen und Auswirkungen der Entscheidungen des Aushandlungsprozesses zwischen Betriebsrat und Eigentümer-Unternehmer / Geschäftsleitung werden somit für die Betriebsratsmitglieder direkt erfahrbar.

Der Betriebsrat kann innerhalb der Aushandlungsprozesse mit dem Arbeitgeber den Rahmen zur Herausbildung generalisierbarer und innovatorischer Kompetenzen für die Beschäftigten erarbeiten. Die Beteiligung der Arbeitnehmer/innen an den Entscheidungen des Eigentümer-Unternehmers / der Eigentümer-Unternehmerin / der Geschäftsleitung erhöht das Wissen der Betriebsratsmitglieder über die technisch-organisatorischen Veränderungen aus der Nutzerperspektive. Mit Hilfe einer Beratung von gewerkschaftlicher Seite kann das Nutzerwissen der Betriebsratsmitglieder durch theoretisches Gestaltungswissen ergänzt werden. Arbeitsplatznahes Wissen der Betriebsratsmitglieder in Verbindung zu engen arbeitsbezogenen Kontakten und Kooperationen ist Voraussetzung für eine wirksame kollektive Vertretung der Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Wahrnehmung dieser kollektiven Interessenvertretung erfolgt im Rahmen der betriebsverfassungsgesetzlichen Möglichkeiten.

Im Rahmen der direkten Beteiligung finden Bedürfnisse und Interessen einzelner Eingang. Es findet eine gegenseitige Ergänzung der beiden Partizipationskonzepte, verbunden mit Synergieeffekten statt: Die Nähe des Betriebsrates zur Belegschaft und zum alltäglichen Arbeitshandeln ist gegeben. Unter diesen Bedingungen bildet

sich nicht die oft beklagte Distanz zwischen Betriebsrat und Belegschaft heraus.²⁴ Probleme am Arbeitsplatz werden im Arbeitshandeln durch die Betriebsratsmitglieder selbst erfahren und können zum einen als Arbeitnehmer/innen und zum anderen als Betriebsratsmitglied in einen größeren organisatorischen und institutionellen Zusammenhang eingebracht werden. Details, die der Betriebsrat gegebenenfalls zum Anlaß für eine Betriebsvereinbarung nehmen kann, werden auf diese Weise direkt erlebt.

Ein Problem, das sich daraus ergibt, daß der Betriebsrat oft eine Vertretung der Stammebelegschaft darstellt, ist folgendes: Wie meine Befunde gezeigt haben, haben die mitarbeiterzentrierten, partizipativ ausgerichteten Organisationstypen I und II alle ohne Ausnahme hochqualifizierte Mitarbeiter. Diese sind zudem in Entscheidungsgruppen an der Gestaltung der technisch-organisatorischen Innovationen maßgeblich beteiligt und arbeiten auch im Alltag in Gruppen bzw. relativ selbstbestimmten Einzelarbeitszusammenhängen zusammen. Auch die hochqualifizierten, aber nicht am Innovationsgeschehen beteiligten Arbeitnehmer/innen im Organisationstyp III haben die Möglichkeit, relativ selbstbestimmt ihre qualitativ hochwertigen Arbeitsaufgaben zu lösen, nicht jedoch an Innovationsentscheidungen mitwirken zu können. Der Betriebsrat hat im Organisationstyp III wenig Einfluß, es kommt auch nicht zu einer kooperativen Zusammenarbeit, wie dies in den Typen I und II meiner Untersuchung der Fall ist. Hingegen haben die wenigen qualifizierten Mitarbeiter und die vielen Un- und Angelernten im Organisationstyp IV keinerlei Chancen, in irgendeiner Weise - außerhalb ihrer einfachen Handlungsrouninen - verändernd auf die Entscheidungen der Eigentümer-Unternehmer / der Geschäftsleitung einzuwirken - auch besteht in den Betrieben des Organisationstyps IV kein Betriebsrat.

Diese Fakten lassen Überlegungen zu, nach denen Randgruppen - wie sie in den Fällen der entsprechend der Auftragslage nur befristet eingestellten Un- und Angelernten, aber auch vereinzelt der Facharbeiter in Betrieben ohne Betriebsrat mit relativ autoritärer, unternehmerzentrierter Führungsstruktur gegeben sind - geringe Chancen der Teilhabe an Entscheidungen haben. Weder gibt es direkte Beteiligungsmöglichkeiten, noch gibt es einen Betriebsrat, der die Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen in die Entscheidungsprozesse des Unternehmers einbringt. Überlegungen, einen Betriebsrat einzurichten, finden auf seiten der Arbeitnehmer nicht statt.

Es bildet sich eine doppelte Verliererschaft heraus: eine beteiligungsorientierte Verliererschaft und eine mitbestimmungsorientierte Verliererschaft. Wie die Untersuchungen von Kotthoff gezeigt haben, bestehen in Unternehmen mit einer instrumentell-repressiven Sozialordnung wenig Chancen, daß ein Betriebsrat eine wirkungsvolle Gegenmacht sein kann bzw. als solche entstehen könnte. In Unterneh-

²⁴ Vgl. Kotthoff 1992, Sp. 621.

men, die oft wechselnde Un- und Angelernte in Verbindung mit wenigen Facharbeitern beschäftigen, bestehen danach wenig Chancen, eine gesetzlich gestützte Mitbestimmung zu institutionalisieren, die eine Änderung betrieblicher Zustände herbeiführen könnte. Auch wird es weder den wenigen Facharbeitern und schon gar nicht den Un- und Angelernten möglich werden, in irgendeiner Weise an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen direkt beteiligt zu werden. Ich möchte in diesem Zusammenhang von fehlender Synergie sprechen: Fehlende direkte Beteiligung und nicht vorhandene Mitbestimmung führen zu einer Negativspirale hinsichtlich des Veränderungs- und Gestaltungspotentials der Betriebe und damit auch zu deren Lernfähigkeit.

5. Fazit

In den obigen Ausführungen wurde insbesondere auf die Ausgestaltung des organisatorischen Gestaltungskonzeptes im Hinblick auf Partizipationsmöglichkeiten und Herausbildung generalisierbarer und innovatorischer Kompetenzen der Beschäftigten auf der einen Seite und den Chancen effektiver Einflußnahme der Betriebsräte innerhalb unterschiedlicher betrieblicher Sozialordnungen auf der anderen Seite eingegangen. Es wurden vor allem die arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsauswirkungen betrachtet, die durch das Gestaltungskonzept der Eigentümer-Unternehmer/innen bzw. der Geschäftsleitung in kleinen und mittleren Unternehmen entstehen. Es zeigte sich, daß eine gemeinschaftlich, patriarchalisch-fürsorglich ausgerichtete Haltung der Eigentümer-Unternehmer/innen mit hohen Anteilen partizipativer Teilhabe an der Gestaltung von Aufgabeninhalten und relativ selbstbestimmte Arbeitsausführungen - gegebenenfalls noch im Rahmen teilautonomer Gruppenarbeit - eine Grundlage für eine institutionalisierte Mitbestimmung bieten. Ein konstruktives Ergänzen der durch arbeitsimmanente Qualifizierung erworbenen und erweiterten generalisierbaren und innovatorischen Kompetenzen und deren gewinnbringende Anwendung innerhalb der Betriebsratsarbeit bringen sowohl für die Arbeitnehmer/innen als auch für die Arbeitgeber/innen finanziellen und ideellen Gewinn.

Instrumentell-repressive Sozialordnungen mit relativ autoritär auf die Eigentümer-Unternehmer ausgerichteten Kommunikations- und Anweisungsbeziehungen lassen zwar eine aggressive Gegenmacht der Mitarbeiter/innen zu, was einen Gegenpol zur autoritär-repressiven Eigentümer-Unternehmerstrategie bewirkt. Dieser Gegenpol führt zwar zu einer Begrenzung der instrumentell-repressiven Gestaltungsauswirkungen der Geschäftsleitung / der Eigentümer-Unternehmer/innen, jedoch erzielt diese aggressive Gegenmacht keinen langfristigen kooperativen Aushandlungsprozeß im Unternehmen.

Verallgemeinernd kann hier festgehalten werden, daß ein partizipatives Gestaltungskonzept - oder in Kotthoffs Terminologie eine patriarchalisch-fürsorgliche

Sozialordnung - in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen die Beschäftigten generalisierbare und innovatorische Kompetenzen insbesondere in teilautonomer Gruppenarbeit und Projektgruppen ausbilden können, günstige Bedingungen dafür setzt, daß ein geachteter Betriebsrat entstehen kann, was jedoch oft erst durch große Konflikte erreicht wird. Der Eigentümer-Unternehmer / die Eigentümer-Unternehmerin wird die Bestrebungen einzelner Belegschaftsmitglieder, einen Betriebsrat bilden zu wollen, als persönliche Konfrontation und persönlichen Angriff deuten. Ein langwieriger konfliktreicher Prozeß des Entstehens eines Betriebsrates schließt sich an. Ist der Betriebsrat jedoch gebildet, so basieren die Aushandlungsprozesse zwischen Eigentümer-Unternehmer/in bzw. Geschäftsleitung und Betriebsrat entsprechend der gemeinschaftlich ausgerichteten Sozialordnung auf kooperativer Zusammenarbeit, ohne jedoch dem Betriebsrat im Konfliktfalle seine rechtliche Durchsetzungsfähigkeit absprechen zu wollen. Der Betriebsrat erfährt, da die Mitglieder in der Regel aufgrund der Größe der kleinen Betriebe nicht bzw. selten freigestellt sind, die von ihm mitgestalteten Arbeitsbedingungen im eigenen Arbeitshandeln. Synergieeffekte zwischen positiv auf die Kompetenzentwicklung der Arbeitenden wirkenden organisationalen Gestaltungskonzepten und sich daraus ableitenden Erfahrungen und Kompetenzen zur Betriebsratsarbeit lassen ein kooperatives Aushandlungsklima entstehen, das vom Betriebsrat mit sachbezogener Argumentation gesteuert werden kann. Partizipative Gestaltungskonzepte können somit die Betriebsratsarbeit fördern.²⁵

Anders - so wurde kurz im Rahmen der 'Kontrollgruppe' - dem Organisationstyp IV - diskutiert - stellt sich das Bild innerhalb instrumentell-repressiv gesteuerter Sozialordnungen bzw. nicht beteiligungsorientiert ausgerichteten organisatorischen Gestaltungskonzepten dar. Vom dem in der Regel wenig qualifizierten Personal können keinerlei generalisierbare oder innovatorische Kompetenzen entwickelt werden. Betriebsräte - so sie denn überhaupt bestehen - haben wenig Einfluß auf die Entscheidungen des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin. Es bilden sich Beziehungen heraus, die eher als aggressives Gegeneinander denn kooperatives Miteinander zu bezeichnen sind.

Diese Ausführungen beziehen sich bisher auf die Frage der arbeitswissenschaftlichen Gestaltung, und es konnte eine konstruktive Ergänzung - sogar noch in der Steigerung eine Synergie - zwischen partizipativen Organisationsstrukturen und traditioneller Mitbestimmung festgestellt werden. Die Betriebsratsarbeit umfaßt jedoch weitere Aspekte, die zwar mit den Ergebnissen von Technik-, Organisations- und Arbeitsgestaltung zusammenhängen, aber bisher noch nicht genannt wurden. Dies sind beispielsweise die weiterführenden Fragen der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, die sich auf Fragen des Zusammenwirkens oder des Verhaltens von

²⁵ Vgl. Beisheim/von Eckardstein/Müller 1993, S. 131ff.

Arbeitnehmer/innen in Betrieben beziehen, auf Fragen der Arbeitszeit und des Urlaubs, auf Fragen der EDV-gestützten Leistungskontrolle der Beschäftigten, auf Probleme der Entlohnung, auf Fragen des betrieblichen Vorschlagswesens, auf Auswahlentscheidungen innerhalb von Personalzusammenhängen, auf Fragen der Berufsbildung und Versetzungen und Fragen des Interessenausgleichs oder der Sozialpläne bei Änderungen der Betriebsorganisation, auf Fragen der Inanspruchnahme von Sachverständigen bei Änderungen und auch der Schulung von Betriebsräten. Diese hier nur kurz angerissenen Arbeitsgebiete des Betriebsrates wurden bisher nicht diskutiert, da sie die Einführung partizipativer Organisationsstrukturen tangieren und je nach zeitlicher und inhaltlicher Gestaltungssituation zu einem eigenen weiten Thema werden können.

Wurden oben die Zusammenhänge zwischen den partizipativen bzw. nichtpartizipativen Gestaltungskonzepten und der möglichen Wirkkraft der Betriebsräte aufgeführt, so wird nun das Spektrum auf Teilaufgaben erweitert. Auch hier kann die oben gemachte Aussage gelten, daß da, wo hohe Beteiligungsorientierung vorliegt und ein 'starker' Betriebsrat wirkt, Synergieen dadurch entstehen, daß der Betriebsrat innerhalb der partizipativen Strukturen arbeitet und somit die Schwachpunkte am ehesten erfahren kann und sie in für alle Parteien gewinnbringende Regelungen umsetzen kann.

Einen Ersatz des Betriebsrates kann es jedoch nach diesen Ausführungen nicht geben, da die Frage der Dauerhaftigkeit, Verstetigung und Diffusion der partizipativen Beteiligungsverfahren besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen von den Eigentümer-Unternehmern abhängig ist. In diese Denkrichtung weisen auch die folgenden, von Greifenstein/Jansen/Kißler vertretenen Argumente:

Unter Berücksichtigung des zeitgleichen Verlaufs von produktionstechnischer und sozialer Modernisierung können nach Greifenstein/Jansen/Kißler²⁶ folgende Hypothesen gewagt werden:

"- Die unterschiedlichen Formen der direkten Beteiligung stellen keinen dauerhaften Trend in Richtung Partizipation dar. Als temporäre Experimente zielen sie darauf ab, das Produktionswissen der Lohnabhängigen für technische Innovationsprozesse abzuschöpfen.

- Formen der direkten Partizipation sind kein zuverlässiger Indikator für das Ende des Taylorismus. Die behauptete Krise des Taylorismus ist eine Form-, nicht aber eine Strukturkrise. Die Arbeitsteilung zwischen Hand und Kopf wird nicht aufgehoben und die Arbeitsteilung zwischen ausführenden Arbeitern durch eine verschärfte Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine ersetzt.

²⁶ Vgl. Greifenstein/Jansen/Kißler 1989, S. 147ff.

- Die ReIntegration der Arbeit erfolgt in der Maschine. In ihr werden nun mechanische und intellektuelle Tätigkeiten reintegriert.²⁷

Die direkte Partizipation dient nach Greifenstein/Jansen/Kißler zur Bewältigung des aktuell ablaufenden technisch-organisatorischen Umbruchprozesses. Je aktiver die Partizipanten sich in diesen Prozeß einbringen, desto schneller macht sich die direkte Partizipation als permanent funktionierende Einrichtung obsolet.²⁸ Die direkte Beteiligung greift erst in der Phase der Technikdiffusion, vermag daher nicht den Anspruch einzulösen, Technik sozialverträglich zu gestalten, sie kann aber dazu beitragen, die Technik für diejenigen, die mit ihr umgehen, erträglich zu gestalten.²⁹

Diese kritische allgemeine Auseinandersetzung von Greifenstein/Jansen/Kißler mit partizipativen Organisationskonzepten, die vielfach in Verbindung mit Einführung computergesteuerter Technologie initiiert werden, kann dahingehend interpretiert werden, daß gerade die Betriebsräte ein immer breiteres Aufgabenspektrum bekommen, sollen die Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer/innen menschengerecht werden bzw. bleiben. Aufgrund der möglichen Flüchtigkeit der partizipativen Konzepte - insbesondere der Bindung an Eigentümer-Unternehmer/innen in kleinen und mittleren Unternehmen - hat der Betriebsrat weiterhin die Aufgabe, menschenwürdige und arbeitnehmer/innengerechte Bedingungen auszuhandeln.

Aber wie wir in den Ausführungen von Kotthoff gesehen haben, ist Kennzeichen der Betriebsräte kleiner und mittlerer Unternehmen vielfach die fehlende differenzierte Kenntnis der durch das Betriebsverfassungsgesetz gegebenen Rechte und deren Auslegungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten. Es fehlt die inhaltliche Basis, um begründete Argumentationen liefern zu können. Eine doppelt negative Entwicklung ist damit zu verzeichnen: Zum einen werden die Betriebsräte kleiner und mittlerer Unternehmen durch den Eigentümer-Unternehmer / die Eigentümer-Unternehmerin nicht mit Informationen versorgt, zum anderen haben sie weder ausreichendes Wissen über die zum Teil relativ speziellen und komplexen Innovationen noch über ihre differenzierten Rechte und können sich auf diese Weise nicht aus ihrer Abhängigkeit vom Unternehmer befreien.

Ein weiteres Moment, das Einschränkungen der Wirkungskraft des Betriebsrates in kleinen und mittleren Unternehmen zur Folge hat, ist die nicht mögliche Freistellung von Betriebsräten in den vielfach vorhandenen Unternehmen unter 300 Beschäftigten. Betriebsratsarbeit ist somit neben der Alltagsarbeit zu leisten. Betriebsratsarbeit kann aus ihrer defizitären Wissenslage nur mühsam befreit werden.

²⁷ Greifenstein/Jansen/Kißler 1989, S. 169.

²⁸ Greifenstein/Jansen/Kißler 1989, S. 161.

²⁹ Greifenstein/Jansen/Kißler 1989, S. 162.

Eine Lösung aus dem Wissens- und Handlungsdefizit der so charakterisierten defizitären Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen kann eine ausgebaut gewerkschaftliche Betreuung bewirken. Diese muß jedoch auf die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen ausgerichtet sein - wobei insbesondere die besonderen Beziehungen zwischen Eigentümer-Unternehmer/innen und Arbeitnehmer/innen, die vielfach vorhandenen hohen Qualifikationen der Facharbeiter aber auch die Fälle, in denen Randgruppen wie Un- und Angelernte dominieren, zu berücksichtigen sind. Eine Konstellation wie sie im Rahmen partizipativer Organisationsstrukturen und gemeinschaftlich ausgerichteter betrieblicher Sozialordnung gegeben ist, scheint eine günstige Ausgangsbedingung für die Bildung erfolgreicher Betriebsratsarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen - insbesondere des Produktionsbereiches - zu sein.

Literatur

- Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hg.) (1989): *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen*. Berlin.
- Alioth, A. (1978): *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. (Dissertation Nr. 717 der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften) St. Gallen. veröffentlicht als: Alioth, A. (1980): *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich) Nr. 27. Bern.
- Argyris, Ch. (1990): *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Needham, MA.
- Argyris, Ch. (1994): *On Organizational Learning*. Cambridge (1. Aufl. 1992)
- Argyris, Ch. (1997): *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Aus dem Amerikanischen von Hans Kray. Stuttgart. (Die Originalausgabe erschien unter dem Titel "Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change" 1996 San Francisco.)
- Argyris, Ch./Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading.
- Baitsch, Ch. (1985): *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Eine hermeneutische Analyse bei Industriearbeitern in einer sich verändernden Arbeitssituation*. Bern u.a.
- Baitsch, Ch. (1996): *Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen. Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept*. In: Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.) (1996), S. 102-112.
- Baitsch, Ch./Frei, F. (1980): *Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit. Mit einem Vorwort von Eberhard Ulich*. Bern u.a. (Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 30, herausgegeben von Eberhard Ulich)
- Bartölke, K./Grieger, J./Ridder, H.-G./Weskamp, C. (1994): *Betriebs- und Dienstvereinbarungen bei der Einführung von ISDN-Kommunikationsanlagen in Organisationen*. Opladen.
- Beisheim, M./v. Eckardstein, D./Müller, M. (1993): *Partizipative Organisationsformen und industrielle Demokratie*. In: Müller-Jentsch, W.(Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München/Mering 1993 (1991), S. 125-140.
- Breisig, Th. (1990): *It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln.

- Breisig, Th. (1997): Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen. Handbuch für Praktiker. Köln.
- Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.) (1996): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Forum Zukunft der Arbeit. Friedrich-Ebert-Stiftung. Heft 5. Bonn.
- Frei, F./Duell, W./Baitsch, Ch. (1984): Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung. In: Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 39, herausgegeben von E. Ulich, Bern, Stuttgart, Wien.
- Fricke, E. (1985): Lernen und Gestalten. Möglichkeiten der Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen in der betrieblichen Berufsausbildung, in: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) 1985, S. 73-84.
- Fricke, W./Fricke, E. (Hrsg.) (1990): Jahrbuch Arbeit und Technik 1990. Bonn.
- Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) (1985): Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik. Bonn.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1989): Sachzwang Partizipation? Mitbestimmung am Arbeitsplatz und neue Technologien. In: Aichholzer, G./Schiensstock, G. (Hg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin, S. 147 - 165.
- Gustavsen, B. (1990): Demokratische Arbeitspolitik LOM in Schweden. In: Fricke, W./Fricke, E. (Hrsg.) (1990), S. 213-228.
- Gustavsen, B. (1994): Dialog und Entwicklung: Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform der Arbeitswelt. Berlin.
- Gustavsen, B. (1996): Produktivität und Arbeitsorganisation: Die Debatte über Produktionskonzepte. In: Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.) (1996), S. 47-56.
- Habermas, J. (1981): Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt/M.
- Isaacs, W. N. (1993): Taking Flight: Dialogue, Kollektive Thinking and Organizational Learning. In: Organizational Dynamics, Autumn 1993, pp. 24-39.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1992): Betriebsrat. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. neubearb. u. erg. Auflage, hrsg. v. E. Gaugler/W.Weber, Stuttgart 1992, Sp. 611-624.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive. In: WSI-Mitteilungen (Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung) 9/1995, September, 48. Jahrgang, S. 549-557.
- Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) (1988), S. 165-168.
- Manz, Th. (1993): Schöne neue Kleinbetriebswelt? Perspektiven kleiner und mittlerer Betriebe im industriellen Wandel. Berlin.
- Müller-Jentsch, W.(Hg.) (1993): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering (1991, 1. Auflage).
- Schulz, B. (1990): Mitbestimmung bei der Einführung überbetrieblich vernetzter Informations- und Kommunikationssysteme. Werkstattbericht Nr. 3. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Berlin.

Betriebsräte im Modernisierungsprozeß- Mitbestimmung auf dem Prüfstand¹

Giselind Roßmann

1. Veränderungen in den Unternehmen
2. Veränderungen der industriellen Beziehungen
 - 2.1 *Wirtschaftliche und rechtliche Restrukturierung der Unternehmen*
 - 2.2 *Bedeutungsverlust des „Normalarbeitsverhältnisses“*
 - 2.3 *Abnehmende Verbindlichkeit zentraler Verbandspolitik und Tariffucht*
3. Situation der Betriebsratsarbeit / Interessenvertretung
4. Neue Anforderungen an Betriebsratsarbeit entstehen oder: Wie ernst muß man Managementkonzepte nehmen?
5. Betriebsratsarbeit: Co-Management oder Risikominimierung?
6. Neue Formen der Betriebsratsarbeit werden notwendig oder: Wie setzt man die neuen Konzepte besser um?
7. Besondere Vorteile von Betriebsräten beim „Quantensprung“
8. Zukunftsträchtige Modernisierung? - Managementkonzepte auf dem Prüfstand!

Literatur

¹ Die erste Fassung dieses Artikels „Die Rolle von Betriebsräten im Modernisierungsprozeß“ - gemeinsam erstellt mit Holger Bargmann - ist erschienen in einem Tagungsband der Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland-Pfalz: Modernisierung der Arbeit in Rheinland-Pfalz, 12. Oktober 1995 in Mainz. Der Artikel erhebt nicht den Anspruch einer wissenschaftlich fundierten und umfassenden Analyse, sondern will vielmehr die Erfahrungen aus vielfältigen Praxiskontakten im Rahmen der Beratung von Betriebs- und Personalräten widerspiegeln. Insofern sind mittelbar alle Kolleginnen und Kollegen der TBS als Co-Autoren beteiligt.

Die Autorin Giselind Roßmann, die seit 1992 als Leiterin der Regionalstelle Trier der Technologieberatungsstelle des DGB Rheinland-Pfalz arbeitet, will sich auf diesem Weg bei Hartmut Wächter bedanken, der als langjähriger Vorgesetzter, Lehrer und Freund wichtige Grundlagen für diese Beratertätigkeit mitgeschaffen hat.

1. Veränderungen in den Unternehmen

Wie bereits Ende der achtziger Jahre beginnen auch heute noch Veröffentlichungen, die sich mit den Umbrüchen in der deutschen Unternehmenslandschaft auseinandersetzen, mit dem Verweis auf gestiegene Anforderungen an die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, Druck auf kürzere Durchlaufzeiten und flexible Liefertermine sowie zunehmende Anforderungen an die Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktionsprozessen. Insbesondere die Globalisierung - verbunden mit einem enormen Kostendruck auf die Unternehmen - kommt in jüngster Zeit als wesentliches Argument hinzu.

Die Konzepte, mit denen Unternehmen auf diese Veränderungen reagier(t)en, stehen unter sattsam bekannten Überschriften, wie z.B. Lean Production, Lean Management, Business Reengineering oder Outsourcing. Bei diesen begrifflichen Konzepten ist stets Vorsicht geboten² und zu fragen, wieviel alter Wein uns in neuen Schläuchen präsentiert wird.

Ob nun der Wein alt oder neu sein mag - fest steht, daß in den Betrieben massive Veränderungen stattfinden oder stattgefunden haben. Geschäftsfelder werden neu geordnet, Konzentrationen auf ein „Kerngeschäft“ finden statt, verbunden mit dem Versuch, alle nicht dazugehörigen Abteilungen auszugliedern oder abzuspalten. Sogar zum Kerngeschäft gehörende Aufgaben, wie z.B. die Softwareentwicklung, werden ausgegliedert und als Unteraufträge an andere Betriebe vergeben. Unbeschadet rechtlicher Eigenständigkeiten nehmen wechselseitige Abhängigkeiten der Betriebe zu, der Verflechtungsgrad steigt. In der Automobilindustrie wird bereits seit einigen Jahren mit Organisationsformen experimentiert, die man als „Betrieb im Betrieb“ bezeichnen könnte: es geht nicht nur darum, daß Zulieferer möglichst auf dem Gelände und in Hallen der Automobilhersteller ihre Produkte fertigen; ihre Arbeiter sollen diese auch am gleichen Band des Automobilherstellers in die Fahrzeuge montieren. Sie stehen dann neben Arbeitern aus anderen Betrieben und arbeiten zu unterschiedlichen Bedingungen, nach anderen Tarifverträgen, zu anderen Löhnen. Der bisherige ökonomische und juristische Betrieb steht zur Neudefinition an.

² Begriffe dienen immer auch dem „Verkauf“ von Forschungsergebnissen oder Beraterdienstleistungen. Interessanterweise wurde von den Autoren der MIT-Studie zunächst der Begriff „fragile“ Produktion verwendet, der sehr viel genauer den zugrunde liegenden Sachverhalt beschreibt. Die Umbenennung in „schlanke“ Produktion dürfte im Sinne der Werbewirksamkeit mit den unterschiedlichen Konnotationen der Begriffe zusammenhängen: schlank wird - im Gegensatz zu zerbrechlich - positiv bewertet. Daß die Zerbrechlichkeit negativ auf die Produktivität zurückfallen kann, zeigen die Ausführungen von Koichi Shimizu zu Toyota. Vgl. dazu das Interview mit Koichi Shimizu „Humanisierung der Arbeit bei Toyota“, in: Die Mitbestimmung, Nr. 11/1994, S.6-8.

Daß die Entwicklungen konsequenzenreich für die Art und Zahl der Arbeitsplätze, für die Arbeitsorganisation, für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten insgesamt sind, kann man nicht zuletzt an den allmonatlichen Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeit ablesen. Die inhaltlichen Auswirkungen werden immer ambivalenter und uneinheitlicher.

Gemeinsam ist den Rationalisierungskonzepten, daß sie - zumindest vom Ansatz her - systemisch sind und daß sie am Menschen ansetzen; von der Umsetzung in den Betrieben kann man das allerdings nicht immer behaupten.

Dieser Strukturwandel ist nicht zu bewältigen mit Arbeitnehmern des klassischen tayloristisch-fordistischen Typs. Abgesehen vom hohen Planungs- und Koordinierungsaufwand einer Organisationsstruktur, die nach wie vor an der Trennung von Planung und Ausführung ansetzt, scheitert die Bewältigung neuer Anforderungen am „Zuständigkeitsdenken“ und einem Desinteresse für alle Vorgänge außerhalb dieses „Zuständigkeitsbereiches“. Daß dies auch heute noch feststellbar ist und nicht alleine eine „Lohnarbeitsmentalität“ seitens der Arbeitnehmer umfaßt, sondern vielmehr auch und gerade in mittleren Führungsetagen vorzufinden ist, bestätigen die vielfältigen betrieblichen Beratungserfahrungen der Technologieberatungsstelle beim DGB (Zitat aus dem Jahr 1997: „Gemeinkosten haben einen Fertigungsman nicht zu interessieren“).

Mitdenken kann man nicht beschwören oder erzwingen; zwar gehen von Arbeitsplatzunsicherheiten und drohenden Verlagerungen entsprechende Wirkungen aus und die Neigung zu Kompromissen wächst. Die Vereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilisierung bei VW oder Opel zeigen dies exemplarisch. Druck alleine reicht jedoch nicht aus; es müssen immer auch erkennbare Gegenleistungen hinzukommen. Und diese gibt es auch: sei es, daß den Beschäftigten (befristete) Arbeitsplatzgarantien eingeräumt werden, sei es, daß ihnen mehr Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten oder verbesserte Tätigkeitszuschnitte angeboten werden, zu deren Bewältigung allerdings in der Regel auch ein Prozeß von Qualifizierung und Begleitung vonnöten ist. Über kurz oder lang müssen sich diese Veränderungen auch im Lohnsystem widerspiegeln, wenn sie sich nicht selbst ad absurdum führen wollen.

In zahlreichen Betrieben ist allerdings hinsichtlich der Frage von Lohnhöhe und Lohnform eine dilatorische Lösung zu beobachten. Man friert individuelle Lohnhöhen vorläufig ein, wobei sich diese Vorläufigkeit als recht dauerhaft erweisen kann. Nun ist ein Moratorium an sich nicht zu kritisieren, aber ein Auseinanderfallen von erwünschtem und belohntem Verhalten wird von den Beschäftigten zu recht nur für einen überschaubaren Zeitraum akzeptiert. Wenn weiter der Anspruch aufrechterhalten wird, daß materielle Anreize genau das Verhalten belohnen sollen, das zu den zentralen Anforderungen im Unternehmen zählt, müssen Bezugsgrößen geändert werden. Welche Rolle spielen - de facto - hinsichtlich der Eingruppierung und

Leistungsentlohnung Faktoren wie z.B. verantwortliches Handeln, Mitdenken, Beteiligung, Teamfähigkeit, kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, Flexibilität und Motivation?

Abgesehen von der Frage, wie im Unternehmen die Abkehr vom tayloristisch-fordistischen Konzept umgesetzt wird, geht sie grundsätzlich einher mit einer gravierenden Veränderung des eingespielten Systems der industriellen Beziehungen.

2. Veränderungen der industriellen Beziehungen

Das bisherige System der industriellen Beziehungen war gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Verrechtlichung und eine zentralistische - vielleicht preußische - Struktur. Ziel war immer die Standardisierung der Arbeitsbedingungen, einmal im Sinne einheitlicher Lebensbedingungen für die Arbeitnehmer, zum anderen im Sinne einheitlicher Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen. Eine zentralisierte Aushandlung von Tarifverträgen zieht nicht nur Regelungskompetenz aus den Betrieben heraus, sondern weitgehend auch die Konflikte, die nur gelegentlich als Drohpotential und Durchsetzungsressource eingesetzt werden. Mit diesem Modell sind sowohl die Arbeitgeberverbände als auch die Gewerkschaften über einige Jahrzehnte hinweg gut gefahren. Inzwischen drohen die Arbeitgeberverbände damit, das Modell zu einem Auslaufmodell zu machen. Der Druck auf die Flächentarifverträge kommt von mehreren Seiten.

2.1 Wirtschaftliche und rechtliche Restrukturierung der Unternehmen

Durch Unternehmensaufspaltung, -abspaltung, Outsourcing werden Unternehmen in kleinere, rechtlich zumeist selbständige Einheiten zergliedert. In diesen Einheiten müssen innerbetriebliche Interessenvertretungen erst aufgebaut werden. Teilweise werden - auch in Rheinland-Pfalz - diese Restrukturierungen unbeschadet der Kosten gerade deshalb in Angriff genommen, um starke Betriebsräte zu entmachten.

Durch die Aufteilung gehören einzelne Betriebsteile häufig anderen Branchen an als vorher; sie ändern damit auch ihre Tarifzugehörigkeit, wenn sie nicht sogar aus allen Tarifbindungen vollends herausfallen.

Während einerseits die These vertreten wird, daß in zahlreichen Unternehmen eine Neuordnung von Produktion, Organisation und Vertrieb abgeschlossen sei und nunmehr Wachstum und Überleben über die Einnahmeseite und eine Eigenkapitalrendite über mehr Umsatz zu sichern versucht würde³, sind seitens der TBS in Rheinland-Pfalz weiterhin in den mittelständischen Unternehmen „Flexibilisierungsversuche“

³ Etwa: Kühl, J. (1997): Bestandpflege und Rekonstruktion von Betrieben als aktive Beschäftigungspolitik, in: WSI-Mitteilungen 9/1997, S.598-608.

über Make-or-Buy-Entscheidungen festzustellen. Die Devise lautet: „mit geringerem Einsatz größere Gewinne erzielen“ und fußt auf der Erkenntnis, daß ohne intensive Investitionen in den Bereichen Produktinnovation und Marketing Marktzugänge und Absatz sinken werden und andererseits durch die Schaffung einer numerischen Flexibilität auf diese Marktveränderungen „reagiert“ werden kann. Die weiterhin zugrunde liegende Annahme, kleinere Unternehmen könnten über solche Make-or-Buy-Entscheidungen ähnlich erfolgreich agieren wie die Automobilindustrie, die eine strikte Zulieferpyramidisierung durchgesetzt hat, sollte allerdings mit Vorsicht bewertet werden. Einmal werden vor dem Hintergrund sinkender wertschöpfender Anteile im Unternehmen die für die verbleibenden Anteile zu tragenden Gemeinkosten relativ steigen. Darüber hinaus werden Gemeinkostenanteile steigen, wenn in neuem Umfang Kosten für Beschaffung, Materialwirtschaft und Qualitätssicherung auf die Unternehmen zukommen, was i.T. in unglaublich blauäugiger Art bei den Entscheidungen ausgeblendet bleibt. Zum dritten werden für die Unternehmen mit geringerer Marktmacht als der eines Automobilherstellers kaum vergleichbare Flexibilitätsreserven mobilisierbar sein.

Unternehmen überschätzen hier die Möglichkeiten des kostengünstigeren Steuerns und verlieren zukunftsorientierte Konzepte der Produktinnovation und Marktakquisition aus dem Auge. Gleichzeitig werden die tatsächlichen Potentiale der Beschäftigten unterschätzt. Daß gerade das flexible Können und Wollen der Beschäftigten (im Sinne einer funktionalen Flexibilität) bisheriger Garant von Lieferfähigkeit, Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis war, wird für die Zukunft weder gesehen noch genutzt, ja sogar zerstört.

2.2 Bedeutungverlust des „Normalarbeitsverhältnisses“

Das og. Normalarbeitsverhältnis ist der Dreh- und Angelpunkt für betriebliche und überbetriebliche Interessensvertretungen und stellt die Basis dar für die bestehenden Institutionen im System der industriellen Beziehungen. Dieses Normalarbeitsverhältnis ist einem quantitativen Bedeutungsverlust ausgesetzt, der sich zunehmend auch qualitativ auswirkt. Die Zunahme von geringfügig Beschäftigten, befristeten Arbeitsverträgen, Leiharbeitnehmern neben den „Normalarbeitnehmern“ schafft erhebliche wirtschaftliche, rechtliche und Interessensunterschiede auf engstem Raum. Hinzu kommen die Ausbreitung der Scheinselbständigkeit, einer Wiederbelebung des alten Subkontraktwesens sowie neue, unterschiedlich gestaltete Formen von Tele(heim)arbeit. Ergebnis dieser Entwicklungen ist die Heterogenisierung der Lebenslagen und der Interessen auf der Ebene des individuellen Betroffenen einerseits und eine schwindende Treffgenauigkeit des Arbeitnehmerbegriffes auf der kollektiv-rechtlichen Ebene andererseits.

2.3 *Abnehmende Verbindlichkeit zentraler Verbandspolitik und Tariffucht*

In den letzten Jahren häufte sich bei vielen Unternehmern der Unmut über die von ihren Verbänden ausgehandelten Tarifverträge. Die Folge waren vermehrte Austritte aus den Arbeitgeberverbänden mit dem Ziel der Tariffucht. Dies ist zwar rechtlich gesehen aufgrund der Nachgeltung der Tarifverträge nicht so einfach und kurzfristig zu erreichen⁴, zeigt jedoch letztlich wachsende Legitimationsprobleme und abnehmende Verbindlichkeit der zentralisierten Verbandspolitik. Daß der Versuch, (Lohn-)Tarifverträge auf der betrieblichen Ebene abzuschließen, auch nicht unbedingt den Königsweg darstellt, darauf hat Albach verwiesen:

„zeigen die amerikanischen Erfahrungen, daß Firmenverträge die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit schwächen und ein geringeres Wachstum der Produktivität in der Gesamtwirtschaft bewirken. Voreilige Austritte von Unternehmen aus ihrem Arbeitgeberverband sind daher nicht geraten“.⁵

Die Probleme der Flächentarifverträge liegen - zusammenfassend gesagt - in ihren Geltungsbereichen: durch die wirtschaftliche und rechtliche Restrukturierung der Unternehmen wird der Betriebsbegriff problematisch, durch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wird der Arbeitnehmerbegriff problematisch, und auf der sachlichen Ebene wird aufgrund der erheblichen Unterschiede der Produktionsbedingungen die Regelungsmaterie komplex.

Die Folge ist eine Verbetrieblung der industriellen Beziehungen. „Gewerkschaftliche Tarifpolitik wird tendenziell zur Rahmenpolitik für differenzierte Betriebsvereinbarungen zwischen Betriebsräten und betrieblichem Management.“⁶

Daraus resultieren zum einen neue und zusätzliche Aufgaben für Betriebsräte; andererseits werden die Konflikte wieder in die Betriebe zurückverlagert. Dies wird besonders dann evident, wenn ausgerechnet die Vertreter des Managements, die im Rahmen innerbetrieblicher Entscheidungen bereits die Gültigkeit des Betriebsverfassungsgesetzes für sich „ignorieren“ und Betriebsräte tendenziell eher nicht beteiligen (wollen), ausgerechnet für die tarifvertraglichen Regelungsbereiche innerbetriebliche Lösungen einfordern.

⁴ Vgl. Feger, S. (1995): Flucht aus dem Arbeitgeberverband, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Nr. 8/1995, S.490-505.

⁵ Albach, H. (1995): Für eine neue Lohnpolitik, in: WZB-Mitteilungen Nr. 69/1995, S.13.

⁶ Lecher, W. (1995): Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 5/1995, S.323.

3. Situation der Betriebsratsarbeit / Interessenvertretung

Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung ist strukturell auf Reaktivität angelegt. Dem Betriebsverfassungsgesetz liegt - vereinfacht gesagt - ein Modell zugrunde, daß die Betriebsräte in den Fällen, in denen der Gesetzgeber ihnen Rechte eingeräumt hat, tätig werden aufgrund der Initiative des betrieblichen Managements. D.h. sie reagieren auf vorgängige Planungen, Maßnahmen, Absichten, wenn diese bereits zu einem (vorläufigen) Abschluß gediehen sind. Sie müssen unter Zeitdruck Arbeits- und Denkprozesse, die das Management bereits hinter sich hat, nachvollziehen. Ihre Handlungsoptionen beschränken sich faktisch häufig auf Zustimmung, Ablehnung oder marginale Nachbesserungen. So kompliziert die zugrunde liegenden Sachverhalte im einzelnen auch sein mögen, die Form der Betriebsratsbeteiligung bzw. -mitbestimmung nimmt dabei einen punktuellen Charakter an: spätestens mit der Unterschrift unter eine Betriebsvereinbarung ist der Fall erledigt. Das klassische Beispiel dafür ist die Mitbestimmung in personellen Einzelangelegenheiten. Betriebsratsarbeit ist dann mosaikförmig zusammengesetzt aus einer Vielzahl für sich genommer einzelner Vorgänge, die jeweils nach einem einzelnen Beteiligungsakt für sich abgeschlossen sind.

Im Rahmen der beschriebenen Veränderungsprozesse in den Unternehmen müßten Betriebsräte in einen konstruktiven Dialog mit dem Management eintreten (können), der weit über die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes hinausginge.

Betriebsänderungen werden dort in den Paragraphen 111 und folgende behandelt. Zunächst begründet der § 111 ein Informations- und Beratungsrecht des Betriebsrates. Das darüber hinaus in den §§ 111 ff verankerte Mitbestimmungsrecht erlaubt dem Betriebsrat jedoch nicht die inhaltliche Mitgestaltung der Betriebsänderung. Es soll vielmehr einen Ausgleich für die aus einer Betriebsänderung resultierenden wirtschaftlichen Nachteile gewähren. Die Gestaltung der Betriebsänderung als solche stellt nach der Wertung des Gesetzgebers eine autonome unternehmerische Entscheidung dar, die vom Betriebsrat weder verhindert noch inhaltlich beeinflusst werden soll. Wesentliche Instrumente derzeitiger Personalabbau- und Reorganisationsstrategien oder gar der Entwicklung neuer Produktideen zur Sicherung der Arbeitsplätze fallen unter das Direktionsrecht des Arbeitgebers. Das in den Mitbestimmungsparagraphen des Betriebsverfassungsgesetzes verankerte Initiativrecht ist hier nicht gegeben, also auch nicht erzwingbar. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht für Betriebsräte hier nur Informations- und Beratungsrechte, keinesfalls Mitbestimmungsrechte, vor.

Betriebsräte können bei den genannten, weitreichenden, Unternehmensentscheidungen bestenfalls die Personalmaßnahmen „sozialverträglich“ mitgestalten. In einer Zeit, in der jeder weitere Arbeitsplatzabbau volkswirtschaftlich, sozial und psychologisch kaum verkraftbar ist, ist dieser Begriff der Sozialverträglichkeit weder zu

verantworten, noch unhinterfragt stehen zu lassen⁷. So wird Betriebsräten nicht die Möglichkeit gegeben, Outsourcing-Entscheidungen zu verhindern, ihnen aber Mitsprache bei der Personalauswahl eingeräumt. Damit kann Mitbestimmung einzelne Schicksale mildern, aber nicht die strategische Entscheidung des Unternehmens beeinflussen. Im Gegensatz zum erzwingbaren und auch für den einzelnen Arbeitnehmer einklagbaren Sozialplan, ist der Interessenausgleich, in dem weitergehende Ansprüche formuliert werden können, freiwillig und die Nichteinhaltung hat für den Arbeitgeber keine juristischen Folgen.

„Fortschrittliche“ Unternehmen binden Betriebsräte zwar in ihre (strategischen) Entscheidungen ein. Sie lassen Betriebsräte mitarbeiten, ohne daß ihnen die - für die Komplexität der Thematik - notwendige inhaltliche und beraterische Unterstützung zugestanden würde. Die als Informationsveranstaltung von Betriebsräten wahrgenommene „Mitarbeit“ wird später dann häufig vom Management als präjudizierend ausgelegt im Sinne eines „sie waren doch dabei und haben nichts dagegen gesagt“.

Für eine tatsächliche Mitgestaltung sehen die Rahmenbedingungen also nicht günstig aus. Betriebliche Interessenvertretungen arbeiten als Gremien unter erschwerten Bedingungen. Sie verfügen in der Regel über keine geeignete Infrastruktur. Weder personell noch technisch sind sie hinreichend ausgestattet, häufig steht noch nicht einmal eine ausreichende unterstützende Sachbearbeitung oder Sekretariatskapazität zur Verfügung. Im Gegensatz zum Management kann der Betriebsrat - von wenigen nicht-repräsentativen Ausnahmen abgesehen - nicht auf die Zuarbeit von Stabsstellen o.ä. zurückgreifen. Erschwerend wirkt sich aus, daß die Betriebsräte nicht für alle Themen, nicht einmal für die meisten, ausgewiesene Experten sein können. Sie müssen sich in die jeweiligen Sachverhalte zunächst zumindest rudimentär einarbeiten. Damit haben sie nicht nur das Problem der Informationsbeschaffung, sondern das viel häufigere Problem der Informationsverarbeitung. Zwar haben sie im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes einschlägige Möglichkeiten, wie z.B. zur Teilnahme an Seminaren bzw. die Unterstützung durch Sachverständige, aber gerade diese Rechte werden in den Betrieben zunehmend restriktiv gehandhabt.

Darüber hinaus ist Betriebsratsarbeit gekennzeichnet durch eine chronische Überlastung von Routineaufgaben. Hinzu kommt die in Belegschaften (und im Gremium selbst) oftmals festzustellende Stellvertreter- und Delegationsorientierung. Möglichst alle Aufgaben werden den freigestellten Mitgliedern zugeschoben; bei diesen konzentriert sich Alltagsroutine, so daß für übergreifende und neue Aufgabenstellungen, das Denken über den Tag hinaus oder gar ein Initiativ-Werden, kein Raum bleibt.

⁷ Zum Zeitpunkt, an dem dieser Artikel überarbeitet wurde, haben sich parallel 10 Betriebsräte an die TBS Rheinland-Pfalz mit diesem Problem gewandt - es handelt sich um ca. 500 durch Outsourcing- und Verlagerungsentscheidungen vom Abbau bedrohte Arbeitsplätze.

Insoweit stehen Betriebsräte aufgrund ihrer gesetzlichen Funktionen und unter den gegebenen Rahmenbedingungen arbeitsmäßig mit dem Rücken an der Wand - und zwar systematisch. Soweit die Ausgangslage.

Nun wird Betriebsratsarbeit durch die „Modernisierungsprozesse“ immer schwieriger; zum einen im Hinblick auf die „alten“ Aufgaben des Betriebsrates, zum anderen durch zusätzliche „neue“ Aufgaben. Die „alten“ Aufgaben wandeln sich, weil die Interessen der Belegschaften immer heterogener werden. Die Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse führen zu einer notwendigen Abkehr einer „Interessenvertretung mit dem Rasenmäher“. Die Tatsache, daß der Modernisierungsprozeß Rationalisierungsgewinner, -verlierer und -dulder gleichzeitig hervorbringt, stellt die Frage, was die Interessen *genau* sind, die der Betriebsrat zu vertreten hat, in aller Schärfe. Ohne eine präzise Beantwortung dieser Frage ist ein Gestaltungsansatz schlechterdings unmöglich.

Durch die Verbetrieblung der industriellen Beziehungen wachsen dem Betriebsrat neue - quasi tarifpolitische - Aufgaben zu. Die Verlagerung von Regelungsgegenständen und Aushandlungsprozessen von der zentralen Verbands- auf die betriebliche Ebene, mit der auch Konfliktgegenstände in den Betrieb reimportiert werden, birgt Chancen und Risiken: einerseits Chancen auf maßgeschneiderte Lösungen unter Einbeziehung der Interessen der Belegschaften, andererseits Risiken fehlender Durchsetzungschancen.⁸

4. Neue Anforderungen an Betriebsratsarbeit entstehen oder: Wie ernst muß man Managementkonzepte nehmen ?

Wenn nach Darstellung dieser neuen Belastungen von Betriebsratsarbeit, nun Schlußfolgerungen für die Rolle der Betriebsräte im Modernisierungsprozeß gezogen werden sollten, ist es sinnvoll, sich zunächst noch einmal genauer die Hintergründe neuer Managementkonzepte vor Augen zu führen. Denn es ist wichtig zu unterscheiden, wieweit die in den Unternehmen angegangenen Änderungen Modetrends folgen - Aufspringen auf Züge, die durch Publikationen zur „Zweiten Revolution in

8 Damit sind nicht nur Fragen der Verhandlungskompetenz und Konfliktfähigkeit der Betriebsräte gemeint. Als ein gravierendes Problem könnte man den „potentiellen Verlust des Verhandlungspartners“ bezeichnen. Durch den hohen Verflechtungsgrad der Unternehmen, einerseits im Rahmen von Konzernstrukturen, andererseits im Hinblick auf Zulieferer-Abnehmer-Strukturen, kann es dazu kommen, daß dem betrieblichen Management angeblich oder tatsächlich die Hände gebunden sind. Der Betriebsrat mag dann im einzelnen einklagbare und verbrieft Rechte haben, kann diese aber faktisch nicht umsetzen bei Strafe des Auftragsverlustes bis zur Gefährdung des gesamten Betriebes. Dieses Erpreßpotential wird derzeit von zahlreichen Unternehmen auch umfangreich genutzt.

der Automobilindustrie" oder zum „Business Reengineering" Antrieb erhielten - oder ernstgemeinte Bemühungen um neue Konzepte sind.

Alfred Kieser spricht von Modeerscheinungen und Arenen, in denen sich solche Leute bewegen, die zunächst und vor allem mit der Verbreitung neuer Konzepte gutes Geld verdienen können.⁹ Knut Bleicher formuliert: „So ist die deutsche Wirtschaft derzeit flächendeckend dabei, in flachen Pyramiden Layer shedding mit Simultaneous engineering auf dem Weg zu einer Prozeßketten-Optimierung mittels Outsourcing just in time zu betreiben, um sich zu reengineeren, damit über ein Total quality management der Customer focus wiederhergestellt werden kann"¹⁰.

Es wäre allerdings töricht, die vielfältigen Bemühungen um solche Konzepte alleine Modetrends zuzuschreiben. Denn es gehört natürlich zur Aufgabe eines Managers, neuen Entwicklungen gegenüber Offenheit zu zeigen. Dies gilt einerseits - so Kieser - für das Topmanagement und seine Führungsansprüche, andererseits für den Nachwuchs, der sich in der Kritik an alten hierarchischen Strukturen gerade einen Platz in eben jener Hierarchie zu erheischen sucht.

Problematisch wird es allerdings dann, wenn das Aufgreifen solcher Konzepte allein als Beweis für gute Managementarbeit herangezogen wird. Das Fehlen konkreter Umsetzungshilfen - Kieser spricht von Vagheiten, Mythen und Rätselhaftigkeiten - in den Bestsellern bedingt vielmehr ein hohes Ausmaß an Auseinandersetzung damit, wie genau man im eigenen Unternehmen denn nun vorgehen muß, um diese Ziele zu erreichen und welche Ausgangssituation genau welche Vorgehensweise induziert. Quantensprünge und radikale Änderungen - wie propagiert - lassen sich nicht verordnen; man muß sie sich erarbeiten.

Sprenger¹¹ nennt als Beispiel für die fehlende Auseinandersetzung mit und Operationalisierung von konkreten Anforderungen, die sich aus neuen Konzepten ergeben, die Debatten um Total Quality Management und ISO 9000. Er bemerkt: „hier feiert die Abschlußorientierung dröhnend ihren Sieg über die Fähigkeitsorientierung" und kritisiert - zu Recht - eine oft zu beobachtende Reduktion der Bemühungen um Qualitätssicherung auf das umfassend Dokumentieren und Festschreiben.

Ulrich Klotz zitiert in diesem Zusammenhang Friedrich Weltz und spricht von der Kunst, 'Türken zu bauen' und der doppelten Welt der Betriebe, in denen das Management chronisch Realitäten leugnet oder sie zumindest als solche gar nicht

⁹ Kieser, A. (1995): Von mercantilistischen Concepten und fraktalen Fabriken, in Computer-information 5/1995, S.13-16.

¹⁰ Müller, H.-E. (1994): Wege aus dem Begriffswirrwarr, in: Die Mitbestimmung, 11/1994, S.41-42.

¹¹ Sprenger, R. (1995): Der Große Bluff, in: manager magazin 8/1995, S.128-131.

erkennt (Management by Potemkin)¹². Im zitierten Aufsatz geht Klotz besonders auch darauf ein, warum Beteiligungskonzepte oftmals scheitern.

Daß Belegschaften - trotz oder gerade wegen - anderslautender Vorgaben der Hierarchien nach eigenen Spielregeln gehandelt haben, ist in den Sozialwissenschaften nicht neu. Bereits vor über 30 Jahren hat Luhmann von „brauchbaren Illegalitäten“¹³ gesprochen, die durchaus im Sinne des Unternehmens zu interpretieren waren. Brauchbare Illegalität war das Zuwiderhandeln gegen ineffektive Vorschriften - Arbeitspläne, Vorgaben, Anweisungen - um das letztendliche Ziel effektiv zu erreichen. Im Rahmen der Festschreibung von Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen zur DIN/ISO 9000 hat sich eine Hochkonjunktur solcher brauchbarer Illegalitäten entwickelt.

Dies hat man inzwischen erkannt. Kontinuierliche Verbesserungen und Mitdenken werden geradezu heraufbeschworen oder im Rahmen von Zielvereinbarungen verlangt. Ob die verordnete Beteiligung allerdings umsetzbar ist, wenn sich nicht gleichzeitig die Rahmenbedingungen für eine Beteiligung öffnen, ist ebenso fraglich, wie eine verordnete Beteiligung ad hoc von solchen zu erwarten, die in der Vergangenheit weder über die Möglichkeiten, noch das know-how und die Motivation verfügten, sich beteiligen zu können. Beteiligung auf diesem Wege erlangen zu wollen, klingt wie die Aufforderung „sei jetzt mal spontan!“

Solange unterschiedliche Spielregeln von Management und Beschäftigten aufeinander stoßen und solange alte Führungsgrundsätzen mit streng hierarchischen Entscheidungskompetenzen Umsetzungswege neuer Managementkonzepte überlagern, werden die intendierten Veränderungen nicht erzielt werden können.

Es sind stattdessen Konzepte gefragt, die zunächst zur Bewältigung des Übergangs von jahrelang geübten Strukturen hin zu neuen Produktionskonzepten befähigen und hier alle Arbeitnehmer einschließen. Diese notwendigen Bewältigungsprozesse stellen sich - im Unterschied zu den geforderten Quantensprüngen - allerdings nicht sprunghaft ein. Sie brauchen neben dem Faktor Zeit die entsprechenden Rahmenbedingungen. Die Protagonisten von Quantensprüngen müssen begreifen, daß vor dem eigentlichen Ziel der steinige Weg liegt, der - unter den Ernstbedingungen der Produktion - in kleinen Schritten vorbereitet und begleitet sein will. Damit wird der Weg zum Ziel. Hier müssen Prioritäten gesetzt werden und das bedeutet, in Kauf zu nehmen, daß das Fell naß wird, wenn man sich wäscht¹⁴.

¹² Klotz, U. (1995): Radikalkur. Gewerkschaftliche Organisation am Scheideweg, in: Die Mitbestimmung, 1/1995, S.12-17.

¹³ Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Opladen 1964.

¹⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen von Bundesmann-Jansen, J./ Frerichs, J. (1994): Ein neues Politikmodell für die betriebliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung, 6/1994, S.11-14.

Verschiedene als gescheitert erklärte Gruppenarbeits- oder Fertigungsinselmodelle stehen als Beispiel dafür, daß zwar Konzepte imitiert, nicht aber in ihrer konkreten Umsetzung und Diskussion förderlicher oder hinderlicher Rahmenbedingungen bearbeitet worden sind. Vor allem die Faktoren „Zeit“ und „Vorbereitung der Beschäftigten“ sind hier - im Streben nach den mythischen Erfolgszahlen - oftmals sträflich vernachlässigt worden¹⁵.

In einem Artikel in der Frankfurter Rundschau führt Michael Schumann eine neue (?) Facette betrieblicher Rationalisierungspolitik ein. Er spricht von der Reetablierung konventioneller Technik- und Organisationsgestaltung¹⁶. Ein wesentliches Erklärungsmuster für diesen „Sinneswandel“ sieht Schumann in den neuen Kapitalverwertungsstrategien der Unternehmen mit der Parole des „Short-Terminismus“, nach denen nur noch in Vorhaben investiert wird, die kurzfristig einen wirtschaftlichen Nutzen versprechen. Indikatoren sind das Verschieben von Zumutbarkeitsgrenzen nach unten - trefflich unterstützt von der Bundesregierung; Gruppenarbeit mit den Elementen einer Selbstorganisation in allenfalls homöopathischen Dosen; Zielvereinbarungen, die „den Charakter konsensualer Verabredungen verlieren und sich zurück zum Leistungsdictat mutieren“.

„Gescheiterte“ Umsetzungsversuche von Modernisierungsstrategien sind nach diesem Ansatz weniger in der fehlenden Auseinandersetzung mit den notwendigen Voraussetzungen begründet, als in einer durchaus absichtsvollen „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Planungsvorstellungen. „Personalseite und die Betriebsräte wurde primär herangezogen, um die Personaleinsparungen, die hochgerechnet worden waren, abzuwickeln“¹⁷.

Schumann vermutet, daß sich in Zukunft auch die Interessenvertretungen entlang alter Gegnerschaftsmodelle entwickeln werden.

5. Betriebsratsarbeit: Co-Management oder Risikominimierung ?

Nun stellt sich die Frage, wie der Betriebsrat sich an einer Auseinandersetzung um solche (welche?) neuen Konzepte und ihre Umsetzung im Betrieb beteiligen kann

¹⁵ Vgl. dazu die Erfahrungsberichte der TBS Rheinland-Pfalz zu Einführungsprojekten von Gruppenarbeit, insbesondere: Bargmann, H./ Glatzel, C. (1997): Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilzulieferindustrie (Verbundprojekt), gefördert aus Mitteln des ESF, Koblenz/Mainz 1997 - Herausgeber: Technologieberatungsstelle beim Landesbezirk Rheinland-Pfalz.

¹⁶ Vgl.: Schumann, M (1997): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit? In: Frankfurter Rundschau vom 18.11.1997, S.14.

¹⁷ Weltz, F. (1997): Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit, in: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 4/1997, S.387.

und was zu tun ist, um den von Schumann diagnostizierten Rückfall in alte Rationalisierungsprozesse zu verhindern.

Soll also der Betriebsrat Schutzfunktionen wahrnehmen, die erforderlich werden bei einer auf kurzfristigem und maximalem Ausnutzen vorhandenen Arbeitsvermögens basierenden Kapitalverwertungsstrategie, oder soll er sich aktiv für ein „Verwertungskalkül“ engagieren, für das „die weitere Entfaltung der Produktivitäts- und Innovationsressourcen ... im Zentrum steht (und das), auf die Pflege und den Ausbau der Produktionsintelligenz und des kreativen Humanvermögens nur schwer verzichten“¹⁸ kann.

Partizipative Beteiligung der Beschäftigten, ganzheitliche Aufgabenstellungen, Abkehr von tayloristischen Konzepten sind als Forderung den Betriebsräten wirklich nicht neu. Für die zukünftige Betriebsratsarbeit stellt sich die Aufgabe, mit dafür zu sorgen, daß diese Konzepte auch erfolgreich und im Sinne der Beschäftigten umgesetzt werden. Der Betriebsrat sollte die Chance nutzen, im Beteiligungsprozeß möglichst weitgehend die Forderungen nach qualifizierter Arbeit einbringen zu können und er sollte als Korrektiv wirken, das dafür sorgt, daß für die Belegschaft eine echte Tausch-Symmetrie¹⁹ (Preisgabe von Produzentenwissen gegen Mehr an Autonomie und Beteiligung) entsteht. Wenn die Belegschaft sich auf die neuen Konzepte umstellen und den Quantensprung mit tragen soll, muß tatsächlich ein Mehr an „Honorierung“ durch Partizipation entstehen. Gegenüber den verschiedenen Gruppierungen in der Belegschaft muß deutlich werden, daß der Betriebsrat einerseits als Akteur im Sinne ihrer Interessen fungiert, ohne sie zu verraten, andererseits betriebspolitische Konflikte thematisiert, ohne als „Verhinderer“ zu wirken. Andernfalls besteht die Gefahr, daß die Beschäftigten sich entweder in ihren Beteiligungschancen vom Betriebsrat weg-emanzipieren oder ihm Verantwortungen für Fehler zuschreiben, die nicht von ihm zu verantworten sind.

6. Neue Formen der Betriebsratsarbeit werden notwendig oder: Wie setzt man die neuen Konzepte besser um ?

Betriebsräte müssen sich auf dem Weg zu neuen Produktionskonzepten im Klaren sein, daß hier Betriebsvereinbarungen mit Festschreibungen von Inhalten alleine nicht mehr greifen - Zielrichtung sollte vielmehr Mitbestimmung und Mitsprache in eben diesem Prozeß sein, um zu gewährleisten, daß auch die Umsetzung hin zum Ziel sachgerecht und beschäftigtenorientiert verläuft.

¹⁸ Schumann, M. (1997), S.14.

¹⁹ Vgl. dazu: Dörre, K./Neubert, J./Wolf, H. (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20/ Januar 1993, S.15-36.

Damit ergeben sich zwangsläufig neue Formen der Betriebsratsarbeit, die wir - in Anlehnung an die neuen Managementkonzepte - mit Projektmanagement oder Innovationsmanagement bezeichnen wollen.

An dieser Stelle soll nicht - wie in vielen Handlungsempfehlungen zur Umsetzung neuer Konzepte - das klassische Phasenmodell erneut vorgestellt werden, in dem man sich von der Zielfindung über die Schwachstellenanalyse zur Lösungssuche und -findung und über deren Umsetzung bis zur Evaluation der Ergebnisse vorwärtsarbeitet. Dieses Modell erinnert - vermutlich nicht zufällig - doch sehr an die 6-Stufen-Methode nach REFA und ist von erhabener Einfachheit.

Komplizierter werden diese Phasen dann, wenn sachgerecht und kontinuierlich Rückkoppelungsschleifen und Teilzielplanungen vorgesehen werden und eine ständige Überprüfung der bisher erzielten Ergebnisse und Neuplanungen erforderlich werden. Dann kann aus einem 6-Stufen-Modell schnell ein Viel - Stufen-Modell erwachsen, daß man „im Griff behalten muß“.

Im Vordergrund muß dabei als zentrale Leitlinie stehen: eine aktive und verbindliche Festlegung und Verfolgung von Zielen kann vom Betriebsrat nur durch eine umfassende und regelmäßige Einbindung der Beschäftigten erfolgen. Fischer und Kiesche schlagen in einem Aufsatz mit dem Titel "Von Managementkonzepten lernen?"²⁰ u.a. vor, im Sinne einer Kundenorientierung die genauen Beschäftigtenstrukturen und Bedürfnisstrukturen zu analysieren, und, im Sinne einer Mitarbeiterorientierung, die Beschäftigten in allen Phasen der Reorganisation an der Betriebsratsarbeit zu beteiligen. Nicht mehr Lehrmeister oder Oberlehrer, sondern Dienstleister und Dolmetscher sind gefragt²¹. Betriebsräte übernehmen damit die Aufgabe der Moderation von Beschäftigtengruppen, die - von der Erstellung des sozialen Pflichtenheftes bis zur Umsetzung und Evaluation einzelner Maßnahmen - beteiligt werden.

Für Betriebsrat, Vertrauensleute und Beschäftigte besteht damit gezielt die Möglichkeit, Handlungsziele für die betriebliche Arbeit als Alternativen zu formulieren. Durch die Erstellung „Sozialer Pflichtenhefte“ können Handlungsdefizite vermieden, Handlungsalternativen als Ziele festgehalten und revidiert, Handlungsreihenfolgen erstellt und überarbeitet werden. Die Handlungsalternativen werden auf eine breite Basis betrieblicher Interessenvertretung gestellt. Möglichkeiten, kontinuierliche Transparenz herzustellen und zur Beteiligung zu animieren, können etwa sein:

²⁰ Fischer, U./Kiesche, E. (1995): Von Managementkonzepten lernen? In: Computer Information, 6/1995, S.27-30; siehe dazu auch: Bundesmann-Jansen, J./Frerichs, J. (1994).

²¹ Klatt, R. (1994): Betriebspolitik à la carte, in: Die Mitbestimmung, 6/1994, S.15-17; Klotz, U. (1994): Neue Organisationen für die Alte Welt..., in: Computer Information, 12/1994, S.10-15.

Information über Aushänge, Zeitschriften, Gespräche und Analysen über Gesprächskreise, Projektgruppen, Belegschaftsbefragungen und demokratische Abstimmungen.

Für Betriebsratsarbeit heißt dies in erster Linie, eigene strategische Ziele zu bestimmen. Eine veränderte Arbeitsorganisation und ein verändertes Zeitmanagement sind nötig. Dazu gehören u.a.: die Planung der Betriebsratsarbeit insgesamt, die Projektplanung sowie die Planung der je eigenen Arbeit; die Bildung von Schwerpunkten; das Verteilen von Arbeit auf mehreren Schultern und das Festlegen von Verantwortlichkeiten im Gremium sowie mit Vertrauensleuten und Beschäftigten; Ziel- und Zeitmanagement sowie die Systematisierung der eigenen Informationsverarbeitung (PC im BR-Büro). Damit Expertenwissen auf einer möglichst breiten Basis genutzt werden kann, sollten darüber hinaus Netzwerke zur Nutzung regionaler und strukturpolitischer Ressourcen aufgebaut werden. Denkbar wäre es z.B., Betriebe verwandter Branchen zu einem Netzwerk zusammenzufassen mit dem Ziel der Intensivierung der Zusammenarbeit, der Nutzung betriebsübergreifenden Wissens zur Entwicklung von Gegenstrategien, der Organisation von Regional Konferenzen zu bestimmten Themenbereichen und der Entwicklung betriebsübergreifender Strategien, um das Auspielen von unterschiedlichen Standortinteressen der Großbetriebe zu vermeiden. Darüber hinaus können netzwerkbezogene und betriebsbezogene Qualifizierungskonzepte erarbeitet, Schulungen in projektbezogenen Arbeitsweisen (z.B. Metaplan) organisiert und gemeinsame Materialien erstellt werden. Schließlich wären solche Netzwerke gut geeignet zur Supervision der jeweiligen Arbeitsweise. Betriebliche Gestaltungsprozesse können so im Rahmen regionaler Projekte und Netzwerke begleitet werden.

Die Umsetzung neuer Produktionskonzepte gestaltet sich von Betrieb zu Betrieb verschieden. Dies gilt auch für Betriebe einer Branche. Das Netzwerk kann aber die Entwicklung gemeinsamer Strategien ermöglichen, wo diese nötig und übertragbar sind. Andererseits bleibt es den Betriebsräten und Vertrauensleuten nicht erspart, betriebseigene Lösungen und Gegenstrategien zu konzipieren.

In den letzten Jahren sind in den einschlägigen Zeitschriften eine Reihe von Artikeln erschienen, in denen Gewerkschaften und Betriebsräte mit diesen geänderten Formen der Betriebsratsarbeit und Betroffenenbeteiligung über gute Erfahrungen berichten können. Gleichzeitig stehen diese Beispiele als Zeichen für das besondere Innovationspotential in den Unternehmen und die eigenen Kräfte zur Sicherung von Arbeitsplätzen am Standort ohne weiteren Abbau sozialer Errungenschaften.

Als ein Beispiel soll das Projekt „Insourcing“ auf Initiative des Betriebsrates beim VW-Konzern zitiert sein, nach dem der Konzern mit der Erweiterung der Fertigungstiefe zusätzlich 200 Mio. DM erwirtschaften und 2000 Arbeitsplätze sichern will.²² Weitere Beispiele für benutzerorientierte Beteiligungsmodelle sind beschrie-

²² Vgl. Der Spiegel (1995): Neue Jobs bei Volkswagen, 29/125, S.124.

ben in den Artikeln : "Organisation vor Technik"²³, in dem die Einführung von Gruppenarbeit bei der Fa. Gebrüder Welger dargestellt ist und "Projektarbeit - ein Standbein der Gremienarbeit" von Horst Seidel und Michael Vassiliades, in dem aus einem Pilotprojekt in Nordrhein-Westfalen „Experten in eigener Sache" der IG BCE (bzw.CPK) referiert wird²⁴.

Eigene Erfahrungen der Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland-Pfalz, wie das bereits zitierte Verbundprojekt in der Automobilzulieferindustrie, sowie ein speziell auf die Einbindung von Frauen ausgerichtetes Projekt „Qualifizierung von Frauen für die Arbeit in Fertigungsinseln“ (ebenfalls Automobilzulieferindustrie) seien ergänzend erwähnt²⁵. Vor dem Hintergrund der weitgehenden Flexibilisierung durch die erfolgreiche Einführung von Fertigungsinseln in unmittelbarer Kooperation von Werksleitung, Betriebsrat und TBS konnten nicht nur die bestehenden Arbeitsplätze im Werk gesichert werden. Kurze Zeit später wurde darüber hinaus konzernseits beschlossen, dem Standort Rheinland-Pfalz gerade wegen der hohen Lieferfähigkeit Priorität vor Auslandsstandorten einzuräumen und die Zahl der vorhandenen Arbeitsplätze um 100 zusätzliche Arbeitsplätze (= ca. 20%) aufzustocken.

7. Besondere Vorteile von Betriebsräten beim „Quantensprung"

Eines der wichtigsten Argumente, mit denen die neuen Managementkonzepte in den Unternehmen eingeführt und Betroffenenbeteiligung gefordert werden, ist das Expertentum der Beschäftigten an der Basis. Darunter ist nicht allein das Fachwissen zu verstehen - mindestens ebenso wichtig ist das Wissen um Fehlerquellen, Störgrößen und tatsächlich ineffektive Abläufe. Kontinuierliche Verbesserung (zuweilen „KVP hoch zwei“), Qualitätszirkel oder Projektgruppenarbeit sind ja nichts anderes als das Einbinden der Beschäftigten, die alltäglich auf die Grenzen vorgeplanter und vorgedachter Abläufe stoßen, ein Umgehen mit dem „Sand im Getriebe" entwickelt und sich damit wertvolles Expertenwissen erarbeitet haben, das wiederum dem Betrieb verfügbar gemacht werden soll.

Betriebsräte haben, was diese Erkenntnis anbelangt, den Führungskräften nun wirklich einiges voraus²⁶: sie selbst sind Beschäftigte und verfügen entsprechend über

²³ N.N. (1995): Organisation vor Technik, in: Computer Information, 9/1995, S.12-17.

²⁴ Seidel, H./Vassiliades (1994): Projektarbeit - ein Standbein der Gremienarbeit, in: Die Mitbestimmung 11/1994, S.38-40.

²⁵ Dazu der Abschlußbericht: Roßmann, G./Mänz, H. (1996): Handlungsempfehlungen für Multiplikatoren zur Qualifizierung weiblicher Beschäftigter und Beschäftigung Suchender für die Inselfertigung, Hg.: Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland, Pfalz, Trier.

²⁶ Vgl. zur eminenten Bedeutung des Betriebsrates bei betrieblichen Modernisierungsprozessen (und auch den dazugehörigen Schwierigkeiten, den eigenen Funktionswandel zu begreifen): Martens, H. (1997): Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungs-

dieses Expertenwissen. Auf ihren Schreibtischen laufen darüber hinaus im Betriebsratsalltag ständig Informationen zusammen, die - quer zu den Abteilungsgrenzen und quer über die Hierarchie im Unternehmen - ausgelöst wurden. Damit kann auf dem Betriebsratsschreibtisch und in den Köpfen der Interessenvertreter genau die Informationsbündelung und der Abgleich widersprüchlicher und ineffektiver Entscheidungen stattfinden, an denen das hierarchisch orientierte und nach Abteilungen segmentierte Management arbeiten muß. Zuständigkeitsdenken, Spezialistentum und in sich widersprüchliche Erfolgskriterien der verschiedenen Führungskräfte erschweren oder verhindern sogar zuweilen eine notwendige Kooperation im Unternehmen. Erfolgskontrolle wird nach wie vor ausschließlich nach harten Fakten vollzogen; vielleicht, weil für die Operationalisierung weicher Erfolgskriterien das notwendige Wissen fehlt und die notwendige Zeit nicht investiert werden soll.

Die Barrieren echter Zusammenarbeit werden darüber hinaus verstärkt, wenn Führungskräfte sich nach je eigenen Spielregeln als „schneller und besser“ als ihre jeweiligen Kollegen darstellen (müssen), um in der Hierarchie überleben zu können. Lean Management hat diese Prozesse potemkin'schen Managens und „Hase und Igel-Spielens“ vermutlich noch verstärkt.

Hinzu kommt, daß Betriebsräte schon immer Managementhandeln kritisch betrachtet und sich seit langem mit mitarbeiterorientierter Gestaltung beschäftigt haben. Hier müssen sie im "Hase und Igel-Spiel" sich weder als Hase vergeblich plagen noch als Igel mit schlaun Tricks arbeiten - sie können als gute Rennläufer das Ziel vor den anderen erreichen, d.h. als Experten mit korrekten Regeln arbeiten und sich durchsetzen.

Umso wichtiger ist es, daß sich Spezialistentum und Zuständigkeitsdenken einerseits und Grabenkämpfe und Spielchen andererseits nicht im Betriebsratsgremium duplizieren, sondern Beteiligung auf eine offene und breite Basis gestellt wird. Die besonderen Chancen des Betriebsrates liegen darin, durch intensive Kooperation mit der Belegschaft in der Belegschaft Interesse an übergreifenden Regelungen zu wecken und damit den Unterbau für eine starke Handlungsfähigkeit zu schaffen. Als Mit-Steuerer kann die Interessenvertretung darüber hinaus Handlungsfelder betreten, die nicht unmittelbar der Mitbestimmung unterliegen. Eine weitere Chance für Betriebsräte liegt in der Möglichkeit, Interessenverbände quer zur bisherigen Aufbauorganisation einzugehen. So kann er mit Managementvertretern Gestaltungszentren gründen. Er kann Politik für Gruppierungen betreiben, die vor dem Reorganisationsprozeß eher zu den Gegnern gezählt haben (z.B. Meisterebene).

Letztlich erweist es sich im Prozeß dieses Co-Managements nicht nur als hilfreich, sondern durchaus erforderlich, offensiv und öffentlich „machtvoll zu handeln“.

Kräftemobilisierung, die nur über den Verbund mit den Beschäftigten eindrucksvoll möglich ist, und Machthandeln ggü. dem Management helfen dem Betriebsrat, als Co-Manager ernst genommen zu werden.²⁷

Das jüngste, erfolgreiche Beispiel in Rheinland-Pfalz, das für eine Betriebsratspolitik steht, die gleichzeitig durch ein hohes Ausmaß an Kompetenz im Co-Management und eine deutliche Fähigkeit zur Kräftemobilisierung gekennzeichnet ist, ist ein ehemaliger Konzernbetrieb, der seit Januar 1996 als eigenständiges Werk in Arbeitnehmerhand agiert und in dem die Belegschaft in einem 25-jährigen Arbeitskampf den Erhalt der überwiegenden Mehrzahl der Arbeitsplätze erreichen konnte. Ohne die Bündelung von Co-Management-Wissen und Wissen um klassische Betriebsrats-Instrumentarien wäre dieser Prozess ebensowenig erfolgreich gewesen, wie durch das Zusammenhalten der Betriebsräte auf Konzernebene (Netzwerk-Know-How).

Inzwischen liegt die Projektleitung für eine umfassende Einführung qualifizierter Gruppenarbeit, die gemeinsam mit der TBS konzipiert und begleitet wird, in der Hand eines Betriebsratsmitgliedes.

8. Zukunftsträchtige Modernisierung? - Managementkonzepte auf dem Prüfstand !

Wenn Führungskräfte im Rahmen der Modernisierung ihrer Unternehmen Anforderungsprofile für ihre Beschäftigten definieren, werden oftmals Kriterien wie Lernbereitschaft, Kooperationsfähigkeit, Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität und Offenheit, Zielorientierung und strategisches Denkvermögen verwendet. Selbstverständlich werden Nachwuchskräfte intensiv im Rahmen von komplexen Auswahlverfahren auf diese Kriterien hin überprüft und ebenso selbstverständlich können und sollen alle Führungskräfte im Rahmen von Seminaren und Trainings die Gelegenheit nutzen, ihre - natürlich umfassend gegebenen - Fähigkeiten weiter auszubauen. Dies gilt in weit geringerem Umfang auch für die Beschäftigten an der Basis, obwohl man an sie gleiche Qualifikationsanforderungen stellt.

²⁷ Hier teilen wir die Strukturtypologie von Hermann Kotthoff nicht, der ausdrücklich zwischen dem Betriebsrat als Ordnungsmacht und Co-Manager in einer korporatistischen Kooperation und dem Betriebsrat als aggressive Gegenmacht in einer kalkulierten Konfrontation unterscheidet. Wir erleben vielmehr in eigenen Erfahrungen mit besonders erfolgreich agierenden Betriebsräten, daß der erfolgreiche Co-Manager auch gleichzeitig die Eigenschaften des von Kotthoff beschriebenen „Aggressors“ aufweist. Vgl. Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering 1994.

Betriebsräten werden demgegenüber Rechte an solchen Seminaren und Lehrgängen, wie auch an der Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen, zunehmend abgesprochen. Das ist nicht nur töricht, weil nur über die Beteiligung qualifizierter Beschäftigter und kompetenter Interessenvertreter Modernisierungsprozesse umgesetzt werden können; es ist auch ein Signal für den weiteren Qualifizierungsbedarf solcher Entscheider, die eigentlich über die Fähigkeit verfügen müßten, Potentiale ihrer Beschäftigten zu erkennen und auszubauen. Eine Unterausnutzung tatsächlich vorhandener Management- und Innovationspotentiale, wie sie beim Betriebsrat zweifellos angesiedelt sind, ist allerdings nach den Regeln neuer Managementkonzepte unprofessionell.

Um den Widerspruch von Schulungs- und Beratungsbedarf der Betriebsräte einerseits und den restriktiven Managemententscheidungen in diesem Zusammenhang andererseits aufbrechen zu können, erscheint es notwendig, im Rahmen von Pilotprojekten solchen Betriebsräten Hilfestellung anzubieten, in deren Betrieben im Rahmen von Modernisierungs-Strategien Arbeitsplätze gefährdet sind. Eine arbeitsmarktpolitisch inzwischen zweifelsohne mehr als notwendige Orientierung an Bestandspflege muß die Probleme in den Betrieben in einem gemeinsam getragenen Prozeß lösen helfen²⁸ und hierfür Finanzierungshilfen anbieten.

„Allemaal wird aus dem Gesagten deutlich, daß die Weiterentwicklung der Rationalisierung und damit die Zukunft der Arbeit eng mit den Grundfragen der Unternehmenspolitik zusammenhängen.....Ob freilich ohne den weiteren Ausbau des Humankapitals die Unternehmen am Standort Deutschland überhaupt Chancen haben, konkurrenzfähige Produkt- und Fertigungsentwicklungen zu betreiben und damit ihre Zukunft zu sichern, erscheint einigermmaßen fraglich“.²⁹

Literatur

- Albach, H. (1995): Für eine neue Lohnpolitik, in: WZB-Mitteilungen 69/1995, S.12-16
- Bargmann, H./ Glatzel, C. (1997): Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilzulieferindustrie (Verbundprojekt), gefördert aus Mitteln des ESF, Hg.: Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland-Pfalz, Koblenz/Mainz
- Bundesmann-Jansen, J./ Frerichs, J.: Ein neues Politikmodell für die betriebliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung, 6/1994, S.11-14
- Der Spiegel (1995): "Neue Jobs bei Volkswagen", 29/125, S.124.
- Dörre, K./Neubert, J./Wolf, H. (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen, in: SOFI-Mitteilungen, 20/ Januar 1993, S.15-36

²⁸ Vgl. dazu Kühl, J. (1997), insbesondere die Gliederungspunkte 5. Bestandspflege von Betrieben zwischen Innovation und Subvention, S.604 ff und 6. Ziele und Instrumente der Bestandspflege und Rekonstruktion von Betrieben, S.606 ff.

²⁹ Schumann, M. (1997), S.14.

- Feger, S. (1995): Flucht aus dem Arbeitgeberverband, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 8/1995, S.490-505
- Fischer, U./Kiesche, E. (1995): Von Managementkonzepten lernen? in : *Computer Information*, 6/1995, S.27-30
- Kieser, A. (1995): Von mercantilistischen Concepten und fraktalen Fabriken, in: *Computer Information* 5/95, S.13-16
- Klatt, R. (1994): Betriebspolitik à la carte, in: *Die Mitbestimmung*, 6/1994, S.15-17
- Klotz, U. (1994): Neue Organisationen für die Alte Welt..., in: *Computer Information*, 12/1994, S.10-15
- Klotz, U. (1995): Radikalkur. Gewerkschaftliche Organisation am Scheideweg, in: *Die Mitbestimmung*, 1/1995, S.12-17
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering
- Kühl, J. (1997): Bestandpflege und Rekonstruktion von Betrieben als aktive Beschäftigungspolitik, in: *WSI-Mitteilungen* 9/1997, S.598-608
- Lecher, W. (1995): Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 5/1995, S.323-333
- Luhmann, N. (1994): Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Opladen
- N.N. (1995): Organisation vor Technik, in: *Computer Information* 9/1995, S.12-17
- Martens, H. (1997): Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungskonzepten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: *ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Heft 4/1997, S.429-449
- Müller, H.-E. (1994): Wege aus dem Begriffswirrwarr, in: *Die Mitbestimmung*, 11/1994, S.41-42
- Roßmann, G./ Bargmann, H. (1995): Die Rolle von Betriebsräten im Modernisierungsprozeß, in: *Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland-Pfalz, Tagungsband: Modernisierung der Arbeit in Rheinland-Pfalz, 12.Oktober 1995 in Mainz*, S.84-101
- Roßmann, G./Mänz, H. (1996): Handlungsempfehlungen für Multiplikatoren zur Qualifizierung weiblicher Beschäftigter und Beschäftigung Suchender für die Inselfertigung, Hg.: *Technologieberatungsstelle beim DGB Rheinland-Pfalz, Trier*
- Schumann, M (1997): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit?, in: *Frankfurter Rundschau* vom 18.11.1997, S.14
- Seidel, H./ Vassiliades, M. (1994): Projektarbeit - ein Standbein der Gremienarbeit, in: *Die Mitbestimmung* 11/1994, S.38-40
- Shimizu, K. (1994): Humanisierung der Arbeit bei Toyota. Ein Interview, in: *Die Mitbestimmung*, Nr. 11/1994, S.6-8
- Sprenger, R. (1995): Der Große Bluff, in: *manager magazin*, 8/95, S.128-131
- Weltz, F. (1997): Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit, in: *ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Heft 4/1997, S.379-387

Arbeitsbeanspruchungen in unterschiedlichen Konzepten der Betriebsratsarbeit

Dudo von Eckardstein/Martin Seidl

1. Einführung und Fragestellung
2. Drei Muster der Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat
3. Arbeitsbeanspruchung von Betriebsräten
 - 3.1 *Zum Beanspruchungsbegriff*
 - 3.2 *Beanspruchungen von Betriebsräten*
4. Untersuchungsdesign und Datenmaterial
5. Unterschiedliche Beanspruchungen in verschiedenen Konzepten der Interessenvertretung
 - 5.1 *Beanspruchungen im Co-Management*
 - 5.2 *Beanspruchungen im Zwei-Parteien-Modell*
 - 5.3 *Beanspruchungen im Experten-Modell*
6. Fazit

Literatur

1. Einführung und Fragestellung

Während für viele unterschiedliche Berufe die Arbeitsbeanspruchungen empirisch untersucht wurden (wobei Manager dominieren, vgl. z. B. Kahn/Byosiere 1992, S.613ff.), blieb die Tätigkeit von Betriebsräten in Hinblick auf ihre aufgabenimmanenten „Stressoren“ weitgehend ausgeklammert. Dahinter muß keineswegs Desinteresse vermutet werden, wenngleich der Betriebsratstätigkeit vielfach nicht soviel Attraktivität zugerechnet wird, wie es etwa bei der Tätigkeit von Managern üblich ist. Ein Grund dürfte das fehlende „Berufsbild“ bzw. das uneinheitliche Verständnis bezüglich der Position des Betriebsrats sein: Obwohl von zahlreichen gesetzlichen Bestimmungen (dem Arbeitsverfassungsgesetz in Österreich, dem Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland) determiniert, bleibt ihm viel Platz für eine selbständige Definition seiner Aufgabe. Weiters wirken sich verschiedene Betriebsspezifika wie Branche, Betriebsgröße, Betriebsgeschichte, Eigentumsverhältnisse, die gesamtwirtschaftliche Lage etc. bei der Realisierung seiner Tätigkeit sehr stark aus. Dazu kommt noch, daß für viele Arbeitnehmervertreter, sofern sie nicht freigestellt sind, ihr Engagement als eine Art „Nebenjob“ gesehen wird. Diese und andere Gründe mögen dafür ausschlaggebend dafür sein, daß bislang Betriebsräten in Hinblick auf ihre spezifischen Beanspruchungen wenig Augenmerk geschenkt wurde, während es hingegen an Arbeiten über notwendige Qualifikationen nicht mangelt (vgl. z.B. Bahnmüller 1985, Hamel 1987, Nagel 1994, Knebel 1990, Prott 1994). Die vieldiskutierte Neupositionierung der Arbeitnehmervertretung (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, von Eckardstein et al. 1998, Empter/Kluge 1995) brachte es mit sich, daß auch von neuen Anforderungen die Rede ist: die Verbetrieblichung und die wachsenden Flexibilitätserfordernisse resultieren darin, daß nun sowohl der Arbeit als auch den Qualifikationen der Betriebsräte mehr Augenmerk geschenkt wird.

Das Interesse, die Bedingungen erfolgreicher Interessenvertretung durch die Betriebsräte zu erkennen, regte zur Erforschung der Vielfalt möglicher Konstellationen in den betrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen an. Die von Kotthoff (1981) vorgeschlagene und 1994 abgeänderte Differenzierung brachte erstmals deutlich zu Bewußtsein, daß die Tätigkeit von Betriebsräten viele verschiedene Formen annehmen kann (vgl. auch Osterloh 1993). In jüngster Zeit ist z. B. häufig vom Co-Management von Betriebsräten die Rede (vgl. von Eckardstein 1997a, 1997b, von Eckardstein et al. 1998, Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995), für das eine relativ enge Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat kennzeichnend ist und dem sich andere Konzepte der betrieblichen Interessenvertretung gegenüberstellen lassen.

In diesem Zusammenhang liegt die Überlegung nahe, daß unterschiedliche Muster der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat auch spezifische Belastungsfaktoren mit sich bringen. Dieser Frage soll im folgenden nachgegangen

werden. Dabei handelt es sich um eine explorative Untersuchung mit der Absicht, Hypothesen zu generieren. Methodisch werden Interviews, die mit Betriebsräten in Österreich im Rahmen einer Untersuchung zu ihrer Belastung und Beanspruchung durchgeführt wurden (Seidl 1998), ergänzend unter dem Aspekt analysiert, welchem der drei Kooperationsmuster Co-Management, Zwei-Parteien-Modell und Experten-Modell sie schwerpunktmäßig zugeordnet werden könnten. Entsprechend werden die erhobenen Aussagen zu Belastung und Beanspruchung mit den Kooperationsmustern in Beziehung gesetzt.

Zunächst werden die drei unterschiedlichen Kooperationsmuster nach von Eckardstein et al. (1998) vorgestellt. Im Anschluß daran folgt ein kurzer Abriss über die Begrifflichkeit von Streß bzw. Belastung/Beanspruchung sowie über bisherige Aussagen in der Literatur zur alltäglichen Beanspruchung betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Vor der Darstellung der empirischen Befunde, die den größten Platz einnimmt, wird das Untersuchungsdesign dargestellt. In einem abschließenden Kapitel werden die Befunde nochmals zusammengefaßt.

2. Drei Muster der Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat

Im folgenden stellen wir eine Typologie von Mustern der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat vor, die wir im Zusammenhang mit der Frage nach der Kooperation zwischen diesen beiden Akteursgruppen bei der Entwicklung und Veränderung von betrieblichen Entlohnungssystemen erhoben haben. Diese Muster charakterisieren jeweils unterschiedliche Stile der Zusammenarbeit und ein unterschiedliches Verständnis der jeweiligen Rollen.

Als typisch für das Muster des *Co-Managements* sehen wir an, daß die Akteure davon überzeugt sind, durch gemeinsame Abstimmungsprozesse am ehesten ihre spezifischen, einerseits unternehmensbezogenen, andererseits belegschaftsbezogenen Ziele realisieren zu können. Dabei bringt jeder Akteur Verständnis für die Ziele des jeweils anderen Verhandlungspartners auf und bezieht diese in seine eigenen Überlegungen und Vorschläge ein. In einem derartigen Kooperationsmuster fühlt sich z.B. der Betriebsrat mitverantwortlich für die Förderung der Effizienz des Unternehmens, während Unternehmensvertreter ihrerseits neben den eigenen die vom Betriebsrat eingebrachten Ziele der Belegschaft bzw. einzelner Mitarbeitergruppen und Individuen zu einer Grundlage ihrer Politik machen. Das Sich-Einlassen des Betriebsrats auf ein derartiges Muster ist aus Betriebsratsperspektive nicht ohne Ambivalenz: Einerseits profitiert der Betriebsrat gegebenenfalls von verbesserten Chancen, seine Interessen als Prämissen in Managemententscheidungen einzubringen, andererseits ist zu gewärtigen, daß er seinerseits verstärkt Prämissen des Managements in seine Politik einbeziehen muß. Dies ist auch unter dem Belastungsaspekt möglicherweise kritisch, da es dem Betriebsrat einen Balanceakt zwischen den bei-

den Polen Belegschaft, möglicherweise auch Gewerkschaft, und Management abverlangt.

Das Muster des *Zwei-Parteien-Modells* sieht demgegenüber im Selbstverständnis der Akteure eine deutliche Rollentrennung vor: den Vertretern der Arbeitgeberseite obliegt es, sich um Effizienzfragen zu kümmern, während der Betriebsrat sich seinerseits der Verteilungsproblematik annimmt. Die Schnittstellen beider Aspekte werden von beiden Seiten vernachlässigt. Jeder fühlt sich nur für „seinen“ Zielbereich zuständig, was für das konkrete Handeln bedeutet, daß Managementvertreter versuchen, Initiativen zur Verbesserung der Effizienz zu entwickeln, die von den Betriebsräten nach Möglichkeit immer dann abgewehrt werden, wenn deren gleichzeitige positive Effekte auf die Verteilungsproblematik für sie nicht erkennbar sind. So werden Manager zu Treibern und Betriebsräte zu Bremsern. Der Vorteil liegt ohne Zweifel in der größeren Eindeutigkeit der jeweils gewählten Rollen. Der Betriebsrat kann sich wesentlich schärfer als Vertreter der Belegschaftsinteressen profilieren, freilich im Zweifel um den Preis, daß er sie nur schwer in die Managementkalküle einbringen kann.

Das *Experten-Modell* geht davon aus, daß Management und Betriebsrat die Lösung von Problemen auf Experten aus den jeweiligen „Lagern“ übertragen, die in paritätisch zusammengesetzten Arbeitsgruppen unter Bezug auf bestimmte methodische Konzepte (in Lohnfragen z.B. Refakonzep) eine Lösung erarbeiten. Politische Fragen wie z.B. die Entwicklung eines Vergütungssystems, das gleichermaßen Effizienz- und Verteilungsfragen berührt, werden dadurch in Sachprobleme transformiert, für die sachliche Lösungen auf Grund der Anwendung von gemeinsamem Methodenwissen gefunden werden. Der Betriebsrat und das Management können insoweit auf quasi-objektive Lösungen vertrauen, wie gesichertes methodisches Handwerkszeug für das jeweilige Problem zur Verfügung steht.

Ein wesentliches Merkmal der drei skizzierten Muster besteht darin, daß sie jeweils Ausdruck eines bestimmten Zusammenspiels der Akteure insgesamt sind, sie stellen nicht akteurspezifische Strategien dar. Insofern unterscheiden sich die Muster von Kotthoffs Typologie, der jeweils stark auf das Verhalten des Betriebsrats als einer Partei in der Konstellation Management - Betriebsrat abstellt.

3. Arbeitsbeanspruchung von Betriebsräten

3.1 Zum Beanspruchungsbegriff

Die Untersuchung stützt sich auf das Belastungs-/Beanspruchungskonzept. Der zum Modebegriff abgenutzte Begriff „Streß“ erscheint mittlerweile im wissenschaftlichen Kontext zunehmend unbrauchbar. Die verwirrend uneinheitliche Begrifflichkeit der Streßforschung, die dazu dienen sollte, das Konzept von Belastung und Beanspruchung zu vereinfachen, führte nach Antoni/Bungard (1989; S.432) dazu, daß diese zwei Begriffe durch einen „noch vageren, aber immerhin modischeren“ ersetzt wurden.

Im Verständnis des Deutschen Normenausschusses für Ergonomie (zitiert nach Greif 1981; S.4) sind psychische *Belastungsfaktoren* sämtliche erfaßbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken. Sie sind somit objektiv erfaßbar und beschreibbar und entsprechen damit den Stressoren in den verschiedenen Streßtheorien. Die psychische *Beanspruchung* hingegen ist die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung dieser Belastung, die jeweils durch individuelle Voraussetzungen und die Konstitution beeinflusst wird. Aus der Streßforschung kennt man die Beanspruchung als Streßfolge oder Streßreaktion. Die Beanspruchung läßt insofern Raum für die personenspezifische Komponente, als nicht jede Belastung in eine gleiche Beanspruchung münden muß. Dies entspricht auch der Alltagserkenntnis, daß nicht alle Menschen in der gleichen Weise auf die objektiv gleichen Reize (im Sinne von Stressoren) reagieren (vgl. von Eckardstein et al. 1995, S.5ff.).

Somit sind sämtliche arbeitsrelevanten Faktoren, die eine Wirkung auf das Individuum ausüben - entgegen dem alltagssprachlichen Verständnis - eine Belastung. Zu Beanspruchungen werden sie dann, wenn sie sich in einer speziellen, meist negativen, Auswirkung manifestieren.

Damit muß erstens nicht jede Gegebenheit am Arbeitsplatz als Belastung wahrgenommen werden, noch muß jede Belastung zu einer Beanspruchung werden.

Der Wirkungszusammenhang von Beanspruchung und Belastung wird in verschiedenen streßtheoretischen Zugängen unterschiedlich interpretiert. Diese Modelle können an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Im Zusammenhang mit den folgenden Ausführungen sollen lediglich kurz die theoretischen Rahmenmodelle vorgestellt werden, die der in der Folge herangezogenen Erhebung zugrunde liegen.

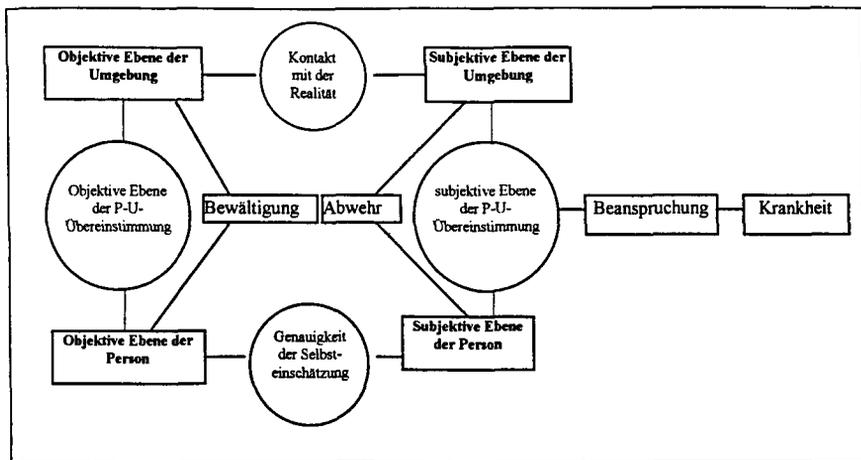


Abb. 1: Das Person-Umwelt-Passungs-Modell von Harrison 1978 (Quelle: Stehle 1987; S.26)

Das Person-Umwelt-Fit-Modell von Harrison (1978) (vgl. Abb.1) sieht nicht nur eine individuelle Komponente bei den Belastungen bzw. Beanspruchungen, sondern betont die Wichtigkeit der objektiven und subjektiven Ebene, sowohl was die Umgebung (also etwa die Arbeitssituation) als auch die konkrete Person betrifft. Damit wird auch die Dominanz einer „meßbaren“ Belastung aufgegeben und der subjektiven „Bewertung“ durch das Individuum ein erhebliches Gewicht beigemessen. Dem äußeren Betrachter kann in dieser Hinsicht viel entgehen, er allein vermag nicht zu beurteilen, ob vom Vorliegen einer Beanspruchung auszugehen ist. Seit einiger Zeit erfährt diese subjektive Komponente in der Stressforschung eine stärkere Betonung (vgl. Udris et al. 1992), was auch methodische Implikationen nach sich zieht: Es bedingt eine stärkere Einbeziehung qualitativer Elemente in den Forschungsprozeß.

Ein anderer im vorliegenden Zusammenhang wesentlicher Gedanke tritt im Modell der Person-Umwelt-Übereinstimmung (French 1978) auf: bestimmten Anforderungen im Arbeitsbereich stehen bestimmte Ressourcen gegenüber (vgl. von Eckardstein et al. 1995). Beispielsweise ist die Wirkung arbeitsplatzspezifischer Anforderungen im Hinblick auf eine mögliche Beanspruchungswirkung davon abhängig, ob bestimmte Fähigkeiten bzw. Qualifikationen vom jeweiligen Positionsinhaber mitgebracht werden. Gibt es eine Diskrepanz zwischen diesen beiden Elementen, kommt es zu einem Misfit. Während ein geringer Misfit noch eine Art kreativer Spannung mit sich bringen kann, führt ein länger andauernder, größerer

Misfit zu einer Beanspruchung. Gemäß diesen Annahmen können sowohl eine Über- als auch eine Unterforderung den Charakter von Belastungen annehmen.

Auf den Fall unterschiedlicher Konzepte der Betriebsratsarbeit angewendet heißt das, daß das jeweilige Konzept auch ganz spezifische Anforderungen stellt bzw. Ressourcen seitens des Positionsinhabers verlangt.

3.2 Beanspruchungen von Betriebsräten

Die Belastungen und Beanspruchungen von Betriebsräten wurden bislang noch nicht systematisch empirisch untersucht. Wenngleich es naheliegt, daß die „Grenzinstitution“ Betriebsrat (Fürstenberg 1957) die Positionsinhaber vor gewisse charakteristische Anforderungen stellt, weckte dies kein Interesse bei Sozialwissenschaftlern und Organisationspsychologen. Im angloamerikanischen Raum liegen US-amerikanische Untersuchungen zu Streß von aktiven Gewerkschaftsmitgliedern (Nandram/Klandermans 1993) und von „union stewards“ vor, die allerdings aufgrund der gegenüber den Gegebenheiten in Österreich oder Deutschland völlig unterschiedlich gearteten Bedingungen kaum Rückschlüsse auf hiesige Verhältnisse zulassen. In einigen wenigen empirischen Arbeiten klingt das Thema an (vgl. z.B. Berka/Hausleithner 1993; Brandl 1986, Dybowski-Johannson 1980, Götz/Hahn 1988), ohne jedoch genauer verfolgt zu werden.

Auch um theoretische Arbeiten zur Arbeitsbelastung betrieblicher Interessenvertreter ist es dürftig bestellt. Allein auf weiter Flur steht ein Beitrag von Schienstock (1979), in dem er sich mit den aufgabenimmanenten „Streßfaktoren“ auseinandersetzt und folgende als relevant erkennt:

- *Rollenkonflikt*: Der Betriebsrat bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Belegschaft, Geschäftsleitung und Gewerkschaften, er hat für einen Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu sorgen (das deutsche Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet ihn sogar zu einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“). Die teilweise inkompatiblen Erwartungen dieser Gruppen bringen ihn potentiell in schwere innere Konflikte.
- *Verantwortung*: Hier ist es vor allem die Verantwortung für andere Menschen, die sich als Belastung und in weiterer Folge als Beanspruchung erweisen kann. Unternehmenskrisen, die von Rationalisierungsmaßnahmen begleitet sind, verschärfen die Bedrohung durch diesen Faktor.
- *geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten*: Obwohl das Gesetz dem Betriebsrat auf verschiedenen Feldern definierte Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumt, stehen ihm in anderen Bereichen nur wenige Möglichkeiten zur Verfügung, die Interessen der Arbeitnehmer wirksam zu vertreten, etwa bei Investitionsentscheidungen oder der Produktionsplanung. Daraus resultiert mitunter ein chronisches Gefühl der Machtlosigkeit.

- *fehlende Information*: Vielfach fehlen dem Betriebsrat Daten und Fakten bzw. Expertise, die er einer wirksamen Vertretung zugrunde legen könnte. Trotz der Informationspflichten des Arbeitgebers muß er sich auch einige Informationen erst mühsam beschaffen bzw. bleiben sie ihm vorenthalten.
- *Arbeitsüberlastung*: Die Vielfalt der Aufgabe und die vielen unterschiedlichen innerbetrieblichen Anspruchsgruppen bewirken häufig eine schwer zu handhabende Breite der zu bewältigenden Arbeiten, eine hohe Arbeitsintensität und damit eine hohe quantitative Arbeitsbelastung. Da u. E. jedoch nicht von vornherein von einer Überlastung zu sprechen ist, sprechen wir im folgenden von einer hohen quantitativen Arbeitsbelastung.
- *Gruppenkonflikte*: Auch innerhalb der Belegschaft lassen sich viele konfligierende Interessen ausmachen: Stamm- vs. Randbelegschaft, gewerkschaftlich Organisierte vs. Unorganisierte, ältere vs. jüngere Arbeitnehmer: Der Betriebsrat muß entscheiden, wie er mit diesen inhomogenen Vorstellungen innerhalb seiner Wählerschaft zurechtkommen kann.
- *Statusunsicherheit*: Das Prestige, das ein Betriebsrat bei der Belegschaft genießt, wird ihm bei den Wahlen mitgeteilt. Zwischendurch ist er oft im unklaren darüber, wie hoch sein Ansehen innerhalb seiner Klientel ist. Wegen dieser Unklarheit ist er weitgehend darauf angewiesen, das Verhalten seiner Umwelt ihm gegenüber zu interpretieren, was im übrigen für andere Bezugsgruppen, z.B. das Management, generell gilt.

Diese Aufzählung ist nicht erschöpfend, da noch andere Faktoren hinzutreten können (z.B. qualifikatorische Defizite, Unsicherheit bzgl. der persönlichen Zukunftsperspektive etc.). Unklar ist zudem, in welchem Verhältnis diese Größen zueinander stehen bzw. auf welcher Ebene sie liegen (z.B. könnten mangelnde Mitbestimmungsmöglichkeiten in der gesetzlichen Ausgestaltung, fachlichen Defiziten, in der akuten Statusunsicherheit oder einer bestimmten Unternehmensstruktur begründet liegen). Auch finden sich nicht alle von der empirischen Streßforschung ermittelten Stressoren in dieser Liste wieder (so fehlen etwa der Handlungsspielraum und die Komplexität der Aufgabe).

Die folgenden Ausführungen beschränken sich jedoch auf diese Faktoren, die u. E. relativ prägnant plausible Belastungsfaktoren abbilden und zur Darstellung der Unterschiede von Beanspruchungen in unterschiedlichen Kooperationsmuster praktisch nutzbar sind.

4. Untersuchungsdesign und Datenmaterial

Die im folgenden verwendeten Aussagen aus Interviews entstammen einer empirischen Untersuchung zum Thema „Beanspruchungen und Befindensbeeinträchtigungen von betrieblichen Interessenvertretern“ (Seidl 1998). Im Zuge dieser Unter-

suchung wurden neben einer computergestützten Befragung von 83 Betriebsratsmitgliedern und Personalvertretern des öffentlichen Dienstes in Österreich auch 12 Leitfadeninterviews geführt, davon 10 mit Betriebsräten aus Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und einer kontrollierten Interpretation (Lamnek 1993; S.77) unterzogen. Bei den Interviews wurde auch mittels mehrerer Fragen auf die Beziehung des Betriebsrats zur Geschäfts- bzw. Unternehmensleitung Bezug genommen. Obwohl in der Originalstudie die verschiedenen Muster der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat keine Berücksichtigung fanden, lassen die Aussagen der Betriebsräte doch eine Zuordnung zu einem der Kooperationsmuster und damit eine Sekundäranalyse zu, wobei sich in diesen Äußerungen lediglich die Interpretation der Betriebsräte - als Gruppe der Beanspruchten - wiederfindet und Manager nicht nach ihrer Sicht der Dinge befragt wurden. Aufgrund der starken Orientierung an den modelltheoretischen Überlegungen, wonach die subjektive Sichtweise des potentiell Beanspruchten von maßgeblicher Bedeutung bei der Entstehung von Beanspruchungen ist, scheint diese Vorgangsweise u. E. gerechtfertigt.

Ausgehend von den teilweise wörtlich wiedergegebenen Aussagen zur Bezugsgruppe der Geschäftsführung/Unternehmensleitung wird das jeweilig unterstellte Kooperationsmuster definiert. Im Anschluß daran werden Interviewpassagen zu einzelnen Streßfaktoren in den drei Mustern präsentiert. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Zuordnung zu einem der Muster nach Maßgabe der dominanten (und nicht ausschließlichen) Form der Zusammenarbeit erfolgt, da in „Reinkultur“ die Muster nicht aufzufinden waren: Vielfach ließ sich den Gesprächen auch entnehmen, daß - je nach Thematik und Bezugspersonen auf der Managementseite - unterschiedliche Kooperationsformen angewendet wurden. Als Auswertungskriterien werden die oben genannten sieben Faktoren von Schienstock herangezogen, soweit die Interviews für sie genügend ergiebig waren.

5. Unterschiedliche Beanspruchungen in verschiedenen Konzepten der Interessenvertretung

5.1 Beanspruchungen im Co-Management

Von den neun unterschiedlichen Betrieben, in denen Betriebsratsmitglieder befragt wurden, lassen sich drei dem Co-Management zuordnen. In einem industriellen Großbetrieb bemühte sich der Arbeiterbetriebsratsvorsitzende, zusammen mit der Geschäftsführung ein neues Arbeitszeitmodell einzuführen, das bei der Belegschaft aufgrund des Wegfalls der lukrativen Überstunden, deren Ausmaß bereits gesetzliche Vorschriften verletzte, auf wenig Gegenliebe stieß. Der Betriebsrat kooperierte bei der Gestaltung und Propagierung des neuen Zeitmodells eng mit der Geschäftsführung, um dessen ökonomische Sinnhaftigkeit den Arbeitnehmern nahezubringen.

Dabei belastete den Betriebsrat allerdings, daß er sich manchmal schon „wie der Assistent der Geschäftsleitung“ fühlte, nicht zuletzt aufgrund der harschen Kritik, die ihm aus den Reihen seiner (vormaligen) Wählerschaft entgegenschlug, was sich auch auf das gesamte Betriebsklima auswirkte:

„Ja, das ist derzeit sehr schlecht. Natürlich auch gegenüber dem Betriebsrat. Man wird halt sehr in Frage gestellt derzeit, warum man das alles zuläßt.... „

Aufgrund der wirtschaftlichen Krisensituation, die das Unternehmen zu gewärtigen hatte, schien dem Interviewten der Freiraum für ein weitreichendes Co-Management geringer als in einem Betrieb, in dem proaktiv gearbeitet werden kann. Umgekehrt betont der Betriebsrat, daß die Mitgestaltung erst durch die Krise möglich wurde:

„.....weil wir eben schon so im Eck sind, daß alles zu spät kommt momentan, da schon, da ist man schon gern gesehen und sagt: 'He, habt's nicht Ideen und Vorschläge, ihr Betriebsräte, wißt ihr, wo könnten wir denn und wohin und was machen und so, da schon, da ist man schon gern gesehen, wenn's ihr wirklich ganz schlecht geht, der Firma.“

Im Hinblick auf die Verantwortung schwankte der Betriebsrat zwischen der Verantwortung für das Wohl der Mitarbeiter und für das Überleben des Betriebs. Für den einzelnen bedeutete die Einführung des Vier-Schicht-Betriebs den Verlust von Einkommen, ein Festhalten an den exzessiven Überstunden würde in den Augen des Betriebsrats einen „Riesencrash“ bringen. Diesen zu vermeiden bemühte er sich, auch auf Kosten einer gespannten Beziehung zur Belegschaft. Dabei wurde ihm sein Status im betrieblichen Gefüge relativ klar, wenngleich diese Erfahrung auch schmerzlich war:

„Ja, und da fragst Dich natürlich schon, die Probleme, das ganze Theater, die Leute sagen: 'Dem Trottel, dem ist eh alles wurscht!', und Du kümmerst Dich um alles und hältst alles aus und blockst alles ab, und eh zum Wohle der Leute, hoffen wir, irgendwann langfristig gesehen....., und bedankt wird nichts, das Gefühl hat man schon.“

Der Betriebsrat wollte das neue Arbeitszeitmodell nicht nur mitgestalten, wozu er sich nicht nur erst in die Materie möglicher Arbeitszeitsysteme einarbeiten, sondern es darüber hinaus noch propagieren und bewerben mußte, was einen zusätzlichen Einsatz an Kommunikation erforderte.

Ein anderer Betriebsratsvorsitzender eines großen Konzerns berichtete ebenfalls von einem konstruktiven Kooperationsverhältnis mit der Managementseite und brachte es folgendermaßen auf den Punkt:

„Dort sitzt der Generaldirektor des Kapitals, da sitzt der Generaldirektor der Arbeitnehmer. So einfach ist das. Und hier, wenn's da eine vernünftige Symbiose gibt und wenn man also gegenseitiges Verständnis aufbringt, muß ich sagen, muß es trotz Konflikten immer ausreichend Potential geben, um miteinander einen vernünftigen Weg einzuschlagen.“

Daß ein Betriebsrat dabei durchaus auch ökonomische Variablen zu berücksichtigen hat, verrät er mit folgender Aussage:

„Ich sag' immer: Mir und meinen Kollegen ist es wichtig, daß das Unternehmen auch Geld verdient. Einem Nackerten kann ich nichts wegnehmen. Mit einem, der nichts hat, kann ich nichts teilen..“

Das äußerte sich darin, daß Betriebsvereinbarungen ausgehandelt werden, die zwar laut Betriebsrat nicht allen in der Gewerkschaft recht sein mögen, für das Unternehmen jedoch positive Kosteneffekte haben. Konfrontiert damit, daß er mit der von ihm beschriebenen Mitgestaltung und Einflußnahme Co-Management betreibe, äußerte sich der Betriebsrat dahingehend, daß Co-Management seiner Ansicht nach positiv, klassenkämpferisch zu sein hingegen negativ wäre. Aufgrund seiner Machtposition und seiner offensichtlichen Akzeptanz bei Belegschaft und Geschäftsführung ist der Rollenkonflikt für ihn nicht so gewichtig. Hier dürfte auch die „Dolmetschleistung“ (Klatt 1994; S.16) des Betriebsrats funktionieren: Er vermag sogar unpopuläre Maßnahmen der Belegschaft zu vermitteln.

Generell sehen alle Betriebsräte - egal, welches Konzept sie vertreten - die größte Belastung und Beanspruchung dann gegeben, wenn Kündigungen erfolgen. Inwieweit Verantwortung dafür wahrgenommen wird, hängt auch von den Gründen für diese Maßnahmen ab bzw. davon, mittels welcher Aktivitäten der Betriebsrat versucht hat, sie zu verhindern. Das Co-Management dürfte in solchen Fällen als Ressource empfunden werden, da es in der Wahrnehmung die proaktive Rolle, die Gestaltungsmöglichkeit des Betriebsrats eher zuläßt. Im Falle des Mißerfolgs der von ihm mitzuverantwortenden Maßnahmen kann natürlich ein „schlechtes“ Gewissen belastend sein. Diesem wird dadurch vorgebeugt, daß dieser Betriebsrat stets versucht, „so objektiv wie möglich“ an die Sache heranzugehen und immer gute Argumente für sein Handeln vorzubringen. Das mit dem Co-Management einhergehende Vertrauen gegenüber der Geschäftsführung und vice versa erleichtert durchwegs den Informationsfluß (wiewohl auch in diesem Fall Mißverständnisse und Kommunikationspannen berichtet werden). Jedenfalls fallen die Anstrengungen hinsichtlich der Informationsbeschaffung, der „Kampf“ um Informationen, hier geringer aus, wobei der Kommunikationsbedarf, die Vermittlungsarbeit gegenüber der Belegschaft und dem Management - wächst.

Zu einer Voraussetzung für das Entstehen von Co-Management meint ein anderer Betriebsratsvorsitzender:

„Ja, das ist am Anfang viel Arbeit, sehr viel Arbeit am Anfang, und ein bisserl Glück gehört auch dazu. Wenn man ein paar Mal ins Schwarze trifft mit Sachen, die man sagt, bei wirtschaftlichen Sachen, dann hat man sehr bald ein Vertrauen. Und ich hab das Glück gehabt, ich hab ein paar Mal ins Schwarze getroffen, und mittlerweile ist es so, wenn der Holdingchef was wissen möchte, ruft er den Geschäftsführer an, und dann ruft er mich an, was ich dazu sage. Sagen wir das gleiche, machen wir das, sagen wir nicht das gleiche, reden wir uns zusammen.“

Auch dieser Betriebsrat betont die offene Informationspolitik, die durch die Kooperation ermöglicht wird. Das bedingt und fördert die Anerkennung durch die Unternehmensleitung, was in der sozialen Interaktion mit der Geschäftsführung jedenfalls zu einer Entlastung führt. Auch gegenüber jenem Teil der Belegschaft, der sich für die Tätigkeit des Betriebsrats interessiert, gelingt es, sein Handeln nachvollziehbar zu machen. Zu einem Rollenkonflikt muß es dadurch nicht notwendigerweise kommen: Die Frage ist vielmehr, auf welchem Selbstverständnis der Betriebsrat seine Aktivitäten gründet: Sieht er grundsätzlich die Opposition als zentrales Element seines Tuns, gerät er in Schwierigkeiten, wenn er sich in das Feld des Co-Managements begibt.

In unseren Interviews erkennen wir bezüglich der Belastungsfaktoren und Beanspruchungen der Betriebsräte im Co-Management-Modell folgende Tendenzen:

Durch das Mitwirken am Management liegt grundsätzlich ein höheres Ausmaß an Rollenkonflikt für den Betriebsrat vor. Der Rollenkonflikt, der durch dieses „neue“ Verständnis der Betriebsratsarbeit entsteht, wird allerdings dann in geringerem Ausmaß empfunden werden, wenn der Großteil der Belegschaft die Aktivitäten des Betriebsrats akzeptiert bzw. nicht im Widerspruch dazu steht. Dies hat auch mit der Vermittlungsarbeit des Betriebsrats - in seiner Eigenschaft als „Transmissionsriemen“ bzw. aufgrund seines „intermediären Charakters“ (Müller-Jentsch 1996, S.45) - und den Erfolgen seiner bisherigen Arbeit zu tun. Während dadurch nach innen hin der Rollenkonflikt verringert wird, ist er nach außen hin, vor allem der Gewerkschaft gegenüber, eher größer. So spricht ein Betriebsrat von „Scharfmachern“ in der Gewerkschaft, die ökonomische Realitäten und Betriebsnotwendigkeiten nicht anerkennen wollen. Die Beziehung zur Gewerkschaft wird mitunter zur Belastung, während jene zur Geschäftsleitung eher spannungsarm erlebt wird.

Hinsichtlich der Belastung durch Verantwortung sind die Auswirkungen nicht eindeutig: Einerseits ist dem Betriebsrat als Co-Manager bewußt, daß aufgrund seiner Zusammenarbeit mit dem Management sein Agieren besonders aufmerksam beobachtet und kommentiert wird, andererseits wird die Verantwortung auch „geteilt“, d.h. im Falle durch die Belegschaft wahrgenommener negativer Folgen seines Tuns geht ein Teil der Verantwortung auch auf die Geschäftsleitung über. Allerdings wird in unseren Interviews ein Scheitern des Co-Managements seitens des Betriebsrats nicht antizipiert, sonst würde er es nicht betreiben.

Die Belastung durch geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten wird durch das Co-Management wesentlich reduziert, da es ein Konstitutionsmerkmal dieses Konzepts ist, dem Betriebsrat vermehrte Mitbestimmungsmöglichkeiten einzuräumen. Auch fehlende Informationen kommen hier nicht so stark zu tragen, da Co-Management die Verfügbarkeit von relevanter Information auch für den Betriebsrat begünstigt.

Hinsichtlich der quantitativen Arbeitsbelastung ist im Falle des Co-Managements tendenziell mit einer Entspannung zu rechnen. Dadurch, da auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ein gegenseitiges Vertrauen herrscht, werden neue Potentiale frei und Synergien möglich. Intensiviert wird seine Arbeit eventuell dadurch, daß er sich zunächst in einen Bereich einarbeiten muß, um als Co-Manager akzeptiert zu werden. Allerdings muß ihm das Management ein gewisses Ausmaß an Fachkompetenz und Flexibilität zuschreiben, daß Co-Management möglich wird. Bezüglich der Belastungs-/Beanspruchungswirkung von Gruppenkonflikten im Co-Management lassen sich aufgrund unserer Interviews keine eindeutigen Aussagen treffen. Eine solche hängt eher von den Inhalten der einzelnen Verhandlungsfelder ab, so daß sich von vornherein nicht sagen läßt, wie stark dieser Belastungsfaktor auftritt.

Die Statusunsicherheit des Betriebsrats wird gegenüber der Managementseite gewiß als geringer empfunden, da Co-Management die Akzeptanz des Betriebsrat als gleichwertigen Partner voraussetzt und für diesen somit eine größere Klarheit bezüglich seines Status schafft. Statusprobleme sind eher gegenüber externen Bezugsgruppen zu vermuten, vor allem gegenüber der Gewerkschaft.

Insgesamt läßt sich für die genannten Faktoren auf eine Verringerung der Belastung bzw. Beanspruchung schließen. Möglich ist allerdings, daß neue Stressoren auftreten, etwa fachliche Überforderung.

5.2 Beanspruchungen im Zwei-Parteien-Modell

Das Zwei-Parteien-Modell ordneten wir fünf der neun Unternehmen zu. Damit ist es das dominante Konzept in der (allerdings nicht repräsentativen) Stichprobe. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung bzw. Unternehmensleitung ist geprägt von einer „klassischen“ Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung, wobei seitens der ersteren immer ökonomische Argumente in die Waagschale geworfen werden, vom Vertreter der letzteren die Sicherung bzw. Ausweitung der erworbenen Rechte im Interesse der Arbeitnehmer. Das Verhältnis ist in der Folge auch geprägt von harten Verhandlungen, mitunter sogar von Mißtrauen und heftigen Auseinandersetzungen:

„Die Manager des Konzerns versuchen eben ihre Probleme so an den Mann zu bringen, daß sie Druck auf die Belegschaft und auf den Betriebsrat ausüben beziehungsweise, es geht auch bis zur nackten Erpressung. Nach dem Motto: Wenn ihr das nicht so und so tut, dann machen wir das und das. Also, so ist es, das ist die Realität (...). Die spielen das so geschickt, daß das eben nur gutgemeinte Hinweise sind. Oder daß man in Gesprächen darauf aufmerksam macht daß also diese und jene Weigerungen die Konsequenzen und Probleme ergeben könnte, vor denen man ja warnt. Also, man meint's ja eigentlich gut, wenn man das sagt, nicht. Macht aufmerksam, daß die Sache nicht in die falsche Richtung geht.“

Es ist keineswegs so, daß alle Betriebsräte von solchen Drohungen berichten, aber Taktik und Strategie sind in diesem Konzept ganz zentrale Bestandteile der industriellen Beziehung. So erzählt ein anderer Betriebsrat von seiner Taktik:

„...ich hab mit einigen Sachen, die ich, die man bei uns noch verlangen könnte, die man, die man eigentlich ein bisserl zurückhält. Da habe ich ihnen einfach die Rute ins Fenster gestellt und hab gesagt, tum wir so weiter und ich halte mich mit den ganzen Sachen raus, zurück. Genauso und nicht anderes.“

Der Rollenkonflikt des Betriebsrats ist im Falle des Zwei-Parteien-Modells insofern vorhanden, als die ökonomischen Argumente häufig schwer zu entkräften sind, andererseits der Betriebsrat der Belegschaft im Wort ist und er deren Interessen nicht zur Disposition stellen kann. Häufig wurde seitens der Betriebsräte des Zwei-Parteien-Modells betont, daß ökonomische Argumente selbst oft nur aus taktischen Gründen verwendet würden bzw. daß sie in Krisenzeiten über Gebühr strapaziert werden würden, bei Prosperität allerdings der ökonomische Erfolg anderen zugute käme.

Insofern sind die Betriebsräte dieses Konzepts relativ „gefestigt“ in ihrer Rolle und Argumentation: Der grundsätzliche Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital wird als quasi „naturgegebene“ Basis der Beziehung zum Management gesehen. Dabei wird häufig differenziert nach Geschäfts- und Unternehmensleitung (bzw. auch Konzernleitung).

Die Verantwortung ist aufgrund dieses Rollenverständnisses als einziger wahrgenommener betrieblicher Institution, die das Wohl der Arbeitnehmer im Auge hat, relativ groß. Alle Betriebsräte erklären allerdings, daß das Verantwortungsbewußtsein gerade etwas ist, was für die Betriebsratstätigkeit qualifiziert oder für sie der Grund für eine Kandidatur zum Betriebsrat war. Insofern werden hier auch Ressourcen eingebracht. Das fordert zwischendurch auch seinen Tribut:

„Das ist nicht ein Beruf, das ist eine Berufung, die keine Rücksicht nimmt, ob das heut ein normaler Arbeitstag ist oder ein Feiertag oder ob das in der Früh oder am Abend oder in der Nacht ist. Wenn's entsprechende Situationen gibt, dann muß man einfach im Sinne der Verantwortung, müssen wir eben unseren Aufgaben nachkommen. Und da sind wir in der heutigen Zeit ja permanent unter Druck und gefordert.“

Die Positionierung als Antagonist der Geschäftsleitung erhöht die individuelle Verantwortung des Betriebsrats.

Für die Auseinandersetzung um gegensätzliche Interessen und Sichtweisen stehen dem Betriebsrat zwar die Mitbestimmungsmöglichkeiten, die das Gesetz ihm bietet, zur Verfügung, doch muß er deren Durchsetzung häufig erst erkämpfen.

Die Frage der Arbeitsüberlastung ist im Falle des Zwei-Parteien-Modells eng mit der Frage verknüpft, ob es innerhalb des Betriebsratsgremiums eine Aufgabenteilung gibt, die den einzelnen entlastet. Generell ist aufgrund des konfliktträchtigen Verhältnisses zur Geschäftsleitung ein gutes Stück mehr Arbeit zu leisten: Das reicht von der Informationsbeschaffung, der Entwicklung von Strategien und dem Einsatz von Taktik über die Information der Belegschaft. Damit ist auch der Punkt der Information angesprochen: Im Zwei-Parteien-Modell erleben die befragten Betriebsratsmitglieder die Beschaffung von Informationen meist mühsam und arbeitsaufwen-

dig, trotz aller gesetzlichen Informationspflichten. Selbst wenn sich viele Betriebsräte im Lauf der Zeit ihre Informationen erstritten haben, so sprechen sie doch von einem ständigen Kampf um zeitgerechte Information.

So berichtet eine Angestelltenbetriebsrätin:

„Die Informationspflichten werden, die werden..., ich sag einmal, sie werden nicht eingehalten. Weil wenn's zum Beispiel um einen, um einen kompletten Umbau eines Unternehmens geht, dann heißt das, daß man rechtzeitig und bereits quasi wenn der Gedanke gefaßt wird, müßte die Belegschaftsvertretung einbezogen werden. Das heißt, und da mitarbeitet. Das geschieht nicht, das geschieht nicht.“

Es bestehe in diesem Fall die Möglichkeit einer Versäumnisklage, was aber das Gesprächsklima nur weiter vergiften würde, weswegen man sich mit derlei Taktik abfinden müsse.

Was Gruppenkonflikte betrifft, so ist es erneut von der Frage des Konfliktgegenstands abhängig, inwieweit konfligierende Gruppeninteressen auf den Betriebsrat einwirken. In dieser Hinsicht ist die Frage des jeweiligen Kooperationsmuster weniger entscheidend als bei den anderen Belastungsfaktoren.

Der Status des Betriebsrats im Zwei-Parteien-Modell gegenüber der Geschäftsleitung ist nicht eindeutig: Sein Status ist hier abhängig von seiner innerbetrieblichen Macht und Durchsetzungsfähigkeit. Diese hat jedoch nicht in jedem Fall mit der Art seiner Interessendurchsetzung zu tun. Auch als „Gegenspieler“ kann er akzeptiert und anerkannt werden. Der Unterschied besteht im wesentlichen darin, daß im Co-Management-Modell sein Status explizit offengelegt ist und er ihn kennt, was im Zwei-Parteien-Modell so ausgeprägt nicht der Fall ist. Gegenüber der Belegschaft ist er in jedem Fall auf die direkte Kommunikation angewiesen.

Zusammenfassend lassen die obigen Befunde darauf schließen, daß im Zwei-Parteien Modell die untersuchten Beanspruchungen tendenziell höher empfunden werden als im Co-Management-Modell.

5.3 Beanspruchungen im Experten-Modell

Das Experten-Modell konnten wir von neun Unternehmen, in denen Interessenvertreter befragt wurden, lediglich in einem ausmachen, wobei es sich zum Teil um eine Mischform zum Co-Management handelte. In diesem Unternehmen hatte der Konzernbetriebsrat in den einzelnen Betrieben eine elaborierte Referatseinteilung geschaffen, in der „gut konditionierte“ Spezialisten (so der Betriebsratsvorsitzende) ihre Aufgaben wahrnehmen. Das geht so weit, daß die Betriebsratsseite Schulungen für die Geschäftsführung oder Abteilungsleiterebene veranstaltet.

„Ein Beispiel dafür (für die Kooperationsbereitschaft zwischen Betriebsrat und Management, Anm. d. Verf.) ist etwa, daß, in einem Bereich vom Geschäftsführer bis zum kleinen Abteilungsleiterstellvertreter alle in Seminaren von zwei Konzernbetriebsräten arbeitsrechtlich geschult wurden. Und

zwar von den selben zwei Konzernbetriebsräten, die in den Unternehmensgruppen intern in Betriebsräteseminaren dasselbe Thema den Betriebsratskollegen nahebringen, sodaß ein quasi common level für Arbeitsrecht und Sozialrecht da ist und damit schon dafür gesorgt ist, daß es sehr viele Basiskonflikte nicht mehr gibt, weil dieselbe Grundauffassung gemeinsam ist.“

Generell ist - abgesehen von einzelnen persönlichen Konflikten - das Verhältnis geprägt von sachlicher Auseinandersetzung. Die Experten aus den dem Betriebsrat nahestehenden Institutionen werden im Bedarfsfall beigezogen, aber im Regelfall sind die Proponenten stolz, mitunter selbst als Experten von Vertretern dieser Institutionen befragt zu werden. Obwohl das Kooperationsmuster Expertenmodell im konkreten Fall auch Anklänge zum Co-Management aufweist, erhält dieses Konzept eine eigene Gestalt durch den großen Stellenwert, der der Expertise, Kompetenz und Weiterbildung eingeräumt wird.

Durch das Bestreben, jede Entscheidung durch Expertenwissen zu begründen, verspüren die Betriebsräte in diesem Modell tendenziell geringere Rollenkonflikte. Eingeräumt wird, daß die innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit ganz zentral ist, da von der Belegschaft das Fachwissen keineswegs zu erwarten ist. Gegenüber der Geschäftsführung sieht man sich von der Kompetenz durchaus ebenbürtig. Sofern es intern an Expertise mangelt, werde externe Hilfe beansprucht. Die Rolle des Betriebsrats bleibt dabei für ihn stets klar: er sieht sich als Vertreter der Belegschaft, wobei er dabei keinen Widerspruch zum betriebswirtschaftlichen Denken sieht:

„Ich bestreite, daß der Betriebsrat nicht unbedingt ein Betriebswirt ist, schon deshalb, weil er der Belegschaft im Wort ist. Wenn man die Arbeitsverfassung richtig interpretiert, ... dann läßt sich der Leitsatz drüberschreiben: Gemeinwohl geht vor Einzelwohl.“

Durch die Referatseinteilung und das dazugehörige Spezialistentum wird die Verantwortung in einzelne Verantwortungsbereiche geteilt. Die Verantwortung für den einzelnen reduziert sich zwar nicht, da er für seinen Fachbereich durch seinen Expertenstatus sogar eine höhere Verantwortung trägt. Die Teilung erleichtert ihm allerdings, sich auf diesen Bereich zu konzentrieren und den gestellten Anforderungen in fokussierter Weise zu begegnen.

Hat sich der Expertenstatus der Managementseite erschlossen, räumt sie dem Betriebsrat im Regelfall auch größere Mitbestimmungsmöglichkeiten ein, weil das Bewußtsein besteht, daß man auch von dem Wissen der Gegenseite profitieren kann:

„Aber man muß doch sagen zu sagen, daß das oberste Konzernmanagement und die Eigentümerseite mittlerweile auf die Vorstellungen des Konzernbetriebsrates sehr penibel Acht geben.“

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Expertenmodell übersteigen meist auch die gesetzlich vorgesehenen.

Mit den Informationen verhält es sich so ähnlich wie im Co-Management: Zumeist glaubt der Betriebsrat, über ausreichend Information zu verfügen. Durch die Einteilung der Arbeitsaufgabe in kleine arbeitsteilige Bereiche sind auch die Überschau-

barkeit und die Flexibilität - etwa durch Fort- und Weiterbildung -in den einzelnen Bereichen eher gewährleistet.

„Ich möchte unterstreichen, daß es unglaublich wichtig ist, der Eigenkonditionierung, der Konditionierung der Kolleginnen und Kollegen im Betriebsrätebereich wesentlich mehr Zeit einzuräumen als priori sinnvoll erscheint.“

Gruppenkonflikte können sich dadurch verschärfen, daß einzelnen Gruppen von den verschiedenen Experten innerhalb des Betriebsratsgremiums ein unterschiedlicher Stellenwert eingeräumt wird. Dies braucht für das einzelne Betriebsratsmitglied keine Beanspruchung darstellen, kann aber auf lange Sicht auch Gruppenkonflikte innerhalb des Betriebsratsgremiums hervorrufen und/oder verschärfen.

Der Expertenstatus verleiht dem Betriebsrat eine klare Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie. Dies gilt gleichermaßen gegenüber Management, Belegschaft und Gewerkschaft.

Damit sind in unserem Fall des Expertenmodells die Beanspruchungen geringer ausgeprägt als im Zwei-Parteien-Modell.

6. Fazit

Überblicksmäßig lassen sich die Belastungsfaktoren in den unterschiedlichen Konzepten der Betriebsratsarbeit folgendermaßen abbilden (vgl. Abb. 2). Als Ergebnis der Befunde lassen sich folgende sechs Hypothesen formulieren:

1. Die Beanspruchung durch Rollenkonflikte ist im Co-Management und im Expertenmodell höher als im Zwei-Parteien-Modell.

Durch die Mitgestaltung des Managements stellt sich für das Betriebsratsmitglied im Co-Management der Rollenkonflikt stärker als in den beiden anderen Modellen: Es hat selbst zu entscheiden, ob und inwieweit es die Anliegen der Belegschaft in seine Politik integriert. Wird von der Belegschaft dieses Rollenverständnis akzeptiert, mindert dies den innerbetrieblichen Rollenkonflikt, wohingegen der Rollenkonflikt nach außen, z. B. gegenüber der Gewerkschaft, vergrößert wird. Im Zwei-Parteien-Modell orientiert sich der Arbeitnehmervertreter ausschließlich am Interesse der Mitarbeiter, im Expertenmodell an seiner Rolle als Spezialist, was den Rollenkonflikt gering hält.

| Beanspruchung im durch | Co-Management | Zwei-Parteien-Modell | Expertenmodell |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Rollenkonflikt | potentiell hoch (Belegschaftsinteressen vs. Managementinteressen), verringert bei Akzeptanz durch Belegschaft; nach außen (gegenüber Gewerkschaft) hoch | relativ gering, da „Rollenklarheit“ | gering (Rolle = Experte) |
| Verantwortung | relativ hoch, da Mitverantwortung in vielen Bereichen (hängt von Konsequenzen diverser mitgestalteter Maßnahmen ab) | hoch in einzelnen Teilbereichen, in denen Mitbestimmungsmöglichkeiten realisiert werden | in einzelnen Expertenbereichen hoch; zwischen Bereichen herrscht geteilte Verantwortung |
| geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten | niedrig, da mehr Möglichkeiten vorhanden | hoch, da Beschränkung durch Management | niedrig, da anerkannter Experte |
| fehlende Information | niedrig, da verstärkter Informationsfluß zwischen BR und Management | hoch, da restriktivere Informationspolitik durch Management | niedrig, da Austausch zwischen Experten |
| hohe quantitative Arbeitsbelastung | Entlastung durch Kooperation; eventuell durch Notwendigkeit der Einarbeitung in Fachbereiche und intensivere Kommunikation mit Belegschaft und Management hoch | durch Opposition zum Management hoch | gering, da Konzentration auf einzelne Fachbereiche möglich |
| Gruppenkonflikte | von Konfliktgegenstand abhängig | von Konfliktgegenstand abhängig | von Konfliktgegenstand abhängig; durch Widersprüche zwischen Experten verschiedener Teilbereiche eventuell höher |
| Statusunsicherheit | niedrig (Status = Kooperationspartner des Managements) | hoch (Status = unklar: Belegschaftsvertreter mit verschiedenen Optionen) | niedrig (Status = Experte, der für Interessenausgleich sorgt) |

Abb. 2: *Belastung/Beanspruchung in verschiedenen Konzepten der Betriebsratsarbeit*

2. Die Beanspruchung durch Verantwortung ist im Co-Management höher als im Zwei-Parteien- und Expertenmodell.

Die Mitarbeit in einem breiteren Spektrum an Bereichen vergrößert im Co-Management im Vergleich zu den anderen beiden Mustern die Verantwortung des Betriebsrats. Dies schafft besonders dann Beanspruchungen, wenn die Aktivitäten

des Betriebsrats negative Konsequenzen für die Belegschaft haben und er dafür geradestehen muß. Im Zwei-Parteien-Modell hingegen beschränkt sich seine Verantwortung auf jene Mitbestimmungsmöglichkeiten, die durch gesetzliche Regelungen vorgegeben sind, im Expertenmodell auf den einzelnen Fachbereich.

3. Die Beanspruchung durch geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten und fehlende Informationen ist im Co-Management und im Expertenmodell geringer als im Zwei-Parteien-Modell.

Durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Co-Management und im Expertenmodell sind mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten und ein besserer Informationsfluß gegeben als im Zwei-Parteien-Modell.

4. Eine hohe quantitative Arbeitsbelastung ist im Zwei-Parteien-Modell eher gegeben als im Co-Management und im Expertenmodell.

Im Zwei-Parteien-Modell führt das Rollenverständnis als „Gegenspieler“ des Managements zu einer hohen Arbeitsintensität und einer hohen mengenmäßigen Beanspruchung. Die Kooperation in den beiden anderen Modellen führt tendenziell zu einer Entlastung, wenngleich - vor allem im Co-Management - durch die Notwendigkeit der Einarbeitung in neue Aufgabenfelder und eine intensivere Kommunikation mit Management und Belegschaft zumindest temporär die Beanspruchung durch die Arbeitsmenge steigen kann.

5. Hinsichtlich der Beanspruchung durch Gruppenkonflikte verhalten sich die verschiedenen Konzepte selbst relativ neutral.

Das Datenmaterial läßt bzgl. eines Zusammenhangs zwischen Kooperationsmustern und Beanspruchung durch Gruppenkonflikte keine Aussagen zu. Ihr Auftreten hängt wohl stärker vom jeweiligen Konfliktgegenstand ab.

6. Die Beanspruchung durch die Statusunsicherheit ist im Zwei-Parteien-Modell höher als im Co-Management und im Expertenmodell.

Während der Betriebsrat im Co-Management den Status des Kooperationspartners des Managements und im Expertenmodell jenen des Spezialisten innehat, ist der Status des Arbeitnehmervertreters im Zwei-Parteien-Modell weniger klar: Er kann dem Management gegenüber entweder auf Konfrontationskurs gehen als auch - wenn dies im Sinne der Belegschaftsinteressen ist - mit ihm kooperieren.

Im Zuge der Studie, die dem Datenmaterial zugrunde liegt, wurde noch zweierlei deutlich:

- Die Position des Betriebsrats unterliegt einer starken Selbstselektion. Personen, die für das Amt kandidieren, wissen im Regelfall, was sie erwartet. Sie sind in gewisser Weise „gefaßt“ auf das, was sie erwartet, sie verfügen über Ressourcen und Bewältigungspotentiale (was nicht heißen soll, daß sie nicht mitunter stark beansprucht sind).

- Die „Selbstselektion“ gilt auch für das gelebte Konzept der Betriebsratsarbeit. In vielen Betrieben wäre aufgrund der agierenden Personen, der Unternehmensform oder der Betriebsratstradition kein anderes Konzept realisierbar. Hier läßt sich auch die Brücke zum Anforderungs-Ressourcen-Modell schlagen: Es wird das Modell „gewählt“, das am besten zu den verfügbaren Ressourcen „paßt“.

Insofern kann trotz tendenziell geringerer Beanspruchungen nicht „empfohlen“ werden, das Expertenmodell oder das Co-Management zu betreiben: Es entzieht sich einer Wahl, zumal auch die Managementseite in gleicher Weise die Entwicklung des Kooperationsmusters eingebunden ist. Zudem ist es denkbar, daß in den jeweiligen Konzepten heute auch andere als die von Schienstock vor beinahe 20 Jahren - vor dem Hintergrund einer damals geleisteten Betriebsrat - artikulierten und hier diskutierten Belastungen/Beanspruchungen zusätzlich auftreten könnten.

Zusammenfassend schätzen wir unsere Hypothesen als erste vorsichtige Annäherungen an die Belastungs-/Beanspruchungssituation von Betriebsratsmitgliedern in Abhängigkeit von den jeweiligen Kooperationsmustern ein. Unverkennbar ist, daß die herangezogene Typologie im Verhältnis zu den von den Betriebsratsmitgliedern jeweils individuell verfolgten Handlungstheorien (Argyris/Schön 1978) zwangsläufig sehr grob ist. Dies gilt umso mehr, als es kein allgemein geteiltes „Berufsbild“ für das Mitglied eines Betriebsrats gibt. Überdies sind die Handlungstheorien in Zusammenhang mit Vorstellungen von „neuer“ Betriebsratsarbeit in Bewegung (vgl. Briam 1995, Girndt 1997, Hirsch-Kreinsen 1995, Kotthoff 1995, Rudolph/Wassermann 1996, Wächter 1997), so daß auch breit angelegte Untersuchungen immer nur eine zeitpunktbezogene historische Bedeutung haben können.

Literatur

- Antoni, C./Bungard, W. (1989): Beanspruchung und Belastung: in: Roth, E. (Hrsg); Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie Bd.3, Göttingen: Hogrefe, S.431-458
- Argyris, C./Schön, D. (1978): Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading, Mass.
- Bahn Müller, R. (1989): Qualifizierung und Professionalisierung von Betriebsratsarbeit: Einige kritische Anmerkungen zum Beratungsboom. in: Die Mitbestimmung, Nr.8, S.441-444
- Berka, G./Hausleithner, T. (1993): Betriebliche Mitbestimmung im Zeitvergleich 1972-1981-1992: Eine Bestandsaufnahme. Wien: Sozialwissenschaftliche Studien der Bundesarbeitskammer
- Brandl, P. (1986): Zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung: Arbeitsorganisation und Informationsfluß im Betriebsratskollegium. Gesellschafts- und Sozialpolitische Texte Bd.2, Linz: Eigenverlag
- Briam, K.-H. (1995): Miteinander statt Gegeneinander - Anforderungen an die betriebliche Kooperation, in: Empter, S./Kluge, N. (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis: Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, S.23-28
- Bundesmann-Jansen, J./Frerichs, J. (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster: Westfälisches Dampfboot

- Dybowski-Johannson, G. (1980): Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Frankfurt a.M./New York: Campus
- von Eckardstein, D. (1997a): Wie Manager und Betriebsräte bei der Entwicklung und Einführung betrieblicher Entlohnungssysteme miteinander umgehen. in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr.2, S.114-127
- von Eckardstein, D. (1997b): Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen? in: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie: Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al.: Luchterhand, S.244-256
- von Eckardstein, D./Lueger, G./Niedl, K./Schuster, B. (1995): Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb: Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten. München u. Mering: Rainer Hampp
- von Eckardstein, D./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen. München u. Mering: Hampp
- French, J.R.R.Jr. (1978): Person-Umwelt-Übereinstimmung und Rollenstress, in: Frese, M./Greif, S./Semmer, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie. Bern/Stuttgart, Wien: Hans Huber, S.42-51
- Frese, M. (Hrsg.) (1981): Streß im Büro. Bern/Stuttgart/Wien: Hans Huber
- Fürstenberg, Friedrich; Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution. in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr.4/1958; S.418-429
- Girndt, C. (1997): Anwälte, Problemlöser, Modernisierer: Betriebsratsreportagen. (Hrsg. Kluge, N./Spilker, M.), Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Götz, F./Hahn, G. (1988): Krisenerfahrungen und Krisenbewußtsein bei Betriebsräten im Angestelltenbereich, in: Burger, R./Matzner, E./Pelinka, A./Steiner, H./Wiesbauer, E. (Hrsg.): Verarbeitungsmechanismen der Krise. Wien, Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung: Braumüller, S.297-314
- Greif, S. (1991): Arbeit und Streß: Perspektiven. in: Greif, S./Bamberg, E./Semmer, N. (Hrsg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S.1-28
- Harrison, R. V. (1978): Person-environment fit and job stress. in: Cooper, Cary L./ Payne, Robert (Eds.): Stress at work, New York: S.175-205
- Hamel, W. (1987): Der professionelle Betriebsrat: Anforderungen und Qualifikationen im Umbruch. in: Personalwirtschaft, Nr.9, S.355-363
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik. in: Arbeit, Nr.4, S.371-387
- Kahn, R. L./Byosiere, P. (1992): Stress in Organizations. in: Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol.3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Knebel, H. (1990): Werte- und Aufgabenwandel in der betriebsrätlichen Arbeit. in: Personal, Nr.4, S.158-159
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt a.M.: Campus
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation - Zur Modernisierung eines 'alten Hasen'. in: Arbeit, Nr.4, S.425-447
- Martin, J. E./Berthiaume, R. D.: Stress and the union steward's role. in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No.5, S.433-446

- Müller-Jentsch, W. (1996): Die Betriebsverfassung - eine deutsche Karriere. in: Die Mitbestimmung, Nr.10, S.43-46
- Nagel, B. (1994): Was für Betriebsräte braucht das Land? in: Personalwirtschaft, Nr.4, S.74
- Nandram, S. S./Klandermans, B. (1993): Stress experienced by active members of trade unions. in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No.5, S.415-431
- Normenausschuß Ergonomie (1987): Psychische Belastung und Beanspruchung DIN-Norm Nr.33 405, Berlin: Beuth Verlag, zitiert nach: Greif, S. (1991)
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Prott, J. (1994): Fachliche Kompetenz reicht nicht aus: Betriebsräte unter verändertem Erwartungsdruck. in: Die Mitbestimmung, Nr.4, S.45-46
- Rudolph, W./Wassermann, W. (1996): Betriebsräte im Wandel. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Seidl, M. (1998): Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern: Eine empirische Analyse. Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien (in der Begutachtungphase)
- Schienstock, G. (1979): Interessenkonflikt und Streß - Belastungen in der Betriebsratsarbeit, in: Karmaus, W./Müller, V./Schienstock, G., Mitautor: Stuhr, U.: Streß in der Arbeitswelt. Köln: Bund-Verlag, S.144-163
- Stehle, B. (1987): Belastungssituationen und Reaktionstendenzen von Führungskräften der Industrie - eine empirische Analyse. in: Europäische Hochschulschriften. Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang
- Udris, I./Kraft, U./Mussmann, C./Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. in: Psychosozial, Nr.4, S.9-22
- Wächter, H. (1997): Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte, in: Zeitschrift für Personalforschung. Nr.2, S.161-171

C. Der personalpolitische Kontext

Komplementäre Systeme des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion

Heinz-Dieter Hardes

1. Zur Ökonomie flexibler Industrieproduktion
 - 1.1 *Grundlegende Annahmen*
 - 1.2 *Komplementäre Effekte bei strategischen Entscheidungen zur Einführung flexibler Industrieproduktion*

2. Strategiebezogene Systeme des betrieblichen Personalmanagements
 - 2.1 *Ökonomische Ansätze*
 - 2.2 *Sozialwissenschaftliche Ansätze*

3. Empirische Analysen: Methodenkritische Überlegungen

4. Ergebnisse und Folgerungen

Literatur

1. Zur Ökonomie flexibler Industrieproduktion

1.1 Grundlegende Annahmen

Unterstellt wird ein typisches Mehrproduktunternehmen (MPU) eines großbetrieblichen Industriesektors, dessen strategische Marktsituation vor allem durch die Relevanz von Produktdifferenzierung, -innovationen und segmentierte Kundenpräferenzen bestimmt wird. Eine grundlegende Annahme des Konzepts flexibler Industrieproduktion (nach Milgrom/Roberts 1990, S. 511 ff.) unterstellt mit Bezug zu wichtigen Industriesektoren eine allgemeine Variante eines „technologischen Determinismus“ mit komplementären Effekten, die über den Produktionsbereich hinausgehen und verschiedene Funktionsbereiche der Unternehmen betreffen. „Technologische Komplemente“ bilden eine Grundlage für die *Notwendigkeit strategischer Koordination* komplexer betrieblicher Entscheidungen für flexible Industrieproduktion. Die Entscheidungen haben einen übergreifenden strategischen, keinen marginalen Charakter - anders als in der herkömmlichen mikroökonomischen Theorie -, sie betreffen verschiedene betriebliche Funktionsbereiche, neben dem Bereich der Produktion die Forschung und Entwicklung, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie insbesondere auch den Bereich der Personalressourcen, also die Entwicklung des betrieblichen Humankapitals. Ein typischer Shift von Produktionsmethoden der industriellen Massenproduktion zu Methoden flexibler Industrieproduktion gilt als strategische betriebliche Entscheidung, die zentral koordiniert werden sollte, in Abhängigkeit von technologischen Trends und Innovationen, im wesentlichen der Informations- und Kommunikationstechnik, welche die Kosten eines Produktwechsels bei elektronisch gesteuerten Anlagen und Produktionsmitteln wesentlich verringern.

Im Kern: Durch Entwicklungen der Anlagensteuerung werden Produktwechsel eines MPU erleichtert, so daß die Produktdifferenzierung und -qualität zur marktstrategischen Priorität von Industrieunternehmen wird. Zugleich werden durch elektronische CAD/CAM-Systeme und organisatorische Maßnahmen die betrieblichen Funktionsbereiche der Produktentwicklung und -verbesserung beschleunigt. „Just in time“-Methoden erlauben veränderte Kommunikationssysteme mit Lieferanten bzw. Kunden. Dadurch werden ganzheitliche optimale Reaktionen von Industriebetrieben bei grundlegenden informations- und kommunikationstechnischen Änderungen sowie komplementären Beziehungen zwischen betrieblichen Funktionsbereichen der Produktion, des Absatzes der Beschaffungsseite und der Arbeitsorganisation bzw. des Personalmanagements angenommen (vgl. Abb. 1).¹

¹ Für wertvolle Unterstützung bei der Literaturbeschaffung und Textverarbeitung danke ich Herrn Oliver Unger.

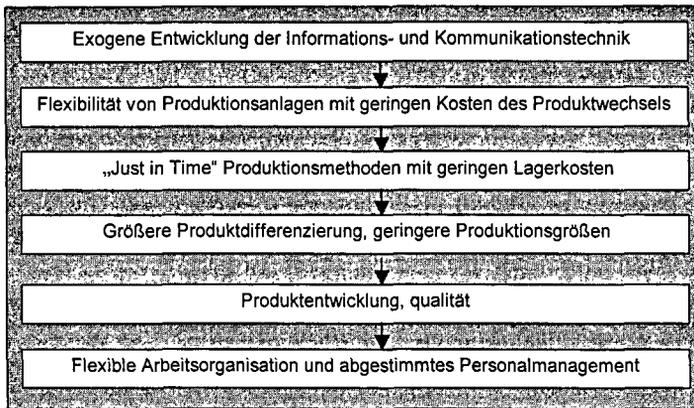


Abb. 1: *Shifts in Richtung flexibler Industrieproduktion*

Somit haben verschiedene Funktionsbereiche der flexiblen Industrieproduktion und der Arbeitsorganisation bzw. des Personalmanagements komplementäre oder systemische Beziehungen zueinander. Aufgrund der komplementären Beziehungen werden Änderungen einzelner Funktionsbereiche nicht-optimale oder afunktionale Unterreaktionen bewirken. Die Suche nach strategischen ganzheitlichen Lösungen stellt demgegenüber eine aus theoretischer Sicht vorteilhafte Anpassungsstrategie von Industrieunternehmen bei grundlegenden, technisch induzierten Änderungen in Richtung flexibler Produktionsanlagen dar.

1.2 *Komplementäre Effekte bei strategischen Entscheidungen zur Einführung flexibler Industrieproduktion*

Der Begriff *komplementäre Effekte* bezieht sich im traditionellen Sinne auf wechselseitige Synergie- und Produktivitätseffekte von verschiedenen Input-Größen. Komplementäre Inputs sind gegeben, wenn ein gebündelter Einsatz verschiedener Input-Faktoren die Produktivitäten der einzelnen Faktoren übertrifft. Der Mehreinsatz eines Faktors erhöht zugleich die Produktivität und den Einsatz eines anderen Faktors. Milgrom/Roberts (1990) verwenden den Begriff analog mit Bezug zur Koordination betrieblicher Aktivitäten (Maßnahmen) innerhalb oder zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Wenn innerhalb oder zwischen Aktionsfeldern komplementäre Beziehungen bestehen, ist eine Abstimmung („fit“) der komplementären Aktivitäten mit wechselseitig verstärkenden Effizienz- oder Produktivitätseffekten durch zentrale Koordination als optimale Gesamtstrategie eines industriellen MPU erforderlich. Eine strategische Entscheidung eines industriellen Unternehmens

zugunsten flexibler Produktionsmethoden hat demnach den Charakter einer breiten, komplexen Entscheidung in Reaktion auf grundlegende exogene Änderungen des Umfeldes, z.B. technologische Entwicklungen. Wenn also innerhalb und zwischen den betrieblichen Aktionsbereichen der Produktion, der Forschung und Entwicklung, der Organisation und des Marketing komplementäre Synergieeffekte zu beachten sind, kann eine Optimum-Entscheidung keine marginale Veränderung einzelner Maßnahmen bedeuten.

Nach der formalisierten Theorie netzförmiger Beziehungen läßt sich die Entscheidung zur Einführung flexibler Produktionsmethoden als optimale Reaktion komplementärer Maßnahmenbündel über verschiedene Aktionsfelder eines MPU deuten. Die *Zielfunktion* des Unternehmens hat wegen der komplementären Aktivitäten *supermodularen* Charakter; mit der Folge, daß die Optimalstrategie als begrenzte Suche nach komplementären Aktivitäten betrachtet werden kann, als Suche nach gleichgerichteten Maßnahmen in den Funktionsbereichen, die in der Kombination die betriebliche Wertschöpfung (den Gewinn) gemeinsam erhöhen. Die Optimalstrategie kann somit nicht durch marginale Veränderungen einzelner Veränderungen bestimmt werden, sondern durch die *Suche nach günstigen Systemlösungen* mit gleichgerichteten Maßnahmenbündeln.

Komplementäre Effekte bewirken, daß Einzelmaßnahmen ohne Abstimmung regelmäßig eine Unterreaktion darstellen. Folglich wird die optimale Reaktion in der systematischen Suche nach komplementären oder ganzheitlichen Lösungen liegen, welche die Effizienz des Unternehmens mit Bezug auf die Zielfunktion der Wertschöpfung verbessern. Bei multiplen Lösungsmöglichkeiten und begrenzter Rationalität wird die strategische Suche auf wenige Kombinationen begrenzt bleiben. Die Konzeption eines *flexiblen industriellen MPU* unterstellt einige typische Merkmale des relevanten Marktes mit differenzierten Produktvarianten und Kundenpräferenzen sowie einen intensiven Nicht-Preis-Wettbewerb durch Strategien der Qualitätsführerschaft und kontinuierlichen Produktverbesserungen. Aus den idealtypischen Annahmen des Produktmarktes ergibt sich die Bedeutung einer flexiblen Spezialisierung des typischen MPU mit häufigen Produktwechsell.

Skaleneffekte und *economies of scope* bilden ökonomische Ansatzpunkte komplementärer Effekte: Gemeinsame Produktkomponenten oder gemeinsam genutzte Faktoren können zu Synergieeffekten führen, so daß die optimalen Produktionsmengen einzelner Produktvarianten eine steigende Funktion anderer Produktionsgüter mit gemeinsamen Komponenten bilden. Die Häufigkeit des Produktwechsels impliziert, daß flexibel einsetzbare Produktionsanlagen mit geringeren „set up-costs“ die Kosten des Produktwechsels senken. Synergieeffekte und erleichterte Formen des Produktwechsels bilden somit eine wesentliche Ausgangsbasis der Suche nach komplementären flexiblen Produktionsmethoden.

Mit der Grundsatzentscheidung für flexible Spezialisierung eines MPU folgt c. p. eine Verringerung der Seriengrößen von Einzelprodukten, eine größere Häufigkeit von Produktvarianten und -wechseln. Mit der flexiblen Spezialisierung werden die Lagerkosten zu einer relevanten kritischen Größe. Aktivitäten zur Minderung von Lagerkosten und Produktdifferenzierung bilden daher komplementäre Felder einer flexiblen Industrieproduktion. „Just in time“-Produktionsmethoden zur Senkung der Lagerkosten gelten somit als wirtschaftliche Komplemente zur Strategie der Produktdifferenzierung.

Kernkompetenzen ermöglichen dynamische „economies of scope“-Effekte mit Bezug zur Produktentwicklung. D. h. ein etabliertes Unternehmen kann i. d. R. kumulierte Lerneffekte aus den differenzierten Produkterfahrungen der Vergangenheit umsetzen, um verbesserte innovative Produkte auf der Basis der spezifischen Erfahrungen zu entwickeln. Spezifische Kernkompetenzen ermöglichen daher etablierten Unternehmen unternehmensspezifische Vorteile der Produktentwicklung. Kernkompetenzen erlauben folglich komplementäre Effekte im Sinne einer dynamischen Produktentwicklung bzw. Qualitätsführerschaft von etablierten Industrieunternehmen. Insbesondere die dynamische Sichtweise einer Grundsatzentscheidung flexibler Industrieproduktion führt zur strategischen Relevanz der Koordination des betrieblichen Managements von Produkt- und Qualitätsentwicklung. Die strategische Entscheidung für flexible Industrieproduktionen hat keinen statischen Charakter, sondern einen essentiell dynamischen Charakter von Produkt- und Prozeßverbesserungen.

Also: Die typischen Annahmen von segmentierten Produktmärkten, industriellen MPU und veränderten Technologiebedingungen lassen nach Milgrom/Roberts auf Systemeigenschaften flexibler industrieller Produktionsmethoden schließen. Optimierungsstrategien implizieren dann die Suche nach komplementären Maßnahmen, somit die Notwendigkeit einer strategischen Abstimmung der betrieblichen Funktionsbereiche.

Im folgenden Abschnitt steht der Funktionsbereich des betrieblichen Personalmanagements im Mittelpunkt. Dabei wird von einer strategischen Entscheidung zugunsten flexibler Industrieproduktion eines industriellen MPU ausgegangen. Wegen der Schlüsselfunktion der betrieblichen Personalressourcen zur Umsetzung der Basisentscheidung wird gezielt nach systembezogenen Personalmaßnahmen gefragt, die komplementäre Systeme zur Strategie flexibler Industrieproduktionen darstellen.

2. Strategiebezogene Systeme des betrieblichen Personalmanagements

2.1 Ökonomische Ansätze

Arbeitsökonomische Überlegungen zur Gestaltung personalpolitischer Systeme konzentrieren sich zunächst auf den Bereich der betrieblichen Entgeltpolitik. Methoden flexibler Industrieproduktion verstärken die Probleme traditioneller Leistungsentgelte. Baker et al. (1994, S. 1125 ff.) beschränken sich auf eine vertragstheoretische Begründung kombinierter Systeme von *Leistungsentgelten*.

Explizite Entgeltverträge in Form von *Akkord-Regelungen* führen selbst bei hinreichender Genauigkeit von meßbaren Output-Größen einzelner Mitarbeiter zu Fehlreizen und Funktionsproblemen:

- Die Anforderungen an die Produktqualität werden durch Akkordentgelte vernachlässigt, da die monetären Anreize auf die reine Mengenleistung ausgerichtet und somit fehlgesteuert werden.
- Ebenso bleiben die Laufzeiten der maschinellen Anlagen sowie der Verschleiß von Materialien unberücksichtigt.
- Bei automatisierten Produktionsabläufen können individuelle Arbeitnehmer das Arbeitstempo nur begrenzt steuern.
- Bei beschleunigtem technischen Wandel verändern sich die Arbeitsaufgaben häufiger; neue Zeitstudien führen dann zu höheren betrieblichen Transaktionskosten.
- Akkordentgelte werden zudem den veränderten Anforderungen von flexiblen Produktionsmethoden und vorherrschender Gruppenarbeit kaum noch gerecht.

Explizite Arbeitsverträge in Form von Mengenakkorden sind daher aus verschiedenen Gründen bei industriellen Produktionsmethoden zunehmend dysfunktional geworden. In vielen Industriebetrieben wurden Veränderungen in den Methoden der Leistungsentgelte vorgenommen. Explizite Akkord-Regelungen wurden durch *implizite Vereinbarungen* oder offene Beurteilungsverfahren ersetzt. Vorgesetztenbeurteilungen sollen verhaltensbezogene Kriterien der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter und subjektive Indikatoren stärker berücksichtigen. Die qualitativen Kriterien der Arbeitsleistungen, wie Teambereitschaft, Verantwortung, Sorgfalt, Einsatzflexibilität und Innovationsbereitschaft der Arbeitnehmer, sind multipler, komplexer Art. Ihre Auswahl, Beobachtung und Gewichtung durch die Vorgesetzten haben unvermeidlich methodische Probleme; auf Grund des subjektiven Charakters lassen sich Beobachtungsfehler wie selektive Wahrnehmung und abweichende Beurteilungen von verschiedenen Vorgesetzten niemals ausschließen. Die mangelhafte Transparenz und die Offenheit impliziter Verhandlungen können zu Auseinandersetzungen führen, welche die betriebliche Umsetzung erheblich erschweren, wie aus vielen Praxisbeispielen bekannt ist.

Kombinierte Systeme von Leistungsentgelten

Baker et al. (1994, S. 1138 f.) argumentieren, daß kombinierte Verfahren mit expliziten Komponenten quantitativer Leistungsmessung und impliziten Elementen subjektiver Beurteilungssysteme effizientere Systeme der betrieblichen Entgeltpolitik bilden. Die Kombination *objektiver und subjektiver Indikatoren* der Leistungsbemessung bzw. -beurteilung kann einerseits eine Reduktion von dysfunktionalen Verzerrungseffekten bewirken, die im Rahmen reiner Akkordentgelte auftreten, andererseits durch eine teilweise Objektivierung der Leistungsbemessung zu einer Reduktion der sonstigen Umsetzungs- oder Reputationsaufwendungen führen. Die effektive Umsetzung subjektiver Verfahren der *Leistungsbeurteilung* hängt in kritischer Weise davon ab, ob die betroffenen Arbeitnehmer darauf vertrauen, daß ihre Führungspersonen die Beurteilungen in gerechter, fairer Form praktizieren. Kombinationen mit objektiven Indikatoren können das notwendige Funktions- und Fairneßvertrauen in die Beziehungen zwischen Management und Arbeitskräften stärken. Die jeweiligen Nachteile von ex- und impliziten Entgeltverträgen werden durch eine Kombination von objektiven und subjektiven Elementen der Leistungsentgelte vermindert (vgl. Abb. 2), so daß die dualen Effekte der verschiedenen Methoden auf effektivere, somit auf *komplementäre Bündel* der betrieblichen Entgeltpolitik schließen lassen.

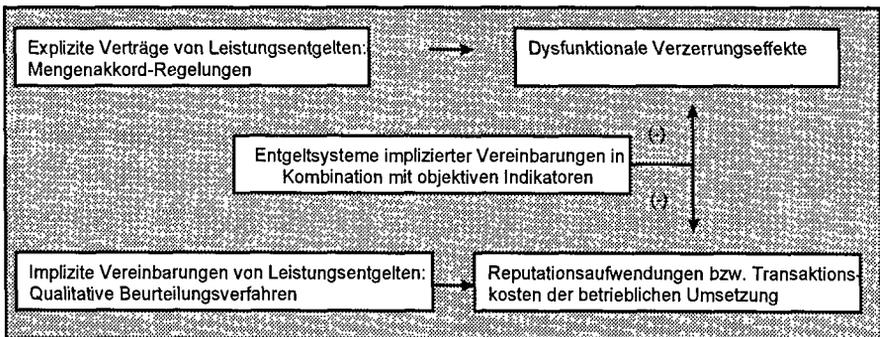


Abb. 2: Effizienzwirkungen kombinierter Systeme von Leistungsentgelten

In der betrieblichen Praxis der Leistungsentgelte werden i. d. R. objektive Bemessungsindikatoren neben subjektiven Kriterien der Beurteilung verwendet. Die vielfach zu beobachtende Kombination von objektiven und subjektiven Indikatoren kann somit als ein komplementäres, kombiniertes System von ex- und impliziten Vereinbarungen der leistungsbezogenen Entgelte betrachtet werden. Aus vertragstheoretischer Sicht können durch eine Kombination von ex- und impliziten Vereinbarungen die nachteiligen Verzerrungseffekte einerseits und die möglichen Transaktionskosten offener Beurteilungsverfahren andererseits zugleich verringert werden.

Die vorstehenden Argumente mit Bezug zu betrieblichen Leistungsentgelten lassen sich generalisieren, insoweit implizite Vereinbarungen als vielfältige Formen in der betrieblichen Personalpolitik Verwendung finden. Die faktische Wirksamkeit nicht rechtlich normierter Verpflichtungen in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen erfordert wechselseitige Vertrauensbindungen bzw. Reputationskosten. Insbesondere längerfristige Arbeitsbeziehungen mit *Kooperationsaufgaben* in Projekten und in Gruppenarbeit mit flexiblen Arbeitseinsätzen erfordern zur effektiven Umsetzung *Vertrauensgrundlagen*, die durch andere Instrumente der betrieblichen Personalpolitik geschaffen und gesichert werden können. Komplementäre Effekte in den Arbeitsbeziehungen können somit durch Vertrauenseffekte personalpolitischer Maßnahmen vielfältig begründet werden.

Gruppenbezogene Beteiligungsentgelte und Maßnahmen zur Stärkung der Gruppenkohäsion

Ein weiterer Ansatz (Kandel/Lazear 1992, S. 801 ff.) bezieht sich auf *Anreizprobleme von Beteiligungsentgelten* bei vorherrschender Gruppenarbeit. Beteiligungsentgelte unterliegen einem Funktionsdilemma zwischen individuellen und kollektiven Interessen. Maßnahmen zur Stärkung der Gruppenkohäsion sind daher im Prinzip darauf gerichtet, die gruppenbezogenen Leistungsanreize zu stärken und das angesprochene Dilemma zu vermindern.

Ergebnisbeteiligungen sind als *gruppenbezogene Leistungsentgelte* zu betrachten, insoweit Komponenten des individuellen Entgelts von den Leistungen der Mitglieder einer Arbeitsgruppe abhängig sind.

$$\text{Entgelt}_i = f_i(e_j)$$

i, j Index eines individuellen Mitarbeiters

e_j Leistungsanstrengungen des Mitarbeiters j
einer Arbeitsgruppe

Beteiligungsentgelte dieser Art bilden keine hinreichenden Voraussetzungen wirksamer Leistungsanreize, wenn die Leistungen der Gruppenmitglieder nicht transparent sind oder nicht perfekt kontrolliert werden können. Angenommen sei eine partnerschaftliche Gleichverteilung der Wertschöpfung einer Arbeitsgruppe mit nicht exakt zurechenbaren Leistungsbeiträgen. Aus individueller Sicht besteht eine größere Wahrscheinlichkeit von „free rider“-Effekten, also Effizienzverlusten, je höher die Zahl der Mitarbeiter der Arbeitsgruppen ist bzw. je heterogener die Qualifikationen der Mitarbeiter sind, ferner: je höher die subjektiven Anstrengungen (Nachteile) zusätzlicher individueller Arbeitsleistungen eingeschätzt werden. Das individuelle Kalkül läßt sich in Form einer Ungleichung ausdrücken:

$$\frac{d f(e)}{N} \neq C'(e_i)$$

$f(e)$ leistungsabhängige Wertschöpfung einer Arbeitsgruppe

N Zahl der Mitarbeiter je Gruppe

$C'(e_i)$ Grenzwert der Nachteile zusätzlicher individueller Leistungsanstrengungen

Die vertragstheoretische Prämisse unterstellt, daß Beteiligungsentgelte keine effizienten Anreizmaßnahmen darstellen, zumal in größeren, heterogenen Arbeitsgruppen. Beteiligungsentgelte als isolierte Anreizinstrumente unterliegen einem *Funktionsdilemma* zwischen individuellem, eigennützigem „free rider“-Verhalten und der angestrebten kollektiven Rationalität der Gruppenleistungen.

Zu einer größeren Wirksamkeit sind demnach weitere explizite oder implizite Anzeilelemente erforderlich. Eine zweite Prämisse unterstellt die Notwendigkeit eines weiteren Mechanismus von wechselseitigen Sanktionsmöglichkeiten in Arbeitsgruppen, um effektiven Einfluß auf das Leistungsverhalten in Bezugsgruppen zu erzielen.

$$e_i = f_2(\text{Sanktionen}_i)$$

Die möglichen *Sanktionen* in Bezugsgruppen („peer pressure“) können expliziter Form sein, wenn bestimmte Leistungsnormen der Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe erheblich verfehlt werden. Voraussetzung für entsprechende Sanktionen anderer Mitarbeiter sind wechselseitige Beobachtungen zwischen den Mitarbeitern, die in größeren, heterogenen Arbeitsgruppen erschwert werden. Lazear hebt im Fall mangelnder wechselseitiger Leistungsbeobachtungen besonders Möglichkeiten impliziter Sanktionen durch internalisierte Formen subjektiver Gefühle der Gruppenzugehörigkeit (Loyalitätskonflikte) hervor. Internalisierte Werte der *Gruppenkohäsion* können implizite subjektive Sanktionen und dadurch individuellen Leistungsdruck bewirken. Kurz formuliert: Internalisierte Kohäsionseffekte können quasi als eine *implizite Sanktionen* wirken und „free rider“-Effekte vermindern. Auch die wechselseitigen sozialen oder subjektiven Sanktionswirkungen hängen von der Größe und Struktur der Arbeitsgruppen ab.

In formaler Sicht ist das *Vorteils-Nachteils-Kalkül* der Mitarbeiter zu erweitern, den subjektiven Nachteilen von Leistungsanstrengungen ($C(e_i)$) sind die Vorteile der gemeinsamen Arbeitsleistungen und die Vorteile der Gruppenkohäsion gegenüberzustellen.

$$\frac{d f(\mathbf{e})}{N} + S \left[e_i(\bar{e}, N, \dots) \right] \neq C'(e_i)$$

- S explizite/implizite Sanktionen, die durch „angemessene“
Leistungsanstrengungen e_i vermieden werden
- \bar{e} durchschnittliches Leistungsniveau einer Gruppe als
Leistungsnorm

Die formalen Elemente des individuellen Kalküls der Vor- und Nachteile zeigen die potentielle Wirkung von ex- bzw. impliziten Sanktionen von Leistungsminderungen: Die Struktur des individuellen Verhaltenskalküls wird durch Sanktionsmöglichkeiten oder Kohäsionseffekte der Arbeitsgruppen verändert, so daß die Wahrscheinlichkeit von „free rider“-Verhalten verringert wird. Das Funktionsproblem von gruppenbezogenen Leistungsanreizen zwischen individueller und kollektiver Rationalität kann durch mögliche soziale oder subjektive Sanktionen entschärft werden.

Aus dem Funktionsdilemma von Beteiligungsverträgen zwischen individueller und kollektiver Verhaltensrationalität folgern Lazear u.a. die Notwendigkeit der *Bündelung* von Maßnahmen, die Kombination von gruppenbezogenen Leistungsentgelten mit personalpolitischen Instrumenten zur Förderung von Kohäsionseffekten, um die kollektive Rationalität der gruppenbezogenen Leistungsanreize zu verstärken. Anders gewendet: Die Anreizstrukturen des eigensinnigen „free rider“-Verhaltens sollen durch Bündelung personalpolitischer Instrumente verändert werden. Die kollektiven Funktionsdefizite eines Anreizinstruments können demnach durch die Kombination mit anderen personalpolitischen Maßnahmen systematisch verringert werden, indem der Betrieb etwa im Zusammenhang mit Neueinstellungen von Personal die Kohäsionseffekte von Arbeitsgruppen zu stärken versucht. Diesem Ziel kollektiver Rationalität dienen z. B. Maßnahmen der intensiveren Personalselektion, um die Homogenität der Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen zu erhöhen. Entsprechenden Zielen dienen Qualifikations- oder Orientierungsmaßnahmen, die nach Neueinstellungen stattfinden, um gruppenbezogene Kohäsionseffekte zu fördern. Desweiteren dienen regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppen im besonderen zur Förderung der Gruppenkohäsion. Außenseiterverhalten wird dadurch unwahrscheinlicher, so daß gruppenbezogene Leistungskontrakte effizienter umgesetzt werden können.

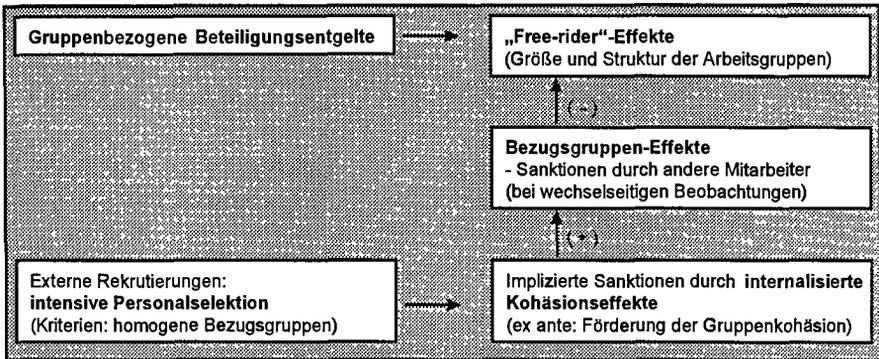


Abb. 3: Produktivitätseffekte von Beteiligungsentgelten im Bündel mit weiteren Maßnahmen des betrieblichen Personalpolitik

Die Abb. 3 verdeutlicht den komplementären Charakter von gruppenbezogenen Anreizinstrumenten; die Maßnahmen der Beteiligungsentgelte und der Personalselektion wirken als ein komplementäres Bündel. Aus vertragstheoretischer Sicht folgt die logische Notwendigkeit der Bündelung von Instrumenten des Personalmanagements aus einem Funktionsdilemma zwischen kollektiver und individueller Rationalität. Durch die Kombination von personalpolitischen Maßnahmen können Effizienzprobleme des „free rider“-Verhaltens, die einem isolierten Instrument gruppenbezogener Leistungsentgelte prinzipiell anhaften, ausgeglichen bzw. vermindert werden. Der Konflikt zwischen *individueller* und *kollektiver Rationalität* kann durch die Kombination von Instrumenten verringert werden.

Komplementäre Personalpolitik bei flexibler Industrieproduktion

Oben wurde das Konzept flexibler Industrieproduktion nach Milgrom/Roberts vorgestellt, das die Notwendigkeit einer ganzheitlichen, strategischen Entscheidung über betriebliche Funktionsbereiche hinweg als Optimierungsbedingung herausstellte. Im besonderen gilt dies auch für den Funktionsbereich des betrieblichen Personalmanagements. Eine effektive Einführung flexibler Produktionsmethoden erfordert demnach komplementäre Bündel abgestimmter Personalmaßnahmen. Ausgedrückt in der Sprache von Milgrom/Roberts (1995, S. 198 f.; vgl. auch Ichniowski/Shaw/Prennushi 1995b, S. 6 f.): Abgestimmte Maßnahmen zur Förderung der internen Flexibilität der Mitarbeiter haben komplementäre Interaktionseffekte, welche die betriebliche Produktivität stärker fördern als isolierte Einzelmaßnahmen. Zur Effizienz personalpolitischer Systeme bei flexibler Industrieproduktion gehört ein gebündelter Einsatz von Maßnahmen zur Förderung verstärkter Anreizwirkungen und zur internen Flexibilisierung der Personalressourcen.

Die genannten Autoren greifen ein Argument der Theorie impliziter Kontrakte im Rahmen betriebsinterner Teilarbeitsmärkte auf: „A commitment to longer-term employment relations makes flexibility in job assignments more valuable ...“ (Ichniowski et al. 1995b, S. 7). Betriebliche „commitment“-Maßnahmen zur längerfristigen *Beschäftigungssicherung* erleichtern demnach Maßnahmen zur *internen Flexibilität* des Arbeitseinsatzes, insbesondere durch Methoden der Gruppenarbeit und des Arbeitsplatzwechsels von Mitarbeitern. Die Flexibilitätsbereitschaft bildet offenbar ein notwendiges Komplement flexibler Industrieproduktion mit teilautonomen Arbeitsgruppen. Neben der Bereitschaft zur internen Einsatzflexibilität sind Mehrfach-Qualifikationen (Schlüssel-) der Mitarbeiter erforderlich, damit diese breitere Anforderungen der verschiedenen Arbeitsaufgaben erfüllen können. Betriebliche *Trainingsmaßnahmen* zur breiten, einsetzflexiblen Qualifikationsentwicklung dienen somit der *effizienten Allokation* der Mitarbeiter, umgekehrt fördern Trainingsmaßnahmen zugleich die ökonomische Glaubwürdigkeit von längerfristiger *Beschäftigungssicherung* für die Kernbelegschaft betriebsinterner Arbeitsmärkte. Mit längerfristigen Beschäftigungsperspektiven wächst zudem die Bedeutung von betrieblichen „voice“-Mechanismen und Kommunikationsverfahren. Schließlich fördern Partizipationsrechte teilautonomer Arbeitsgruppen die Effizienz von Verbesserungs- oder Innovationsprozessen, insofern die Mitarbeiter in der Produktion vielfach detaillierte Erfahrungsvorteile auf Grund der Nähe zu den Produktionsprozessen im Vergleich zum Management besitzen. „Commitment“-Maßnahmen können also dazu beitragen, die *Partizipation von Arbeitnehmergruppen* effektiver zu gestalten.

Betriebliche Innovationsprozesse und die interne Flexibilität der Arbeitsorganisation werden folglich durch kombinierte Bündel von Beschäftigungssicherung, Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen gefördert, so daß komplementäre Produktivitätseffekte bei flexibler Industrieproduktion eintreten können (vgl. Abb. 4). Der kombinierte Einsatz der personalpolitischen Maßnahmen hat größere Produktivitätseffekte als die Summe von personalpolitischen Einzelmaßnahmen.

Aus den beschriebenen Ansätzen der verschiedenen Autoren läßt sich eine gemeinsame *Hauptthese* ableiten:

Personalpolitische Maßnahmenbereiche haben *positive Interaktionseffekte* bei flexibler Industrieproduktion. Daher haben *ganzheitliche* Systeme des betrieblichen Personalmanagement in Abstimmung mit Produktionsmethoden *komplementäre* Effekte.

Zur *Ableitung ganzheitlicher Systeme* von relevanten Teilbereichen des betrieblichen Personalmanagements werden die vorstehenden Ansätze zusammengefaßt, um in einer schematischen, theorieorientierten Vorgehensweise die fraglichen Teile eines ganzheitlichen Systems oder Bündels von personalpolitischen Maßnahmen bei flexi-

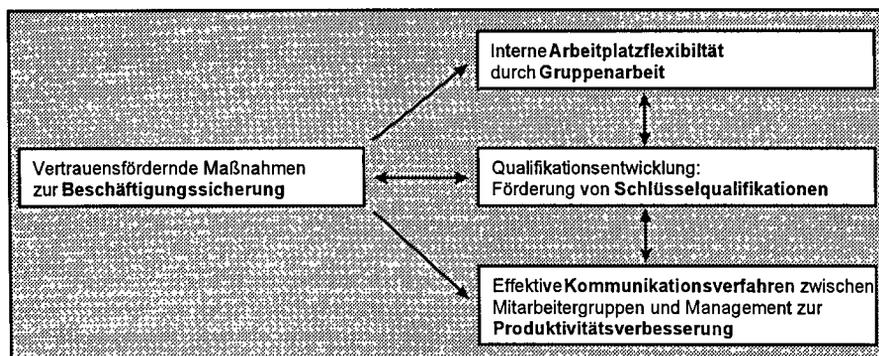


Abb. 4: Komplementaritäten personalpolitischer Teilbereiche nach Milgrom/Roberts

bler Industrieproduktion zu bestimmen. Die von den jeweiligen Ansätzen einbezogenen personalpolitischen Bereiche werden in der Reihenfolge ihres Einbezugs mit Ziffern gekennzeichnet. Dieses schematische theorieorientierte Verfahren der Aggregation führt zu einem ganzheitlichen System betrieblicher Personalpolitik mit sieben Maßnahmenbereichen, die durch die Ziffernfolge im Nacheinander der Ansätze geordnet werden (vgl. Abb. 5).

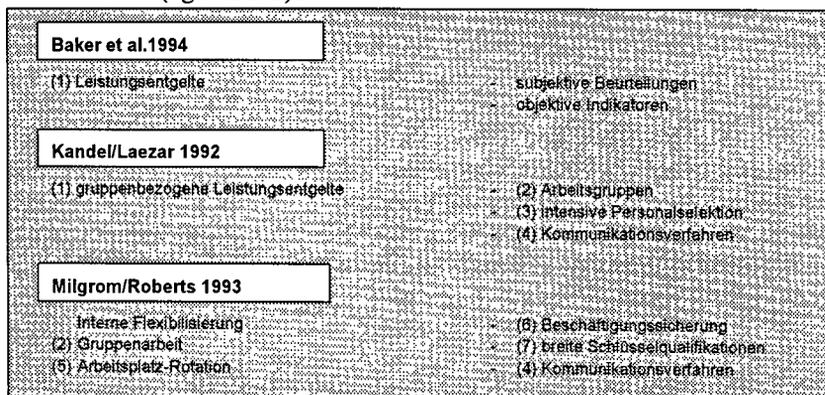


Abb. 5: Ganzheitliche Systeme betrieblichen Personalmanagements und flexible Industrieproduktion²

² Die Ziffern kennzeichnen sieben Aktionsbereiche im Bezug zu den ausgewählten Theoriekonzepten.

2.2 Sozialwissenschaftliche Ansätze

In der sozialwissenschaftlich orientierten Literatur finden sich analoge Argumente mit Bezug zu Konzepten des *strategischen Personalmanagements*. Kohärente Systeme des Human Resource Management (HRM) bilden in der Tradition des sog. Michigan-Ansatzes (vgl. Fombrun et al. 1984; vgl. auch Garnjost/Wächter 1996, S. 793 f.; Staehle 1989, S. 391ff.) eine Voraussetzung nachhaltiger Wettbewerbs- und Performance-Vorteile von Unternehmen. Qualifizierte, motivierte und anpassungsflexible Mitarbeiter sind als ein strategisches Potential des unternehmensspezifischen Humanvermögens zu begreifen, wenn die personalpolitischen Funktionsbereiche intern konsistent („internal fit“) und zugleich mit den strategischen Zielen eines flexiblen Industrieunternehmens („external fit“) abgestimmt sind. Hinsichtlich der ersten Voraussetzung von Systemen des strategischen Personalmanagements besteht eine weitgehende Analogie zu den arbeitsökonomischen Ansätzen.

Internal fit: Endogene Abstimmung des Personalmanagements

Den Grundgedanken zur strategischen Abstimmung personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche lieferten bereits Doeringer/Piore (1971) mit dem Konzept betriebsinterner Teilarbeitsmärkte. Betriebsinterne Beschäftigungssysteme basieren auf einer strategischen längerfristigen Ausrichtung von „commitment“-Elementen der betrieblichen Personalpolitik, von

- externen Personalanpassungen auf Eintrittsarbeitsplätzen,
- internen Personalbeförderungen nach Grundsätzen betrieblicher Seniorität,
- „on the job“-Qualifizierung von Mitarbeitern und
- hierarchischen Strukturen der Arbeitsplätze in betrieblichen Arbeitssystemen.

Personalpolitische Systeme in Großunternehmen sollten demnach nicht primär nach kurzfristigen Zielen von externen Personalanpassungen, sondern vorrangig nach längerfristigen Anreizeffekten der betrieblichen Kernbelegschaft ausgerichtet werden. Das Kriterium der Konsistenz interner Beschäftigungssysteme wurde vor allem aus humankapitaltheoretischer Perspektive abgeleitet (vgl. Sengenberger 1987, S. 166 ff.). Eine relative Beschäftigungssicherung wurde mit der Bereitschaft zu interner Flexibilität der Mitarbeiter verknüpft. Allerdings: Das Konzept war auf Situationen begrenzter konjunktureller Anpassungsflexibilität und segmentierter Teilarbeitsmärkte mit Knappheiten an Arbeitskräften zugeschnitten. Ein effizienzorientiertes betriebliches Personalmanagement nach internen Beschäftigungssystemen war vor allem auf eine flexible Kernbelegschaft von Mitarbeitern bezogen.

Die Übernahme neuerer industrieller Produktionsmethoden erforderte zunehmend veränderte Formen der internen Arbeitsorganisation von Gruppenarbeit sowie Verfahren der Kommunikation und der Partizipation von Produktionsarbeitern. Die Logik flexibler Produktionssysteme führte daher zu einer Erweiterung des System-

verständnis von betrieblichem Personalmanagement mit besonderem Bezug zu gruppenbezogenen Arbeitsstrukturen in der Produktion.

External fit: Unternehmensstrategie und Personalmanagement

Im Rahmen von Konzepten des *strategischen Personalmanagements* wurde zudem eine Abstimmung mit strategischen Zielen des Unternehmens postuliert. Der Systemcharakter und das Merkmal der Komplementarität von Teilbereichen des Personalmanagements ergeben sich daher vornehmlich aus zwei gleichzeitig zu erfüllenden Voraussetzungen,

- der strategischen Ausrichtung personalpolitischer Teilfunktionen an der Wettbewerbs- oder Produktmarktstrategie des Unternehmens und
- der internen Abstimmung der relevanten Teilbereiche der Personalpolitik des Unternehmens (vgl. u.a. Pfeffer 1994, S. 226f.; Huselid 1995, S. 642f.).

Erst die strategische Ausrichtung des Personalmanagements bildet die Basis zur Bestimmung komplementärer Systeme von Funktionsbereichen des Unternehmens; diese strategische Abstimmung gilt als das entscheidende Merkmal der längerfristigen Nutzung von Potentialen flexibler Mitarbeitergruppen in der industriellen Produktion. Als typisiertes *Leitbild* wird i. d. R. eine Strategie der Qualitätsführerschaft eines industriellen Unternehmens mit differenzierten Produktvarianten angenommen. Daraus folgen Prioritäten dynamischer Wettbewerbsvorteile von Industrieunternehmen durch Produktverbesserungen und termingetreuere Qualitätsproduktion sowie flexiblen Produktionsmethoden nach Präferenzen segmentierter Kundengruppen. Aus den typischen Annahmen relevanter Wettbewerbsstrategien wird daher auf die Vorteilhaftigkeit flexibler Systeme der industriellen Produktion und des Personalmanagements geschlossen. Eine Kombination von Elementen interner Beschäftigungssysteme sowie strategischer Elemente des Lean Managements leitet dann zu einer deskriptiven Analyse von komplexen Bündeln des strategischen Personalmanagements. Die Herleitung des komplexen Bündels komplementärer Teilbereiche von Maßnahmen des Personalmanagements wird nicht näher begründet.³

Bei der Umsetzung komme es weniger auf eine vollständige Zahl der einzelnen Aktionsfelder des Personalmanagements an, sondern auf den systematischen Zusammenhang der Teilbereiche im Bezug zu den maßgeblichen strategischen Zielen des Unternehmens. In diesem Sinne läßt sich ein *komplexes System* strategischen Personalmanagements, wie es Pfeffer (1994, S. 27 ff.) beschreibt, nach fünf Teilfunktionen ordnen, z. B. abgestimmten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, zur internen

³ „The following policies and practices (sixteen practices for managing people, suppl.) emerge from extensive reading of both the popular and academic literature, talking to numerous people in firms in a variety of industries, and the application of some simple common sense (Pfeffer 1994, S. 30f.).

Flexibilität und Qualifizierung der Mitarbeiter, zur Kommunikation und Partizipation von Arbeitsgruppen sowie zu deren Leistungsmotivation und betriebsbezogenen Bindung (vgl. Abb. 6). Zum Systemcharakter gehört insbesondere die *gemeinsame strategische Ausrichtung* der verschiedenen Maßnahmen. So würden Beförderungen ausschließlich nach Senioritätsregeln eher zu ineffektiven Bindungen von Mitarbeitern in rein bürokratischen Beschäftigungssystemen führen, wenn nicht zugleich Maßnahmen der Personalentwicklung und gruppenbezogener Leistungsmotivation für funktionale betriebliche Personalsysteme sorgen.

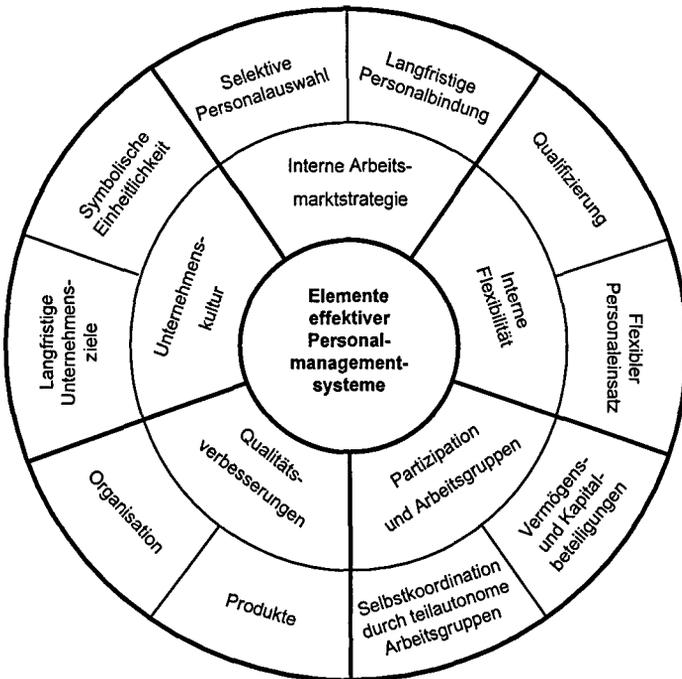


Abb. 6: Maßnahmenbündel des strategischen Personalmanagements nach Pfeffer (1994)

Die Wertschöpfungskette: HRM-Systeme als Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs

Strategisches Personalmanagement sollte nicht vorrangig als betrieblicher Kostenfaktor, sondern als längerfristiger Erfolgsfaktor verstanden werden. Neuere Literaturbeiträge betonen die strategische *Schlüsselfunktion* eines qualifizierten, motivierten und anpassungsflexiblen Mitarbeiterpotentials. Abgestimmte Systeme des

strategischen Personalmanagements gelten als maßgebliche Quelle für nachhaltige Vorteile der Wettbewerbsposition des Unternehmens und positiver Beiträge zur Wertschöpfung von Unternehmen. Eingordnet und abgestimmt mit den maßgeblichen strategischen Zielen des Unternehmens (Produktdifferenzierung, -entwicklung, Kundenorientierung, flexible Produktion) können HRM-Systeme maßgebliche einzelwirtschaftliche Produktivitätseffekte und nachhaltige Rentabilitätsvorteile eines Unternehmens ermöglichen. Die unternehmensspezifischen Personalressourcen sind nach diesen Argumenten als ein entscheidender Strategiefaktor für den längerfristigen Unternehmenserfolg zu betrachten.

Als Beleg dient zunächst der Verweis auf längerfristig relativ ertragsstarke Unternehmen in den USA, deren gemeinsames Querschnittsmerkmal vorrangig weder in der technologischen Ausstattung noch in Skalenvorteilen der Unternehmensgrößen gelegen habe, sondern im Bereich qualifizierter, motivierter und flexibler Personalressourcen. Das Mitarbeiterpotential, insbesondere auch in den Produktionsbereichen, ist nach den Recherchen Pfeffers als relevanter Schlüsselfaktor dieser erfolgreichen Unternehmen zu betrachten.⁴ Entsprechende strategische Erfolgsvorteile der Unternehmen setzen zum einen Produktivitäts- oder Qualitätsvorteile durch Personalressourcen oder effiziente Bündel von Maßnahmen des Personalmanagements voraus, zum anderen dürfen diese Vorteile unternehmensspezifischer Personalressourcen wegen der Nachhaltigkeit der Vorteilsposition nicht leicht zu imitieren sein. Die erste Voraussetzung entspricht der Annahme einer auf den Schlüsselfaktor Personalressourcen bezogenen *Wertschöpfungskette* (vgl. Becker et al. 1997, S. 40).

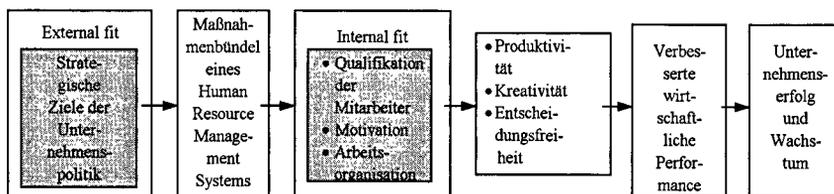


Abb. 7: Wertschöpfungskette von HRM-Systemen

Die Basishypothese der Wertschöpfungskette betrachtet konsistente, ganzheitliche Bündel von Maßnahmen des Personalmanagements als maßgebliche unternehmensspezifische Einflussfaktoren des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs. Zu den Voraussetzungen der Konsistenz zählt eine bereichsübergreifende Abstimmung mit dem

⁴ „As other sources of competition success have become less important (like economies of scale and capital resources, suppl.), what remains as a crucial, differentiating factor is the organization, its employees, and how they work“ (Pfeffer 1994, S. 14).

jeweiligen Unternehmenszielen („external fit“). Daraus folgt die Notwendigkeit einer *strategischen Koordination* der Teilfunktionen des Personalmanagements. Strategische Kernkompetenzen sind mit funktionalen Teilkompetenzen zu verbinden. Auch bei der Umsetzung des Personalmanagements sind die unternehmensspezifischen Kompetenzen und Qualifikationen („business related capabilities“) einzusetzen.

Zur weiteren Erfolgsvoraussetzung zählt ferner die wechselseitige Abstimmung von wichtigen Teilbereichen des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation, damit komplementäre Systemeffekte von Maßnahmenbündeln erzielt werden können. Elemente flexibler Arbeitsstrukturen in der Produktion, Maßnahmen zur Mehrfach-Qualifizierung „on the job“ und zur kooperativen Leistungsmotivation der Mitarbeiter gehören z. B. zu einem komplementären Bündel bei flexiblen industriellen Produktionsmethoden.

Andererseits verlangt die These *nachhaltiger* wirtschaftlicher Markt- und Erfolgsvorteile, daß spezifische HRM-Systeme von den Konkurrenzunternehmen nicht leicht zu imitieren sind. Ohne diese Voraussetzungen könnten andere Unternehmen schnell entsprechende Erfolgssysteme übernehmen, so daß die strategischen Vorteile des Marktführer-Unternehmens bald hinfällig würden. Erfolgreiche HRM-Systeme müssen folglich einen *idiosynkratischen oder unternehmensspezifischen Charakter* besitzen, der sich aus den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, der funktionalen Abstimmung mit den spezifischen Unternehmenszielen sowie den faktischen Schwierigkeiten ergibt, bestimmte Maßnahmensysteme als komplexe Bündel ganzheitlich umzusetzen und zu adaptieren. Benchmarking-Vergleiche können daher immer nur Ansatzpunkte für eigene strategische Überlegungen der Unternehmen, jedoch nicht perfekte Transferlösungen liefern. Wegen des idiosynkratischen und unternehmensspezifischen Charakters sind unmittelbar wirksame Optimallösungen für andere Unternehmen oder generell perfekte Systemlösungen eher unwahrscheinlich.

Ein Vergleich der verschiedenen Beiträge zeigt, daß die wissenschaftlichen Disziplinen durchaus zu *analogen Konzepten* führen. Übereinstimmend wird die Notwendigkeit einer strategischen Koordination von Maßnahmen des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion herausgestellt. Die strategische Einordnung der einzelwirtschaftlichen Teilfunktion des Personalmanagements folgt im Rahmen der *ökonomischen Ansätze* aus der Analyse komplementärer Effekte von Maßnahmenbündeln bei Organisationsentscheidungen für flexible Industrieproduktion. Die Optimierungsentscheidungen haben einen ganzheitlichen, keinen marginalen Charakter, d. h. sie bedürfen der Koordination der Maßnahmenbereiche über mehrere Teilfunktionen, einschließlich des betrieblichen Personalmanagements. Im übrigen konzentrieren sich die arbeitsökonomischen Ansätze auf die Effizienz- und Anreizeffekte gruppenbezogener Entgeltmethoden und auf Analysen von komplementären Interaktionseffekten bei flexibler Industrieproduktion und Gruppenarbeit.

Die *sozialwissenschaftlichen Ansätze* haben eher deskriptiven Charakter, insofern komplexe Maßnahmenbündel eines strategischen Personalmanagements beschrieben werden. Aus der Querschnittsfunktion der unternehmensspezifischen Personalressourcen wird ein Schlüsselbeitrag des betrieblichen Personalmanagements als maßgeblicher Faktor des Unternehmenserfolgs abgeleitet. Die Grundannahmen eines Systemcharakters betrieblicher Funktionsbereiche des Personalmanagements sind den Ansätzen beider Disziplinen gemeinsam.

3. Empirische Analysen: Methodenkritische Überlegungen

Nachdem zuvor verschiedene Konzepte zur Basisthese komplementärer Erfolgseffekte von Personalmanagement-Systemen eines Unternehmens erläutert wurden, sollen in diesem Abschnitt Untersuchungen zur empirischen Prüfung der behaupteten Zusammenhänge ausgewertet werden. Hierzu werden ausgewählte Erhebungen und empirische Verfahren auf der Basis einzelwirtschaftlicher Daten zunächst in knapper Form vorgestellt.

Die *empirischen Fragestellungen* orientieren sich an den Basisthesen der Theoriekonzepte:

- Welche spezifischen Maßnahmen werden in welchen Kombinationen in industriellen Produktionsbetrieben eingesetzt? Werden diese Maßnahmen typischerweise als Instrumentenbündel verwendet?
- Lassen sich komplementäre wirtschaftliche Performance-Effekte von Maßnahmenbündeln des Personalmanagements ermitteln?

Die Untersuchungen verwenden in relativer Übereinstimmung drei Gruppen von einzelwirtschaftlichen Daten:

Zur Messung von einzelwirtschaftlichen *Performance-Indikatoren* dienen betriebliche Effizienz- sowie Rentabilitätsgrößen. Die betriebliche *Produktivität* wird mittels anlagenbezogener Maschinenlaufzeiten ermittelt; je höher die effektiven Maschinenlaufzeiten im Vergleich zum technischen Potential der Produktionszeiten, um so geringer die Stillstands- oder Ausfallzeiten, um so größer ist die betriebliche Produktivität (vgl. z. B. Ichniowski u. a. 1997, S. 292 f., welche die effektiven Maschinenlaufzeiten von Walzstraßen im Vergleich zu den Potentialzeiten der Anlagen in Stahlbetrieben verwenden). Andere Untersuchungen messen die Arbeitsproduktivität von Unternehmen mittels Output- oder Umsatzgrößen je Arbeitnehmer (z. B. MacDuffie 1995, S. 205; Huselid 1995, S. 651 f.).

Als weitere Performance-Variable werden vom letztgenannten Autor unternehmensbezogene Größen der *Wertschöpfung* berechnet, um das Konzept der Wertschöpfungskette zu überprüfen. Als Größen der Wertschöpfung dienen sowohl Daten der Bilanzbuchhaltung, die Bruttoerträge mit Bezug zum Bruttokapitalbestand der

Unternehmen, wie auch die Veränderungen der Unternehmenswerte an Finanzmärkten, also Renditegrößen aus der Sicht der Kapitaleigentümer (Huselid 1995, S. 652).

In einer zweiten Datengruppe werden Indikatoren von *Maßnahmenbündeln des Personalmanagements* in den Unternehmen erfaßt. Hierzu wurden einzelwirtschaftliche Daten bei kombinierten Instrumenteneinsätzen in verschiedenen Aktivitätsfeldern des Personalmanagements mittels standardisierter Fragebogen erhoben. Die relevanten Instrumente bzw. Aktivitätsfelder wurden auf der Basis theorieorientierter Konzepte (etwa in Analogie zu Abb. 6) ausgewählt, um jeweils den Einsatz bzw. die Häufigkeit bestimmter Instrumente z. B. in Feldern der Arbeitsorganisation, der Motivation und Qualifizierung von Produktionsarbeitern zu erfragen. Die jeweiligen Ausprägungen oder Häufigkeiten der eingesetzten Instrumente des Personalmanagements wurden als Dummy-Variablen oder quantifizierte Skalenwerte von Instrumenten-Variablen gemessen. Tab. 1 enthält ein exemplarisches Schema zur quantitativen Messung von eingesetzten HRM-Instrumenten. Zur Bündelung dienen empirische Korrelationen oder zu beobachtende Kombinationen der eingesetzten Instrumente in verschiedenen Aktivitätsfeldern des Personalmanagements.

In einer dritten Datengruppe werden verschiedene *technisch-organisatorische Merkmale* der Unternehmen erhoben, Merkmale der Kapitalintensität, des Alters der Anlagen, andere technische Daten des Anlagenkapitals, Unternehmensgröße, Umsatzdynamik, Branchenzugehörigkeit des Unternehmens etc. In der dritten Gruppe sollen als Kontrollvariablen diejenigen Unternehmensmerkmale berücksichtigt werden, welche die endogenen Größen der Produktivität oder der Wertschöpfung maßgeblich beeinflussen können.

Das *empirische Grundmodell* läßt sich demnach als ein Gleichungssystem zur Bestimmung der einzelwirtschaftlichen Performance-Beobachtungen der Unternehmen wie folgt beschreiben:

$$\text{performance}_{i,t} = \beta \cdot \text{HRM}_{i,t} + \gamma \cdot X_{i,t} + u_{i,t}$$

| | |
|--------------------|---|
| $\text{HRM}_{i,t}$ | Vektor von HRM-Instrumenten |
| $X_{i,t}$ | Vektor techn./org. Unternehmensmerkmale |
| i | Beobachtungswerte im Querschnitt von Unternehmen/ Produktionsbetrieben |
| t | Beobachtungswerte im Zeitverlauf (nur bei Verwendung von Panel-Daten) |
| $u_{i,t}$ | Zufallsvariable |

Ob die ausgewählten Personalmanagement-Instrumente in den Erhebungseinheiten typischerweise als Bündel verwendet werden, läßt sich mittels der empirischen Interkorrelationen feststellen. Auf der Basis dieser empirischen Informationen können ty-

pische HRM-Instrumentenbündel oder gebündelte HRM-Variablen z B. durch faktorenanalytische Methoden konstruiert und abgegrenzt werden. Die empirischen Interkorrelationen von HRM-Instrumenten unter Bezugnahme auf theoretische Konzepte gelten ferner als Belege eines „internal fit“ der Maßnahmenbündel (vgl. die erste empirische Fragestellung). Zusätzlich versuchen einzelne Autoren, externe Korrelationen zwischen HRM-Maßnahmenbündeln und bestimmten Wettbewerbsstrategien der Unternehmen zu untersuchen. Empirische Zusammenhänge eines signifikanten „external fit“ konnten allerdings wegen der Unschärfe der allgemeinen Typologie von Wettbewerbsstrategien nicht eindeutig nachgewiesen werden (vgl. Huselid 1995, S. 663) oder wurden durch übermäßige Aggregation der Typen inhaltsleer (vgl. Arthur 1994, S. 677, 684).

Tab. 1: Ein Schema zur Messung von HRM-Instrumenten bei flexibler Industrieproduktion¹

| | |
|--|---|
| • Leistungsentgelte | Werden unternehmensbezogene Beteiligungsentgelte für Produktionsarbeiter gezahlt? Orientieren sich die Methoden der Leistungsbemessung sowohl an Qualitäts- wie auch an Quantitätsindikatoren? |
| • Rekrutierung/ Personalauswahl | Werden extensive Auswahlverfahren zur Einstellung neuer Mitarbeiter eingesetzt, insb. Tests zur Ermittlung von Kooperationsfähigkeiten? |
| • Teamarbeit | Werden Produktionsarbeiter in formellen Arbeitsgruppen eingesetzt? Sind die Arbeiter an mehreren Arbeitsgruppen oder Projektaufgaben beteiligt? Haben Produktionsarbeiter in Gruppen teilautonome Beteiligungsrechte? |
| • Beschäftigungssicherung | Verpflichtet sich das Unternehmen zu dem Ziel langfristiger Beschäftigungssicherung? |
| • Flexible Arbeitsorganisation | Werden Methoden der Job-Rotation im Produktionsbetrieb eingesetzt? |
| • Qualifizierung | Werden für alle Produktionsarbeiter Trainingsmaßnahmen „off the job“ durchgeführt? Für eine Auswahl einzelner Produktionsarbeiter? |
| • Kommunikationsverfahren | Werden mit den Mitarbeitern bzw. ihren Vertretungen regelmäßig Informationen zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens besprochen? Werden Kommunikationsgespräche zwischen Linienmanagement und Mitarbeitergruppen zur Verbesserung von Produktionsprozessen und -qualität durchgeführt? Treffen mit Repräsentanten der betrieblichen Arbeitnehmer? |
| • Kollektive Arbeitsbeziehungen | Gewerkschaftsvertretungen? Zahl betrieblicher Beschwerdeverfahren? |

¹ Quelle: Ichniowski u.a. 1997, S. 294

Die Bestimmungsgleichungen der Performance-Variablen werden schließlich mittels statistischer Regressionsverfahren geschätzt, um die Parameter der HRM-Bündel - neben den Einflüssen verschiedener technisch-organisatorischer Kontrollvariablen

der Unternehmen - zu schätzen. Übereinstimmend ergeben die ausgewählten Untersuchungen, daß HRM-Maßnahmenbündel sowohl günstige Produktivitäts- wie auch positive Wertschöpfungseffekte in den untersuchten Industrieunternehmen erzielen können. Des weiteren: Personalmanagement-Maßnahmen führen demnach zu signifikanten Kosten- und Wettbewerbsvorteilen - neben den Kontrollvariablen -, wenn sie als kohärente Maßnahmenbündel eingesetzt werden. Einzelmaßnahmen, z.B. in Form von isolierten Beteiligungsentgelten, haben hingegen nur geringe Wirkungen, wenn dem Systemcharakter des Personalmanagements zu wenig Rechnung getragen wird. Die Thesen *komplementärer Wirkungen* von (strategisch abgestimmten) Maßnahmenbündeln des betrieblichen Personalmanagements wurden somit durch die ausgewählten umfangreichen empirischen Studien in unterschiedlichen Branchen bestätigt (vgl. hierzu die Übersicht der Tab. 2).

Die Untersuchungen beziehen sich auf verschiedene Erhebungsbereiche. Kann aus dem Bezug zu verschiedenen industriellen Branchen und Unternehmen auf eine *universelle, allgemeine Gültigkeit* der empirischen Befunde geschlossen werden?

Heterogene Untersuchungseinheiten in ökonometrischen Bestimmungsgleichungen von einzelwirtschaftlichen Effizienz- und Erfolgsgrößen führen nicht notwendig zu einer größeren Signifikanz der Schätzergebnisse. Vor allem in Querschnittsuntersuchungen sind vielmehr Heterogenitäts- oder Selektivitätsprobleme wahrscheinlich. Sofern etwa unternehmensspezifische Managementqualitäten sowohl die Performance-Daten einerseits als auch die Wahl von Personalmanagement-Maßnahmenbündeln beeinflussen, werden die Schätzparameter β der HRM-Variablen in der Bestimmungsgleichung überschätzt. Die Bedingung zufallsverteilter Residuen in den Schätzgleichungen wird nicht erfüllt, wenn unternehmensspezifische Einflußfaktoren, die durch die technisch-organisatorischen Kontrollvariablen nicht exakt gemessen werden, die Residuen systematisch beeinflussen. Angenommen, in Querschnittsuntersuchungen heterogener Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt gelte:

$$u_{i,t} = a_{i,t} + e_{i,t}$$

Die Residuen der Schätzgleichung $u_{i,t}$ werden dann durch nicht erfaßte unternehmensspezifische Einflußfaktoren der Größen $a_{i,t}$ beeinflusst. Demnach führen positive Kovarianzen der Residuen der Schätzgleichung und der HRM-Maßnahmen gemäß dem oben beschriebenen ökonometrischen Basismodell zu quantitativen *Überschätzungen* von Produktivitäts- oder Wertschöpfungseffekten. Verzerrungseffekte dieser Art werden wahrscheinlich um so größer sein, je heterogener die Untersuchungseinheiten sind.⁵

⁵ Der folgenden Feststellung zur weiteren Forschungsarbeit ist m. E. nicht ohne Vorbehalte zuzustimmen: „... evaluation of the evidence for the human resource strategy perspective will

Panel-Untersuchungen sind im Prinzip geeigneter, diese Schätzprobleme zu vermeiden. Allerdings erfordern Wirkungsanalysen mittels Panel-Daten regelmäßig Verlaufsuntersuchungen über mehrjährige Zeiträume, um die wahrscheinlichen Wirkungsverzögerungen (implementation-to-benefit lag) von Änderungen der Strategiegebündel zu berücksichtigen. Hinzu kommt, daß die Risiken von Meßfehlern in Panel-Analysen im allgemeinen höher einzuschätzen sind.

Außer diesen methodisch-statistischen Vorbehalten sind *weitere Einwendungen* zu beachten. Offenbar bestehen Diskrepanzen zwischen theoretischen Aussagen und empirischen Verfahren. Nachhaltige Marktvorteile durch strategisches Personalmanagement setzen voraus, daß die Maßnahmen nicht leicht von konkurrierenden

Tab. 2: Ausgewählte empirische Untersuchungen der Beziehungen von HRM-Systemen und einzelwirtschaftlicher „Performance“

| Autoren | Bezug, Erhebungsmethoden | relevante Ergebnisse |
|--------------------------|--|--|
| Mac Duffie (1995) | 68 Betriebe der Automobilindustrie, internationale Querschnittsanalyse, ökonometrische Verfahren | Signifikante Produktivitäts- und Qualitätseffekte von drei Bündeln des PM: - gruppenbezogene Arbeitsorganisation - Anreizsysteme zur Leistungsmotivation der Arbeitsgruppen - Lean-Produktionssysteme Erklärungsbeiträge der Interaktionsterme als Belege von Komplementäreffekten |
| Arthur (1994) | 30 Stahlbetriebe in den USA, 1988/89, Querschnittsanalyse | Produktivitätseffekte von „Commitment“-Systemen des PM im Vergleich zu „Kontroll“-Systemen, zwei Typen von HRM-Bündeln |
| Huselid (1995) | ca. 1000 Industrieunternehmen, USA, 1991; Querschnittsanalyse | Produktivitäts- und Wertschöpfungseffekte von PM-Bündeln - Qualifikation und Organisationsmerkmale, - Anreizmaßnahmen; „external fit“ nicht signifikant |
| Ichniowski et al. (1997) | Walzstahlstraßen von 21 Unternehmen in den USA, umfangreiche Erhebung von monatl. Paneldaten im Zeitraum Mitte der 80er bis 90er Jahre | Signifikante Produktivitätseffekte von kohärenten HRM-Bündeln; Komplementäreffekte von Bündeln im Vergleich zu einzelnen Instrumenten |

Unternehmen übernommen werden können, also durch längerfristige unternehmensspezifische Merkmale der strategischen Abstimmung bestimmt sind. Strategische

need do await the accumulation of results from studies conducted in multiple industry contexts“ (Arthur 1994, S. 684).

Marktvorteile und deren Faktorenbündel müssen, wenn sie nachhaltig sein sollen, im Kern einen idiosynkratischen Charakter haben. Die *unternehmensspezifischen* Faktoren lassen sich jedoch durch statistische Verfahren kaum ermitteln, weil diese Methoden nicht auf den Einzelfall abstellen. Der Anspruch, allgemein gültige empirische Zusammenhänge mittels empirisch-statistischer Verfahren zu klären, steht daher zum Teil im *Widerspruch zum Theoriekonzept*. Wenn die empirischen Zusammenhänge eines „external fit“ der HRM-Bündel bzw. deren Performance-Effekte bisher nicht eindeutig belegt werden konnten, dann mag dafür eine Begründung in der methodisch-konzeptionellen Widersprüchlichkeit liegen.

Der empirische Anspruch, generelle quantitative Zusammenhänge aufzuzeigen, verlangt i. d. R. standardisierte Verfahren, die sich von konkreten Feststellungen entfernen. Die standardisierten Erhebungswerte gestatten keine tiefergehenden Feststellungen von detaillierten Merkmalen in den Unternehmen. Dieser Mangel an Beobachtungen im Detail (vgl. das Schema in Tab. 2) wird größer, je umfangreicher die Erhebungen geplant werden. Die empirischen Aussagen zu Maßnahmen des strategischen Personalmanagements von erfolgreichen Unternehmen kennzeichnet daher ein methodisch bedingter *Mangel an inhaltlicher Bestimmtheit* (vgl. auch Delaney/Huselid 1996, S. 965 f.).

4. Ergebnisse und Folgerungen

Hier wurde ein *theorieorientiertes Verständnis* des strategischen Personalmanagements vertreten. Gezeigt wurde, daß ein solches Verständnis durchaus auf *interdisziplinären* Grundlagen beruhen kann. Wichtige Elemente eines strategisch ausgerichteten Konzepts des betrieblichen Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion lassen sich in relativer Übereinstimmung sowohl aus ökonomischen wie auch aus sozialwissenschaftlichen Ansätzen ableiten. Die grundlegenden Aussagen der theoretischen Ansätze entsprechen etwa den folgenden *Basisthesen*:

- (1) Maßnahmen des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion haben i. d. R. einen Systemcharakter, da sie verschiedene Aktivitätsfelder in wechselseitiger Abstimmung umfassen.
- (2) Entsprechende Maßnahmenbündel haben komplementäre Effizienzeffekte aus der Sicht der Unternehmen, d. h. die Erfolgswirksamkeit kombinierter Systeme ist höher einzuschätzen als die der einzelnen Maßnahmen.
- (3) Eine strategische Rolle des Personalmanagements verlangt dessen Abstimmung mit wichtigen Merkmalen flexibler Industrieproduktion sowie mit der maßgeblichen Wettbewerbsstrategie des Unternehmens an den Produktmärkten. Die unternehmensspezifische Umsetzung des strategischen „fits“ hat idiosynkratischen Charakter; dieser kann den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen.

Die vor diesem Hintergrund ausgewerteten *empirischen Forschungsarbeiten* wurden mit Vorbehalten betrachtet. Die vorliegenden Arbeiten haben mit Bezug zur ersten und zweiten Basisthese lediglich die Bedeutung eines allzu verallgemeinerten *Rahmens*: Die empirischen Beobachtungen haben geringen Informationswert; die Aussagen zu effizienten Maßnahmenbündeln des Personalmanagements haben kaum inhaltliche Bestimmtheit. Die Ergebnisse zur dritten These liefern keinen Beweis der Wertschöpfungskette des theoretischen Konzepts. Die Widersprüchlichkeit einzelner empirischer Verfahren mit der dritten Basisthese erscheint hierfür als ein maßgeblicher Grund.

Insbesondere lassen sich aus den Untersuchungen bisher kaum konkrete Empfehlungen zur Gestaltung eines „*best fit*“ des strategischen Personalmanagements ableiten. Etwa die Frage nach der organisatorischen Abstimmung zwischen der betrieblichen Personalabteilung und dem Linienmanagement läßt sich auf dieser Basis kaum beantworten. Für die konkrete Umsetzung von Maßnahmen des strategischen Personalmanagements werden zunächst wenig Hinweise geliefert. *Universelle Folgerungen* für bestimmte „*best practices*“-Maßnahmen des betrieblichen Personalmanagements sind kaum abzuleiten.

Literatur

- Arthur, J. B. (1994): Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. In: *Academy of Management Journal*, 37(3), S. 670-687
- Baker, G./Gibbons, R./Murphy, K. J. (1994): Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. In: *Quarterly Journal of Economics*, 108(8), S. 1125-1156
- Becker, B. E./Huselid, M. A./Pickus, P. S./Spratt, M. F. (1997): HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. In: *Human Resource Management*, 36(1), S. 39-47
- Delaney J.T./Huselid, M.A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal*, 39(4), S. 949-969
- Fombrun, C./Tichy, N. et al. (1984): *Strategic Human Resource Management*, New York
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human Resource Management - Herkunft und Bedeutung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56(6), S. 791-808
- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In: *Academy of Management Journal*, 38(3), S. 635-672
- Huselid, M. A./Becker, B. E. (1996): Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. In: *Industrial Relations*, 35(3), S. 400-422
- Huselid, M. A./Jackson, S.E./Schuler, R.S. (1997): Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. In: *Academy of Management Journal*, 40(1), S. 171-188
- Ichniowski, C./Shaw, K. (1995a): Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices. In: *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics, Suppl.*, S. 1-63

- Ichniowski, C./Shaw, K./Prennushi, G. (1995b): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, NBER-Working Paper 5333, Cambridge, MA
- Ichniowski, C./ Shaw, K./ Prennushi, G. (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. In: *The American Economic Review*, 87(3), S. 291-313
- Kandel, E./Lazear. E. P. (1992): Peer Pressure and Partnerships. In: *Journal of Political Economy*, 100(4), S. 801-817
- Lazear, E. P. (1995): *Personnel Economics, The Wicksell Lectures*, Cambridge/Mass., London, S. 47-51
- MacDuffie, J. P. (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), S. 197-221
- Milgrom, P./Roberts, J. (1990): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organisation. In: *The American Economic Review*, 80(3), S.511-528
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey
- Milgrom, P./Roberts, J. (1995): Complementarities and Fit. Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing. In: *Journal of Accounting and Economics*, 19(2/3), S. 179-208
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston
- Sengenberger, W. (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*, Frankfurt/New York
- Staehe, W. H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 22(3), S. 388-396

Horizonte überschreiten, Neues wagen

Konsens für eine veränderte Personalpolitik bei Volkswagen

Peter Hartz

1. Ortsbestimmung
 - 1.1 *Veränderung statt Reformen*
 - 1.2 *Wandel vor Ort für den globalen Markt*
 - 1.3 *Vom Anbieter- zum Kundenmarkt*
 - 1.4 *König Kunde, auch intern*
 - 1.5 *Aus der Größe zur Geschwindigkeit*

2. Wir brauchen eine Bewegungsdebatte
 - 2.1 *Bewegung wohin?*
 - 2.2 *Zumutbarkeiten sind keine Zumutung*
 - 2.3 *Materielle, funktionale, geographische und soziale Zumutbarkeit*

3. Der Mensch im Mittelpunkt: Punkt in Bewegung
 - 3.1 *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, das Gesicht nimmt Profil an*
 - 3.2 *Coachen bis zur Leistungsgrenze*
 - 3.3 *Von der Information zur Kommunikation*
 - 3.4 *Ideenmanagement, eine Beteiligungsoffensive*
 - 3.5 *Kosten statt Köpfe - die Volkswagenwoche*
 - 3.6 *Beteiligung und Teilhabe*
 - 3.7 *Bewegung zum "Bündnis für den Kunden"*

4. Gestaltungsmacht statt Gegenmacht
 - 4.1 *Chancen durch Konsensmanagement*
 - 4.2 *Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser*

5. Mitbestimmung als Produktivkraft – nur eine Vision?

1. Ortsbestimmung

Massenarbeitslosigkeit, viel zu hohe Lohnnebenkosten, technologische Rückstände, Verlagerung von Arbeitsplätzen in "Niedriglohnländer" - was ist los mit unserem Land? Haben wir an Schwung verloren und uns in Depression verfangen? Gewiß, es gibt erste Anzeichen für einen Aufschwung, z.B. in der deutschen Automobilindustrie, die noch vor wenigen Jahren alles andere als rosig dastand. Bis zu 10 Millionen Überkapazitäten wurden weltweit diagnostiziert, Technologie-, Qualitäts- und Preisvorsprünge bei japanischen und koreanischen Fahrzeugen. Wir schienen hoffnungslos abgeschlagen. Personalabbau in dramatischen Umfängen stand ins Haus, auch bei Volkswagen. Und heute?

Weltweit sind immer noch Überkapazitäten vorhanden. Aber in der deutschen Automobilindustrie verzeichnen wir statt Personalabbau wieder Einstellungen in beträchtlichem Umfang. Unsere Kapazitäten sind knapp geworden, unsere Produkte begeistern die Kunden, wir sind in der Offensive, sind federführend, auch bei Fusionen und in der Zusammenarbeit mit ausländischen Automobilunternehmen. Sind wir also doch wieder in Schwung gekommen in Deutschland?

Nur nicht zuviel Euphorie. Wir wissen, wie schnell sich das Blatt wenden kann. Und dann wird sich zeigen, ob wir mit allem, was wir angestoßen, was wir verändert haben, auch gegenüber Rückschlägen gewappnet sind. Ob wir gelernt haben, daß gründliches Umdenken und Umlenken nicht nur in Krisen- sondern auch in Hochzeiten nötig und möglich sind.

1.1 *Veränderung statt Reformen*

In den zurückliegenden Jahren hat sich gezeigt, daß die Zeit der Reformen vorüber ist, laufen sie doch nur darauf hinaus, Opfer zu suchen, auf deren Kosten andere an Bewährtem festhalten können. Und wer möchte schon gerne Opfer sein, und wer die Täter? Also kommen wir mit Reformen nicht vom Fleck. Wir brauchen den gesellschaftlichen Konsens, zunächst einmal alles in Frage zu stellen, was uns lieb und teuer geworden ist. Dies gilt für persönliche Besitzstände und Gewohnheiten ebenso wie für die Rolle des Staates, gilt für Unternehmen gleichermaßen wie für Gewerkschaften, für Manager wie für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gilt für Tarif-, Renten- oder Krankenversicherungssysteme und vieles andere mehr.

Wir müssen begreifen, daß sich die Welt um uns herum wirklich verändert. Das zwingt uns, nicht nur über innere Veränderungen in Deutschland und in deutschen Unternehmen nachzudenken, sondern initiativ Veränderungen mitzugestalten. Im Unterschied zu Reformen überschreiten Veränderungen Horizonte. Wir müssen tatsächlich und täglich Neues wagen, Visionen entwickeln, wie wir Horizonte überschreiten und den Weg dorthin mit praktischen Vorschlägen ebnen können.

1.2 Wandel vor Ort für den globalen Markt

Die Welt ist zu einer einzigen Einkaufsmeile zusammengeschrumpft. Heute kann jeder überall einkaufen, entwickeln, herstellen und verkaufen. Nahezu grenzenlos ist die Mobilität von Produkten, Dienstleistungen und Kapital, was zwangsläufig zu einer erheblich verschärften Konkurrenz nicht nur einzelner Unternehmen sondern ganzer Standorte führt.

Wettbewerbsstandards werden global, nicht mehr lokal oder national bestimmt. Dabei hat jeder Arbeitsplatz über den Standort hinaus einen Wettbewerber – mindestens einen. Kein Wunder also, wenn die Arbeitskosten immer stärker in den Fokus der Wettbewerbsfähigkeit geraten. Die Lösung kann aber nicht lauten, unsere Löhne und Gehälter denen sogenannter Niedriglohnländer anzupassen. Vielmehr gilt es durch intelligente Produktions- oder Dienstleistungsverfahren, Stück- und Dienstleistungskosten zu senken, ist über permanente Innovationen die Produktivität, aber auch die Qualität zu steigern, müssen wir uns in Deutschland in allen Bereichen zum Leitstandort im globalen Wettbewerb entwickeln.

Gewiß, das ist einfacher gesagt als getan. Trotzdem gibt es keine Alternative zum Wandel vor Ort. Ein Standort Deutschland kann sich nur dann weltweit behaupten, wenn unsere Produkt-, Qualitäts- und Kostenstandards zum Benchmark für andere Standorte werden. Und selbst darauf könnten wir uns nicht ausruhen, denn die Wettbewerbsspirale dreht sich immer weiter.

1.3 Vom Anbieter- zum Kundenmarkt

Der Wettbewerb ist nicht nur grenzenlos, er ist auch unerbittlich. Das freut zwar die Kunden, zu denen ja auch wir gehören. Aber der Druck auf die Unternehmen nimmt täglich zu. Anbietermärkte werden zu Käufermärkten oder besser, zu Kundenmärkten. Nicht mehr unsere Kosten und Gewinnerwartungen bestimmen den Preis, sondern der Marktpreis bestimmt Kosten und Gewinn. Und ein Unternehmen kann nur vom Markt her erfolgreich geführt werden.

Der Kunde – so haben wir schon immer gesagt – ist König. Allzu häufig haben wir ihn aber wie einen Bettelmann behandelt. Was er wollte, welche Qualität und in welcher Zeit, oft auch zu welchem Preis, danach haben wir immer erst gefragt, wenn König Kunde auf andere Produkte und Dienstleistungen umgestiegen ist. Heute kommt es darauf an, mit dem Kunden zu denken und zu lenken, mit den Märkten in Innovation, Qualität, Geschwindigkeit und Preis-Leistungsverhältnis mitzugehen, sowohl nach außen als auch nach innen.

1.4 König Kunde, auch intern

Was für unseren externen Kunden gilt, hat lange Zeit auch für die Beziehung zu unseren internen Kunden gegolten. Ob Personalwesen, Arbeitswirtschaft, Logistik, Planung oder andere Dienstleister, ob Zulieferanten und Komponentenfertigung, ob in der Wertschöpfungskette oder außerhalb, der Kunde hatte sich danach auszurichten, was ihm Zulieferer und Dienstleister zu bieten hatten.

Heute haben wir begriffen: Ohne Kunde kein Arbeitsplatz, auch intern nicht. Wenn außerhalb der Fabrik jemand in der Lage ist, ein Produkt oder eine Dienstleistung mit besserer Qualität, zur richtigen Zeit und zu geringeren Kosten zu liefern, dann muß sich auch der interne Lieferant daran messen lassen, schlägt Outsourcing Insourcing. Wenn wir aber in den Unternehmen und Werken die Wertschöpfung wirklich verbessern, mit technischer und funktionaler Qualität, mit Anmutungsqualität, Service und Produktivität externen Lieferanten überlegen sind, dann schlägt Insourcing wieder Outsourcing.

1.5 Aus der Größe zur Geschwindigkeit

Zunehmend gewinnt auch die Zeit an Bedeutung. Mehr Leistungen in der halben Zeit zu niedrigeren Kosten bei gleicher, wenn nicht besserer Qualität und in größerer Vielfalt anzubieten, muß das Ziel sein. Mit höherer Geschwindigkeit eröffnen sich den Unternehmen zusätzliche und neue Absatzmöglichkeiten. Oder vereinfacht gesagt, wer immer nur in die Fußstapfen anderer tritt, wird sie nie überholen. Daß nicht mehr die Kleinen von den Großen, sondern die Langsamen von den Schnellen gefressen werden, hat sich längst herumgesprochen. Nicht immer einfach zu beantworten war und ist aber die Frage, wie denn die Großen auch schnell werden können?

Und selbst wenn die Antwort klar scheint, wenn wir wissen, daß weniger Managementebenen, daß hochmotivierte und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbständig arbeiten können, daß rasche Anpassung an neue Marktstrukturen, geringer Kontrollaufwand, einfache Kommunikation, kleine Regelungseinheiten und anderes mehr unsere Geschwindigkeit erhöhen, dann gibt es immer noch kein Patentrezept dafür, wie wir dies alles im Unternehmen umsetzen.

Darüber hinaus hat es in unserer Automobilindustrie gedauert, bis sich die Erkenntnis durchsetzte, Vielfalt allein müsse nicht automatisch zu höheren Kosten führen. Inzwischen ist klar, daß dieser Zusammenhang nur eine Folge der gewachsenen Architektur war. Der Schlüssel zum Wettbewerb liegt in der Straffung und Entbürokratisierung komplexer Organisationen, in der Variabilität von Arbeitszeiten und Qualifikationen. Wer auf diese Weise schnell ist, erntet die Früchte zuerst.

2. Wir brauchen eine Bewegungsdebatte

Lange, viel zu lange Jahre haben Manager und Wissenschaftler das Hohelied japanischer Teamarbeit und Disziplin, Qualität und Innovationen gesungen, ohne daß die Melodie wirklich und greifbar vor Ort bei den Werkern angekommen ist. Viele Manager haben das Thema auch ganz einfach ausgesessen. Und es hat gedauert, bis wir begriffen haben, daß es nicht darauf ankommt, sich allein mit Japan zu vergleichen, einen Standort gegen einen anderen Standort zu setzen.

So kann zum Beispiel ein französisches Versicherungsunternehmen für die Straffung kaufmännischer Prozesse in der Automobilindustrie erheblich aufschlußreicher sein, als die Verwaltung eines japanischen Automobilherstellers, kann das Cateringkonzept eines deutschen Flugunternehmens bessere Ansätze für unsere Belegschaftsverpflegung liefern, als das Benchmark mit anderen Automobilfabriken.

Entscheidend ist, daß wir uns am Besten messen, wenn wir die Erfolgreichsten werden wollen. Und daß das Benchmarking keine Luftnummer auf der Managementebene bleibt, sondern die gewonnenen Erkenntnisse konsequent in die Belegschaft getragen werden. Nicht zuletzt müssen wir uns auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen können, auf ihren Willen und ihre Fähigkeiten, permanent an Verbesserungen zu arbeiten und mitzuarbeiten.

Bekannt sind die deutschen Standortnachteile wie hohe Arbeitskosten, hohe Abgaben oder langsame Entscheidungswege, aber auch die Stärken wie sozialer Friede, gute Infrastruktur oder qualifizierte Ausbildung. Vor- und Nachteile verleiten Entscheidungsträger und Multiplikatoren, je nach Standort oder Standpunkt, in unterschiedliche Richtungen zu ziehen, so daß Bewegung nach vorne, raus aus wirtschaftlicher Rezession, aus Strukturkrisen einzelner Branchen und weg von anhaltend hoher Arbeitslosigkeit, ausbleibt. Im Tauziehen zwischen Ideologien, Besitzstandsdenken und Rechthabereien geht jede Menge Kraft verloren, ohne daß sich wirklich etwas bewegt. Deshalb wird uns die Standortdebatte nicht weiterhelfen. Was wir brauchen ist eine Bewegungsdebatte.

2.1 *Bewegung wohin?*

Die Kernfrage lautet: Wie schnell finden wir eine gemeinsame Richtung, um in einer konzertierten Anstrengung die Standortbedingungen in Deutschland zu verbessern und die Massenarbeitslosigkeit nachhaltig abzubauen? Ein Blick hinter die Kulissen der Automobilindustrie zeigt, daß vermeintlich Gegensätzliches durchaus zu konsensfähigen Antworten führen kann und gemeinsame Handlungspotentiale eröffnet.

So bedeutet zum Beispiel das Senken der Fertigungszeit pro Fahrzeug nicht nur höhere Produktivität, sondern ist verbunden mit mehr Teamarbeit, mehr Qualität und Technikbeherrschung am Arbeitsplatz, mehr Direktläufern statt demotivierender Nacharbeiten, mehr Unterstützung aus dem indirekten Bereich, mehr Simultaneous

Engineering für fertigungsgerechte Produkte und Prozesse. Das heißt aber auch mehr Freude an der Arbeit, mehr Erfolgserlebnisse, eine stärkere Identifizierung mit der Arbeit und dem Produkt, mehr Sinnhaftigkeit in der Arbeit, Persönlichkeitsentwicklung und anderes mehr.

Den Wirkungsgrad des einzelnen zu erhöhen, muß also nicht zwangsläufig dazu führen, daß auch die Belastungen zunehmen. Ebenso wenig gibt es einen zwangsläufigen Zusammenhang zwischen Maschinennutzungszeiten rund um die Uhr und unattraktiven, gesundheitsgefährdenden Arbeitszeiten.

Ein weiteres Handlungsfeld sind die Ideen, ist die Kreativität des einzelnen, die immer noch allzu oft brach liegt, jedenfalls in unseren Unternehmen. Wir können es uns nicht mehr leisten, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Freizeit Vereine und Initiativen managen, Veranstaltungen organisieren, mit Talent ihr persönliches Leben gestalten, und wir billigen ihnen lediglich repetitive Tätigkeiten zu. Was hier billig scheint, kommt uns letztlich teuer zu stehen.

Ähnliches gilt für die Frage nach der Verantwortung. Wir müssen jeden für jede Aufgabe und von Anfang an für das Ergebnis seiner Arbeit, soweit er es beeinflussen kann, in die Verantwortung nehmen. Die Beule in der Rohkarosse zieht sich durch Lack und Montagen bis zur Endabnahme. Erst dort entdeckt, verursacht ihre Beseitigung erheblich mehr Kosten, als wäre sie bereits im Karosseriebau beseitigt – oder noch besser – vermieden worden.

Natürlich bleibt das Management eines Unternehmens bei der Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit nicht außen vor, im Gegenteil. Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so zu organisieren, daß sich Initiative, Kreativität und Verantwortung entfalten können, gehört zu seinen wichtigsten Aufgaben. Dabei müssen Organisieren und Führen Hand in Hand gehen, indem eine Kultur gegenseitigen Vertrauens aufgebaut und gepflegt wird, gestützt durch Kommunikation und Information, fairen und ehrlichen Umgang miteinander.

Und welche Außenwirkung könnte die Kreativität von Managerinnen und Managern entfalten? 1,5 Millionen Manager arbeiten allein in Deutschland für den Shareholder Value. Es gäbe einen enormen Schub für unser Land und seine Menschen, wenn nur 10% dieser Kraft auch für positive Impulse auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt würden.

2.2 Zumutbarkeiten sind keine Zumutung

Die Veränderungen, die wir anpacken oder noch anpacken müssen, können für sich schon ein Gewinn sein. Das haben hinter uns liegende Entwicklungen, allen vorangegangenen Unkenrufen zum Trotz, auch schon gezeigt. Wer gegenwärtige Arbeit an vergleichbarer Arbeit in der Vergangenheit mißt, der wird feststellen, daß sie humaner geworden ist, egal ob in einem Stahl- oder Automobilwerk, in einer Bank oder in einem Kaufhaus, ob als Werker, Kauffrau oder Manager. Arbeit, Arbeits-

bedingungen, Arbeitszeit, in vielen Bereichen haben Veränderungen zu Fortschritten geführt, die objektiv die Arbeits- und Lebensbedingungen vergangener Epochen in den Schatten treten lassen.

Warum also lamentieren oder verklärt in die "gute alte Zeit" zurückblicken? Ist es allein die Angst vor Veränderung, sind es die Begleitumstände, jene Veränderungen, die ein Wandel nach sich zieht, sind wir Menschen letztlich viel bequemer oder bodenständiger als wir zugeben wollen? Natürlich kann man subjektives Empfinden nicht einfach ignorieren. Aber ist es denn schon eine Zumutung, wenn wir uns selbst und unsere Lebensumstände ändern müssen, um uns den neuen Herausforderungen stellen zu können? Und ist ein vermeintliches Opfer nur deswegen ein Opfer, weil wir Veränderung meist vorschnell als Nachteil interpretieren? Ob wir Zumutbares als Zumutung empfinden, ist oftmals ein mentales und weniger ein psychologisches Problem. Nehmen wir grundsätzlich Veränderungen als Chance wahr oder als Bedrohung?

In der Volkswagen AG standen 30.000 Arbeitsplätze zur Disposition. Arbeitsplätze, die nicht mehr bezahlbar waren. Auf der anderen Seite standen Einkommensverluste, Verluste an Selbstbestätigung und sozialer Anerkennung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Damit stellte sich die Frage nach der Zumutbarkeit für beide Seiten auf einmal in einem völlig neuen Licht. Welchen Beitrag ist das Unternehmen bereit, um die Arbeitsplätze zu sichern? Und welchen Beitrag leistet der einzelne, damit sein und der Arbeitsplatz seines Kollegen gesichert bleiben? Ohne eine ernsthafte und nach vorne gerichtete Diskussion dieser Fragen hätten wir keine Antworten gefunden.

Volkswagen wollte kein Trendsetter sein. Es ging zunächst darum, kurzfristig einen Milliarden-Kostenblock abzubauen, der durch die Schärfe des Wettbewerbs zu einer ernststen Bedrohung wurde. Erst die Frage nach der Zumutbarkeit hat uns über die aktuelle Problemlösung hinaus und zum Durchbruch für das heutige Konzept der Beschäftigungssicherung geführt, mit den vielfältigen Facetten einer auf Veränderung angelegten Personalpolitik. Grundlage dieses Konzeptes sind vier Dimensionen der Zumutbarkeit, die materielle, die funktionale, die geographische und die soziale sowie das einhellige Ziel, den Beitrag der Unternehmensangehörigen in ein ausgewogenes Verhältnis zum Beitrag des Unternehmens zu setzen.

2.3 *Materielle, funktionale, geographische und soziale Zumutbarkeit*

Die Bereitschaft von Volkswagen, alle Arbeitsplätze zu sichern ist auf die Bereitschaft der Werksangehörigen gestoßen, nicht nur die Arbeitszeit zu verkürzen, sondern auch auf Einkommen zu verzichten und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das war ein deutlicher "Turnaround" in der Anspruchshaltung der Belegschaft. Voraussetzung war die Transparenz über die Situation bei Volkswagen, die

Überzeugungsarbeit auf beiden Seiten, aber auch die Wertigkeit von Arbeit im Bewußtsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

An die Seite der materiellen Zumutbarkeit haben wir die funktionale gestellt. Neu oder zusätzlich qualifizieren statt entlassen, so lautete die Ursprungsformel in schwieriger Situation. Inzwischen wissen wir, daß die menschlichen Ressourcen, und eine davon ist die Lernfähigkeit, nachhaltig besser genutzt werden müssen, wenn wir den Wettbewerb nicht nur überstehen, sondern anführen wollen. Spitzenunternehmen beziehen ihre Kraft und Dynamik nun einmal aus dem Humankapital. Allerdings bleibt die Anforderung nach lebenslangem Lernen solange eine Floskel, solange wir nicht die erforderliche Flexibilität in den Prozessen, in unseren "Stellenplänen" sowie in der Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anlegen, damit veränderte oder zusätzliche Qualifikation auch wirksam werden kann. Es reicht nicht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur zu fördern, wir müssen sie fordern, ihnen das, was sie lernen, auch abverlangen. Dann ist das, was wir den Mitarbeitern zumuten auch zumutbar und akzeptiert, werden Berufsbilder und Berufshaltungen durch Lebens- und Leistungshaltungen ersetzt.

Ein Unternehmen im Wettbewerb braucht die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort, wo es gerade gefordert wird. Auf einen einfachen Punkt gebracht: Sind in einem Werk zuviele Mitarbeiter, dann gehen sie dorthin, wo gerade zuwenige sind. Liegen in einem Werk bestimmte Qualifikationen zeitweise brach, dann werden sie dort eingesetzt, wo sie gerade gebraucht werden. Früher hätten wir allzuoft alles beim alten gelassen, die einen mit dem Fegen der Halle betraut oder in die Kurzarbeit geschickt und gleichzeitig in einem anderen Werk Einstellungen vorgenommen. Verschwendung dieser Art können und wollen wir uns heute nicht mehr leisten. Deshalb haben wir als dritte Dimension die geographische Zumutbarkeit definiert, den Austausch zwischen Werken und Konzerngesellschaften über die Mobilität der Mitarbeiter.

In der vierten Dimension, der sozialen Zumutbarkeit, fließen die partiellen, individuellen Zumutbarkeiten zusammen, entwickeln sich zu einem Strom, der eingebettet ist in die Akzeptanz der Volkswagen-Familie. Es hat sich gezeigt, daß anfängliche Skepsis, daß manche ersten Zugeständnisse, die zunächst mehr aus Angst vor Arbeitsplatzverlusten gemacht wurden, heute in Stolz darüber umgeschlagen sind, daß wir gemeinsam einen neuen, einen zukunftsweisenden Weg eingeschlagen haben. Der Zusammenhalt der Generationen, die familiären und freundschaftlichen Bindungen zwischen Menschen und Familien in unmittelbarer Nachbarschaft der Volkswagen-Werke, der Austausch über die tatsächlichen Effekte unseres Ansatzes, aber auch das Erreichen der Wettbewerbsziele durch den Beitrag aller, hat zu einer noch stärkeren Bindung an VW geführt. Aus Zumutung ist Zumutbarkeit und schließlich Zukunftsperspektive, ist sozialer Fortschritt geworden.

Das, was die Belegschaft von Volkswagen im Zuge der Veränderungen geleistet hat, wird heute anerkannt, bekommt immer mehr Pilotcharakter für die Überwindung von Krisen und einen beispiellosen Sprung an die Spitze des Wettbewerbs. Die Chancen, das Arbeitsleben bei Volkswagen zu vollenden, stehen heute erheblich besser als vor fünf Jahren. Und jeder VW-Beschäftigte kann für sich in Anspruch nehmen, zu dieser Trendwende beigetragen zu haben.

3. Der Mensch im Mittelpunkt: Punkt in Bewegung

Wenn wir sagen, der Mensch stehe bei uns im Mittelpunkt, dann klingt das eher statisch. Was geschieht, geschieht um den Menschen herum. Und viele personalpolitischen Programme und Projekte unterliegen in der Tat der Gefahr, allzu fürsorglich zu sein und zu wenig die Initiative des einzelnen zu fordern. Andererseits liegt auch in Überforderung eine Gefahr. Wer setzt sich schon gerne in Bewegung, wenn er nicht daran glaubt, das Ziel erreichen zu können?

Volkswagen hat, ausgerichtet an den Zumutbarkeitskriterien, ein M4-Profil für die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entworfen. M4 heißt: mehrfachqualifiziert, mitgestaltend, mobil und menschlich. Dieses Profil bietet uns Orientierung bei der Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern, wohl wissend, daß es modellierbar bleiben muß.

3.1 Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, das Gesicht nimmt Profil an

Von den sicher beherrschten Basisqualifikationen, der Automobilitauglichkeit, über die Fachkraft für komplexe Arbeitsvollzüge zum Know-how-Produzenten und Spitzenkünstler muß die gesamte fachliche Fähigkeitsbreite und -tiefe vertreten sein. Das setzt fachliche, aber auch überfachliche Kompetenz voraus, die Bereitschaft und Befähigung, sich in immer neue "Jobs" und Aufgabenbereiche einzuarbeiten, sich einzubringen, Wissen und Können weiterzugeben, selbst zu hinterfragen, ob der abnehmende, interne oder externe Kunde mit der Arbeitsqualität zufrieden ist oder nicht. Auf allen Ebenen, vom Werker bis zum Vorstand, muß der Ehrgeiz zur Kompetenz, muß diese Mehrfachqualifikation spürbar sein und sich konkret in der Verantwortung für die Wertschöpfung niederschlagen.

Voraussetzung dafür sind der Wille des einzelnen, aber auch die Handlungsspielräume zur Mitgestaltung. Flache Hierarchie, Prozeß vor Struktur, Teamarbeit, Ergebnisverantwortung und Ideenmanagement fordern den Unternehmer vor Ort, lassen aber auch entsprechendes Mitgestalten zu. Die Entwicklung neuer Ideen, ihre Umsetzung, das Wahrnehmen von Chancen zur Prozeßoptimierung, Ergebnisverbesserung und Einhaltung von Qualitätsstandards dürfen nicht in Regelungen und Strukturen erstickt werden, dürfen sich andererseits aber in ihren Effekten auch nicht gegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wenden. Insofern ist die Mit-

gestaltung eingebunden in die betriebliche und tarifliche Mitbestimmung und nicht zuletzt mit der Beschäftigungssicherung verknüpft.

Auch das dritte Element des M4-Mitarbeiters, die Mobilität, muß zur Normalität werden. Wechsel im Werk, von Werk zu Werk, auch international und interkulturell: wo immer Not am Mann, an der Frau in der Volkswagen-Welt ist, da kann jeder einmal für einen zumutbaren und planbaren Zeitraum helfen. Projekte und Stationierungen, Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer, Anlaufunterstützung und Personalausgleich, persönliche Entwicklungsmaßnahmen und Coachingeinsätze - ein Global Player kann nur dann wettbewerbsfähig "atmen", wenn sich seine Menschen bedarfsorientiert bewegen. Soviel Mobilität ist nicht nur zumutbar. Unsere Erfahrungen zeigen, z.B. mit einer mobilen Task Force, daß viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter längst darauf gewartet haben, endlich die Chancen eines Weltkonzerns nutzen und andere Kulturen und Arbeitsweisen kennenlernen zu können.

Persönlichkeit, Verantwortungsbewußtsein, Durchsetzungs- und Kommunikationsfähigkeit sind menschliche Stärken, die zur Problembewältigung und Vorwärtsentwicklung einer Organisation unverzichtbar sind. Idealtypischerweise sind sie gepaart mit der Fähigkeit, konstruktiv, integrativ und wertschätzend mit menschlichen Schwächen umgehen zu können. Wohlgermerkt, hier geht es nicht alleine um Führungsfähigkeiten. Auch bei der operativen Arbeit sind solche Fähigkeiten gefragt, wenn Teamarbeit und Beteiligung zu fruchtbaren Ergebnissen führen sollen. Natürlich wissen wir, daß die verschiedenen Fähigkeiten unterschiedlich ausgeprägt, manche gar nicht, manche umso stärker vorhanden sein können und sind. Das entbindet uns aber nicht davon, eine Vision für "Menschlichkeit" in unserem Unternehmen zu formulieren und entsprechende Entwicklungsprogramme aufzulegen.

3.2 Coachen bis zur Leistungsgrenze

Den Wandel als Chance nutzen und unternehmerisch handeln, das erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und mit dieser Erwartung müssen wir ihre Köpfe und Herzen erreichen. Jeder einzelne ist gefordert, bis an die Leistungsgrenze zu gehen. Wie aber läßt sich ein solcher Anspruch in einem Konzern mit 280.000 Beschäftigten realisieren? Unser Ansatz ist, die Teamleader des Unternehmens mit den Grundeinsichten des Coachings vertraut zu machen, sie dafür zu begeistern, daß sie selbst ihre Teams zu Spitzenleistungen coachen. Über ein solches Schneeballsystem kann es in Großunternehmen gelingen, aus der Spitze in die Breite zu wirken.

Die anspruchsvollste Lernform des Coaching-Konzepts ist das maßgeschneiderte Einzeltraining. Mit einer Eingangsberatung, der Auswahl des geeigneten Coaches und unter Berücksichtigung von Wissensstand, Qualifizierungsziel, Lerntempo und Terminkalender orientieren wir uns an den Bedarfen unserer Managerinnen und

Manager. Mit einer entsprechenden Erfolgskontrolle und Abschlußberatung stellen wir sicher, daß nicht nur die Nachhaltigkeit und Perspektiven, sondern auch das Coaching selbst auf dem Prüfstand stehen.

Eine weitere Stufe des Coachings ist das sogenannte Meisterentwicklungsgespräch. Gemeinsam mit Vorgesetztem und Personalabteilung bekommt der Meister, die Meisterin Gelegenheit, Stärken und Schwächen zu analysieren und erste Entwicklungsbedarfe festzulegen. Mit den Experten der Coaching Gesellschaft werden dann konkrete Entwicklungsschritte festgelegt. Hat der Meister oder die Meisterin diese Maßnahmen durchlaufen, findet auch hier ein Evaluationsgespräch statt, in dem einerseits die Wirkungen, andererseits aber auch die Maßnahmen selbst hinterfragt werden. Damit ist sichergestellt, daß sich alle Seiten permanent auch mit Verbesserungen dieses Entwicklungsprozesses auseinandersetzen. Letztlich geht es darum, die mit dem Transformationsprozeß von Volkswagen verbundenen Qualitäts-, Produktivitäts- und Serviceziele zu erreichen und die Meisterebene zu einer unternehmerisch handelnden betrieblichen Führungsebene zu entwickeln. Unser Ziel ist der Meister als Coach, als Fertigungsmanager.

Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung werden darüber hinaus mehrere hundert verschiedene Seminare angeboten. Das Angebot erstreckt sich über die Bereiche Technik, Kommunikation und Führung, Recht, Wirtschaft und Sprache. Langfristig wird es aber auch für diese Bereiche darauf ankommen, weniger Standardangebote und mehr für unsere Kunden relevante, spezifische Problemlösungen zu entwickeln. Denn auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt: Was für Führungskräfte gut ist, ist für alle gut.

Um sicher zu gehen und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit zu geben, daß Qualifizierung, aber auch Mobilität, Einkommensentwicklung und andere Etappen auf dem Weg durch die Volkswagenwelt nicht verlorengehen, haben wir den "Persönlichen Entwicklungsplan" eingeführt. Ein Inhaberpapier, das dazu dient, Entwicklungsziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbindlich zu vereinbaren und darüber hinaus eine individuelle Brücke zwischen Unternehmensbedarf und persönlichem Leistungsangebot zu schlagen.

3.3 Von der Information zur Kommunikation

"Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß", so sagt man. Wenn wir also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bewegung bringen wollen, heiß machen wollen auf die Erreichung unserer Ziele, dann ist eine Voraussetzung die Information, und zwar die bedarfsgerechte. Das Management muß sich und die Mitarbeiter fragen: Welche Information brauchen wir, braucht der einzelne, um sich mit seiner Organisationseinheit, seiner Arbeit und den Ansprüchen seines Kunden identifizieren zu können? Welche Botschaft muß herüberkommen, damit aus der Bewegung einzelner eine

Massenbewegung in dieselbe Richtung wird, dabei gleichzeitig aber auch die individuellen, differenzierten Anforderungen nicht nivelliert werden?

Wir kennen die heutigen Informationsmedien und wissen sie einzusetzen. Es geht vielmehr um die Frage, was informieren wir, wie gezielt gehen wir vor, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in einer Informationsflut zu ertränken oder den Informationsbedarf zu enttäuschen? Information ist auch ein Element der Qualifizierung, wenn wir damit Bedarf und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen.

Wenn ich wissen will, welche Information jemand braucht, dann muß ich ihn fragen. Über diesen Weg kommen wir zur Kommunikation als ein wesentliches Element der Unternehmenskultur. Denn hierüber zeigt sich, ob aufrechte und aufrichtige Kommunikation überhaupt gewünscht und möglich ist. Eine Kultur, die geprägt ist von Herrschaftswissen, Befehl und Gehorsam, in der gegenseitige Schuldzuweisungen den Blick für gemeinsame Anstrengungen an Problemlösungen und Ergebnisverbesserungen verstellen, kann nicht kommunikationsförderlich sein. Unbestreitbar wird die Kultur vom Management und seinen Führungsqualitäten ebenso geprägt wie von der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insofern ist Kommunikation ein originäres Feld qualitativer Personalarbeit und läßt sich nicht durch noch so ausgefeilte Informations- und Kommunikationskonzepte ersetzen.

Das schließt natürlich nicht aus, daß wir uns zeitgemäßer Instrumente bedienen und die Unterstützung durch Fachleute suchen. Glaubwürdig und überzeugend sind wir aber nur dann, wenn wir als Management eine kommunikative Kultur vorleben und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Beteiligte und Träger dieser Kultur einbeziehen. Das erfordert langen Atem, bringt aber spürbar und nachweislich positive Ergebnisse.

Erste praktische Schritte in Richtung Kommunikation sind beispielsweise Meister- und Managementforen, in denen Themen und Ziele vorgestellt und diskutiert werden, die von aktueller, aber auch von strategischer Bedeutung sind. Mit "Roadshows" gehen wir in die Werke und an die Linie, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt zu erreichen, zu informieren und zu beraten. Individuelle Beratungsgespräche zu schwierigen Themen wie Altersteilzeit und Zeitwertpapier nehmen immer mehr zu, sind sehr zeitintensiv, aber auch lohnenswert, weil das Gespräch immer noch die wirksamste Form der Kommunikation ist.

3.4 Ideenmanagement, eine Beteiligungsoffensive

Die Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kreativität, ihr Wissen und ihre Erfahrung sind ein strategischer Wettbewerbsfaktor. Gerade in unseren Breiten-graden, in denen wir mit den Kosten für relativ einfache Routinetätigkeiten anderer Regionen nicht mehr Schritt halten können, wird das Managen von Ideen von

zunehmend ausschlaggebender Bedeutung. Ideen managen heißt Ideen fordern, fördern und rasch umzusetzen.

Die VW-Geschichte ist reich an Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Beteiligungsformen, z.B. VW-Zirkel, KVP oder KVP² und Vorschlagwesen. Manchmal waren es nur Nuancen, in denen sich die Konzepte, noch mehr aber die Praxis unterschieden. Aber auch die Nuancen hatten ihre Berechtigung. Jede Zeit hat ihre Instrumente und ihre Erfolge. Immer ging und geht es vor allem darum, "an das Gold in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommen", ihre Ideen zur Verbesserung der Wertschöpfung, von Arbeitsbedingungen und -prozessen, zur Vermeidung von Verschwendung und anderem mehr zu nutzen.

An dieser Zielsetzung halten wir nach wie vor fest. Aber wir sehen im Ideenmanagement auch eine Chance, die Kultur von Volkswagen insgesamt zu einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und nicht nur auf die Ergebnisse zu sehen. Deshalb sind auch nicht allein die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Träger des Ideenmanagements, sondern in gleicher Weise die unmittelbaren Vorgesetzten. Der Ansatz ist, daß wir jede Verbesserungsidee brauchen, unabhängig davon, wer sie hat, wie sie entstanden ist (ob im Kopf des einzelnen oder im Team, ob durch Beobachtung oder methodische Entwicklung), welchen Bereich sie betrifft oder wie hoch ihr Nutzen anzusetzen ist. Und es gehört zur Führungsfunktion, nicht nur zur Beteiligung zu ermuntern, sondern sich über jede Idee mit dem Mitarbeiter zu unterhalten, die Idee selbst und ihre Umsetzung ernst zu nehmen.

Wir haben darüber hinaus Instrumente wie KVP² und Vorschlagwesen über ein Bonuspunktesystem unter dem Dach "Ideenmanagement" miteinander verknüpft und als ein weiteres Geschäftsfeld in unsere Coaching-Gesellschaft integriert. Wir verstehen dies als ein Signal an die Belegschaft, daß wir die bestehenden Instrumente für ausreichend halten und nach wie vor einsetzen wollen, daß wir aber das Ideenmanagement auch als einen Prozeß der Qualifizierung und Veränderung sehen, für mehr Beteiligung und zu einer bewegten Unternehmenskultur.

3.5 *Kosten statt Köpfe - die Volkswagenwoche*

War die Einführung der 4-Tage-Woche ab Januar 1994 noch eine aus der Not geborene Lösung, so haben wir diese Regelung zwischenzeitlich zur "Volkswagenwoche" ausgebaut. Hintergrund sind die saisonalen Schwankungen im Automobilgeschäft und der Anspruch, als atmende Fabrik mit flexiblen Arbeitszeiten auf diese Schwankungen reagieren zu können.

Heute sind wir in der Lage, über definierte Flexibilitätskaskaden und eine bestimmte Prioritätenfolge die Arbeitszeiten in Stunden pro Tag, in zusätzlichen Schichten pro Tag, um einen fünften Tag (bei 4-Tage-Woche) und um einen sechsten Tag (Samstag) auszuweiten. Erst wenn diese Kaskade ausgeschöpft ist, greift die fünfte

und letzte Priorität, nämlich die Verlagerung von Produktionsvolumina an andere Standorte.

Die Vorteile dieser Regelung bestehen für das Unternehmen bzw. unsere Kunden darin, daß wir auch bei einer guten Auftragslage die Lieferfristen senken, zumindest halten können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, die Stunden über 28,8 pro Woche auf einem Arbeitszeitkonto zu sammeln und zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. zur Ausdehnung des Urlaubs, für die persönliche Weiterbildung oder zur Verkürzung ihrer Lebensarbeitszeit, einzusetzen. Gehen die Aufträge wieder zurück, dann läßt sich die Flexibilitätskaskade umdrehen, lassen sich über eine Reduzierung der Arbeitszeiten auch die Kosten senken, bevor wir über Köpfe bzw. Personalabbau nachdenken müssen.

3.6 *Beteiligung und Teilhabe*

Wir haben die Diskussion um den Shareholder Value angenommen, denn die Maximierung des Börsenkurses ist allein noch keine ausreichende Antwort auf die brennendsten Fragen der Gegenwart. Gewiß, ohne Vertrauen der Eigner kann kein Unternehmen, keine Investition und kein Arbeitsplatz finanziert und durchgehalten werden. Aber der Wert eines Unternehmens definiert sich letztlich über die Wertschöpfung und damit über die Arbeit als eine Gemeinschaftsleistung aller. Sagen wir nicht immer wieder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser größtes Kapital? Gleichzeitig ist ihre Arbeit für Unternehmen in fortgeschrittenen Industriegesellschaften aber auch der teuerste Faktor – und für die Arbeitnehmer der begehrteste.

Bezahlte Arbeitszeit ist an Hochkostenstandorten zur wichtigsten Schlüsselgröße in der Steuerung und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen geworden. Teure und begehrte Zeit zu besitzen und einzusetzen bedeutet, über Humanvermögen zu disponieren. Das VW Zeitwertpapier gehört deshalb zur konsequenten Weiterentwicklung der neuen Personalpolitik von Volkswagen. Dahinter steht die Idee, innerhalb eines langfristigen Arbeitsverhältnisses Zeit- und Vergütungsansprüche temporär aufzuschieben, sie in einen Zeit-Wertfonds einzubringen und gegenüber dem berechtigten Mitarbeiter in Zeit-Wertpapieren zu dokumentieren. Angesammelt werden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Gegenwart zustehender Mehrarbeit, aber auch Entgelt, einschließlich Zulagen, Prämien und Boni, mit entsprechender Verzinsung. Diese Zeit-Wertguthaben sollen maßgeblich für die langfristige Arbeitszeitvariabilität im Rahmen eines gleitenden Ruhestandsmodells genutzt werden.

Wir erwarten von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein immer größeres Engagement, stärkere Mitverantwortung und Beteiligung. Was liegt also näher, als ihnen auch die Teilhabe am Unternehmen und den Unternehmensergebnissen zu öffnen und zu erleichtern. Mit der Verknüpfung von Zeit-Wertpapier und einem

Aktienoptionsplan, der nicht nur auf Vorstand und Führungskräfte beschränkt bleibt, bieten wir dem Mitarbeiter die Chance, aus seinem Leistungsbeitrag auch Früchte zu ernten, vom Workholder-Value in den Shareholder-Value einzusteigen.

3.7 Bewegung zum "Bündnis für den Kunden"

Der Weg zu neuen Arbeitsplätzen führt über den Kunden. Man kann vieles tun, um einen Standort zu verbessern. Aber man darf eines auf keinen Fall unterlassen: Den Kunden, seine Wünsche und Erwartungen zu erforschen und zu bedenken. Wer die Rechnung ohne den Kunden macht, bezahlt sie am Ende selbst. Der Kunde muß immer mit an den Tisch, ganz gleich, ob Forschung und Entwicklung, Planung und Produktion, Logistik und Lieferanten, Controlling und Personalwesen oder wer auch immer mit wem zusammensitzt bzw. -arbeitet. Auch wenn Management und Betriebsrat, wenn die Tarifparteien miteinander verhandeln, sitzt der Kunde mit dabei und schaut darauf, daß wir uns nicht zu seinen Lasten einigen. Im Interesse des Kunden muß es uns gelingen, Leistung auszulösen.

Im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muß es uns gelingen, Sicherheit einzulösen. Es ist kein Luxus, sondern berührt die Existenz der Menschen in ihrem Kern, wenn sich ein Unternehmen um die Beschäftigungssicherung seiner Mitarbeiter genauso viele Gedanken macht, wie um die Befriedigung der Kundenwünsche. Dabei sind Markterfolg und Mitarbeitererfolg nicht nur möglich, sondern bedingen einander. Besteht hierüber Konsens, dann eröffnen sich eine Vielzahl von Konsensfeldern, die sich gemeinsam "beackern", pflegen, aber auch erweitern und ergänzen lassen.

Die in diesem Beitrag bereits angesprochenen Konsensfelder zeigen Wege auf, wie Unternehmen flexibler, schneller, kostengünstiger, kurzum wettbewerbsfähiger werden können. Sie weisen einen Weg zu Veränderungen, die mit dem Abbau von Besitzständen, dem Bruch mit Tabus, aber ebenso mit neuen Perspektiven für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergehen.

Wenn sich demnach Markterfolg und Mitarbeitererfolg nicht ausschließen, warum also noch die alten Rituale zwischen den Sozialpartnern, in denen der Interessenkonflikt dominiert? Wenn wir das "Bündnis für Arbeit" auch als ein "Bündnis für den Kunden" begreifen, dann sollten gegenseitige Schuldzuweisungen und Drohungen, die nur Lähmung statt Bewegung auslösen, endlich der Vergangenheit angehören. Die Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieben hat in Deutschland eindrucksvolle Beispiele für Gestaltungs- und Problemlösungen im Konsens hervorgebracht.

4. Gestaltungsmacht statt Gegenmacht

Die Vorteile unserer Mitbestimmung liegen auf der Hand. Es hat gute Gründe, wenn die Streiktage in Deutschland im Durchschnitt weit hinter nahezu allen anderen

Industriestaaten liegen. Es wäre aber zu vordergründig, würden wir dies allein als ihr Gütezeichen anerkennen. Bereits 1989 haben wir in der Stahlindustrie die Montanmitbestimmung als Führungskonzept der Zukunft diskutiert und die qualitativen, ökonomischen und sozialen Vorteile der Mitbestimmung im Rahmen der Umstrukturierung ganzer Regionen hervorgehoben. Das war auch ein Reflex auf die immer wieder neuen Anfeindungen der Mitbestimmung. Vor allem aber ging es um die Weiterentwicklung der Mitbestimmung von der Gegenmacht zur Gestaltungsmacht.

Unter dem Dach der Montanmitbestimmung blieb und bleibt gar keine andere Möglichkeit, als auf allen Unternehmensebenen, vom Arbeitsplatz bis zum Aufsichtsrat und unter Einbeziehung der Gewerkschaft, Konflikte zu regeln und Verfahren zur Konfliktregelung zu implementieren. Hierüber hat sich eine Unternehmenskultur entwickelt, in der sich auf der Basis eines gemeinsamen Informationsstandes eine offene und ehrliche Diskussion um wirtschaftliche und soziale Entscheidungen entfalten konnte. Darüber hinaus ist der Mitbestimmung die Mitverantwortung erwachsen, sind "Träger" der Mitbestimmung immer mehr zu deren Managern geworden. Unser Credo: Wir wollen Kapitaleigner davon überzeugen, daß ihr Geld dort am besten angelegt ist, wo Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen Verantwortung tragen.

Die Einführung der Montanmitbestimmung war ein entscheidender Schritt, um gleichsam als Pilot den Beweis antreten zu können, daß Parität auf allen Ebenen auch das Verantwortungsbewußtsein fördert, daß sich aus einer "Institution" faktische und praktische Mitverantwortung entwickeln kann. Inzwischen hat sich aber auch gezeigt, daß die 76er Mitbestimmung dem Montanmodell nicht hinterherzuhinken braucht, wenn nur alle Beteiligten auf gegenseitiges Vertrauen setzen und auf das Gleichgewicht zwischen Kunden- und Mitarbeiterinteressen achten.

Volkswagen ist ein Beispiel dafür, daß sich ein institutionell benachteiligtes Modell über das vermeintlich vorteilhaftere Modell hinaus weiterentwickeln kann. Auch wenn Historie und Kulturentwicklung bei Volkswagen simple Verallgemeinerungen verbieten, so ist Volkswagen zumindest ein weiteres Beispiel dafür, daß der tägliche Umgang zwischen Management und Mitbestimmung, daß eine gelebte und gearbeitete Beteiligungs-Kultur erhebliche Chancen für Veränderungen in eine neue Zukunft bieten.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von "kooperativer Konfliktbewältigung", was nicht heißt, Betriebsräte und Gewerkschaften wären heute weniger oder weniger hartnäckige Interessenvertreter der Belegschaften. Aber dank ihres heutigen Informationsstandes können sie abwägen, was sowohl den Kolleginnen und Kollegen als auch dem Unternehmen zugemutet werden kann. Sie wissen sehr genau, wo das Unternehmen steht und welche Konsequenzen ihre Forderungen für das Unternehmen und seine Beschäftigten haben. Und wer in einem Gesamt-, Euro- und bald

Weltbetriebsrat die Geschicke mitbestimmt, dem ist auch bewußt, welche Position das Unternehmen im globalen Wettbewerb einnimmt, der weiß, daß vor dem Verteilungskampf der Kampf um Marktanteile stehen muß. Für das Management ergibt sich daraus andererseits die klare Anforderung, den Konsens mit den Interessenvertreterinnen und -vertretern zu suchen, vertrauenswürdig mit den Arbeitnehmer-Organen der Unternehmens- und Betriebsverfassung zusammenzuarbeiten.

4.1 Chancen durch Konsensmanagement

Konsensmanagement ist keine laue Veranstaltung, in der einander nach dem Munde geredet wird, sondern eine tägliche, oftmals harte Auseinandersetzung um den besten und schnellsten Weg zum Kunden. Eine der Chancen besteht darin, daß wir als Manager in dieser Auseinandersetzung sehr viel mehr gefordert sind, als in den bekannten "Abwehrschlachten" gegenüber einseitigen Belegschaftsforderungen. Es geht heute um Diskurse, um qualifizierte Fragen, Antworten und Begründungen, es geht auch hier um einen Wettbewerb, wer die besseren Strategien entwickeln und umsetzen, wer überzeugend argumentieren kann. Wenn z.B. Manager und Betriebsräte aus der Zentrale mit dem Management und den Betriebsräten der Werke zusammensitzen, gemeinsam die Situation eines Standortes und seine Zukunftsstrategie beraten, dann heißt das bei Volkswagen nicht nur "Standortsymposium", sondern hat auch den Charakter und Inhalt eines Symposiums.

Welche Verantwortung aber liegt auf den Betriebsräten, welchen Anforderungen stehen sie gegenüber, wenn auch sie sich nicht allein auf die Abwehr von Managementforderungen beschränken wollen? Auch das Profil manches betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertreters hat sich entscheidend gewandelt. Er ist heute engagierter Funktionär, Manager und Moderator, der sich auf internationalem Parkett ebenso bewegen muß und kann wie im Betrieb. Die Sorgen der Belegschaft, die immer mehr die Rolle und Erwartungen von Kunden annehmen, sind ebenso sein Metier wie das Mitgestalten von Unternehmensstrategien. Informieren, Kommunizieren, Überzeugen und Beraten: von dem oder der Betriebsratsvorsitzenden bis zu den Vertrauensleuten vor Ort sind Managerqualitäten gefordert. Was nicht heißen soll, jeder Manager und jede Managerin könnte sie erfüllen.

Vielmehr eröffnen sich weitere Chancen des Konsensmanagements: Was der eine nicht kann, kann der andere, was der eine nicht weiß, weiß der andere, kann der oder die eine von der oder dem anderen lernen. Im offenen Umgang miteinander gibt es keine Geheimpapiere, keinen Wissensvorsprung und kein Übertölpeln. Informations- und Kommunikationsprozesse werden optimiert, also so gesteuert und inhaltlich vermittelt, daß die Belegschaft Entscheidungen nachvollziehen und verstehen kann. Und mehr noch: Betriebsräte und Vertrauensleute engagieren sich in den Prozessen, sind Mitgestalter der Transformation, mit allen Widersprüchlichkeiten, Konflikten und Kontroversen, die ihr anhaften.

Wie sonst hätte es gelingen können, Arbeitszeit und gleichzeitig Entgelt zu kürzen, mit der Volkswagenwoche Arbeitszeitkorridore zu vereinbaren, die viel Arbeit bei viel Aufträgen und wenig Arbeit bei wenig Aufträgen zulassen, über Zeitwertpapiere und Beschäftigungsschecks Variabilität im Rahmen der Lebensarbeitszeit zu erreichen, Mobilität und Flexibilität zur Selbstverständlichkeit zu erheben, den Workholder Value an die Seite des Shareholder Values zu stellen, die Beteiligung der Belegschaft an Verbesserungen zu forcieren, Fertigungsumfänge, die dem Wettbewerb unterlegen sind, nach draußen zu vergeben, und bei all diesen Veränderungen Produkte zu entwickeln und herzustellen, die unsere Kunden begeistern? Nur im Konsens boten und bieten sich solche Chancen zur Veränderung, kommt Bewegung in den Standort.

4.2 Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Die Basis für ein Konsensmanagement ist Vertrauen, aber nicht nur zwischen Management und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern. Derart begrenztes Vertrauen würde eher Mißtrauen in der Belegschaft hervorrufen. Nur, wenn es gelingt, eine Vertrauenskultur im gesamten Unternehmen aufzubauen, weiterzuentwickeln und in ihren Elementen immer wieder zu bestätigen, kann ein Konsensmanagement auch seine Wirksamkeit in vollem Umfange entfalten.

Für Volkswagen hieß das nicht bei Null anfangen. Aber es war wichtig, deutliche und in der Praxis erfahrbare Signale in Richtung Belegschaft abzusetzen, daß wir es mit der Vertrauenskultur ernst meinen.

Ein ganz wesentliches Zeichen war die Abschaffung der Stempeluhren für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wer die Verantwortung der Mitarbeiter immer wieder beschwört, der muß auch auf sie setzen. Davon abgesehen, daß die Warteschlangen vor den Stempeluhren etwas Entwürdigendes hatten, sind nun Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen in die Verantwortung für die Arbeitszeit und die Arbeitsleistung eingebunden.

Vor diesem Hintergrund haben wir auch das Ideenmanagement als ein geeignetes Instrument gesehen, das Selbstvertrauen in die eigene Urteils- und Beteiligungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch das Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf- und stärker auszubauen. Ein wesentliches Element des Ideenmanagements ist deshalb eine stärkere Verlagerung von Entscheidungen über die Qualität und Realisierbarkeit von Ideen an die Linie. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin soll nicht nur mit der Idee ernst genommen, auch der Dialog über die Idee soll gefördert werden. Das gelingt nur, wenn der Vorgesetzte die Kompetenz hat, Ideen unmittelbar selbst zu beurteilen und bei der Realisierung von Verbesserungen eine Prämie direkt und in bar an den Ideengeber auszuzahlen.

Auch darin liegt ein weiterer Vertrauensbeweis des Unternehmens gegenüber allen Beteiligten.

Ein weiterer Schritt in Richtung mehr Vertrauen ist unsere Betriebsvereinbarung zum "Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz". Sie regelt nicht nur den Umgang bei Verletzung der Menschenwürde durch sexuelle Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung. Sie beendet vor allem die Tabuisierung von Themen, die zwar jeder kennt, über die aber ungern oder gar nicht gesprochen wird. Vertrauen läßt sich nur herstellen, wenn es gelingt, Sprachlosigkeit zu überwinden, auch und gerade in Zusammenhängen, in der Schamgefühle verletzt oder Ängste gegenüber Kollegen und Vorgesetzten zu Sprachbarrieren werden. Insofern ist die Betriebsvereinbarung auch mehr als eine Regelung. Sie ist Ausdruck des gemeinsamen Willens, das Unternehmen in eine partnerschaftliche Kultur zu führen.

Die Selbstorganisation von Gruppen und Teams, von der Urlaubsplanung bis zu rollierenden Arbeitszeiten innerhalb von Wochen und Monaten, von der Vertretung im Krankheitsfall bis zur gegenseitigen Qualifizierung, auch hierin liegt ein wesentliches Element der Vertrauenskultur, an dem wir weiterhin konsequent arbeiten. Denn klar ist auch, daß wir noch längst nicht überall den Mut zum Vertrauen gefunden haben oder Vertrauen nicht immer oder zwangsläufig auf Vertrauen stößt. Machen wir uns nichts vor: Es ist ein langer und mühsamer Weg, aus einem historischen, faktischen und ideologischen Gegensatz von Kapital und Arbeit heraus in ein von gegenseitigem Vertrauen geleitetes Konsensmanagement zu kommen.

5. Mitbestimmung als Produktivkraft – nur eine Vision?

Wir haben in diesem Beitrag nicht alle neuen Personal-Konzepte vorgestellt. Manches, wie z.B. die phasenweise Reduzierung von Arbeitszeit durch Stafette oder Blockfreizeiten, ist gar nicht oder kaum zum Einsatz gekommen, weil wir gegenwärtig im Sinne der "atmenden" Fabrik mehr aus- statt einatmen. Und manche Zielsetzung, wie die Beschäftigungssicherung, hat sich nicht nur als tauglich zur Lösung von seinerzeit aktuellen Problemen erwiesen, sondern darüber hinaus als zukunfts-trächtig, z.B. für den Abbau von Arbeitslosigkeit. Auch die Erfahrungen, mit der Realisierung der Konzepte sind zum Teil noch relativ jung, sei es das Zeitwertpapier oder Ideenmanagement. Entscheidend ist, daß die Richtung zum Kunden stimmt und uns das Gesamtpaket viele, bedarfsorientierte Varianten offen hält.

Bringen wir es auf den Punkt: Es ist noch gar nicht so lange her, da stand Volkswagen, Management und Belegschaft, vor einer entscheidenden Weichenstellung: Gehen wir den wenig kreativen Weg über Personalabbau mit betriebsbedingten Kündigungen, mit den bekannten Folgen für den Einzelnen, den Arbeitsmarkt, das Image des Unternehmens bei Beschäftigten und Kunden, mit dem Verlust an Konsens und Vertrauen? Oder setzen wir uns auf einem anderen Weg in Bewegung, mit

Einfallsreichtum, gebündelt im Konsens, mit dem Ziel, der Beschäftigungssicherung denselben Stellenwert einzuräumen wie der Wettbewerbsfähigkeit? Wir haben uns gemeinsam für den letzten Weg entschieden. Indem wir eingefahrene Gleise verlassen haben, war der Weg frei für eine neue Personalpolitik bei Volkswagen. Der Kompromiß der "ersten Stunde" ist inzwischen über den Konsens auf wirtschaftliche und sozial tragfähige Füße gestellt.

Vor diesem Hintergrund und ohne den Anspruch einer Beweisführung, erscheint eine These (oder war es eine Vision?) in einem ganz besonderen Licht. Sie lautet, "... daß sich in der Bundesrepublik mit der Institution Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen ein Verfahren etabliert hat, dessen Potential für die Lösung ökonomischer und sozialer Probleme noch lange nicht ausgeschöpft ist. Wenn es gelänge, solche Probleme, wie z.B. Motivations- und Qualifikationsdefizite oder Steuerungsprobleme der Gesamtwirtschaft, als Mitbestimmungsprobleme zu formulieren, dann könnte sich auch 'Mitbestimmung als Produktivkraft' entfalten. Voraussetzung dazu wäre allerdings, daß die eine Seite, die Kapitalvertreter, Abschied von teuer gehaltenen Vorstellungen und Privilegien nimmt, und daß die andere, die Arbeitnehmer und ihre Vertreter, mehr Mut zu einer experimentierenden Haltung an den Tag legt". So die These von Hartmut Wächter in einem Aufsatz von 1984 (WiSt Heft 2) zu den "Perspektiven der Mitbestimmung".

Auch diese These fiel in eine Zeit, als die Mitbestimmung wieder einmal unter Beschuß geriet und mancher, der die inneren Zusammenhänge nicht kannte, z.B. die Montanmitbestimmung für die Krise von Stahl und Kohle verantwortlich machte.

Wir wissen heute, daß sich die Restrukturierung dieser Branchen ohne eine ausgeprägte Mitbestimmung zu einem Pulverfaß entwickelt, daß es ohne gemeinsame, kreative Konzepte und Lösungen keine sozialverträglichen Alternativen und keine Rettung der wettbewerbsfähigen oder wieder wettbewerbsfähiger Teile gegeben hätte, bei aller Härte, die die Menschen der betroffenen Regionen auch so schon traf.

Die jüngsten Erfahrungen bei Volkswagen reichen noch ein Stück weiter, weil sich aus einem Krisenmanagement ein Wettbewerbsmanagement entwickeln konnte. Sie bestärken einen auf dem Weg zu Veränderungen, bei dem die Mitbestimmung als Produktivkraft nicht nur Vision oder Utopie bleiben muß, sondern Realität werden kann und ist, wenn beide Seiten den Mut zu Experimenten finden - immer in dem Bewußtsein, daß wir als Unternehmen und Unternehmer den Menschen zu dienen haben, den Menschen als Kunden und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter.

Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Transformationskonzept

Rolf Wunderer

Vorbemerkung

- 1 Einführung
- 2 Umfassendes Mitunternehmertum als Forderung der Unternehmenspraxis
- 3 Mitunternehmertum - ein Bezugsrahmen
- 4 Elemente des Transformationsprozesses
- 5 Diskussion der zentralen Elemente internen Unternehmertums
 - 5.1 *Wertschöpfung für das Unternehmen sowie Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen rangieren vor Nutzenmaximierung für einen Stakeholder*
 - 5.2 *Markt- und soziale Netzwerksteuerung dominieren und modifizieren die klassische Führungskorfiguration über Hierarchie und Bürokratie*
 - 5.3 *Strukturell-systemische Führung und Entwicklung definieren die fördernden Rahmenbedingungen für interaktive, transformationale, situations- und mitarbeitergerechte Mitarbeiterführung*
 - 5.4 *Proaktive Selbststeuerung und -organisation im Rahmen der strukturellen Führung reduzieren tayloristische Fremdsteuerung*
 - 5.5 *Auswahl und Förderung erfolgen nach wenigen unternehmerischen Schlüsselqualifikationen statt nach allgemeinen oder fach- bzw. stellenspezifischen Merkmalskatalogen*
 - 5.6 *(Mit-)Unternehmerische Motivation und Identifikation werden zunächst getrennt von den relevanten Fähigkeiten analysiert und gezielt gefördert*
 - 5.7 *Differenzierte (Selbst-)Selektion, Plazierung und Entwicklung nach einem Portfolioansatz verhindern exklusive bzw. utopisch-kollektive Verhaltensanforderungen*

- 5.8 *Teambezogene sowie individualisierte Mitarbeiterentwicklung ergänzen zielgruppenorientierte Förderung*
- 5.9 *Selbstentwicklung und Entwicklung on-the-job durch Führungskräfte rangieren vor zentraler Personalentwicklung und off-the-job-Förderung*
- 5.10 *Leitsätze für umfassendes Mitunternehmertum ersetzen Maximen für spezielles Intrapreneurship*

Literatur

„Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch“ - Diesen Unternehmensleitsatz im Bewußtsein breiter Belegschaftsschichten zu verankern, wird zunehmend erklärtes Ziel von Managern und Personalexperten. Das „Wie“ ist bislang jedoch in Wissenschaft und Praxis noch wenig geklärt. Der vorliegende Beitrag möchte konzeptionelle Anregungen zur Förderung (mit-)unternehmerischer Orientierungen und Verhaltensmuster von Mitarbeitern mit und ohne Führungsfunktion geben. Nach einführenden Erläuterungen und Grundlegungen werden zehn Elemente eines Transformationsprozesses zu internem Unternehmertum diskutiert, bei dem inkrementale, dafür antizipative und kontinuierliche Veränderungen im Mittelpunkt stehen. Diese können durchaus Teile eines fundamentalen Wandels sein, der zudem häufig die Folge versäumter inkrementaler Verbesserungen ist.

Vorbemerkung

Vor etwa 35 Jahren reviewte Hartmut Wächter als junger Assistent von Professor Wilhelm Hasenack in Göttingen eine Diplomarbeit über die Stellung der menschlichen Arbeit bei Heinrich Nicklisch für eine Veröffentlichung in der BFUP. Diese Arbeit hatte ein ebenso junger Mitarbeiter des Münchner Professors Guido Fischer auf dessen Anraten eingereicht. Danach arbeiteten Wächter wie Wunderer über lange Zeit auf ähnlichen Schwerpunkten und lernten sich auch persönlich näher kennen, insbesondere bei einem Forschungsaufenthalt in den USA.

Vor kurzem bedauerte Hartmut Wächter in einem Interview, daß er die Humanisierung der Arbeitswelt nicht mehr so nachdrücklich verfolge. Ähnliche Gefühle verspürt auch sein Kollege – gerade in Zeiten des Shareholder Value. Aber es gibt auch Unterschiede in diesen „Wahlverwandtschaften“. Der eine hat sich stets auf die institutionelle Verfassung im Rahmen der industriellen Arbeitsbeziehungen konzentriert, den anderen interessierten dagegen vorwiegend individuelle Führungs- und Arbeitskonstellationen. Aber gerade komplementäre Beziehungen erweisen sich privat wie beruflich als besonders bereichernd und dauerhaft. Deshalb: ad multos annos, lieber Herr Wächter!

1 Einführung

Im globalen Wettbewerb in der Wirtschaftstriade (Europa, USA, Asien) beklagen viele entwickelten Industrieländer Europas extrem hohe Arbeitskosten, relativ geringeres freiwilliges Engagement sowie schwach ausgeprägte unternehmerische Schlüsselqualifikationen. Hemmende Rahmenbedingungen (z.B. überregulierte Arbeitsmärkte und Betriebsverfassungen, kollektive Zeitlöhne, inhumane Restrukturierungen sowie einseitige Shareholder-Orientierung) bringen zusätzliche Belastungen. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter sehen zunehmend weniger Sinn in ihrer beruflichen Tätigkeit; innere Kündigung oder kalkulative Orientierung nehmen zu.

Der nun diskutierte Ansatz will einen Vorschlag zur Förderung internen Unternehmertums liefern, das sich auf kontinuierliche und inkrementale - u.U. im Rahmen

von fundamentalen - Veränderungen konzentriert. Arbeit wird dabei nicht nur als Produktions-, sondern als strategischer Erfolgsfaktor verstanden.¹ Der wachsende Wettbewerbsdruck, die Globalisierung der Wirtschaft sowie der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft fordern von den Mitarbeitern deutlich erhöhte Leistungsbeiträge, gerade in der Arbeitswelt. Dies wird in einem Ausspruch eines der erfolgreichsten Veränderungsunternehmer der Schweiz deutlich:

„Von daher habe ich den Traum, eine zweite industrielle Revolution für die einfacheren Mitarbeiter durchzuführen. Wir möchten, dass sie die Möglichkeit ergreifen, sich im Sinne von vielen kleinen Familiengesellschaften zu entwickeln, die in einem grossen Netzwerk miteinander verbunden sind. Das müssen Sie auch vor dem Hintergrund sehen, dass viele Mitarbeiter nach Dienstschluss zu Hause grossartige Dinge entwickeln, sich z.B. ein Boot oder Sommerhaus bauen. Und wenn sie dann ins Werk zurückkehren, lassen sie einen grossen Teil ihrer Kreativität und ihres Mutes zurück. Das darf nicht sein!“ (P. Barnevik, ABB).

Überlegungen zum „Mitunternehmertum“ werden schon seit den fünfziger Jahren diskutiert. Es waren meist selbständige Pionierunternehmer, die eine „betriebliche Sozialpartnerschaft“² nicht nur predigten, sondern auch vorlebten und umsetzten. Nach ihrem Ausscheiden wurde dann ihr Modell aber häufig nicht weitergeführt. Eine weitere Besonderheit war die Ausrichtung auf finanzielle Beteiligungsmodelle³ sowie auf betriebliche Mitbestimmung.

In den letzten Jahren haben sich manche unternehmensinterne Rahmenbedingungen auch positiv verändert. Und nicht zuletzt verstärkte der Wertewandel Motive nach Selbständigkeit und zugleich nach Teamarbeit, nach kreativer sowie sinnhafter

¹ Vgl. Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al.

² Vgl. Spindler, G. (1954): Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis. Stuttgart; Fischer, G. (1955): Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg; Geißler, A./Fricke, W. (Hrsg.) (1972): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg; Gaugler, E. (1972): Zukunftschancen der betrieblichen Partnerschaft. In: Geißler, A./Fricke, W. (Hrsg.): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg, S. 149-157; Maier, K. (1979): Das Partnerschaftsmodell als Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Berlin, S. 423-441; Gaugler, E. (1997): Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 507-520. In Japan ist hier die „Kaishain-Idee“ von wegweisender Bedeutung (vgl. Esser, M./Kobayashi, K. (Hrsg.) (1994): Kaishain - Personalmanagement in Japan. Göttingen/Stuttgart).

³ Vgl. z.B. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (1997): Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Gütersloh. Die „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“ (AGP) hat hierbei wertvolle Unterstützung geleistet; vgl. dazu auch die Beiträge von Gaugler und Schneider in diesem Band.

Tätigkeit. Managementpraxis und Führungslehre entwickelten Konzepte, die Aspekte des Mitunternehmertums - z.T. unter anderem Namen - ansprechen. Dazu gehören: Führung sowie leistungsorientierte Vergütung nach Zielen und Ergebnissen, Empowerment durch Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung, Einführung interner Marktsteuerung über Serviceeinheiten bzw. Wertschöpfungs- oder Profit-Center. Dies unterstützen darauf ausgerichtete und deutlich weiterentwickelte Führungs- und Controllinginstrumente. Teilautonome Gruppenarbeit, ganzheitlichere Arbeitsorganisation, Qualitäts- bzw. Kreativitätszirkel, task-forces und Projektgruppenarbeit sowie kooperativ-delegative Führung sind weitere wichtige Ansätze dazu.

In diesem Kontext soll unser Ansatz zur Beschreibung und Förderung eines internen Unternehmertums weniger idealistisch, aber umfassender, stärker integriert und differenzierter sowie mehr auf die Förderung über strukturell-systemische Führung ausgerichtet werden.

2 Umfassendes Mitunternehmertum als Forderung der Unternehmenspraxis

Die Veränderung von Unternehmensumwelt und Managementphilosophie hat dazu geführt, daß zunehmend mehr Unternehmen in ihren Grundsätzen umfassendes internes Unternehmertum nicht nur von ihrem Kader, sondern von allen Mitarbeitern fordern. Dazu einige Beispiele - meist aus Unternehmensleitsätzen oder Führungsgrundsätzen der Firmen zitiert:

1. Alle arbeiten unternehmerisch, unbürokratisch und produktiv. (IBM)
2. Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als „Unternehmer“ in eigener Sache, die ihre Stärken und die Wettbewerbsvorteile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben... (Siemens)
3. Wir fördern die Eigenverantwortung und Selbständigkeit aller Mitarbeitenden, indem wir Entscheidungs- und Handlungsfreiräume schaffen und unternehmerisches Denken und Handeln belohnen. (Helvetia Patria)
4. Wir bauen auf gerichtete Eigenständigkeit, d.h. wir geben einen Rahmen vor... Wir fördern und belohnen ein unternehmerisches und risikobereites Verhalten. (Ciba)
5. Wir ... erwarten von unseren Mitarbeitern Eigeninitiative, Verantwortungsbewußtsein und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. (Thyssengas)
6. Wir sind auf ... Mitarbeiter auf allen Funktionsebenen angewiesen, die ... unternehmerisches Denken und Handeln als ihre ureigenste Aufgabe sehen... (Mannesmann AG)
7. Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch... (UBS - Schweizerische Bankgesellschaft)
8. Bis zum Jahre 2002...

- ist kreative Umsetzung eines excellenten Wissens unser strategischer Erfolgsfaktor
- sind Vertrauen, Offenheit, Integrität und Leistung konsequent gelebte Unternehmenskultur...
(Deutsche Bank)

Was in den fünfziger und sechziger Jahren meist als normatives Konzept sozialer Mittelstandsunternehmer diskutiert bzw. realisiert wurde, entwickelt sich nun zu einem Führungskonzept für Global Players. Nun stehen auch nicht mehr wirtschafts- und sozialetische Motive sowie die Mitbestimmung oder Kapitalbeteiligung im Mittelpunkt, sondern praktische Erkenntnisse zu Anforderungen an zeitgemäßes und effizientes (Wissens-)Management⁴ - gerade von Großunternehmen, die damit einen Kultur-, Organisations- und Strategiewandel anstreben.

Ganz so utopisch bzw. praxisirrelevant, wie manche Skeptiker vermuten, scheint dieser Ansatz also nicht zu sein. Daß er deshalb schon realisiert wäre, wird auch nicht behauptet. Und daß nicht zuletzt auch dieses Konzept Probleme und Grenzen aufweist, wird ebenfalls niemand bestreiten. Dazu gehören z.B. die mögliche Manipulation oder gar Ausbeutung engagierter Mitarbeiter (auch als „Rundumnutzung“⁵ bezeichnet), Grenzen der Veränderbarkeit von Unternehmenskultur oder persönlicher Werthaltungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie das hier ebenfalls zentrale Implementationsproblem.⁶ Aber ähnliche Probleme bringt auch die Förderung des Unternehmertums in Volkswirtschaften - nicht nur im Übergang von der gelenkten - Staats- zur Marktwirtschaft⁷, sondern ebenso in Marktwirtschaften. Damit befaßt sich

⁴ Nonaka, J. (1994): Innovationsmanagement als ein Prozeß der Wissensschöpfung. In: Esser, M./Kobayashi, K. (Hrsg.): Kaishain - Personalmanagement in Japan. Göttingen/Stuttgart, S. 248-277; Krogh, G.v./Roos, J. (Hrsg.) (1996): Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition. London et al.

⁵ Vgl. Deutschmann, C./Weber, L. (1987): Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationalkulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft. Frankfurt a.M./New York.

⁶ Vgl. dazu z.B. Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern et al.; Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. In: Industrielle Beziehungen, 5, (1), S. 101-108; Kuhn, T. (1997a): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11, (2), S. 195-220; Sprenger, R. (1998): Die Floskel vom Unternehmer. In: Manager Magazin, 28, (4), S. 272-274.

⁷ Vgl. Reber, G./Jago, G.A. (1997): Festgemauert in der Erde ... Eine Studie zur Veränderung oder Stabilität des Führungsverhaltens von Managern in Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Tschechien und der Schweiz zwischen 1989 und 1996. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 158-184; Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.) (1996): Management in Mittel- und Osteuropa. Konzepte, Praxis, Perspektiven. Frankfurt a.M.;

die Wirtschaftspolitik in Wissenschaft und Praxis seit langem und immer wieder von neuem. Warum sollte für die Implementierung organisationsinterner Märkte anderes gelten? Wir sind überzeugt, daß Konzepte internen Unternehmertums noch wesentlich an Bedeutung gewinnen werden. Und wir wollen uns hier auf differenzierte Gestaltungsempfehlungen auf der Grundlage eines integrierten Transformationskonzeptes konzentrieren.

3 Mitunternehmertum - ein Bezugsrahmen

Mitunternehmerische Führung und Entwicklung werden verstanden als innovations-, umsetzungs- und kooperationserhöhende soziale Beeinflussung und Förderung⁸ von Organisationsmitgliedern.

Ziel ist die langfristige Steigerung oder Sicherung des Unternehmenswertes durch optimierte Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen.

Im Mittelpunkt steht hierbei die differenzierte *Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bei möglichst vielen Mitarbeitern*, also nicht nur das unternehmerische Verhalten des (Top-)Managements.

Die wesentlichen Aspekte sind in folgendem Bezugsrahmen systematisiert:

Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.) (1996): Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern. München/Mering.

⁸ Vgl. Wunderer, R. (1997): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. 2. Aufl., Stuttgart.

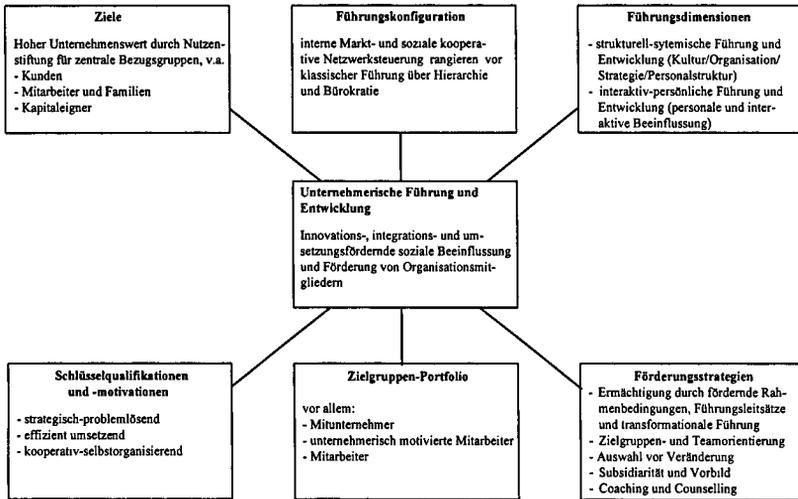


Abb. 1: Mitunternehmertum - ein Bezugsrahmen

Unser Konzept (vgl. Abb. 1) zeigt folgende Besonderheiten:

1. Ziel ist die Wertschöpfung für zentrale Bezugsgruppen sowie deren indirekte oder direkte Erfolgsbeteiligung.
2. Die *interne Steuerung* erfolgt nun vor allem über eine *Kombination von interner Markt- und sozialer Netzwerksteuerung*.
3. Diese wird insbesondere durch fördernde Rahmenbedingungen über *strukturelle Führung und Entwicklung* (über Kultur-, Strategie-, Organisations- und Personalstrukturgestaltung) gesichert und über interaktive Führung sowie Selbstmanagement umgesetzt.
4. Die Förderung konzentriert sich auf *unternehmerische Schlüsselqualifikationen und -motivationen*.
5. Die Mitarbeiter (einschließlich der Führungskräfte) werden nach ihrer (mit-)unternehmerischen Qualifikation und Motivation in einem *Portfolio* eingeschätzt und danach auch zielgruppenorientiert selektiert, plaziert und gefördert. Exklusive (z.B. oberes Management) oder kollektive (z.B. alle Mitarbeiter) Konzepte werden damit als unzureichend bzw. utopisch eingeschätzt.
6. Wichtige *Förderungsstrategien* sind: Ermächtigung und Motivation vor allem durch fördernde Rahmenbedingungen, Leitsätze für internes Unternehmertum, zielgruppenbezogene Förderung, Erfolgsbeteiligung, Auswahl bzw. Plazierung vor Veränderung, teamorientierte Portfoliomischung, Subsidiarität in Führung

und Entwicklung, Vorbild und Coaching durch Führungskräfte sowie Counseling durch Mitarbeiter, transformationale Führung.

4 Elemente des Transformationsprozesses

Im folgenden werden zehn Elemente für einen Transformationsprozeß zu internem Unternehmertum in Thesen formuliert und in einem verdichteten Ansatz systematisiert. In Kapitel 5 werden sie dann im einzelnen erläutert. Die folgenden Thesen bilden unser Modell internen Unternehmertums auf der Grundlage des zuvor diskutierten Bezugsrahmens.

1. Wertschöpfung für das Unternehmen sowie Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen rangieren vor der Nutzenmaximierung für einen Stakeholder.
2. Markt- und soziale Netzwerksteuerung dominieren und modifizieren die klassische Führungskonfiguration über Hierarchie und Bürokratie.
3. Strukturell-systemische Führung und Entwicklung definieren die fördernden Rahmenbedingungen für interaktive, transformationale, situations- und mitarbeitergerechte Mitarbeiterführung.
4. Proaktive Selbststeuerung und -organisation im Rahmen der strukturellen Führung reduzieren tayloristische Fremdsteuerung.
5. Auswahl und Förderung erfolgen nach wenigen unternehmerischen Schlüsselqualifikationen statt nach allgemeinen oder fach- bzw. stellenspezifischen Merkmalskatalogen.
6. (Mit-)Unternehmerische Motivation und Identifikation werden zunächst getrennt von den relevanten Fähigkeiten analysiert und gezielt gefördert.
7. Differenzierte (Selbst-)Selektion, Plazierung und Entwicklung nach einem Portfolioansatz verhindern exklusive bzw. utopisch-kollektive Verhaltensanforderungen.
8. Teambezogene sowie individualisierte Mitarbeiterentwicklung ergänzen zielgruppenorientierte Förderung.
9. Selbstentwicklung und Entwicklung on-the-job durch Führungskräfte rangieren vor zentraler Personalentwicklung und off-the-job-Förderung.
10. Leitsätze für umfassendes Mitunternehmertum ersetzen Maximen für spezielles Intrapreneurship.

Strategisches Handeln erfordert eine klare Prioritätensetzung bei alternativen Gestaltungsmöglichkeiten; die folgenden Aussagen sollen deshalb pointieren.

Diese Aussagen können in einem Modellansatz zum Transformationsprozeß (vgl. Abb. 2) verdichtet werden:



Abb. 2: Mitunternehmertum als Transformationsaufgabe

5 Diskussion der zentralen Elemente internen Unternehmertums

Nun werden die zehn „Bausteine“ (mit-)unternehmerischer Führung und Förderung im einzelnen behandelt.

5.1 Wertschöpfung für das Unternehmen sowie Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen rangieren vor Nutzenmaximierung für einen Stakeholder

Ziel ist die langfristige Steigerung bzw. Sicherung des Unternehmenswertes („Company-Value“) mit und durch Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen. Eine einseitige Ausrichtung auf eine Anspruchsgruppe wird damit nicht unterstützt.

Seit den sechziger Jahren wird der sogenannte *Stakeholderansatz*⁹ in der Managementlehre diskutiert. Danach ist es Aufgabe des Managements, zur Steigerung des

⁹ Vgl. Freeman, R.E. (1984): Strategie management - a stakeholder approach. London; Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart.

Unternehmenswertes die Bedürfnisse und Ansprüche zentraler Bezugsgruppen zu erfassen, zu bewerten und soweit wie möglich zu befriedigen. Zu den engeren Stakeholdern gehören v.a.: Kunden, Lieferanten, Kapitaleigner und nicht zuletzt alle Mitarbeiter. Letztere sind in rohstoffarmen Ländern sowie in der postindustriellen Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft auch die wichtigste Quelle der Wertschöpfung.¹⁰

Und wer Arbeitnehmer langfristig und nachhaltig als Mitunternehmer gewinnen und fördern will, muß sie auch als Partner sehen und darf sie nicht als Investitionsgüter der Eigner instrumentalisieren. Das erfordert gerade von der Leitung großer Kapitalgesellschaften (i.S. von „société anonyme“) ein entsprechendes Verständnis, das sowohl in Unternehmensgrundsätzen als auch im Alltagshandeln Ausdruck findet.¹¹ Dies betrifft aber auch eine materielle Beteiligung der Mitunternehmer an der erzielten Wertschöpfung des Unternehmens.¹² Dabei sollte aber nie vergessen werden, daß unser Ansatz des Mitunternehmers als intrinsisches Motivations- und Verhaltenskonzept zu verstehen ist. Dieses sollte v.a. durch extrinsisch wirkende Bedingungen (z.B. ungerechte Ent- und Belohnungskonzepte) nicht gestört werden.

Fazit: Es ist bisher noch nicht gelungen, eine generelle theoretische und praktische Lösung für die gleichzeitige optimale Befriedigung der zentralen Anspruchsgruppen zu finden. Aufgabe des Managements ist es, den Unternehmenswert zu steigern. Es müssen dann für die Verteilung situationsgerechte Lösungen für die Befriedigung der Ansprüche der zentralen Anspruchsgruppen gefunden werden, wobei man sich dabei des magischen Vielecks bewußt sein sollte.¹³

¹⁰ Vgl. Gaugler, E. (1997): Shareholder Value und Personalmanagement. In: Personal, 49, (4), S. 168-175; Wunderer, R. (1998): Personalmanagement in der Dienstleistungs- und Konsumgesellschaft: Charakteristika, Steuerungs- und Organisationskonzepte. In: io Management Zeitschrift, 67 (3), S. 90-96.

¹¹ Vgl. dazu auch Ulrich, P. (1997), a.a.O.; Kuhn, T. (1997a), a.a.O.; Esser, M./Kobayaski, K. (Hrsg.) (1994), a.a.O.

¹² Vgl. Gaugler, E. (1982): Zieldynamik erfolgsorientierter Mitarbeitervergütungen. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Personalführung. Mannheim et al., S. 107-128; Schneider, H.J. (1996): Mitarbeiter als Mitgesellschafter. In: Personal, 48, (3), S. 112-116. Wir vertreten aber die Ansicht, daß neben einer möglichen unternehmensbezogenen Kapitalbeteiligung die individuelle und team-orientierte sowie die wertschöpfungsbezogene Erfolgsbeteiligung eine eher bedeutsamere Rolle spielen (vgl. Wunderer, R./ Arx, S.v. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept. Wiesbaden).

¹³ Eine Analogie dazu bildet das gesamtwirtschaftliche magische Dreieck. Dahrendorf (1997) sieht in der Trias wirtschaftlicher Wohlstand, sozialer Zusammenhalt und politische Freiheit die drei Gestaltungselemente sowie die Herausforderung (durch die damit verbundenen Optimierungskonflikte) für den modernen Staat (vgl. Dahrendorf, R. (1997): Die Quadratur des

5.2 Markt- und soziale Netzwerksteuerung dominieren und modifizieren die klassische Führungskonfiguration über Hierarchie und Bürokratie

Die Definition des internen Unternehmertums - das sollte man nie vergessen - ist zunächst eng mit marktwirtschaftlichen Gesamtführungskonzepten verbunden. Diese bilden damit auch zentrale Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung.

Für *strukturelle Steuerungskonzepte* bringt besonders der Ordo-Liberalismus wichtige Hilfestellungen. Unternehmertum soll hiernach v.a. durch unterstützende Strukturpolitik und eine darauf ausgerichtete Global-Steuerung der Wirtschaft gefördert werden. Direkte politische oder administrative Eingriffe werden nur für Sonderfälle („Management by Exception“) akzeptiert. Im *personalistischen* und evolutionärdynamischen Ansatz von Joseph Schumpeter werden dagegen strukturelle Rahmenbedingungen eher als „Restriktionen“ verstanden, die der typische Unternehmer umgeht, durchbricht oder neu gestaltet.¹⁴

Für die *interne Steuerung* kann man vier Konzepte unterscheiden, die meist gleichzeitig eingesetzt werden, jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung. Es sind: Markt, kooperatives und soziales Netzwerk, Hierarchie und Bürokratie; Abbildung 3 zeigt die wesentlichen Kriterien.

Beim unternehmensinternen kooperativen *sozialen Netzwerk* - zuweilen auch zu eng mit Clan oder „Betriebsfamilie“ thematisiert - stehen im Vordergrund: wechselseitige Kooperation, menschliche Begegnung und emotionaler Austausch des „homo socialis“, aber auch langfristige, nützliche Beziehungspflege des „homo oeconomicus“. In diesem vorrangig sozialen Tausch wird nicht primär geldwert organisiert und gemessen; auch werden nicht nur Verhalten und Ergebnisse, sondern ebenso Motive und Absichten in die Bewertung der Transaktionen einbezogen. Human bzw. Social Capital wird neuerdings als Summe aller Netzwerkbeziehungen verstanden,

Kreises: Freiheit, Solidarität, Wohlstand. Vortrag auf der 10. Jahrestagung des Forschungsinstituts für empirische Wirtschaftsforschung, Universität St. Gallen, am 5.9.1997).

¹⁴ Vgl. Schumpeter, J. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig; Wunderer, R. (1967): Systembildende Betrachtungsweisen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers. Berlin; Wunderer, R. (1994): Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden, S. 229-271; Wunderer, R. (1995): Unternehmerische Führung - aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorie. In: Brandenburg, A. (Hrsg.): Standpunkte zwischen Theorie und Praxis. Handlungsorientierte Problemlösungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Bern et al., S. 81-116.

die selbst wieder als Beschleuniger des Wandels gesehen werden.¹⁵ Dabei wird auf die Bedeutung gemeinsam geteilter Werte und Konzepte hingewiesen.¹⁶

| Konzept | Hierarchie | Bürokratie | Soz. Netzwerk | Markt |
|---|---|---|--|---|
| Legitimationsgrundlage | <ul style="list-style-type: none"> Entscheide/ Weisungen | <ul style="list-style-type: none"> Regeln Vorschriften | <ul style="list-style-type: none"> Verpflichtung Gefühle/Motive | <ul style="list-style-type: none"> Leistungen Erträge |
| Führungsphilosophie | <ul style="list-style-type: none"> weisungsgerecht | <ul style="list-style-type: none"> professionell | <ul style="list-style-type: none"> beziehungsorientiert | <ul style="list-style-type: none"> gewinnorientiert |
| Rollenschwerpunkt | <ul style="list-style-type: none"> Untergebener | <ul style="list-style-type: none"> Mitglied | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> Unternehmer |
| Vorherrschende Bezugsgruppenausrichtung | <ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzten-zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> Systemloyalität und persönliche Zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiterzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit |
| spezifische Qualifikationsindikatoren (Auswahl) | <ul style="list-style-type: none"> Anpassungsfähigkeit/-bereitschaft Verlässlichkeit operative Umsetzungsfähigkeit und -bereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> Kompetenz Erfahrung Verlässlichkeit Regelorientierung Gerechtigkeit | <ul style="list-style-type: none"> Beziehungsfähigkeit Gesinnung/Standhaftigkeit Verständnis Individuelle und wechselseitige Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> Innovationsfähigkeit strategische Zielerfüllung Koordination Um-/Durchsetzungsfähigkeit Gewinnorientierung und Erfolgsbeteiligung |

Abb. 3: Führungskonfiguration¹⁷

Die interne Marktsteuerung findet man vermehrt seit den achtziger Jahren. Zunehmend geschieht sie mit geldwertem Austausch - meist über Verrechnungspreise¹⁸. Diversifizierung, Dezentralisierung, Steuerung über Ziele und Ergebnisse sowie Pretiale Lenkung¹⁹ sind dafür wichtige Managementkonzepte.

¹⁵ Vgl. Nohria, N./Ghoshal, S. (1997): The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation. San Francisco; Sachwald, F. (1998): Cooperative agreements and the theory of the firm. Focussing on barriers to change. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 35, S. 203-225.

¹⁶ Vgl. Witt, U. (1998): Imagination and leadership. The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 35, S. 161-177.

¹⁷ Vgl. Wunderer, R. (1997), a.a.O., S. 20.

¹⁸ Vgl. Kreuter, A. (1997): Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen. München/Mering.

¹⁹ Vgl. Schmalenbach, E. (1947/48): Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltungszahl. Bremen-Horn. Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen-Horn; Drumm, H.J. (1989): Transferpreise. In: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart, Sp. 2077-2087; Drumm, H.J. (1989): Verrechnungspreise. In: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung. Stuttgart, Sp. 2168-2177.

Inzwischen wird die interne Marktsteuerung zunehmend praktiziert - seit den neunziger Jahren auch für interne Dienstleister, wie z.B. das Personalwesen.

Die interne Marktsteuerung unterliegt spezifischen Bedingungen, insbesondere im Vergleich zum (neo-)klassischen Modell der externen Steuerung über anonyme Märkte. Hierzu gehört das langfristige Gestalten von persönlichen Sozialbeziehungen nach dem Konzept unendlicher Spiele²⁰. Damit entsteht eine neue und spezifische *Mischkultur zwischen Markt und sozialem Tausch*. Man kann diese Konfiguration als „*organisationsinterne soziale Marktwirtschaft*“ charakterisieren. Sozial wird hier aber in der ursprünglichen Wortbedeutung (gemeinschaftsbezogen und -fördernd) verwendet. In dieser Kombination von Wettbewerb und Kooperation sehen wir - mit den meisten der bisher von uns befragten Praktikern (vgl. Abb. 4) - die erwünschte bzw. erforderliche Steuerungskonfiguration.

Hierarchie und bürokratische Steuerung werden dabei weiterhin eingesetzt, aber nun mit nachrangiger Bedeutung.

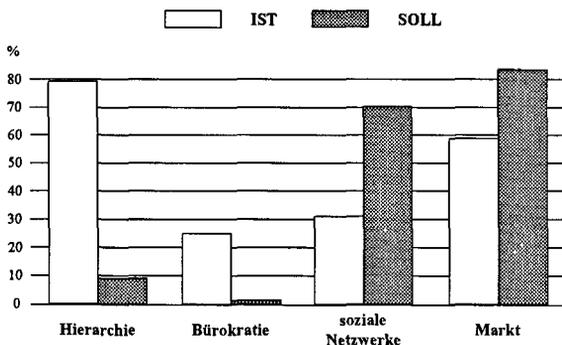


Abb. 4: Dominante Steuerungskonzepte im Unternehmen²¹

Fazit: Internes Unternehmertum sollte vorrangig über (interne) Marktsteuerung und kooperative soziale Netzwerke gefördert werden.

²⁰ Vgl. dazu Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. New York; aber auch Smith, A. (1977): Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg (Originalausgabe 1759, London); Ulrich, P. (1997), a.a.O.

²¹ IFPM-Umfrage 1997, n=97 bei schweizerischen und deutschen Großunternehmen. Zum Konzept vgl. die Differenzierung nach Hierarchie, Clan und Bürokratie von Ouchi, W.G. (1981): Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. Reading; Evans, P. (1986): The strategic outcomes of management. In: Human Resource Management, 25, S. 149-167; zum Netzwerkkonzept vgl. v.a. Nohria, N./Goshal, S. (1997), a.a.O.

5.3 *Strukturell-systemische Führung und Entwicklung definieren die fördernden Rahmenbedingungen für interaktive, transformationale, situations- und mitarbeitergerechte Mitarbeiterführung*

Wie schon angedeutet, können leitende Werte für (Mit-)Unternehmertum dann erfolgsversprechend realisiert werden, wenn das betriebliche Umfeld dafür fördernde Bedingungen liefert. Mit dieser Gewichtung kann man den Ansatz des Ordoliberalismus für die gesamtwirtschaftliche Steuerung gut auf die Unternehmensführung anwenden. Es geht dabei um die Gestaltung einer das interne Unternehmertum fördernden Arbeitssituation über strukturelle Maßnahmen²², die dann durch interaktive Führung interpretiert, situativ eingesetzt, kommuniziert und umgesetzt werden.²³

Strukturelle Führung wird vor allem über vier Gestaltungsansätze realisiert, und zwar in allen Dimensionen (vgl. Abb. 5): *Mitunternehmerische Kultur, Strategie, Organisation und Personalstruktur*. Ebenso sind aber auch die vier Ebenen (Person, Team, Unternehmen und Umwelt) integriert zu sehen und zu gestalten; die Beeinflussung z.B. der Kultur des Unternehmens reicht damit nicht aus, denn sie bildet nur eines von 16 Einfluß- bzw. Gestaltungsfeldern.

In der meist nur auf das Unternehmen ausgerichteten Diskussion von Kultur, Strategie und Organisation sehen wir einen zentralen Schwerpunkt der Diskussion in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.

²² So Bill Hewlett: „Ich bin der Überzeugung, daß Männer und Frauen gute und kreative Arbeit leisten wollen und diese auch leisten werden, wenn sie über das entsprechende Umfeld verfügen!“.

²³ Vgl. dazu Burgelman, R./Sayles, L. (1986): *Inside corporate innovation. Strategy, structure and managerial skills*. London; Gerig, V. (1998): *Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns*. Dissertation Universität St. Gallen. München/Mering; Wunderer, R. (1997) a.a.O.

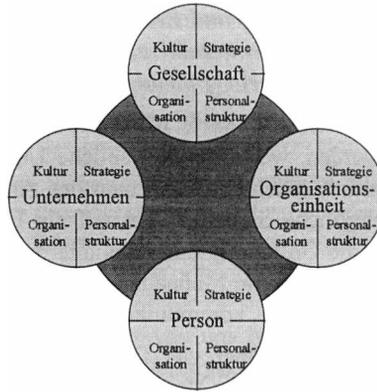


Abb. 5: Strukturelle Führungsdimensionen und -ebenen

Die bewußt kontrastierende Beschreibung und Transformation (zu) einer *unternehmerischen Kultur* zeigt folgende Übersicht:

Von der Bürokratie zum internen Unternehmertum

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| Wandel als Bedrohung | ➡ | Wandel als Chance |
| Angst vor Fehlern | ➡ | Bereitschaft Fehler zu begehen und daraus zu lernen |
| Infragestellen neuer Ideen | ➡ | Engagierte Unterstützung von Ideen |
| Instruktionen und Regeln | ➡ | Sinnggebung durch Vision |
| Kontrolle | ➡ | Gegenseitiges Vertrauen und Freiheit |
| Innenorientierung | ➡ | Kundenorientierung |
| Big-Bang Innovation | ➡ | Auch kleine Innovationen werden gewürdigt |

Abb. 6: Elemente einer dem internen Mitunternehmertum förderlichen Kultur²⁴

²⁴ In Anlehnung an Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung. Zürich/Stuttgart.

Es geht also zunächst um eine Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur über leitende Werte internen Unternehmertums. Diese können zunächst in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen dokumentiert werden. Hier sollten die Werte verankert sein, die unternehmerische Mitarbeiter fordern und fördern. Dazu gehören Eigeninitiative, freiwilliges Engagement, Chancenorientierung, Handlungs- und Umsetzungsorientierung, die Unterstützung persönlicher Ziele, aber auch Kooperation, prosoziales Verhalten.

Anschließend ist zu evaluieren, inwieweit diese insbesondere mit den Abteilungs- und individuellen Wertemustern vereinbar sind oder sein müssen. Letztlich erfolgsentscheidend ist aber, die Soll-Kulturen in eine entsprechende Ist-Kultur umzusetzen. Dabei ist das Vorleben, das nachdrückliche Engagement des oberen Managements in der Promotorenrolle von erfolgskritischer Bedeutung. Nur so kann Kultur als „gemeinsam geteilte und gelebte Werte“ verstanden und realisiert werden. Die letzte Verantwortung aber liegt bei den Betroffenen selbst.

Die *Strategie* verbindet wertfundierte Ziele mit dafür ausgewählten Mitteln. Hier ist die kundenorientierte strategische Ausrichtung von besonderer Bedeutung, weil damit auch der interne Markt in den Fokus der Mitarbeiter gerückt wird. Ebenso zählen dazu der Einsatz von fördernden Führungsinstrumenten, wie Management by Objectives bzw. by Exception, kooperativ-delegative Führungsstile oder interne Lenkpreise sowie individuelle, team-, organisations- bzw. unternehmensbezogene Erfolgsbeteiligung.

Zur *unternehmerischen Organisation*²⁵ werden bevorzugt folgende Gestaltungsoptionen diskutiert: marktorientierte Organisation, Dezentralisierung, Profit- oder Wertschöpfungs-Center-Organisation. Zu beachten ist, daß mit der Verkündung neuer Organisationsstrukturen die Vorstellungen in den Köpfen der Mitarbeiter noch lange nicht verändert sind.

Schließlich geht es auch um die Gestaltung der *qualitativen Personalstruktur*. Im Mittelpunkt steht hier deren Ausrichtung nach (mit-)unternehmerischen Kompetenzen und Motiven. Dies wird später diskutiert.

²⁵ Vgl. Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46, (3), S. 199-228; Müller-Stewens, G./Scholl, H. (1997): Dezentralität und Wandel: Skizzen zu einem veränderten Führungsverständnis. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 121-135; Kuhn, T. (1997b): Erfolgsfaktor Unternehmertum - auf dem Wege vom „elitären“ zum „kollektiven“ Verständnis? In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 257-275, Wunderer, R./Arx, S.v. (1998), a.a.O.

Die *direkte personale Führung* bleibt weiterhin von großer Bedeutung. Jedes Unternehmen kann sich glücklich schätzen, das dabei über charismatische Führungskräfte²⁶ in allen Ebenen verfügt, welche die zuvor entwickelten unternehmerischen Strukturen erfolgreich mit ihren Mitarbeitern umsetzen können. Nur darf man sich keinen Illusionen über die statistische Normalverteilung hingeben; Charismatiker bleiben „dünn gesät“. Deshalb sollte man auf diese Ausnahmefälle keine allgemeinen Führungsmodelle ausrichten. „Es ist nichts Großartiges daran, eine effektive Führungskraft zu sein... Wenn wir Heilige, Poeten oder auch nur erstrangige Gelehrte nötig hätten, unsere Denkarbeiter-Position zu besetzen, würde eine Organisation großen Stils einfach absurd und unmöglich sein. Die Bedürfnisse der Großorganisation müssen befriedigt werden durch gewöhnliche Menschen, die ungewöhnliche Leistung vollbringen können“ - so Peter Drucker in seinen Statements zur „idealen Führungskraft“.²⁷ Darüber hinaus besteht bei charismatischer Führung die Gefahr, daß die Geführten „infantilisiert“ werden („Führer befiehl, wir folgen Dir“), wenn hierdurch die Reflexion des Beeinflussungsprozesses unterbunden wird.²⁸

Geeigneter als der charismatische „Hero-Ansatz“ erscheint deshalb für unser spezielles Thema das Konzept der *transformationalen Führung* nach B. Bass²⁹. Mit drei Führungsleistungen sollen die Mitarbeiter auf anspruchsvollere Werte und Ziele „transformiert“ werden:

1. Vision formulieren, Respekt, Vertrauen und Loyalität fördern,
2. Neue Ideen einbringen, die Verständnis, Problemwahrnehmung und Problemlösungsfähigkeit der Geführten verbessern,
3. Selbstvertrauen in persönliche Fähigkeiten und Motivation erhöhen; dies v.a. durch individuelle Förderung der Geführten.³⁰

In eigenen Umfragen zum bevorzugten Führertyp wurde von Studenten und Führungskräften die als transformational charakterisierte Führungskraft vor dem mitreißend-begeisterten Charismatiker deutlich bevorzugt. Sie fördert die Selbststeue-

²⁶ Vgl. Conger, J.A. (1989): *The charismatic leader*. San Francisco et al.

²⁷ Drucker, P. (1971): *Die ideale Führungskraft*. Düsseldorf, S. 163.

²⁸ Vgl. Steyrer, J. (1995): *Charisma in Organisationen*. Frankfurt a.M.; Manz, C./Sims, H. (1991): *Superleadership*. In: *Organizational Dynamics*, 19, (4), S. 18-35.

²⁹ Vgl. Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York et al.

³⁰ Diese transformationale Führung sollte nach Bass (1985) auf einem transaktionalen Konzept aufbauen, das vorwiegend ziel- und ergebnisorientiert ausgerichtet ist. Einen ähnlichen Ansatz schlagen Manz/Sims (1991), a.a.O., vor. Sie bezeichnen diese aktivierende und ermächtigende Führung als „Superleadership“. Und wir haben dieses Konzept als wert-delegative Führung diskutiert (vgl. Wunderer 1997, a.a.O.).

rung und -entwicklung. Die Coach- und Motivatorenrolle stehen dabei im Mittelpunkt. Dieses Anforderungsprofil können auch deutlich mehr Führungskräfte erfüllen bzw. verbessern.

Fazit: Strukturell-systemische und personal-interaktive Führung müssen eng aufeinander abgestimmt werden. Anspruchsvolle strukturelle Steuerung erfordert eine entsprechende Interpretation, Motivation und situative Umsetzung, die in der besonderen Verantwortung der Führungskraft liegen sollte. Bei qualifizierten, selbstverantwortlichen und engagierten Mitarbeitern kann der Schwerpunkt auf strukturelle Führungsmaßnahmen gelegt werden; dabei hat wiederum die Kulturgestaltung das größte Gewicht. Transformationale bzw. wertdelegative Führungsformen sind leichter und breiter realisierbar und weniger problematisch als charismatische (Ver-)Führer.

5.4 Proaktive Selbststeuerung und -organisation im Rahmen der strukturellen Führung reduzieren tayloristische Fremdsteuerung

Die Maxime von F.W. Taylor ist bekannt: „Der Arbeiter hat nicht zu denken, das tut für ihn das Management.“ Gerade in der letzten Zeit hat dieser Leitsatz in der Praxis wieder zunehmend Verbreitung gefunden. Die Rudel-Philosophie der Führung, nach der es beim Erfolg einzig auf den „Boss“ ankommt, hatte dabei sicherlich wesentlichen Einfluß. So unverzichtbar die Anregung und Koordination, die situative Interpretation und letzte Entscheidung durch die Vorgesetzten bleibt, bei der mitunternehmerischen Orientierung geht es um einen anderen Schwerpunkt:

Im Zentrum sollte die Förderung der dafür qualifizierten und motivierten Mitarbeiter durch fördernde Rahmenbedingungen (Kultur, Strategie und Organisation) sowie entsprechende Leadership stehen. Grundlage für das Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mithandeln und Mitverantworten der Mitarbeiter ist aber deren Qualifikation und Motivation zum freiwilligen Engagement³¹, zur proaktiven und durch die Führung gelenkten und gecoachten Selbststeuerung³². Nach dem *Subsidiaritätsprinzip* hat damit die Führungskraft grundsätzlich erst dann einzutreten, wenn der jeweilige Mitarbeiter durch die Aufgaben in der jeweiligen Situation überfordert wird. Dies sollte nach entsprechender Personalauswahl und -einarbeitung eine Ausnahmeregelung für besondere Fälle sein (Management by Exception). Dieses Selbststeuerungskonzept wird auch der von der systemtheoretisch orientierten Manage-

³¹ Vgl. Müller, G.F./Bierhoff (1994): Arbeitsengagement aus freien Stücken - psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. In: Zeitschrift für Personalforschung, 8, (4), S. 367-379.

³² Manz, C.C./Sims, H.P. (1987): Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing workteams. In: Administrative Science Quarterly, 32, (1), S. 106-128.

mentlehre³³ als funktionale Erfolgsvoraussetzung bei der Entwicklung, Lenkung und Gestaltung von Organisationen gesehen. Daß es aber besondere Ansprüche an die Mitarbeiter wie auch an die Führung stellt, muß stets im Auge behalten werden.

Fazit: Gerade über höhere Selbstverantwortung und -organisation sowie eine damit verbundene transformationale sowie wertdelegative Führung kann internes Unternehmertum gefördert werden. Unterstützt werden muß dies durch strukturelle Führung über Kultur, Organisation, Strategie und Personalauswahl. Daß Selbststeuerung nicht von allen Mitarbeitern in gleicher Weise erwartet und gefordert werden kann, wird in Kapitel 5.7 näher diskutiert.

5.5 Auswahl und Förderung erfolgen nach wenigen unternehmerischen Schlüsselqualifikationen statt nach allgemeinen oder fach- bzw. stellenspezifischen Merkmalskatalogen

Das Personalmanagement ist durch seine bürokratisch-administrative Vergangenheit³⁴ noch recht perfektionistisch geprägt. Daraus lassen sich auch die Beurteilungsinstrumente erklären, die selten unter 15 - 20 Merkmalen auskommen. Bei der Potential- bzw. Verwendungsbeurteilung sind sie in der Regel auf Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale der Arbeitspersönlichkeit ausgerichtet; für Führungskräfte werden besondere Anforderungen angefügt. Die klassische Leistungsbeurteilung basiert auf zugrundeliegenden Stellenbeschreibungen und konzentriert sich auf fachspezifische Kriterien. Eigene jahrelange Forschung und Beratung in diesem Bereich haben zu der Schlußfolgerung geführt, daß diese Beurteilungsansätze wenig zur strategischen Verhaltenssteuerung beitragen.

Für die Förderung internen Unternehmertums scheint uns deshalb die Verwendung des Konzepts der Schlüsselqualifikationen zweckmäßiger. Diese konzentrieren sich auf wenige extrafunktionale Kompetenzen. In einem eigenen idealtypischen Ansatz, der in mehreren Forschungsprojekten näher evaluiert wird, wurden lediglich *drei Schlüsselqualifikationen* für das Konzept ausgewählt.³⁵

³³ Vgl. z.B. Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern/Stuttgart; Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart; Gomez, P./Zimmermann, T.P. (1997): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. 3. Aufl., Frankfurt a.M./New York.

³⁴ Vgl. Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.) (1995): Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens, S. 15f. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied et al., S. 3-20.

³⁵ Diese zeigen übrigens erstaunliche Parallelen zu den schon von Pestalozzi genannten drei Kategorien pädagogischer Beeinflussung (über Kopf, Herz und Hand) (vgl. Pestalozzi, H.

-
- Strategieorientierte Problemlösung (Gestaltungskompetenz)
 - Effiziente Umsetzung (Handlungskompetenz)
 - Kooperative Selbstorganisation (Sozialkompetenz).

Aus dem Bereich der *intellektuellen Gestaltungskompetenz* wurde die strategische Problemlösungsfähigkeit und -motivation ausgewählt. Schon Schumpeter betonte, daß Kreativität alleine leicht im Tagträumen enden könne.³⁶ Es geht also darum, die schöpferische Begabung auf unternehmensstrategische Ziele zu konzentrieren.

Dabei müssen keine exzeptionellen Sonderleistungen, keine bahnbrechenden bzw. patentwürdigen Erfindungen erreicht werden. Wie die Ergebnisse von internationalen Studien belegen, ergeben sich die wesentlichen Produktionsfortschritte in der Industrie gerade durch inkrementale kreative Verbesserungen der Arbeitsorganisation im eigenen Arbeitsbereich, v.a. über Vorschläge einer großen Zahl von Mitarbeitern.³⁷ Daß dieses Verhalten mehr landeskulturell als firmenspezifisch geprägt sein kann, zeigt Abbildung 7.

(1944): Geist und Herz in der Methode. In: Bosshart, E./Dejung, E./Kempfer, E./Stettbacher, H. (Hrsg.): Heinrich Pestalozzi. Gesammelte Werke in zehn Bänden. Bd. 9, Zürich, S. 323-362).

³⁶ Vgl. Schumpeter, J. (1912), a.a.O.

³⁷ Vgl. Womack, J./Jones, D./Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. 7. Aufl., Frankfurt a.M./New York; Wunderer, R./Kuhn, T. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt a.M./New York.

| | japanische Werke in Japan | japanische Werke in Nordamerika | amerikanische Werke | alle europä- ischen Werke |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| • Produktivität (Std./Auto) | 17 | 21 | 25 | 36 |
| • Qualität (Montage- fehler/100 Autos) | 60 | 65 | 82 | 97 |
| • Verbesserungsvor- schläge/Mitarbeiter | 62 | 1.4 | 0.4 | 0.4 |
| • % der Arbeit in Teams | 69 | 71 | 17 | 1 |
| • Job Rotation (0=keine, 4=häufig) | 3 | 3 | 1 | 2 |
| • Abwesenheit (%) | 5 | 5 | 12 | 12 |

Abb. 7: Kennzahlenvergleich in der Autoindustrie³⁸

In der *Begabung und Motivation zur Um- und Durchsetzung von neuen Problemlösungen* sah Schumpeter³⁹ das zentrale, ja sogar hinreichende Kriterium für seinen Unternehmerbegriff. Diese Handlungskompetenz muß effizient, d.h. ziel- und bedürfnisgerecht sowie zeit- und nutzenorientiert eingesetzt werden. Daß diese Umsetzungsproblematik meist das erfolgskritische Problem bei Transformationsprozessen darstellt, ist in Theorie und Praxis ein Allgemeinplatz, der gerade deshalb sehr ungern betreten wird. Ein spezifisches Forschungsprojekt unseres Instituts befaßt sich deshalb damit.

Zur *Sozialkompetenz für (mit-)unternehmerisches Verhalten* findet sich in der Literatur nur wenig Konkretes. Entweder werden Eigenschaften genannt, die auf geschickte Selbstbehauptung, diplomatische Verfolgung von Interessen etc. hinauslaufen; oder es stehen altruistische Verhaltensweisen im Mittelpunkt der Definition. Wir beziehen uns auf eine grundlegende Definition von Preiser⁴⁰. Er beschreibt Sozialkompetenz als eine - auch situativ - geglückte Verbindung von Selbständigkeit und Kooperation (vgl. Abb. 8); diese Fähigkeit und Verhaltensmotivation kann somit auch als kooperative Selbstorganisation charakterisiert werden. Sozialkompetent handeln heißt damit, mit sich selbst und anderen konstruktiv umgehen können und wollen.

³⁸ Vgl. Womack, J./Jones, D./Roos, D. (1992), a.a.O., S. 97. N.B.: Die unterschiedlichen Ergebnisse können auch erhebungstechnisch beeinflusst sein.

³⁹ Vgl. Schumpeter, J. (1912), a.a.O.

⁴⁰ Preiser, S. (1978): Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns. In: Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft. 2. Aufl., Mainz, S. 126-135.

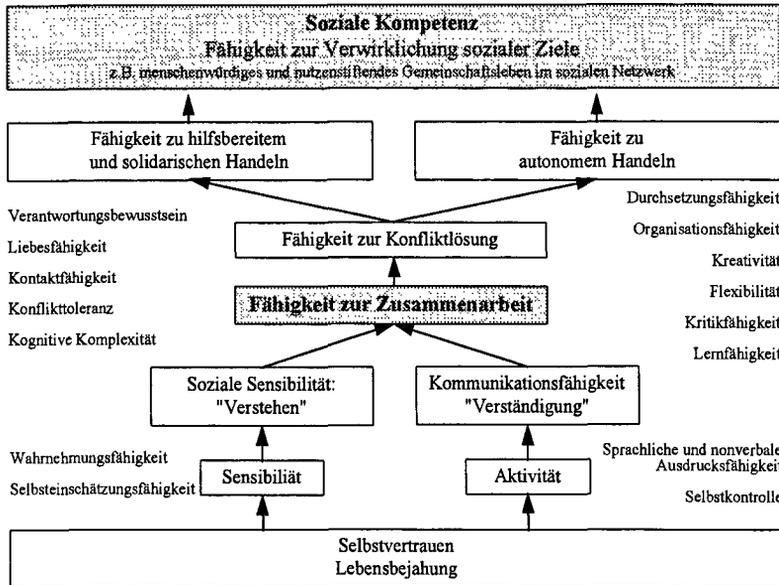


Abb. 8: Soziale Kompetenz - ein Definitionsansatz⁴¹

Wir sind der Überzeugung, daß ein Konzept intraorganisatorischen Unternehmertums nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn auch die dafür besonders nötige Sozialkompetenz gesichert und in Teamarbeit sowie abteilungsübergreifender Zusammenarbeit praktiziert wird. Beim Unternehmer mag auf anonymen Märkten egoistisches und individualistisches Verhalten nach dem homo-oeconomicus-Konzept erfolgreich sein; und ein Intrapreneur nach Pinchot⁴² kann über meisterliche Anwendung von Mikropolitik à la Machiavelli⁴³ auch auf internen Märkten kurzfristig Erfolg haben. *Mitunternehmertum* erfordert jedoch langfristige, wechselseitige und vertrauensfundierte Kooperation im sozialen Netzwerk.⁴⁴ Gerade darin unter-

⁴¹ nach Preiser (1978), a.a.O.

⁴² Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden.

⁴³ Vgl. Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart; Riklin, A. (1996): Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli. Bern/Wien.

⁴⁴ Vgl. Gomez, P./Rüegg-Stürm, J. (1997): Teamfähigkeit aus systemischer Sicht - zur Bedeutung und den organisatorischen Herausforderungen von Teamarbeit. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 136-157; Wunderer, R. (Hrsg.) (1991):

scheiden sich Mitunternehmertum und die klassische Definition der Unternehmerrolle in grundsätzlicher Weise. Und deshalb unterscheidet sich auch der Mitunternehmer begrifflich vom Intrapreneur. Hier liegt auch ein zentraler Unterschied zwischen klassischer Ökonomie - sie fokussiert bisher auf den homo oeconomicus sowie allenfalls auf zwischenbetriebliche Kooperationen - und einer sozialwissenschaftlichen Führungslehre.⁴⁵

Fazit: In arbeitsteiligen, sozial stabilen, auf langfristige und enge interne Kooperation angelegten Organisationen ist die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teamarbeit wie auch zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit über soziale Netzwerke Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung von Problemlösungen. Neben diese für das interne Unternehmertum unverzichtbare Sozialkompetenz treten die Gestaltungs- und die Umsetzungscompetenz als zwei weitere Schlüsselqualifikationen mitunternehmerischen Verhaltens. Auch diese sollten auf die unternehmensbezogenen Strukturbedingungen und die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet werden.

5.6 (Mit-)Unternehmerische Motivation und Identifikation werden zunächst getrennt von den relevanten Fähigkeiten analysiert und gezielt gefördert

Gerade die Beschäftigung mit der Natur und Besonderheit der ausgewählten drei (mit-)unternehmerischen Schlüsselqualifikationen hat uns dazu geführt, neben die Entwicklung der Qualifikation die Förderung der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter zu stellen. Denn bei einem Fähigkeitsansatz ist keineswegs automatisch gesichert, daß gegebene Potentiale auch oder gerade im Unternehmen eingesetzt werden - schon gar nicht für die strategisch ausgewählten Schwerpunkte.⁴⁶ Wenn manche Wissenschaftler die These vertreten, Schlüsselqualifikationen seien gut förderbar, so meinen sie wohl vorwiegend die Motivation zu deren Ausübung. B. Bass⁴⁷ definiert sogar Führung als „die Veränderung von Motiven oder Gewohnheiten“.

Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. Stuttgart; Axelrod, R. (1984), a.a.O.; Esser, M./Kobayashi, K. (Hrsg.) (1994), a.a.O.

⁴⁵ Vgl. Johannisson, B./Monsted, M. (1997): Contextualizing entrapreneurial networking, S. 114 ff. In: International Studies of Management and Organization, 27, (3), S. 109-136; Sachwald, F. (1998), a.a.O., S. 72 ff.

⁴⁶ Vgl. dazu auch den eingangs zitierten Ausspruch von P. Barnevic.

⁴⁷ Bass, B.M. (1960): Leadership by psychology and organizational behavior. New York.

Im Kontext von noch zunehmenden postmaterialistischen sowie von alternativen bzw. freizeitorientierten Wertestrukturen vieler Mitarbeiter⁴⁸ sind der Führung besondere Aufgaben gestellt. Vor allem geht es um die Sinndeutung für den eigenen Aufgabenbereich als zentrale Identifikationsquelle sowie die deutlich tiefer gewichtete Wirkung von finanziellen Anreizkonzepten.

Nach der *prozeßorientierten Motivationstheorie*⁴⁹ sollte Führung erstens maßgeblich die Bewertung (*Valenz*) von strategischen Zielen und Mitteln beeinflussen; hier ist die zuvor diskutierte transformationale oder wertdelegative Führung angesprochen.

Zweitens geht es um die Einschätzung der Tauglichkeit der eingesetzten Mittel für das angestrebte Ziel, also um die *Wegmotivation*. Bei einer Umfrage unseres Instituts im Jahre 1997 zur Frage, welche Instrumente unternehmerisches Verhalten besonders fördern können, ergab sich folgende Rangierung von Instrumenten, die besonders die transaktionale, also ziel- und ergebnisorientierte Führung ansprechen. Dagegen wird materiellen Beteiligungskonzepten weit weniger Bedeutung zugesprochen:⁵⁰

1. Zielvereinbarung (Management by Objectives)
2. Eigener Verantwortungsbereich
3. Gezielte Mitarbeiterauswahl
4. Partizipativer/delegativer Führungsstil
5. Personalentwicklung/Schulung
6. Personalbeurteilung/Mitarbeitergespräch
7. Anspruchsvolle Aufgaben
8. Ergebnisorientierte Honorierung
9. Interne/externe Kundenumfragen
10. Gestaltung der Unternehmenskultur
11. Erfolgsbeteiligung am Gewinn

⁴⁸ Vgl. Rosenstiel, L. v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.G./Streich, R.K. (Hrsg.): (1993): Wertewandel - Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. Aufl., Stuttgart.

⁴⁹ Vgl. Lawler III., E. (1977): Motivierung in Organisationen. Bern et al.

⁵⁰ Dies wird von ökonomischen Studien bestätigt, die keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Erfolgsbeteiligung und Leistung(smotivation) nachweisen konnten (vgl. Frey, B.S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München).

- 12. Mitarbeiteraktien/Kapitalbeteiligung
- 13. Zusatzleistungen/fringe benefits

Abb. 9: Maßnahmen und Instrumente zur Förderung unternehmerischen Verhaltens⁵¹

Drittens ist von Bedeutung, wie weit die Mitarbeiter vermuten, mit ihrem persönlichen Einsatz auch Erfolg zu haben. Diese Einschätzung der *Erfolgswahrscheinlichkeit* wird maßgeblich davon beeinflusst, wie weit man als Mitarbeiter, aber auch als Vorgesetzter grundsätzlich Erfolge oder Mißerfolge sich selbst oder anderen zuschreibt (Attributionstheorie der Motivation⁵²). Diese drei zentralen Motivationskomponenten sollen durch strukturelle und personale Führung gezielt beeinflusst werden.

Schließlich geht es noch um den Beitrag einzelner *Motivationsinhalte* für die wahrgenommenen Aufgaben. Hier kann man auf die Konzepte von Maslow⁵³ und Herzberg⁵⁴ Bezug nehmen. Inwieweit also strebt der einzelne Mitarbeiter mehr sog. Wachstumsmotive (z.B. Eigenverantwortung, Teambotivierung, herausfordernde Aufgaben) oder sog. Defizit- bzw. Infrastrukturmotive (Hygienefaktoren), wie z.B. Arbeitsplatzgestaltung oder auch materielle Anreize, an?

Weniger situationsabhängig, weil wesentlich mehr personenspezifisch und -stabil, sind die *Identifikationsmuster* der einzelnen Mitarbeiter.⁵⁵ So ist entscheidend, ob sie z.B. Kunden als das primäre Identifikationsobjekt sehen, inwieweit sie freiwilliges Engagement oder extrafunktionales Rollenhandeln zeigen, wie stark die Umsetzung des Erkannten, wie weit das Nutzen von Chancen oder die Kooperationsmotivation zum primären Wertemuster der Persönlichkeit gehören und wie stark Engagement und Loyalität auf die eigene Organisation im Sinne einer „organizational citizenship“ ausgerichtet sind. Solche grundlegenden und relativ stabilen „Werteskripte“ sind für (mit-)unternehmerisches Handeln wichtiger als situationsbestimmte Motivationen. Dies gewichtet auch die Bedeutung von Personalauswahl und -einsatz besonders hoch.

Im Gegensatz zur Qualifikation ist die verlässliche Einschätzung von Motivation und Identifikation deshalb schwierig, weil sie zur „Black-Box“ der Persönlichkeit gehö-

⁵¹ Reihenfolge gemäss einer I.FPM-Umfrage 1997 in deutschen und schweizerischen Großunternehmen, n=95

⁵² Vgl. Weiner, B. (1976): Theorien der Motivation. Stuttgart.

⁵³ Vgl. Maslow, A. (1973): Psychologie des Seins. München.

⁵⁴ Vgl. Herzberg, F. (1973): The motivation to work. New York.

⁵⁵ Vgl. Wunderer, R./Mittmann, J. (1995): Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess. Stuttgart, S. 158ff.

ren, die zudem besonders situationsspezifisch variieren können. Gerade bei zwei Schlüsselqualifikationen - der Umsetzungs- sowie der Sozialkompetenz - sind Aussagen allein zum Potential von nur beschränkter Bedeutung. Der auch situativ wechselnden Motivation zu deren Anwendung kommt u.E. also noch größere Bedeutung als der Befähigung zu. Sie ist - im Vergleich zu den Fähigkeiten - auch leichter und kurzfristiger beeinflussbar. Interessanterweise wird sie weder in der Ökonomie noch in der Diskussion zum Wissensmanagement entsprechend thematisiert.

Beeindruckende Beispiele in der Praxis dafür sind Mitarbeiter, die z.B. im Rahmen eines „spin offs“ ein Unternehmen nun auf eigenes Risiko weiterführen oder sich anderweitig selbständig machen. Aber einen ähnlichen „Wertewandel“ bewirkt schon die Übertragung der Ergebnisverantwortung auf Profit-Center-Leiter. Die Betroffenen sind dann häufig selbst überrascht, welche Veränderung sich dadurch in ihrer unternehmerischen Motivation ergeben hat.

Fazit: Motivation und Qualifikation sollten getrennt analysiert und gezielt gefördert werden. Das mindert Mißerfolge in beiden Bereichen. Die leitenden Soll-Werte der Unternehmens- und Abteilungskultur sollten mit den individuellen Skripten und Motiven der Mitarbeiter korrespondieren oder zumindest verträglich sein.

5.7 Differenzierte (Selbst-)Selektion, Platzierung und Entwicklung nach einem Portfolioansatz verhindern exklusive bzw. utopisch-kollektive Verhaltensanforderungen

Das klassische Personalwesen ist noch - unter bürokratischen wie auch unter Gerechtigkeitspostulaten - stark von kollektiven Personalstrategien geprägt. Diese reichen für eine erfolgreiche Förderung internen Unternehmertums aber nicht aus. Vielmehr ist es geboten, die Mitarbeiter nach ihrer unternehmerischen Fähigkeit und Einstellung zielgruppenorientiert zu segmentieren und so schon einmal die utopische Vorstellung zu vermeiden, man könne hierfür alle Mitarbeiter gewinnen.

In diesem Zusammenhang leistet ein Portfolio-Ansatz wichtige Dienste. Er regt zunächst dazu an, die Mitarbeiter nach ihrer mitunternehmerischen Qualifikation und Motivation zu differenzieren. In einem zweiten Schritt können dann danach differenzierte Auswahl- und Förderungsmaßnahmen entwickelt und eingesetzt werden.⁵⁶

Angeregt durch Schumpeters Überlegungen⁵⁷ haben wir einen Portfolio-Ansatz konzipiert, der die Mitarbeiter nach ihrer mitunternehmerischen Fähigkeit und Motivation zu differenzieren versucht. Dieser muß natürlich noch weiter entwickelt werden - auch in den Bezeichnungen der Portfoliogruppen.

⁵⁶ Vgl. dazu im einzelnen: Wunderer, R. (1997), a.a.O., S. 241ff.

⁵⁷ Vgl. Schumpeter, J. (1912), a.a.O., S. 133.

Eigene schriftliche Umfragen bei Personalverantwortlichen ergaben 1998 zu den hier besonders relevanten vier Portfolio-Gruppen die in Abbildung 10 dargestellte Verteilungseinschätzung durch Vertreter von über 100 Unternehmen.⁵⁸ Solche Analysen müssen noch differenzierter durchgeführt werden; aber schon diese ersten Befunde regen zu Überlegungen an, wie weit man diese mitunternehmerischen Zielgruppen personalpolitisch unterschiedlich fördern könnte bzw. müsste. Wir sehen deshalb in diesem Segmentierungsansatz einen zentralen Baustein für die notwendige zielgruppenorientierte Personalentwicklung; dies wird in Abbildung 10 mit angesprochen. In einem phasenorientierten Ansatz können die Schlüsselqualifikationen dann noch spezifischer beurteilt und gefördert werden; dabei kann man z.B. nach den Kategorien Mitwissen, Mitdenken, Mitentwickeln, Mitfühlen und Mitverantworten differenzieren⁵⁹.

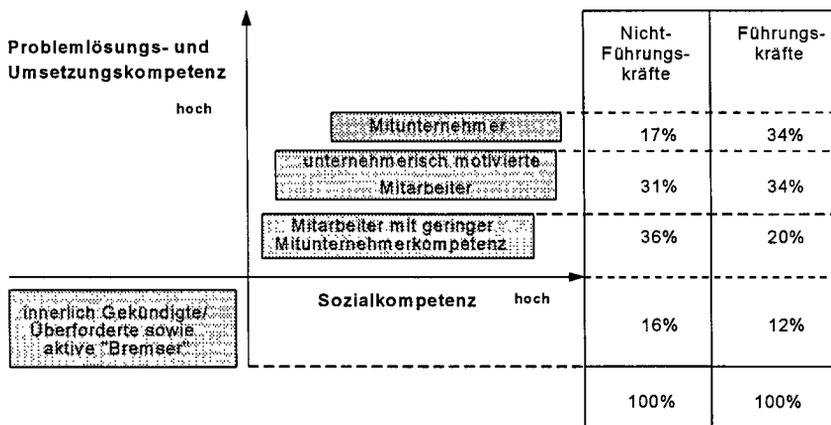


Abb. 10: Portfolio-Ansatz zur Analyse von internem Unternehmertum (N=116)

Fazit: Realistische Fördermodelle fordern eine Abkehr von exklusiven Ansätzen (z.B. nur für obere Führungskräfte) oder von utopischen und undifferenzierten Vor-

⁵⁸ Im Rahmen einer umfassenden Umfrage des IFPM im Jahre 1998 bei Personalverantwortlichen von größeren Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland wurde folgende Frage gestellt: „Wie hoch schätzen Sie den Anteil der folgenden vier Kompetenzausprägungen bei Nicht-Führungskräften und Führungskräften (bitte eine grobe Angabe in % auf 5er-Stufen gerundet, z.B. 5%, 10%, 15% etc.) ein: a) Mitunternehmer, b) unternehmerisch motivierte Mitarbeiter, c) Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz, d) innerlich Gekündigte, Überforderte und aktive Bremsler“.

⁵⁹ Vgl. Fischer, G. (1967): Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft. Hilden.

stellungen zu kollektiven Verhaltensänderungen bei allen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sollten deshalb nach ihrem (mit-)unternehmerischen Reifegrad differenziert geführt, entwickelt und eingesetzt werden. Dazu kann der Portfolio-Ansatz eine hilfreiche Unterstützung liefern. Er erlaubt eine differenzierte Analyse und Strategie nach Verhaltenskategorien, Schlüsselqualifikationen, Entwicklungsphasen und einzelnen Komponenten.

5.8 Teambezogene sowie individualisierte Mitarbeiterentwicklung ergänzen zielgruppenorientierte Förderung

Auch im Kontext der zielgruppenorientierten Förderung sollte gerade das Team nicht vergessen werden, da es bei unterschiedlichen Reifegraden der Mitarbeiter wichtige Ausgleichs- und Sozialisationsfunktionen übernehmen kann. Dies zeigt die Diskussion von Projektgruppen, Qualitätszirkeln und insbesondere von teilautonomer Gruppenarbeit⁶⁰. Denn hier können auch mitunternehmerisch weniger kompetente Mitarbeiter sinnvoll in die Gruppenaufgaben eingebunden werden. Das Team vermag zudem gute Beiträge zur Peer-group-Entwicklung zu liefern. Die team- und zielgruppenorientierte Förderung sollte deshalb deutlich vor der kollektiven Personalpolitik stehen, die sich auf allgemeine, zentrale Programme konzentriert. Schließlich kann das Team verschiedene Rollenanforderungen auf einzelne Mitglieder eignungsgerecht verteilen.⁶¹

Daneben ist es eine besondere Aufgabe der Führungskraft, im Kontext des Teams auch *individuelle Förderung* zu leisten - dies insbesondere im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Das inzwischen in vielen Firmen eingeführte Mitarbeitergespräch ist bei entsprechender Vorbereitung und Durchführung ein sehr geeignetes Instrument zur individuellen und teambezogenen Selbst- und Fremdbeurteilung sowie zur ziel- und ergebnisorientierten Führung. Es regt auch alle Beteiligten an, anschließend individuelle und situationsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen vorzuschlagen, einzuleiten und in der nächsten Periode auf ihren Erfolg zu überprüfen.

Fazit: Im Teamkonzept sehen wir einen zentralen Lösungsansatz für die Einbindung und Entwicklung unternehmerisch unterschiedlich qualifizierter und motivierter Mitarbeiter sowie für deren verstärkte Selbstorganisation. Die individuelle und wechselseitige Förderung in der Führungsdyade bleibt eine damit verbundene Kernfunktion der direkten Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter.

⁶⁰ Vgl. Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie. 3. Aufl., Stuttgart; Kröll, M./Schnauber, H. (Hrsg.) (1997): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung. Berlin/Heidelberg.

⁶¹ Vgl. dazu auch: Margerison, C./McCann, D. (1985): How to lead a winning team. Bradford.

5.9 *Selbstentwicklung und Entwicklung on-the-job durch Führungskräfte rangieren vor zentraler Personalentwicklung und off-the-job-Förderung*

Die Entwicklung (mit-)unternehmerischer Potentiale ist eine Aufgabe, die maßgeblich von den Betroffenen im Sinne eines eigengesteuerten Individuationsprozesses (C.G. Jung) selbst verantwortet und durchgeführt werden muß. Zentrale Maßnahmen - insbesondere außerhalb des Arbeitsplatzes - sollen unternehmerische Schlüsselqualifikationen unterstützend fördern.

Deshalb sollte man dafür nicht qualifizierte Mitarbeiter nicht mit Ansprüchen zum Mitunternehmertum überfordern, die sie von ihrem Potential oder ihren Werthaltungen her nicht bringen können oder wollen. Hier müssen dann vorrangig portfolio-gerechte Entwicklung sowie Aufgabenverteilung - gerade auch im Teamkonzept - sowie Selektions- und Plazierungsmaßnahmen im Mittelpunkt stehen.

Den besten Einblick „von außen“ sollte hier die direkte Führungskraft haben. Deshalb gehört es auch zu ihren undelegierbaren Aufgaben, die Mitarbeiter in ihrer Arbeit und Zusammenarbeit zu beurteilen, dabei einzuschätzen, ob und inwieweit die angestrebte Förderung erreicht werden kann und sie dann gezielt zu coachen bzw. zu motivieren. Die Führungskraft ist auch besonders bei der Entwicklung am Arbeitsplatz involviert. Dazu zählen nach eigenen Umfragen⁶² vor allem: Einsatz in Projekten, Empowerment durch wichtigere und andere Aufgaben, delegative Führung, Job Rotation, Übertragung von Sonderaufgaben, Coaching und Mentoring.

Fazit: Die erste und letzte Verantwortung für die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und Werthaltungen - auch im Kontext der eigenverantwortlichen Beschäftigungssicherung - liegt beim Mitarbeiter selbst. Führungskräfte können und müssen aber wesentliche Unterstützung leisten. Und das Topmanagement wie auch die Personalabteilung sind insbesondere für die dafür fördernden Rahmenbedingungen verantwortlich.

5.10 *Leitsätze für umfassendes Mitunternehmertum ersetzen Maximen für spezielles Intrapreneurship*

Aus den Transformationsmaximen lassen sich abschließend folgende sieben *Leitsätze zur Förderung des internen Mitunternehmertums* ableiten. Sie wurden bewußt analog zu den 10 Leitsätzen für Intrapreneure (Pinchot 1988⁶³) formuliert, um den Unterschied deutlich zu machen.

⁶² Vgl. Wunderer, R./Kuhn, T. (1993), a.a.O., S. 137.

⁶³ Die 10 Leitsätze nach Pinchot lauten:

1. „Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
2. Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können.

1. Arbeite auf Dauer nur für Aufgaben, Organisationen und mit Menschen, mit denen Du Dich insgesamt (noch) *identifizieren* kannst.
2. Komme jeden Tag zur Arbeit mit der Bereitschaft, Dich *freiwillig* zu engagieren.
3. Verstehe *Probleme als Herausforderung* und nicht als Bedrohung.
4. Versuche möglichst jeden Tag, *bessere Problemlösungen* in Deiner Arbeit zu entwickeln. Verbessere dabei auch Deine unternehmerischen Schlüsselqualifikationen sowie die Deines Teams.
5. Konzentriere Dich auf *Ergebnisse*, insbesondere auf Nutzen für Deine Bezugsgruppen (z.B. Kunden) statt auf Inputs.
6. *Setze Deine Ziele* - im Rahmen Deines Handlungsspielraums - möglichst eigenständig und selbstverantwortlich, aber strategie- und teamorientiert *um*.
7. Arbeite dabei *langfristig kooperativ* mit anderen Beteiligten zusammen. Verhalte Dich dabei so, wie Du selbst gerne behandelt werden möchtest.

Fazit: Insgesamt stellt die Förderung des internen Unternehmertums die größten Anforderungen zur Veränderung an die Führungskräfte. Denn sie richten - wie ebenfalls unsere Umfrage bei Personalverantwortlichen von 1997 zeigte - an sich selbst deutlich andere Rollenerwartungen zum Mitunternehmertum als an ihre eigenen Mitarbeiter. Insoweit bleiben sie zunächst auch die Hauptverantwortlichen und erfolgskritischen Größen für den angesprochenen Transformationsprozeß. Dieser muß keineswegs total bzw. auf einmal realisiert werden. Inkrementales Mitunternehmertum im Sinne eines „Continuous improvement“ heißt auch hier die Devise. In vielen Unternehmens- und Führungsleitbildern (vgl. Kap. 2) wurde aber schon ein erster Schritt getan. Die Transformation von der formulierten Soll- zur gelebten Ist-Kultur ist damit eingeleitet. Zur umfassenden Umsetzung bedarf es in Theorie und Praxis

-
3. Mach alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist - unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht.
 4. Finde Leute, die Dir helfen.
 5. Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition und arbeite nur mit den Besten zusammen.
 6. Arbeite solange es geht im Untergrund - eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.
 7. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.
 8. Denke daran, es ist leichter um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.
 9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch in bezug auf die Möglichkeiten, diese zu erreichen.
 10. Halte Deine Sponsoren in Ehren.“
(vgl. Pinchot, G.: (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden, S. 19).

noch weiterer Anstrengungen⁶⁴; auch um konzeptimmanente Grenzen und Probleme noch besser zu erkennen und zu handhaben. Dabei kann man sich auch von der Maxime des Marketingkollegen Ph. Kotler leiten lassen:

„There are three types of companies:
those who make things happen,
those who watch things happen and
those who wonder what happened!“

Literatur

- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. New York.
- Bass, B.M. (1960): *Leadership by psychology and organizational behavior*. New York.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York et al.
- Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.) (1996): *Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern*. München/Mering.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (1997): *Mitarbeiter am Kapital beteiligen*. Gütersloh.
- Bitzer, M. (1991): *Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung*. Zürich/ Stuttgart.
- Burgelman, R./Sayles, L. (1986): *Inside corporate innovation. Strategy, structure and managerial skills*. London.
- Conger, J.A. (1989): *The charismatic leader*. San Francisco et al.
- Dahrendorf, R. (1997): *Die Quadratur des Kreises: Freiheit, Solidarität, Wohlstand*. Vortrag auf der 10. Jahrestagung des Forschungsinstituts für empirische Wirtschaftsforschung, Universität St. Gallen, am 5.9.1997.
- Deutschmann, C./Weber, C. (1987): *Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft*. Frankfurt a.M./New York.
- Drucker, P. (1971): *Die ideale Führungskraft*. Düsseldorf.
- Drumm, H.J. (1989): *Transferpreise*. In: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. Stuttgart, Sp. 2077-2087.
- Drumm, H.J. (1989): *Verrechnungspreise*. In: Szyperski, N. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Planung*. Stuttgart, Sp. 2168-2177.
- Esser, M./Kobayashi, K. (Hrsg.) (1994): *Kaishain - Personalmanagement in Japan*. Goldingen/Stuttgart.
- Evans, P. (1986): *The strategic outcomes of management*. In: *Human Resource Management*, 25, S. 149-167.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, C. (1998): *Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“*. In: *Industrielle Beziehungen*, 5, (1), S. 101-108.

⁶⁴ Vgl. dazu Wunderer, R. (Hrsg.) (1998): *Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer*. Neuwied et al.

- Fischer, G. (1955): Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg.
- Fischer, G. (1967): Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft. Hilden.
- Freemann R.E. (1984): Strategic management - a stakeholder approach. London.
- Frey, B.S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München.
- Gaugler, E. (1972): Zukunftschancen der betrieblichen Partnerschaft. In: Geißler, A./Fricke, W. (Hrsg.): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg, S. 149-157.
- Gaugler, E. (1982): Zieldynamik erfolgsorientierter Mitarbeitervergütungen. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Personalführung. Mannheim et al., S. 107-128.
- Gaugler, E. (1997): Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 507-520.
- Gaugler, E. (1997): Shareholder Value und Personalmanagement. In: Personal, 49, (4), S. 168-175.
- Geißler, A./Fricke, W. (Hrsg.)(1972): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg.
- Gerig, V. (1998): Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften. Dissertation Universität St. Gallen. München/Mering.
- Gomez, P./Rüegg-Stürm, J. (1997): Teamfähigkeit aus systemischer Sicht - zur Bedeutung und den organisatorischen Herausforderungen von Teamarbeit. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 136-157.
- Gomez, P./Zimmermann, T.P. (1997): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. 3. Aufl., Frankfurt a.M./New York.
- Herzberg, F. (1973): Motivation to work. New York.
- Johannisson, B./Monsted, M. (1998): Contextualizing entrepreneurial networking. In: International studies of Management and organization, 27, 3, S. 109-136.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46, (3), S. 199-228.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.
- Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al.
- Kreuter, A. (1997): Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen. München/Mering.
- Krogh, G.v./Roos, J. (Hrsg.) (1996): Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition. London et al.
- Kröll, M./Schnauber, H. (Hrsg.) (1997): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung. Berlin/Heidelberg.
- Kuhn, T. (1997a): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11, (2), S. 195-220.

- Kuhn, T. (1997b): Erfolgsfaktor Unternehmertum - auf dem Wege vom „elitären“ zum „kollektiven“ Verständnis?. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 257-275.
- Lawler III., E. (1977): Motivierung in Organisationen. Bern et al.
- Maier, K. (1979): Das Partnerschaftsmodell als Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Berlin, S. 423-441.
- Manz, C.C./Sims, H.P. (1987): Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing workteams. In: Administrative Science Quarterly, 32, (1), S. 106-128.
- Manz, C.C./Sims, H.P. (1991): Superleadership. In: Organizational Dynamics, 19, (4), S. 18-35.
- Margerison, C./McCann, D. (1985): How to lead a winning team. Bradford.
- Maslow, A. (1973): Psychologie des Seins. München.
- Müller, G.F./Bierhoff, H.W. (1994): Arbeitsengagement aus freien Stücken - psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. In: Zeitschrift für Personalforschung, 8, (4), S. 367-379.
- Müller-Stewens, G./Scholl, H. (1997): Dezentralität und Wandel: Skizzen zu einem veränderten Führungsverständnis. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 121-135.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Nohria, N./Ghoshal, S. (1997): The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation. San Francisco.
- Nonaka, J. (1994): Innovationsmanagement als ein Prozeß der Wissensschöpfung. In: Esser, M./Kobayashi, K. (Hrsg.): Kaishain - Personalmanagement in Japan. Göttingen/Stuttgart, S. 248-277.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. Reading.
- Pestalozzi, H. (1944): Geist und Herz in der Methode. In: Bosshart, E./Dejung, E./Kempter, E./Stettbacher, H. (Hrsg.): Heinrich Pestalozzi. Gesammelte Werke in zehn Bänden. Bd. 9, Zürich, S. 323-362.
- Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden.
- Preiser, S. (1978): Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns. In: Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft. 2. Aufl., Mainz, S. 126-135.
- Reber, G./Jago, G.A. (1997): Festgemauert in der Erde... Eine Studie zur Veränderung der Stabilität des Führungsverhaltens von Managern in Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Tschechien und der Schweiz zwischen 1989 und 1996. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied et al., S. 158-184.
- Riklin, A. (1996): Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli. Bern/Wien.

- Rosenstiel, L.v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.G./Streich, R.K. (Hrsg.) (1993): Wertewandel - Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. Aufl., Stuttgart.
- Sachwald, F. (1998): Cooperative agreements and the theory of the firm. Focussing on barriers to change. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, S. 203-225.
- Schmalenbach, E. (1947/48): Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltungszahl. Bremen-Horn. Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen-Horn.
- Schneider, H.J. (1996): Mitarbeiter als Mitgesellschafter. In: *Personal*, 48, (3), S. 112-116.
- Schumpeter, J. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig.
- Smith, A. (1977): *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg (Originalausgabe 1759, London)
- Spindler, G. (1954): *Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis*. Stuttgart.
- Sprenger, R. (1998): Die Floskel vom Unternehmer. In: *Manager Magazin*, 28, (4), S. 272-274.
- Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.) (1996): *Management in Mittel- und Osteuropa. Konzepte, Praxis, Perspektiven*. Frankfurt a.M.
- Steyrer, J. (1995): *Charisma in Organisationen*. Frankfurt a.M.
- Ulich, E. (1994): *Arbeitspsychologie*. 3. Aufl., Stuttgart.
- Ulrich, H. (1968): *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P. (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung*. Stuttgart.
- Ulrich, P. (1997): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern et al.
- Weiner, B. (1976): *Theorien der Motivation*. Stuttgart.
- Witt, U. (1998): Imagination and leadership. The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, S. 161-177.
- Womack, J./Jones, D./Roos, D. (1992): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. 7. Aufl., Frankfurt a.M./New York.
- Wunderer, R. (1967): *Systembildende Betrachtungsweisen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers*. Berlin.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1991): *Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten*. Stuttgart.
- Wunderer, R. (1994): *Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung*. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. Wiesbaden, S. 229-271.
- Wunderer, R. (1995): *Unternehmerische Führung - aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorie*. In: Brandenburg, A. (Hrsg.): *Standpunkte zwischen Theorie und Praxis. Handlungsorientierte Problemlösungen in Wirtschaft und Gesellschaft*. Bern et al., S. 81-116.

- Wunderer, R. (1997): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. 2. Aufl., Stuttgart.
- Wunderer, R. (1998): Personalmanagement in der Dienstleistungsgesellschaft. Charakteristika, Steuerungs- und Organisationskonzepte. In: *io Management Zeitschrift*, 67, (3), S. 90-96.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1998): Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Neuwied et al.
- Wunderer, R./Arx, S.v. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept. Wiesbaden.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt a.M./New York.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1995): Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*. Neuwied et al., S. 3-20.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.) (1995): *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*. Neuwied et al.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1995): Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß. Stuttgart.

Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich: Ein Fallbeispiel aus dem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)

Andrea Jochmann-Döll:

1. Was macht dieses Fallbeispiel interessant?
2. Der ÖPNV ist in Bewegung
3. In Gruppen sind wir stärker: Gruppenarbeit bei der Rostocker Straßenbahn
4. Mitbestimmung per Handschlag - In Rostock ist das möglich

Literatur

1. Was macht dieses Fallbeispiel interessant?

Wer den zahlreichen Darstellungen von Gruppenarbeitsmodellen und -konzepten aus der betrieblichen Praxis eine weitere hinzufügen möchte, tut gut daran, dies zu begründen, um die theoretische Relevanz dieses Beispiels und seine mögliche spezifische Bedeutung für bestimmte inhaltliche Diskussionsschwerpunkte nicht in der Vielfältigkeit der gebotenen Beispiele in der nunmehr seit mehr als 20 Jahren wieder aktuellen Debatte über Gruppenarbeit untergehen zu lassen.

Die Begründung für die Beschäftigung mit dem Beispiel der Gruppenarbeit bei der Rostocker Straßenbahn AG (RSAG) ist dreigeteilt:

Zunächst einmal wird das Beispiel durch das Unternehmen bzw. die Branche, der es angehört, interessant. Gruppenarbeit wurde lange Zeit ausschließlich in den Werkhallen der produzierenden Industrie praktiziert. Und hier wiederum waren die Metall-, Stahl- und Elektroindustrie die hauptsächlichen Lieferanten von Fallbeispielen für die theoretische Diskussion und empirische Forschung. Die Dienstleistungsbereiche und Verwaltungsabteilungen dieser Unternehmen waren von diesen Konzepten meistens ausgeschlossen. Dies beginnt zwar sich zu ändern, seit durch Konzepte wie TQM und Kundenorientierung auch von ehemals 'kundenfreien Räumen' in Unternehmen Beiträge zur aktiven Mitgestaltung des unternehmerischen Leistungsprofils und damit zum wirtschaftlichen Erfolg eingefordert werden, doch dieser Prozeß ist noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Für die Dienstleistungsbranche und ihre Unternehmen gilt dies erst recht. Kundenorientierung und Servicequalität gehören hier zwar zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens, doch daß diese durch Modelle der Gruppenarbeit, Beteiligung und Eigenverantwortung der Beschäftigten gesteigert werden können, ist ein noch neuer Gedanke. Denn die Qualität der Dienstleistung wurde beinahe synonym zur Qualität des persönlichen zweiseitigen Verhältnisses zwischen KundIn und MitarbeiterIn definiert, strukturelle Einflüsse auf dieses Verhältnis selten ge- und untersucht.

Im ÖPNV galt Gruppenarbeit für viele schlicht als unmöglich, da die Fahrtätigkeit ein klassischer Einzelarbeitsplatz sei und gar nicht in Gruppen organisiert werden könne. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich diese Vorstellung jedoch drastisch verändert. In zahlreichen Verkehrsunternehmen wurden und werden Gruppenarbeitskonzepte entwickelt und umgesetzt. So auch bei der RSAG, die damit die Diskussion um ein Beispiel für Gruppenarbeit in einem Dienstleistungsunternehmen mit überwiegend Einzelarbeitsplätzen bereichert. (Beschreibung der allgemeinen Situation im ÖPNV im 2. Abschnitt)

Darüber hinaus - und dies ist der zweite Grund für die Auswahl dieses Beispiels - beinhaltet das Rostocker Modell weitreichende Ansätze von Gruppenautonomie und

Eigenverantwortung, bis hin zur Möglichkeit der Auswahl und Abwahl der Führungskraft für mehrere Gruppen (wohlgemerkt: nicht des Gruppensprechers). (Darstellung des Modells im 3. Abschnitt)

Ein dritter interessanter Aspekt dieses Fallbeispiels liegt in seinem Einführungsprozeß: Von Dezember 1995 bis Dezember 1997 wurde das Modell unter Beteiligung aller Beschäftigtengruppen im Unternehmen von Projektgruppen und im Rahmen einer Pilotphase entwickelt, ohne daß hierzu eine Betriebsvereinbarung oder andere schriftliche Vereinbarungen abgeschlossen wurden. Erst im Januar 1998 wurde das, was in den vergangenen zwei Jahren auf der Basis gegenseitigen Vertrauens erarbeitet wurde, in einer Betriebsvereinbarung niedergeschrieben. Eine solch späte schriftliche Fixierung und Absicherung getroffener Vereinbarungen bei entscheidenden Veränderungsprozessen ist in Unternehmen sicherlich unüblich, wenn nicht gar für viele Unternehmen undenkbar. In Rostock hat sich jedoch eine Form der 'Mitbestimmung per Handschlag' etabliert, die die Frage aufwirft, ob und inwiefern sie einen angemesseneren Umgang mit Veränderungsprozessen darstellt, als die Regelungslut, mit der in anderen Unternehmen möglicherweise offene Gestaltungsprozesse und gegenseitiges Vertrauen eher behindert als gefördert werden. (Diskussion dieser Frage im 4. Abschnitt)

2. Der ÖPNV ist in Bewegung

Der ÖPNV ist seit 10 Jahren einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt. Auslöser hierfür waren zum einen die maroden Finanzkassen der Kommunen als Eigentümer der Verkehrsbetriebe, zum anderen eine Verordnung der Europäischen Gemeinschaft, die den freien Wettbewerb für gemeinwirtschaftliche Verkehrsdienstleistungen auf nationaler und internationaler Ebene einführte. Kurz zusammengefaßt bedeutet dies, daß die Kommunen als Aufgabenträger mit ihrer jeweiligen Politik der Unterstützung ihres Verkehrsbetriebs durch einlagenähnliche Zuschüsse darüber entscheiden, ob der Auftrag über eine Verkehrsdienstleistung - wie bisher - quasi automatisch an den eigenen Verkehrsbetrieb vergeben werden darf oder ob sich der ehemals kommunale Verkehrsbetrieb gegenüber einem Konkurrenzangebot eines privaten Anbieters behaupten muß. Da die öffentlichen Finanzen knapp sind, schwebt der Reiz einer Auftragsvergabe an einen billigeren privaten Verkehrsanbieter als Damoklesschwert über städtischen Bussen und Bahnen.¹ Nach dem Indivi-

¹ Vgl. Dubenkropp, Hans-Heino: Begrüßung und Eröffnung des zweiten Blocks, in: Dokumentation ..., a.a.O., S. 25.

dualverkehr als dem größten Konkurrenten müssen sich die Verkehrsbetriebe nun einem zweiten, neuen Wettbewerbsfaktor stellen.²

Das freie Spiel der Marktkräfte und die Logik betriebswirtschaftlicher Entscheidungen werden allerdings so lange in ihrer Wirkung eingeschränkt bleiben, wie der ÖPNV ein Element der öffentlichen Versorgung der Bevölkerung und damit zumindest teilweise Gegenstand sozial- und kommunalpolitischer Entscheidungen bleibt. Ob eine Buslinie geschlossen oder eine neue Straßenbahnlinie gebaut wird, hängt eben (auch) von der kommunalpolitischen Willensbildung ab und nicht von prognostizierten Fahrgastzahlen, Umsätzen und Rentabilitäten. Durch diese politische Mitverantwortung begründet sich die Verpflichtung der Kommunen, einen Teil der Lasten betriebswirtschaftlich nachteiliger Entscheidungen mitzutragen.

In Anbetracht dieser Situation werden überall in den Verkehrsbetrieben Möglichkeiten gesucht, sich den veränderten Bedingungen am Markt anzupassen und erfolgreiche Überlebensstrategien zu entwickeln. In vielen Betrieben stößt man dabei auf das Potential, das in einer Veränderung der traditionellen Arbeitsstrukturen, in engagierten und verantwortungsbewußten MitarbeiterInnen, einer Entschlackung von Hierarchie und Bürokratie sowie einer Anpassung der Dienstleistung an die Kundenbedürfnisse schlummert. Eine Grundidee also, die auch in vielen produzierenden Unternehmen Ausgangspunkt für Veränderungen in der Arbeitsorganisation, im Führungsverständnis und in der Markt- und Kundenorientierung war.

"Neue Arbeitsformen im Fahrdienst sind ein Ansatzpunkt für eine neue Unternehmens- und Beteiligungskultur und eine Chance zur Reorganisation und Zukunftssicherung unserer Verkehrsunternehmen."³ Darin sind sich ÖTV und VDV (Verband deutscher Verkehrsunternehmen) im Grundsatz einig. Für die praktische Umsetzung in den Unternehmen muß dies nicht unbedingt die Einführung von Gruppenarbeit bedeuten. Doch die Reihe der Verkehrsbetriebe, die bereits Gruppenarbeit eingeführt haben oder kurz davor sind, ist bereits recht stattlich. Dabei reicht die Bandbreite von Gruppenarbeitskonzepten, die eher ein Betreuungsmodell sind und lediglich die frühere Führungsspanne von bis zu 400 FahrerInnen für eine/-n BetriebschefIn auf ein überschaubares Maß zurückgeführt haben, bis hin zu weitreichenden Ansät-

² In Bad Nauheim, einem kleinen hessischen Ort, ist es nun meines Wissens zum ersten Mal passiert, daß der Stadtrat eine Verkehrsleistung für die kommenden Jahre einem privaten Konkurrenzanbieter und nicht - wie üblich - dem kommunalen Verkehrsbetrieb zugeschlagen hat.

³ Schmidt-Kohlhas, Hilmar: Gewerkschaftliche Anforderungen an neue Arbeitsorganisationen in ÖPNV-Betrieben, in: Dokumentation ..., a.a.O., S. 17, vgl. hierzu auch als Position des VDV: Wasser, Gerd: Können Gruppenarbeit und -führung eine Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen im ÖPNV sein? In: ebenda, S. 40 ff.

zen einer Reorganisation des gesamten Unternehmens und erheblicher Autonomie für die Arbeitsgruppenmitglieder.⁴

Die Dynamik, Vielfältigkeit und Kreativität dieser Branche wurde allen Beteiligten veranschaulicht, als sich im März 1996 350 VertreterInnen (FahrerInnen, GruppenleiterInnen, Führungskräfte bis hin zu Vorständen) aus über 70 Verkehrsbetrieben zu einer dreitägigen Veranstaltung in Bremen trafen, um Gruppenarbeitsmodelle als eine Möglichkeit der Zukunftsgestaltung im ÖPNV zu diskutieren und ihre Erfahrungen auszutauschen. Am Ende des mehrstufigen Diskussionsprozesses stand eine von allen TeilnehmerInnen getragene 'Vision Gruppenarbeit 2000', die in 11 Abschnitten Ziele, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfolgreicher Gruppenarbeitsmodelle beschreibt.⁵ Die zahlenmäßig starke und engagierte Teilnahme an dieser Veranstaltung zeigt, daß der ÖPNV die Herausforderung angenommen hat und auch in Zukunft etwas bewegen will.

3. In Gruppen sind wir stärker: Gruppenarbeit bei der Rostocker Straßenbahn

Einer der Verkehrsbetriebe, die in der Gruppenarbeit eine Antwort auf die gesetzlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen sehen, ist die Rostocker Straßenbahn AG (RSAG). Im Dezember 1995 wurde dort das Projekt 'Gruppenarbeit im Fahrdienst' ins Leben gerufen.⁶

Das Unternehmen hatte sich in den Jahren nach der politischen Wende von einem VEB-Betrieb in einem Kombinat zu einer Aktiengesellschaft entwickelt. Die Aktien der RSAG werden zu 98% von der RVV (Rostocker Verkehr- und VersorgungsgmbH), zu 2% von der Stadt Rostock gehalten. Die Mitarbeiterzahl reduzierte sich seit 1990 um ca. 300 auf jetzt 850 MitarbeiterInnen. Die Fahrgastzahlen reduzierten sich - wie in allen ostdeutschen Städten - in den Jahren seit 1989 aufgrund des steigenden PKW-Individualverkehrs erheblich: von früher 80 Millionen Fahrgästen auf nunmehr 40 Millionen Fahrgäste. Die Fahrleistung, gemessen in gefahrenen Kilometern, sank in wesentlich schwächerem Ausmaß. Bereits hierdurch läßt sich der enorme Kostendruck ermessen, dem die RSAG ausgesetzt war und ist.

⁴ Vgl. z.B.: Schlünkes, Holger: Nahverkehr macht glücklich, in: Personalwirtschaft 1/96, S. 10 - 13.

⁵ Siehe Dokumentation der ÖPNV-Fachtagung „Zukunftsgestaltung im ÖPNV durch Gruppenarbeit im Fahrdienst?!“ vom 5. - 7. März 1996 in Bremen, Hrsg. Bremer Straßenbahn AG, Bremen 1996.

⁶ Die Darstellung dieses Modells basiert auf einem nicht veröffentlichten Vortragsmanuskript sowie einem Gespräch mit den Herren Hajo Graf Vitzthum (Vorstand der RSAG), Klaus Albinus (Vorsitzender des Betriebsrats der RSAG) und Roberto Gronwald (Betriebsratsmitglied). An dieser Stelle mein herzlicher Dank für die Freundlichkeit, Offenheit und Kooperationsbereitschaft!

Um ein Gruppenarbeitsmodell für den Fahrdienst paßgenau und individuell zu entwickeln und von Anfang an alle Interessengruppen des Unternehmens an dem Prozeß zu beteiligen, erhielt das Projekt eine mehrgliedrige Organisationsstruktur (s. Abbildung 1).

Die 15-köpfige Projektgruppe, bestehend aus FahrerInnen, Verkehrsmeistern, Vertretern des Betriebsrats und der Personalabteilung, war das zentrale Koordinationsgremium und Steuerungsgremium. Um die Projektgruppe herum waren angesiedelt

- das Fahrerforum mit je 10 gewählten VertreterInnen aus den Bereichen Bus und Bahn,
- die Workshops für Führungskräfte, an denen alle 45 Führungskräfte beteiligt waren,
- der Projektausschuß, bestehend aus dem Vorstand, 9 Abteilungsleitern und dem Betriebsrats-Vorsitzenden,
- sowie Arbeitsgruppen der Verkehrsmeister und des Werkstattbereichs.

Sowohl Vorstand als auch Betriebsrat engagierten jeweils einen externen Berater, die in der Projektgruppe und im Projektausschuß beteiligt waren.

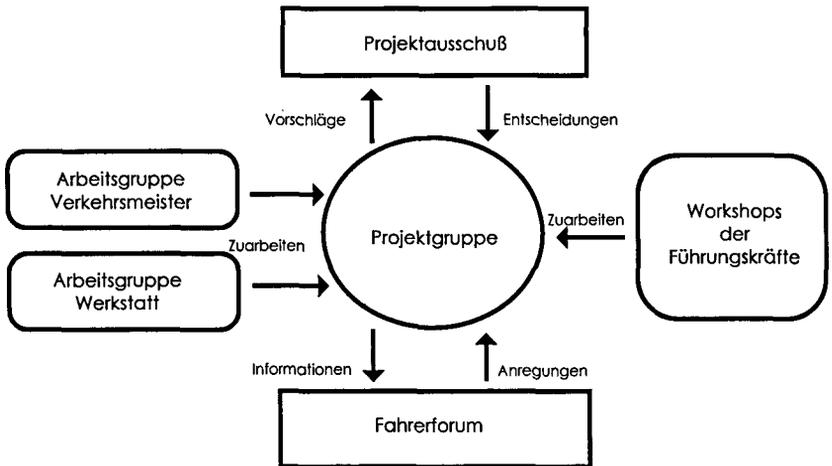


Abb. 1: Organisationsstruktur des Projektes

Für die Zusammenarbeit der verschiedenen organisatorischen Einheiten wurde das sog. Weberschiffchen-Modell entwickelt (s. Abbildung 2). Dieses Modell sorgte dafür, daß Ideen und Anregungen von allen am Projekt beteiligten Gruppen eingebracht, und in mehreren Stufen diskutiert, weiterentwickelt und verabschiedet wer-

den konnten. Die Entscheidungen wurden zwar formal im Projektausschuß getroffen, jedoch wurden Beschlüsse der beteiligten Projektgremien faktisch nie überstimmt oder verändert. "Der Grundsatz war der: Solange es begründet war, galt das. Wenn man etwas anders wollte, mußte man es begründen. Also, es wurde nicht nach Hierarchie entschieden, sondern nach Sache."⁷

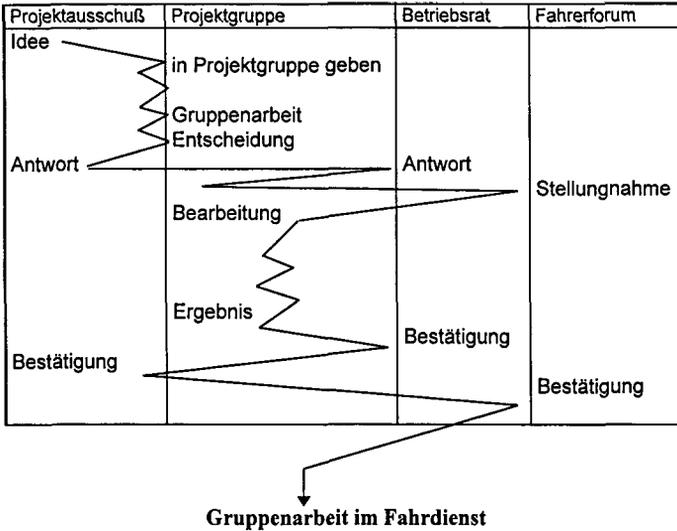


Abb. 2: Das Weberschiffchenmodell

Die erste Aufgabe der so konstituierten Projektorganisation war die Entwicklung und Vereinbarung von Zielen, die mit der Gruppenarbeit erreicht werden sollten. Hier konnte sehr schnell Einigung erzielt werden. Die vereinbarten Ziele drücken die von allen geteilte Überzeugung aus, daß das allen Beteiligten gemeinsame Interesse am Überleben des Unternehmens angesichts der neuen Anforderungen durch rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Anforderungen nur befriedigt werden kann, wenn hierfür drei nachgelagerte Interessensphären gleichberechtigt berücksichtigt werden: die betriebswirtschaftlichen Interessen des Unternehmens bzw. der Anteilseigner, die Interessen und Anforderungen der Kunden an die Dienstleistung sowie die Interessen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Für die Erreichung dieser Ziele wiederum wurde die Stärkung der Eigenverantwortung, die Beteiligung

7

Interview-Zitat Hajo Graf Vitzthum.

der MitarbeiterInnen an unternehmerischen Prozessen sowie die Delegation von Entscheidungskompetenz an die MitarbeiterInnen in bestimmten Bereichen als Voraussetzung angesehen (s. Abbildung 3).

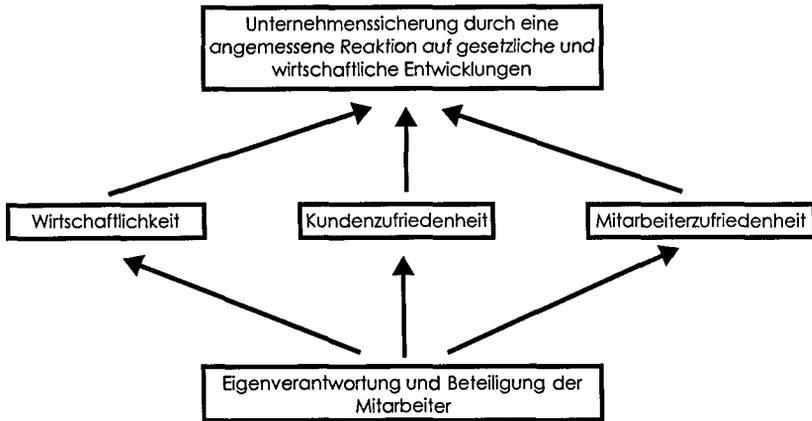


Abb. 3: Ziele-Hierarchie

Im einzelnen formulierten die Projektbeteiligten folgende Ziele:

- "Reagieren auf die neuen Anforderungen seitens der Gesetzgebung und der wirtschaftlichen Entwicklung
- Sensibilisieren der MitarbeiterInnen für betriebswirtschaftliche Belange durch das Definieren von einzelnen Gruppen als Abrechnungseinheiten
- Erreichen einer höheren Kundenzufriedenheit
- Delegieren von Entscheidung und Verantwortung in kleinere Gruppen - bis hin zum Fahrer
- Beteiligen der FahrerInnen an der Dienst- und Urlaubsplanung
- Ansprechpartner und Betreuung der FahrerInnen vor Ort
- Besseres Arbeitsklima"⁸

Für alle MitarbeiterInnen wurde eine Info-Woche vorbereitet. Von 850 MitarbeiterInnen nahmen 600 die Gelegenheit zur Teilnahme an einer eintägigen Informationsveranstaltung wahr. An diesen Tagen wurden zunächst selbst produzierte

⁸ Internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript).

Videos gezeigt, die Aussagen von KundInnen (auch von Kindern als zukünftige KundInnen) und MitarbeiterInnen zum Unternehmen präsentierten. Neben Referaten wurden dann in Gruppen bestimmte Themen und Aufgaben bearbeitet und Fragen entwickelt, die von den anwesenden Vorstands- und Betriebsratsmitgliedern direkt beantwortet wurden. Somit erlebten die MitarbeiterInnen an diesem Tag hautnah, was Gruppenarbeit bedeutet und wie sie funktioniert. Die Resonanz auf diese Tage war eindeutig positiv und somit eine wichtige Basis für die spätere Akzeptanz des Gruppenarbeitsmodells in der Belegschaft und das Vertrauen, daß Beteiligung an dem Prozeß nicht nur versprochen sondern ernstgenommen und wirklich umgesetzt wird.

Anfang des Jahres 1997 begann die Pilotphase des Projektes im Busbereich. Zu diesem Zeitpunkt lag für die Organisationsstruktur der Gruppenarbeit lediglich fest, daß es Gruppen mit 15 - 20 Mitgliedern geben sollte, die zu Teams zusammengefaßt werden sollten. Alle weiteren Präzisierungen sollten anhand der Erfahrungen aus der Pilotphase erfolgen. Nach einem halben Jahr wurden die ersten Pilotgruppen für den Straßenbahnbereich gebildet. Mit dem kommenden Sommerfahrplan, also im Mai 1998, wird die Pilotphase beendet sein und das Gruppenarbeitsmodell für den gesamten Fahrdienst umgesetzt werden.

Die neue Struktur der Abteilung Betrieb/Verkehr ordnet der Funktion der Abteilungsleitung 6 Serviceteams mit jeweils einem/-r LeiterIn zu. Zu jedem Serviceteam gehören wiederum 4 FahrerInnen-Gruppen, die jeweils eine/-n GruppensprecherIn und ein/-e StellvertreterIn wählen. Daneben gibt es das Abteilungs-Controlling und die Gruppen Personaldisposition und Leitstelle (s. Abbildung 4)

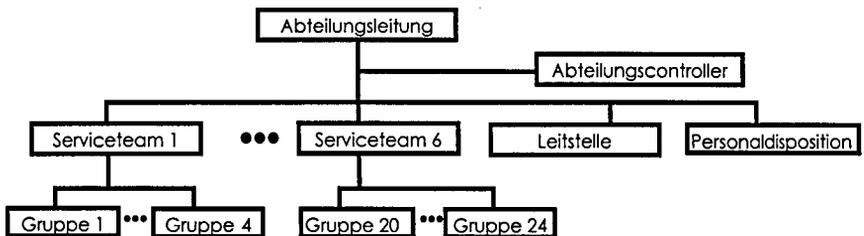


Abb. 4: Die neue Struktur der Abteilung Betrieb/Verkehr

Die disziplinarische Führungsverantwortung liegt für alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte der Abteilung beim Abteilungsleiter. Fachliche und weisungsberechtigte Vorgesetzte für die FahrerInnen sind die TeamleiterInnen.

Ein Serviceteam hat die Aufgaben,

- Dienstleister und Ansprechpartner für die zugehörigen Gruppen und die Leitstelle zu sein,
- für eine flexible Aufgabenverteilung zu sorgen und die Koordination von Problemlösungsprozessen zu übernehmen,
- Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten, die aus den Gruppen heraus gemacht werden
- und die Erfüllung der operativen Verkehrsaufgaben auf Anforderung der Leitstelle sicherzustellen.⁹

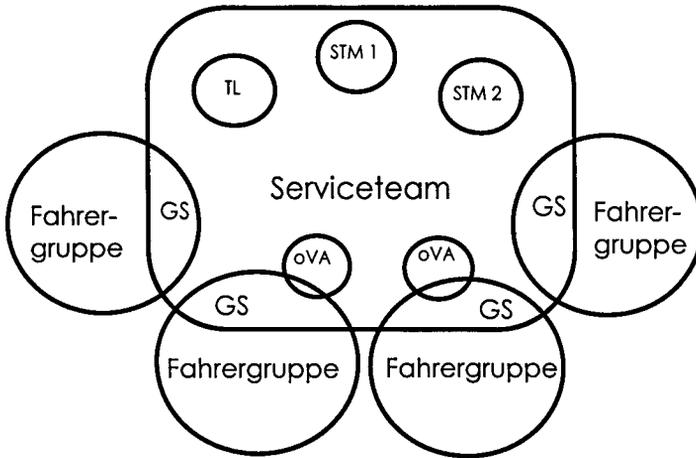
Zu einem Serviceteam gehören zwei feste Mitglieder: der/die LeiterIn sowie ein weiteres fest zugeordnetes Mitglied, das gleichzeitig die Funktion der stellvertretenden Teamleitung übernehmen soll. Außerdem gehören dem Serviceteam die 4 gewählten GruppensprecherInnen sowie zwei FahrerInnen mit operativen Verkehrsaufgaben an, die für diese Aufgaben zu 25% vom Fahrdienst freigestellt werden und zu 75% ihrer Arbeitszeit in den verschiedenen Gruppen ihres Teams Fahrleistungen erbringen. Darüberhinaus wirkt ein Serviceteam-Mitglied aus dem Werkstattbereich mit festgelegtem Zeitbudget im Team mit (s. Abbildung 5)

Der/die Serviceteam-LeiterIn hat folgende Aufgaben:

- "Betreuung der Gruppen
- Budgetverwaltung
- Kostenrechnung
- Kennziffern
- Vorgabe Urlaubsplan
- Bearbeitung von Vorkommnissen
- Koordinierung der Bearbeitung und Lösung von Problemen
- Koordinierung der Bearbeitung von Vorschlägen"¹⁰

⁹ In Anlehnung an ein internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript).

¹⁰ Internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript) ('Vorkommnisse' sind im Sprachgebrauch der RSAG technische Störungen oder Unfälle).



GS = Gruppensprecher
 oVA = FahrerIn mit operativen Verkehrsaufgaben
 TL = TeamleiterIn
 STM 1 = fest zugeordnetes Serviceteam-Mitglied
 STM 2 = Serviceteam-Mitglied mit Zeitbudget

Abb. 5: Das Serviceteam

Eine FahrerInnen-Gruppe besteht in Rostock aus 16 - 20 Mitgliedern. Kriterien für die Gruppenzusammensetzung sind

- ausgewogener Anteil von Mitgliedern mit schulpflichtigen Kindern,
- ausgewogener Anteil von Teilzeitbeschäftigten,
- Mehrfachqualifizierung der FahrerInnen für den Bus- und Straßenbahnbereich,
- Einhaltung des RSAG-Durchschnitts der Beschäftigten im Hinblick auf Geschlechtsanteile, Betriebszugehörigkeit und Alter.¹¹

Jede Gruppe wählt ein/-e SprecherIn und ein/-e StellvertreterIn. Den GruppensprecherInnen steht ein durchschnittliches Zeitbudget von 20 Stunden im Monat für folgende Aufgaben zur Verfügung:

- Ansprechpartner für Gruppenmitglieder und Serviceteam
- Erarbeitung des Urlaubsplans unter Mitwirkung der FahrerInnen
- Unterstützung bei der Bearbeitung von Vorkommnissen

¹¹ Internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript).

- Bei Verfehlungen Vertretung der Gruppenmeinung
- Sammeln, Verfolgen und Nachbereiten von Vorschlägen und Problemen
- operatives Geschäft
- Vertreten der Gruppe nach außen und innen
- Förderung des Gruppenzusammenhalts
- Kontakthalten zu anderen Gruppen
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (Protokoll und Maßnahmeplan) des Gruppengesprächs
- Mitwirkung an der operativen Dienstbesetzung¹²

Jeder Gruppe wird mit einer bestimmten Fahrleistung ('Dienstmasse') beauftragt, für deren Erfüllung sie verantwortlich ist. Können die entsprechenden Dienste von der Gruppe nicht erbracht werden, kann innerhalb des Teams ausgeholfen werden. Bei Personalknappheit ist auch der/die ServiceteamleiterIn verpflichtet, Fahrdienste zu übernehmen. Erst, wenn dies auch nicht möglich ist, werden andere Teams um Aushilfe gebeten. Ziel der Dienst- und Urlaubsplanung innerhalb der Gruppe ist es, ohne Hilfe anderer Gruppen oder Teams die erforderlichen Dienste besetzen zu können. Ein Gruppenmitglied hat damit folgende Aufgaben im Rahmen der Gruppenarbeit:

- Teilnahme am Gruppentag
- anonyme Erörterung von Verfehlungen ohne disziplinarische Auswirkungen im Gruppengespräch
- Mitarbeit an und Einflußnahme auf die Fahr-, Dienst-, Turnus- und Urlaubsplanung
- Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsablaufes und der Arbeitsbedingungen¹³

Für jede Gruppe sind pro Jahr 5 Schulungstage vorgesehen. An diesen Tagen stehen zwei Stunden für die 'Fahrerschulung' zur Verfügung. Während einer Fahrerschulung werden gesetzliche und betriebliche Informationen gegeben. Weitere zwei Stunden sind sonstigen Weiterbildungsthemen gewidmet, für die aus den Reihen der FahrerInnen im Rahmen von Befragungen Bedarf gemeldet wurde. Der Nachmittag dieses Tages dient dem Gruppengespräch. Hier werden unter der Moderation des/der GruppensprecherIn interne Belange der Gruppe (Gruppenprozeß, Organisation, Technik, Verbesserungsvorschläge) behandelt.

¹² Internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript).

¹³ Internes Papier der RSAG (Vortragsmanuskript).

Für Verkehrsbetriebe ist es aufgrund der komplexen Arbeitszeit- und Schichtplanung regelmäßig schwierig, solche gemeinsamen Veranstaltungen für Arbeitsgruppen zu realisieren. Bei der RSAG wurde hierfür ein besonderes Schichtmodell ('Rostock-Turnus', 16-Wochen-Plan) entwickelt, das eine gleichzeitige Freistellung aller Gruppenmitglieder für diese Gruppentage ermöglicht, ohne daß der Fahrbetrieb gestört wird. Auch die Zeiten für die gruppenspezifischen Aufgaben der GruppensprecherInnen werden in diesem Schichtmodell eingeplant.

Um das Bewußtsein für wirtschaftliche Belange des Unternehmens und die Kostenstruktur bei den FahrerInnen zu steigern, wurde den Gruppen neben der Verantwortung für bestimmte zu erbringende Fahrleistungen ein Budget zugeordnet. Jede Gruppe ist für ihr Budget verantwortlich. Das Budget wird in jedem Jahr neu ausgehandelt. Basis ist das verbrauchte Budget des Vorjahres mit dem Ziel, die Kosten zu senken. Die Budgetvergabe wird im Rechnungswesen durch eine entsprechende Kostenstellenstruktur nach Gruppen und Teams unterstützt. Was mit nicht verbrauchtem Budget geschieht, bzw. zu welchen Anteilen und in welcher Form die erzielten Ersparnisse dem Unternehmen und den Fahrergruppen zugute kommen, ist noch in der Diskussion. Außerdem werden zur Zeit noch Instrumente entwickelt, die den Gruppen durch eine entsprechende Datenbasis eine echte Steuerung der Kosten und Aufwände ermöglichen werden.

Ein Kennzahlen-System wird den Gruppen Rückmeldung über ihre für das Unternehmen erbrachten Leistungen in Form verschiedener qualitativer und quantitativer Kennziffern liefern (s. Abbildung 6). Eine wesentliche Kennziffer für den wirtschaftlichen Erfolg einer Gruppe wird der Dienstplan-Wirkungsgrad sein, also das Verhältnis von eingesetzter und bezahlter Arbeitszeit zu tatsächlicher produktiver Lenkzeit auf den Fahrzeugen.

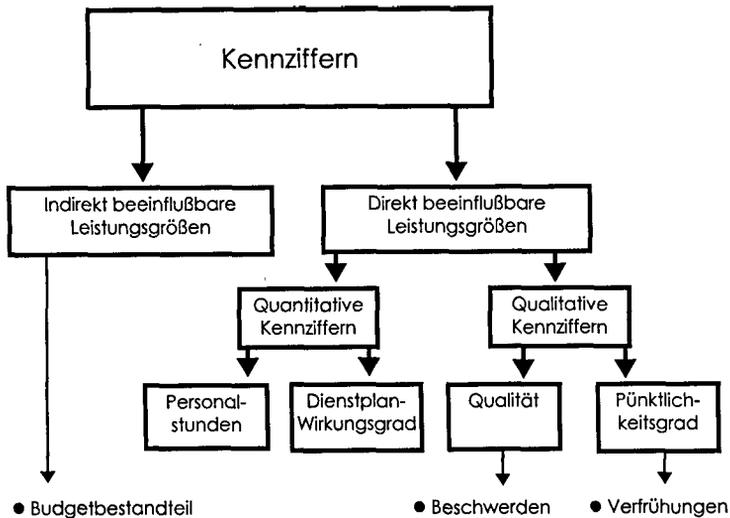


Abb. 6: Das Kennziffern-System

Zur Zeit (im März 1998) werden bei der RSAG im Zuge der vollständigen Einführung des Gruppenmodells die (Führungs-) Positionen in den Serviceteams besetzt. Damit stehen einschneidende und konsequente Veränderungen für die Führungskräfte an. Von den ehemals 45 Führungskräften (Verkehrs- und Fahrmeister) unterhalb der Abteilungsleiter-Ebene sind noch 12 Führungspositionen in den Serviceteams übrig geblieben. Weitere 12 Personen werden weiterhin als Führungskräfte in der Leitstelle eingesetzt werden. Von den ehemaligen Führungskräften werden einige als FahrerInnen mit operativen Verkehrsaufgaben in den Serviceteams arbeiten. Diejenigen, für die es keine Führungspositionen mehr geben wird, müssen mit Umsetzungen als FahrerInnen rechnen.

Für die Führungskräfte der RSAG kommt dieser Schritt nicht unerwartet. Denn sie waren von Anfang an in den Prozeß der Neu-Gestaltung der Führungsstrukturen im Fahrdienst einbezogen. In insgesamt drei Führungskräfte-Workshops bereiteten sie sich auf das neue Führungsverständnis und eine neue Rolle der Führungskraft bei der RSAG vor. In einem der Workshop analysierten sie ihre Aufgaben unter der Fragestellung 'Welche Aufgaben muß notwendigerweise ein Führungskraft erledigen? Welche Aufgaben können auch von anderen übernommen werden?' Parallel dazu arbeiteten FahrerInnen-Gruppen an einer ähnlichen Aufgaben-Analyse. Ergebnis war

unter anderem die Feststellung, daß Vorgesetzte und FahrerInnen in der Vergangenheit gleiche Aufgaben erledigten, ohne dies voneinander zu wissen.

Für die Auswahl der TeamleiterInnen-Positionen wurde ein mehrstufiges Auswahlverfahren entwickelt:

- Zunächst erhalten alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit, an einem Mini-Assessment Center zur Analyse des Führungspotentials teilzunehmen. Als Ergebnis erhält jede/-r MitarbeiterIn ein Zertifikat, das eine Aussage über die Eignung zur Führungskraft in der neuen Organisationsform trifft. Dieses Zertifikat bleibt in den Händen der MitarbeiterInnen, wird also nicht von der Personalabteilung verwaltet.
- Anschließend werden die TeamleiterInnen-Stellen intern ausgeschrieben. Es kann sich jede/-r bewerben, der/die ein entsprechendes Zertifikat erworben hat.
- Vorstand und Betriebsrat treffen eine gemeinsame Entscheidung.
- Bei mehreren geeigneten KandidatInnen kann das Serviceteam wählen, wer die Position des/der ServiceteamleiterIn erhält. Im gegenwärtig laufenden Auswahlverfahren ist dies allerdings nicht vorgekommen.
- Nach Ablauf von 2,5 Jahren wird das Serviceteam seine Führungskraft abwählen können. Vorstand und Betriebsrat werden hier allerdings das letzte Entscheidungsrecht haben.

Erfahrungen mit der vollständigen Umsetzung des Gruppenarbeitsmodells hat die RSAG also noch nicht sammeln können. Doch auch der Prozeß der Entwicklung und Ausgestaltung des Modells hat bereits Wirkungen und Konsequenzen für die drei Zielgruppen MitarbeiterInnen, KundInnen und Anteilseigner erzielt:

MitarbeiterInnen: Die MitarbeiterInnen sind von der Richtigkeit des eingeschlagenen Weges überzeugt und engagieren sich selbst- und verantwortungsbewußt in dem Prozeß. Kritische Fragen werden sehr viel häufiger gestellt als früher. Insgesamt wird das Klima als offener, aktiver und angstfreier beschrieben. "Der Abbau von Hierarchie macht sich einfach positiv bemerkbar. Die Angst, mit bestimmten Dingen umzugehen, verringert sich."¹⁴ Dies steht in unmittelbarem Zusammenhang zu der Veränderung des Führungsklimas bei der RSAG. Denn obwohl die Führungsstruktur bislang nur in den Pilotgruppen verändert wurde, hat die praktische Erfahrung aller Führungskräfte durch die Mitarbeit in dem Prozeß der Umgestaltung und die Reflektion der eigenen Arbeit in den Workshops bereits ein Umdenken bewirkt. Allerdings muß an diesem neuen Führungsverständnis noch weiter gear-

beitet werden, denn: "Es sind ja viele Jahre verloren gegangen, seit '90 bis praktisch '95, sie auf diese neuen Formen irgendwie vorzubereiten. ... Man hätte eher anfangen müssen. Weil ja die Tendenz ... eher zu erkennen war, daß man andere Führungsstrukturen aufbauen muß. Auch hier im Unternehmen. ... Unabhängig davon, ob am Ende Gruppenarbeit steht oder nicht."¹⁵

- KundInnen:** Die Beschwerden von KundInnen sind in den Pilotbereichen der Gruppenarbeit bereits zurückgegangen.
- Anteilseigner:** Eine verbesserte Wirtschaftlichkeit wird sich erst nach der vollständigen Einführung einstellen können. Aber bereits heute ist parallel zur gesteigerten Kundenorientierung ein verbessertes Image der RSAG in der Öffentlichkeit festzustellen.

Das besondere an diesem Prozeß war, daß bis zum 1. Januar 1998 keine Betriebsvereinbarung existierte, die den Prozeß der Einführung von Gruppenarbeit oder das Gruppenarbeitsmodell selber regelte oder beschrieb. Alle Vereinbarungen, die seit Dezember 1995 getroffen wurden, waren mündliche Vereinbarungen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und wurden auf Betriebsversammlungen und Informationsveranstaltungen allen MitarbeiterInnen vorgetragen. Auch die Zusicherung, daß durch die Einführung von Gruppenarbeit keine beriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden, wurde nicht schriftlich fixiert. Erst mit Januar 1998 traten Betriebsvereinbarungen in Kraft, die Rahmenvereinbarungen zur Gruppenarbeit und Besitzstandsregelungen bei Übernahme geringer bezahlter Aufgaben beinhalten. Das folgende 4. Kapitel wird diese besondere Art der 'Mitbestimmung per Handschlag' genauer beleuchten.

4. Mitbestimmung per Handschlag - In Rostock ist das möglich

Wenn es um Veränderungsprozesse in Unternehmen geht, die das Ziel haben, Hierarchien zu verflachen, mehr Entscheidungskompetenz an die Beschäftigten zu delegieren und an deren Motivation und Eigenverantwortung zu appellieren, wird regelmäßig ein Klima des Vertrauens im Unternehmen beschworen, das als wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Gestaltung des Prozesses beschrieben wird. Dies ist in den Betrieben des ÖPNV nicht anders und wurde auf der bereits beschriebenen Veranstaltung in Bremen (siehe Abschnitt 2) von vielen Seiten bestätigt: So warnte Hans-Heino Dubenkropp, Vorstand der Berliner Verkehrsbetriebe seine Kollegen: "Ohne dieses *Vertrauen* wird ... (ein) Unternehmer nicht oder viel zu spät von Problemen im Unternehmen oder vom Markt hören und nicht rechtzeitig Maßnah-

¹⁵ Interview-Zitat Klaus Albinus.

men zum Gegensteuern ergreifen und vernünftig begründen können."¹⁶ Hilmar Schmidt-Kohlhas erklärte für die ÖTV: "Wir gehen davon aus, daß auch das Management die Zeichen der Zeit erkannt hat und bereit ist, neue Wege mit einer *vertrauens-* und konsensorientierten Unternehmensreorganisation zu gehen."¹⁷ Die unternehmerischen Ziele seien "zu erreichen über eine *vertrauensorientierte* Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitsformen im Fahrdienst."¹⁸ Aus wissenschaftlicher Sicht Thomas Leithäuser: "Die Entwicklung eines gewissen Maßes an *Vertrauen* ist ... eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung von Gruppenarbeit."¹⁹

Dieses Vertrauen ist deshalb so wichtig, weil Veränderungsprozesse in Unternehmen einerseits die Mitwirkung und Akzeptanz aller Beteiligten erfordern, andererseits aber Unsicherheiten und Ängste auf allen Ebenen hervorrufen, denen durch das Vertrauen begegnet werden muß, daß am Ende des Prozesses ein für alle Beteiligten positives Ergebnis stehen wird. Dies "vor allem auch deswegen, weil am Anfang eines solchen Projektes allenfalls Ziele und Visionen stehen, die konkreten Lösungen aber weitgehend offen sind und erst in Zusammenarbeit zwischen Betriebsparteien, Betroffenen und ggf. externer Beratung und Begleitung entwickelt werden."²⁰

Wenn aber eine vertrauensvolle Atmosphäre eine grundlegende Voraussetzung für die Einführung von Gruppenarbeit und die Beteiligung der MitarbeiterInnen und ihrer Vertretungsorgane eine Selbstverständlichkeit darstellt, wie paßt dann dazu der beinahe im gleichen Atemzug geäußerte Ruf nach gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechten und der Regelung von Besitzständen und erzielten Vereinbarungen in Betriebsvereinbarungen? Ist das Vertrauen in die Vertrauenskultur gebrochen? Existiert sie nur als Wunsch oder wird sie als Mittel zum Zweck künstlich herbeigeredet?

Zweifel am beiderseitigen Glauben in die Herstellbarkeit von Vertrauen erscheinen angebracht, wenn einerseits von Arbeitnehmerseite geäußert wird, es gehe "insbesondere um eine Festlegung von Mitbestimmungsrechten, die die betriebsspezifischen, neuen Arbeitsformen im Fahrdienst berücksichtigt. Denn es geht auch um die Sicherstellung der Kontrollrechte von Betriebs- und Personalräten hinsichtlich

16 Dubenkropp, Hans-Heino: a.a.O., S. 25, Hervorhebung durch die Verfasserin.

17 Schmidt-Kohlhas, Hilmar: a.a.O., S. 13, Hervorhebung durch die Verfasserin.

18 Ebenda, S. 15, Hervorhebung durch die Verfasserin.

19 Leithäuser, Thomas: Einführung 'Gruppenarbeit im ÖPNV', in: Dokumentation ... a.a.O., S. 9, Hervorhebung durch die Verfasserin.

20 Breisig, Thomas: Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarung, Handbuch für Praktiker, Bund-Verlag, Köln 1997, S. 47.

der Gesetze und Verordnungen, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz regeln."²¹ Andererseits stellten die Autoren einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation fest, daß in Dienstleistungs- und Verwaltungsbereichen "keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen der Kooperation des Betriebsrats und der durch Teamarbeit erzielten Erfolge festgestellt (werden konnten). ... Ein Grund dafür könnte sein, daß die Rolle des Betriebsrates als Arbeitnehmervertretung im Angestelltenbereich von geringerer Bedeutung ist."²² Thomas Breisig zieht daraus den Schluß, daß "das Kooperationsinteresse des Managements dort enden mag, wo der faktische Einfluß der Betriebsräte auf die Einstellungen und Reaktionen der Beschäftigten als gering veranschlagt wird."²³

Umso interessanter erscheint angesichts dieser Argumente die Tatsache, daß in Rostock während des gesamten Konzeptions- und Pilotzeitraums auf den Abschluß von Betriebsvereinbarungen verzichtet wurde und erst nachträglich niedergeschrieben wurde, was bereits vorher vereinbart und umgesetzt worden war. Welche Faktoren führten dazu, daß bei der RSAG ein hohes Maß der allseits geforderten Vertrauenskultur vorhanden war? Und welche Vorteile hat diese Situation für die RSAG gebracht?

Vertrauen entstand bei der RSAG zunächst durch offene Kommunikation und Information aller Beteiligten über die mündlich getroffenen Vereinbarungen, nicht nur in den Gremien der Projektarbeit, sondern auch auf Betriebsversammlungen und während der Informationstage über Gruppenarbeit für die Belegschaft. "Und ich denke, wenn man offen damit umgeht und 850 Leute wissen, daß dadurch keine betriebsbedingten Kündigungen entstehen sollen - von beiden Seiten offen angesprochen - ... , das hat mehr Wert als eine irgendwo im kleinen Kreis ausgehandelte Betriebsvereinbarung."²⁴

Daß diesen öffentlichen Äußerungen auch geglaubt wurde, war Konsequenz der Mentalität der Rostocker Belegschaft. Hier galt das Prinzip, daß Aussagen von Menschen prinzipiell ehrlich und ernstgemeint sind und nicht im Gegenteil nach dem Motto 'Das glaube ich erst, wenn ich das sehe' zu bezweifeln sind. Diese Mentalität spricht dafür, daß die Unternehmenskultur bereits von einem gewissen Vertrauen

²¹ Schmidt-Kohlhas, Hilmar: a.a.O., S. 17, vgl. hierzu auch die Argumente für die Notwendigkeit von Betriebsvereinbarungen bei der Einführung von Gruppenarbeit in Breisig, Thomas: a.a.O., S. 79 ff.

²² Bullinger, Hans-Jörg u.a.: Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein? Ergebnisse einer Studie, 2. Aufl., hrsg. vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart 1995, S. 62, zitiert nach Breisig, Thomas: a.a.O., S. 77 f.

²³ Breisig, Thomas: a.a.O., S. 78.

²⁴ Interview-Zitat Klaus Albinus.

geprägt war und zu Beginn des Gruppenarbeitsprojektes kein Mißtrauensdefizit auszugleichen war.

Dieser 'fruchtbare Boden' konnte - als drittem Einflußfaktor - dann von den handelnden Personen erfolgreich bepflanzt werden. Dieses Bild scheint recht banal zu wirken, doch auch die scheinbar so einfache Bepflanzung fruchtbaren Bodens ist im unternehmerischen Klima nicht ohne Gefahr und hat zur Voraussetzung, daß "überhaupt jemand da ist, der die Entstehung nicht des zarten Pflänzchens, sondern des Feldes oder gar der Plantage wirklich will und diesen Willen auch zeigt, Kraft und Mühe, und zwar auch gegen Widerstreben, investiert und zu investieren bereit ist. D.h. man braucht konsequente Landschaftsgärtner."²⁵ Dies war bei der RSAG gegeben. Vorstand und Betriebsrat standen als Personen jederzeit in ihrem täglichen Handeln aktiv und konsequent für ihre Überzeugungen ein. "Mitbestimmung ist immer so gut und sie funktioniert nur so gut, wie man sie auch lebt. ... Wenn die handelnden Personen es nicht schaffen, das zu dokumentieren und auch abzubilden im betrieblichen Alltag, braucht man sich über Mitbestimmung eigentlich nicht zu unterhalten."²⁶ "Er hat seine Rolle als Betriebsrat, wir haben unsere Rolle als Vorstand. Die ist in dem Punkt gleichgewichtig: ... Das Unternehmen zu sichern, den Auftrag gut zu machen und langfristig für sichere Arbeitsplätze zu sorgen. Und das heißt eben, daß man alle beteiligt. Das ist nun etwas, was man eigentlich in den vielen Jahrzehnten Mitbestimmung auch durchaus hätte lernen können oder lernen müssen."²⁷

Das Fehlen einer Betriebsvereinbarung war für die RSAG nicht nur Ausdruck einer wirklich ernstgemeinten Beteiligung am Gestaltungsprozeß aller Gruppen im Unternehmen, sondern war auch Garant für eine große Vielfalt von Ideen und Vorschlägen, die sowohl zur Qualität des Konzepts als auch zur Akzeptanz der Ergebnisse bei FahrerInnen und Führungskräften führte: „Wir wußten auch beide, daß eine Betriebsvereinbarung - oder mehrere Betriebsvereinbarungen vielleicht - ja den Spielraum für den Rest der Beteiligten einengt. Wir hätten uns verständigt und hätten etwas gehabt. So. Aber alle anderen, die wir miteinbezogen haben, wie das Fahrerforum, die gesamte Belegschaft ... , hätten wir ja in ihren Ideen eingeschränkt mit unserer Vereinbarung, wenn wir sie gemacht hätten.“²⁸

Dieser Aspekt scheint mir für eine Debatte über neue Wege der Mitbestimmung in beteiligungsorientierten Arbeitsstrukturen sehr weitreichende Konsequenzen zu

²⁵ Breisig, Thomas: a.a.O., S. 30.

²⁶ Interview-Zitat Hajo Graf Vitzthum.

²⁷ Interview-Zitat Hajo Graf Vitzthum.

²⁸ Interview-Zitat Klaus Albinus.

haben. Denn er stellt in Frage, ob Betriebsvereinbarungen in ihrer heutigen Form das passende Instrument der Gestaltung und Steuerung solcher Veränderungsprozesse sind. In ihrer heutigen Ausprägung sind Betriebsvereinbarungen ergebnisbezogene Regelungen, die das festschreiben, was ist. "Bei Gruppenarbeit handelt es sich jedoch um ein prozeßbezogenes und dynamisches Phänomen mit überwiegend qualitativen Zielstellungen, das einer erschöpfenden Erfassung und Regelung über das betriebsrätliche Instrument der BV (Betriebsvereinbarung, d. Verf.) allenfalls begrenzt zugänglich ist."²⁹ Dies bedeutet, daß Betriebsvereinbarungen in Zukunft entweder durch prozeßbezogene Regelungen ergänzt werden müssen, oder ihren eher statischen Charakter verändern müssen und sich zu ebenso flexiblen und dynamischen Instrumenten entwickeln müssen wie es ihrem Regelungsgegenstand entspricht.

In Rostock sind mit dem 1. Januar 1998 Betriebsvereinbarungen in Kraft getreten. Sie gelten jedoch nicht als eiserne Gesetze, die nur mit großem Aufwand und der Befürchtung, das gesamte Konzept sei mit einer notwendigen Veränderung wieder in Frage gestellt, verändert werden können. Sollten neue Ideen aufgrund der gemachten Erfahrungen entstehen oder sich die Rahmenbedingungen verändern, "dann paßt man das auch entsprechend an. Weil auf beiden Seiten das Vertrauen vorherrscht, daß man den anderen nicht über den Tisch ziehen will, daß man dem anderen auch nicht etwas abverlangt, was er gar nicht aushalten kann."³⁰ Denn: "Mitbestimmung in Papier gegossen ist doch nichts wert."³¹

Literatur

- Breisig, Thomas: Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarung, Handbuch für Praktiker, Köln 1997
- Bullinger, Hans-Jörg u.a.: Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein? Ergebnisse einer Studie, 2. Aufl., hrsg vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart 1995
- Dokumentation der ÖPNV-Fachtagung "Zukunftsgestaltung im ÖPNV durch Gruppenarbeit im Fahrdienst?!" vom 5. - 7. März 1996 in Bremen, Hrsg. Bremer Straßenbahn AG, Bremen 1996
- Dubenkropp, Hans-Heino: Begrüßung und Eröffnung des zweiten Blocks, in: Dokumentation ..., a.a.O., S. 24f
- Leithäuser, Thomas: Einführung 'Gruppenarbeit im ÖPNV', in: Dokumentation ... a.a.O., S.6-11
- Schlünkes, Holger: Nahverkehr macht glücklich, in: Personalwirtschaft 1/96, S. 10 - 13

²⁹ Breisig, Thomas: a.a.O., S. 83.

³⁰ Interview-Zitat Hajo Graf Vitzthum.

³¹ Interview-Zitat Hajo Graf Vitzthum.

-
- Schmidt-Kohlhas, Hilmar: Gewerkschaftliche Anforderungen an neue Arbeitsorganisationen in ÖPNV-Betrieben, in: Dokumentation ..., a.a.O., S. 12-17
- Wasser, Gerd: Können Gruppenarbeit und -führung eine Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen im ÖPNV sein?, in: ebenda, S. 40-43

Gesellschaftliche Partizipation per Internet? Zur Anschlußbedürftigkeit interaktiver Medien

von Herbert Kubicek und Martin Hagen

1. Einführung
2. Elektronische Demokratie in demokratiethoretischer Perspektive
3. Praktische Beispiele elektronischer Demokratie-Projekte
4. Die Realität elektronischer Demokratie
5. Soziokulturelle Einbettung als zentraler Entwicklungsfaktor neuer Medien
6. Anschlußmöglichkeiten zwischen Internet und politischer Beteiligung
7. Entwicklungsmöglichkeiten

Literatur

1. Einführung

Partizipation an Entscheidungen, die andere treffen, einen selbst jedoch betreffen, ist ein relatives Phänomen. Diejenigen, die sich mit der Beteiligung der Arbeitnehmer an den sie betreffenden Entscheidungen der Arbeitgeber befassen, betonen häufig die vergleichsweise großen Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger in den demokratisch verfaßten Gesellschaften und kritisieren, daß das Arbeitsleben den Anschluß an die gesellschaftliche Demokratisierung verpaßt. Diejenigen, die Anspruch und Wirklichkeit der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an den diese betreffenden Entscheidungen im öffentlichen Bereich, wie z.B. öffentliche Verwaltung, Bildung, Umwelt und Verkehr, untersuchen, stellen heute fest, daß die Ansätze aus den 70er Jahren zum Teil nicht aufgenommen, zum Teil wieder zurückgenommen worden sind. In jüngster Zeit finden sich jedoch auch optimistische Positionen, die eine Zunahme gesellschaftlicher Partizipation aufgrund neuer technischer Kommunikationsmöglichkeiten und hier insbesondere durch das Internet erwarten oder erhoffen.

Solche Hoffnungen waren auch früher schon mit neuen technischen Möglichkeiten, z.B. mit Großcomputern in den 60er Jahren oder dem Kabelfernsehen in den 70er Jahren, verbunden worden. Damals haben sie sich nicht verwirklichen lassen. Heute kann man auf die völlig andere (technische) Qualität des Internet verweisen. Wenn man jedoch die Erfahrungen mit der betrieblichen bzw. industriellen Demokratie betrachtet, so erscheint die Rolle der technischen Kommunikationsmittel eher nachrangig. Ob Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden, ist in erster Linie eine Machtfrage, ob sie genutzt werden, im wesentlichen eine Frage der Organisation, der Kultur und Qualifikation.¹

Über das Wechselverhältnis von betrieblicher und gesellschaftlicher Beteiligung gibt es unterschiedliche Auffassungen. Auf der einen Seite wird angenommen, daß die Sozialisation durch das Arbeits- und Berufsleben so prägend ist, daß ohne erweiterte betriebliche Beteiligung kein Fortschritt auf gesellschaftlicher Ebene möglich ist. Auf der anderen Seite steht die These, daß eine Zunahme der Beteiligung auf der gesellschaftlichen Ebene dazu führt, daß ähnliche Beteiligungsmöglichkeiten auch im Betrieb gefordert und schrittweise geschaffen werden.

Wir können diese Frage hier nicht klären. Die Debatten über betriebliche und gesellschaftliche Partizipation laufen noch immer weitestgehend isoliert voneinander ab. Als einen ersten Beitrag zu einer Annäherung soll in diesem Band, der sich ansonsten aus-

¹ Die von Wächter für die betriebliche Mitbestimmung formulierte Einschätzung (Wächter 1983) gilt auch für die Beteiligung in anderen Bereichen.

schließlich der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen widmet, ein Überblick über die aktuelle Debatte zur politischen Beteiligung im Zusammenhang mit dem Internet gegeben werden. Wir übernehmen dabei den in dieser Diskussion verwendeten Begriff Elektronische Demokratie, auch wenn er etwas hochtrabend klingt und zu falschen Erwartungen führen kann.

Typisch für die amerikanische Überhöhung, die in der Wortwahl "elektronische Demokratie" zum Ausdruck kommt, ist die Aussage von Vizepräsident Al Gore, daß mit den globalen Netzwerken ein "Athenian Age of Democracy" heraufziehe. Etwas zurückhaltender stellt die deutsche Bundesregierung fest, durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken entstünden "für die politische Kultur ... neue Herausforderungen. Neue Formen der Meinungsbildung werden möglich. Dies kann dazu beitragen, daß die Teilnahme der Bürger am politischen Willensbildungsprozeß intensiviert und die Beteiligung an politischen Entscheidungen erleichtert wird" (BMW 1996: 26). Allerdings werden auch Gefahren gesehen. Der Technologierat beim Bundeskanzler hat davor gewarnt, daß die "quasi direktdemokratische Technik" die institutionellen Einrichtungen der Demokratie zur immer komplexer werdenden Entscheidungsfindung und den politischen Diskurs nicht ersetzen" darf. Die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft" betont in ihrem im Juni 1998 veröffentlichten Schlußbericht: "Ein Ziel staatlichen Handelns beim Einsatz der neuen Technologien ist, den Bürger optimal an der politischen Willensbildung zu beteiligen. Die modernen Technologien bieten hierzu vielfältige Möglichkeiten." Unter anderem wird empfohlen, bei Bundestagswahlen zukünftig neben der Urnen- und Briefwahl auch die elektronische Stimmabgabe per Internet mit entsprechenden Sicherungen zuzulassen (Deutscher Bundestag 1998: 225).

Zweifelsohne handelt es sich bei solchen und ähnlichen Hoffnungen und Warnungen um zugespitzte, häufig überzogene Visionen (für eine kritische Auseinandersetzung siehe Kleinstauber/Hagen 1998). Angesichts einer problematischen Entwicklung der politischen Beteiligung in fast allen westlichen Demokratien und den verschiedenen Formen der Politik- bzw. Politikerentfremdung und -verdrossenheit (vgl. dazu die Beiträge in Klein/Schmalz-Bruns 1997) erscheint es trotzdem angebracht, nach den demokratieförderlichen Potentialen des Internets zu fragen. Dies gilt umso mehr, als mit der zunehmenden Verbreitung der Kommunikationsnetzwerke die Frage ihrer sozial gerechten und angemessenen Nutzung einen prominenten Platz auf der politischen Tages-

ordnung einnehmen wird.² Dazu kommt, daß das Netz immer häufiger als öffentliches Medium auch im politischen Bereich benutzt wird. Angebote wie das von fast allen großen deutschen Nachrichtenmagazinen unterstützte Wahlkampf98.de sind dafür ein aktuelles Beispiel. In den USA sorgen politische Ereignisse mittlerweile für die Entstehung zwar kurzlebiger, aber viel besuchter "electronic town meetings", wie zuletzt bei der Monica-Lewinsky-Affäre deutlich wurde (U.S.A. Today, 23.1.1998). An diesen Beispielen wird aber auch eine gewisse Naivität deutlich, die von Kritikern gerne betont wird: eine wahlkampfbezogene Web-Seite wird kaum den Wahltermin überleben. In den USA mußten die meisten dieser Unternehmen, durchaus von so potenten Redaktionen wie der Washington Post oder der TIMES-Gruppe gestützt, nach der Wahl ihren Dienst einstellen. Und ob die Lewinsky-Affäre politische Diskussion im Sinne der Erfinder ist, ist auch fraglich.

Inspiziert werden Befürworter wie Gegner elektronischer Demokratie von den technischen Eigenschaften des neuen Mediums. Dabei beziehen sie sich auf die Interaktivität, die Verbindungsmöglichkeiten von Individual- und Massenkommunikation und die subjektiv zeit- und raumüberwindenden Schnelligkeit der Datenübertragung. Durch sie wird theoretisch der Aufbau alternativer Informations- und Kommunikationskanäle möglich, die neue, bisher nicht nutzbare Partizipationsmöglichkeiten eröffnen könnten (vgl. zusammenfassend Hagen 1997). Eine solche technikzentrierte Perspektive vermag es jedoch nicht, den demokratietheoretischen Nutzen der Netze richtig einzuschätzen. Denn sie ignoriert die noch offenen Frage der sozialen Einbettung der neuen Technologien in politische und kulturelle Strukturen.³ Nicht die technischen Eigenschaften, sondern politisch-institutionelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind danach die geeigneten Anknüpfungspunkte für einen demokratieförderlichen Einsatz der neuen Computernetzwerke.

2. Elektronische Demokratie in demokratietheoretischer Perspektive

Dem Internet ergeht es nicht anders als anderen Kommunikationsmedien vor ihm. Die Einführung des Telefons und des Radios sind mit ebensolchen Hoffnungen auf Förderung politischer Beteiligung verbunden gewesen. In den 70er und 80er Jahren wurden Experimente organisiert, in denen das Kabelfernsehen innerhalb von Willensbildungs-

² Vgl. z.B. den Bericht der Europäischen Expertengruppe "Eine Europäische Informationsgesellschaft für alle", HLEG 1997 sowie den kürzlich erschienenen Tagungsband von Leggewie und Maar 1998.

³ Zum Verhältnis von Technik und soziokultureller Einbettung vgl. Rammert 1993 sowie Kubicek, Schmid und Wagner 1997.

und Entscheidungsfindungsprozessen eingesetzt wurde. Dazu zählen das frühe MINERVA-Projekt von Amitai Etzioni in New York und das vielzitierte QUBE-Fernsehen in Columbus, Ohio. In Deutschland wurden schon 1972 Fernsehen und Telefon miteinander verknüpft und im WDR eine erste elektronische Expertendiskussion einschließlich Abstimmung durchgeführt (Krauch 1972). Besondere Aufmerksamkeit fanden auch die *Electronic Town Meetings*, die in den USA vereinzelt, aber kontinuierlich abgehalten werden.⁴

Allerdings blieb es immer bei vereinzelt Projekten. Eine qualitative Verbesserung oder quantitative Steigerung der politischen Beteiligung konnte nicht festgestellt werden.⁵ Eher ist das Gegenteil eingetreten. Wohl auch deshalb hat die fast explosionsartige Expansion des Internets seit 1994 die Diskussion um elektronische Demokratie wieder angeheizt.

Schon 1980 schrieb Alvin Toffler in seinem Buch "The Third Wave", daß mit Hilfe elektronischer Abstimmungen und Versammlungen eine "semi-direct democracy" die Staatsform der Zukunft würde, in denen wesentliche Elemente des repräsentativen Verfassungssystems durch direktdemokratische Elemente ersetzt werden. Diese Thesen sind Mitte der 90er Jahre von großem Einfluß auf die Internet-Euphorie gewesen, Toffler schrieb an der "Magna Charta of the Knowledge Age" mit, einem konservativ-libertären "Manifest des Cyberspace". Darin werden das "Ende der Materie" und damit das Ende der "großen Bürokratien" verkündet.⁶ Hinzu kommt eine scharfe Kritik an den demokratischen Funktionsdefiziten des repräsentativen Politik- und des Medien-Systems. Erstens bilde das System der repräsentativen Interessenvermittlung durch Parteien und Parlamente die eigentlichen Wünsche und Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger nicht mehr angemessen ab. Sie hätten zuwenig Einflußmöglichkeiten. Zweitens wird die mangelnde Flexibilität und Transparenz der "Regierungsapparate" beklagt, deren Arbeitsweise für die meisten Bürger undurchschaubar sei. Entscheidungen, die oft mühsam ausgehandelte Kompromisse sind, werden deshalb inhaltlich als unbefriedigend, ihre Entstehungszeit als zu lang angesehen. Die Entscheidungen verlorren damit an Legitimität. Und drittens wird der massenmedialen Politikvermittlung eine negative Wirkung auf das Beteiligungsverhalten der Bevölkerung vorgeworfen. Zunächst führe das größere Interesse an Kampf-, Sieg- und Niederlagengeschichten zu einer Bevorzugung personenzentrierter und (in Wahlkämpfen) von *horse-race*-Berichterstattung, der die Auseinandersetzung um inhaltliche Themen und Positionen zum

⁴ Vgl. Arterton/Abramson/Orron 1988.

⁵ Schon früh Lenk 1976, für die USA Arterton 1987.

⁶ Für den fortdauernden Appeal dieser Thesen s. Browning 1997; zur Kritik Kubicek 1997.

Opfer falle. Dies wirke demobilisierend. Auch die einseitige, top-down-orientierte Kommunikation durch das Fernsehen verleite zu einer Konsumhaltung. Langfristig erscheine politische Beteiligung so immer anstrengender. Zynische, sarkastische oder ironische Untertöne in der politischen Berichterstattung stellen zudem auch ihre Nützlichkeit in Frage. Damit würde auch politische Beteiligung in einer "Fernsehdemokratie" immer unwahrscheinlicher (dazu ausführlich Hagen 1997).

Doch nicht nur diese Kritik, sondern auch die Nähe zu aktuellen demokratietheoretischen Debatten führt zu der beachtlichen Popularität des Themas "Elektronische Demokratie". Zunächst gleichen Anliegen und Diagnose der elektronischen Demokratie denen der Befürworter von direkter Demokratie. Eine Gleichsetzung von elektronischer Demokratie mit direkter Demokratie ist jedoch alles andere als zwingend. Im Rahmen von sogenannten "Electronic Democratisation"-Projekten finden sich eine Reihe von Ansätzen, um das repräsentative System in seinen klassischen Funktionen mit Hilfe der Netzwerke zu unterstützen (vgl. Hacker 1996 und Hagen 1997).

Auch mit der zumindest in den Sozialwissenschaften zur Zeit populären Diskussion um Zivilgesellschaft nach Jürgen Habermas und eine neue Politisierung "von unten" im Sinne von Ulrich Beck gibt es inhaltliche Kongruenzen. Beiden geht es wie bei der Elektronischen Demokratie um eine "(Re-)vitalisierung des öffentlichen Lebens" und die Vision einer aktiven, selbständigen Bürgergesellschaft. Nicht zufällig haben sich Kommunitaristen wie Amitai Etzioni und Benjamin Barber ausführlich mit den demokratischen Potentialen neuer Medien auseinandergesetzt, und tun es z.T. immer noch (vgl. Barber 1997). Vorbild sind dabei die sogenannten Newsgroups, Bulletin Board Systeme, Multi-User Dungeons etc., in denen das soziale Phänomen "virtueller Gemeinschaften" zu beobachten ist. Deren Mitglieder zeichnen sich häufig durch eine konsens-orientierte Diskussionskultur und eine ausgeprägte Veranlagung zur Selbstorganisation aus.

Die Gruppe um Toffler u.a. verknüpft ihre Forderung nach neuen, dezentralen Demokratieformen mit anderen libertären Vorstellungen von einer weitgehend deregulierten Wirtschaftsordnung und einem in seinen Funktionen stark beschnittenen Staat. Die "Entmachtung" der zentralen Politikeliten soll nicht nur den Bürgern, sondern auch der Wirtschaft zugute kommen.

Vor diesem Hintergrund aktueller demokratietheoretischer Diskussionen, die viele Anknüpfungspunkte für die Konzepte elektronischer Demokratie bereitstellen, wird verständlich, warum sich trotz der enttäuschenden Erfahrungen mit dem Kabelfernsehen nach wie vor Hoffnungen auf eine Stärkung politischer Beteiligung an das neue technische Medium Internet knüpfen. Anhand einer Reihe von Beispielen aus Deutschland

und den USA, wo die Internet-Verbreitung und -Nutzung schon weiter fortgeschritten ist, soll überprüft werden, inwieweit diese berechtigt sind.

3. Praktische Beispiele elektronischer Demokratie-Projekte

Für eine erste Sortierung aktueller Projekte kann zwischen verschiedenen qualitativen Formen des politischen Engagements unterschieden werden. *Mangelnde Information* ist häufig die Ursache für politische Zurückhaltung. *Kommunikation*, also der Austausch mit anderen über politische Fragen, fördert die Bildung einer eigenen politischen Meinung. *Wahlen* sind die am weitesten verbreitete Form politischer Aktivität. Sie sind von weitergehendem *politischen Engagement* in Parteien, Bürgerinitiativen, Vereinen o.ä. zu unterscheiden.⁷ Im einzelnen sollen jeweils der Gegenstand und die Nutzung der Angebote betrachtet werden. Letzteres ist jedoch ein schwieriges Geschäft. Die Abruf-Frequenzen der einzelnen Web-Angebote sagen wenig über deren Nutzung aus, weil "Zugriffe" sich auf unterschiedliches beziehen.⁸ Vor allem können sie nicht untereinander verglichen werden. So lassen sich nur generelle Trendentwicklungen und allgemeine Einschätzungen sicher wiedergeben.

Deutscher Bundestag (www.bundestag.de)

Auf der Grundlage einer schon bestehenden Btx-Version hat der Deutsche Bundestag seit Januar 1996 ein reichhaltiges Web-Angebot: aktuelle Termine; Debattenbeiträge; Zusammensetzung und Arbeitsweise; allgemeine Informationen über die Gesetzgebung und Gremien des Bundestages, den Berlin-Umzug sowie Pressemitteilungen bilden den Kern des Informationsangebots. Datenbanken über Stand der Gesetzgebung und Bundestagsdrucksachen ermöglichen eine weitergehende Verfolgung des aktuellen Parlamentsgeschehens.

Unterstützt wird diese Informationsangebot durch kommunikative Elemente wie Online-Konferenzen, an denen sich jeweils fünf Mitglieder des Bundestages beteiligen. Während einer festgesetzten Stunde beantworten sie Fragen interessierter Bürger online. Zur Einleitung werden kurze Statements von ihnen veröffentlicht. Solche Konferenzen fanden bis Juli 1998 13mal statt und behandelten Themen von BSE über Zensur im Internet, Steuerreform bis zu Konzepten Innerer Sicherheit. Auch vier- bis sechswöchige Online-Foren werden veranstaltet, an denen die Bürger sich zu aktuellen

⁷ Zur Differenzierung politischer Beteiligung in verschiedene Dimensionen s. Milbrath 1965; konkret hier Hagen 1997.

⁸ Eine aus mehreren Textfeldern und Grafiken zusammengestellte Web-Seite zählt so viele Zugriffe, wie sie Objekte umfaßt.

Themen über ein Diskussionsforum austauschen können. Z.Zt. wird an einem Projekt gearbeitet, jeden Abgeordneten mit einer Homepage auszustatten. Verantwortlich für dieses Angebot sind die Referate Öffentlichkeitsarbeit und Online-Dienste/Parlamentsfernsehen.

Die Mailingliste, die über Aktivitäten dieser Referate auf der Web-Seite informiert, hat fast 6000 Abonnenten. Pro Monat erreichen das Angebot ca. 600 elektronische Anfragen. Fast 500 Besucher haben bisher von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sich online beim Bundestag anzumelden. Pro Tag besuchen zwischen 2000 und 2200 Nutzer die Homepage. 40% der Nutzer kommen häufiger, 15 % sind regelmäßige Nutzer. Gesucht werden neueste Infos zum Parlamentsgeschehen und spezifische MdB-Informationen, gefolgt von Protokollen, Rede- und Debattenbeiträgen sowie Drucksachen, Gesetze, u.a. Die allgemeine Nutzung des Netzangebotes ist dabei stetig gestiegen (Stand: Januar 1998; vgl. auch Fühles-Ubach 1997).

Mitgliederwerbung deutscher Parteien

Die im deutschen Bundestag vertretenen Parteien CDU, CSU, F.D.P, SPD, Bündnis 90/Die Grünen und PDS haben alle Web-Angebote eingerichtet, die sie zur Öffentlichkeitsarbeit, zur Kommunikation mit Parteimitgliedern und zur Mitgliederwerbung nutzen. Hauptbestandteil dieser Angebote sind aktuelle Informationen, Termine und Veranstaltungshinweise. Betreut werden sie von besonderen Internet-Redaktionen oder von den für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Stellen in den Parteizentralen.

Mit diesen Angeboten wollen die Parteien jüngere, technisch interessierte, aber auch über herkömmliche Medien und Angebote nicht erreichbare Menschen ansprechen. Dazu dient das Medium auch als Wahlkampfmittel. Und schließlich ermöglicht eine Analyse der Beteiligung auf den dort eingerichteten Diskussionsforen und der Abrufhäufigkeit der Seiten Aufschluß darüber, welche Themen aktuell und kontrovers diskutiert werden.

Die SPD hatte auf ihrer Web-Seite nach eigenen Angaben im März 1998 1,77 Mill. "hits", die F.D.P ging zum selben Zeitpunkt von ca. 150.000 Nutzern pro Woche aus (schriftliche e-mails von Anna Siebenborn, Redaktion Internet SPD vom 14.4.1998 und Dr. Silke Jansen, Leiterin des Büros des F.D.P-Bundesvorsitzenden, vom 22.4.1998.). Dabei kann übereinstimmend festgehalten werden, daß der Trend eindeutig steigend ist.

Doch nicht nur zur Information und Kommunikation, sondern auch zur Unterstützung politischer Aktivität ist das Netz offensichtlich geeignet. Von den 350 neuen PDS-Mitgliedern im Jahr 1997, die bis zu 30 Jahre alt waren, sind die Hälfte über das Internet eingetreten (laut FAZ v. 23.2.98, S. 4; laut PDS-Pressestelle kann nur bestätigt werden, daß 86 Mitglieder bis zum 28.2.1998 über das Netz eingetreten sind, d.h. über die

Homepage der Bundespartei. Daneben gibt es Angebote der Landes- und Kreisparteien). Von 1300 SPD-Beitrittswilligen im März 1998 sind 400 über das Internet gekommen (Siebenborn).

Wahlkampf in den USA

In den USA wird das Netz schon länger zur Wählerbindung und zum Wahlkampf genutzt. Sowohl die demokratische als auch die republikanische Partei haben umfangreiche Web-Angebote entwickelt, die zudem noch früher als die meisten Kongreßabgeordneten mit neuen multimedialen Möglichkeiten experimentierten, wie z.B. Online-Diskussionsforen oder innovativen Navigationselementen (vgl. Rash 1997). Inzwischen ist das Netz schon fast zu einem Standardkommunikationswerkzeug der amerikanischen Politiker geworden, die dieses vor allem zur persönlichen Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Im Februar 1998 hatten 99 von 100 Senatoren und 328 und 435 Mitgliedern des Repräsentantenhauses eine E-Mail-Adresse, und 95 Senatoren und 347 Repräsentanten eine Web-Seite (vgl. www.highway1.org).

Bei der Wahl des Senatsmandates für Massachusetts 1996 bewarben sich der Amtsinhaber John Kerry (Democrat) und der Gouverneur William Weld (Republican). Beide genossen hohes Ansehen in der Bevölkerung. Die Kerry-Kampagne begann bereits im Februar 1996 mit der Einrichtung einer Internet-Seite. Betreut wurde sie von Eric Loeb, der damit schon 1994 ähnliche Erfahrungen bei den Wahlen in Massachusetts gemacht hatte, als er Senator Edward Kennedy half. Genau wie die Seiten der deutschen Parteien sollte sie vor allem eine "resource for political participation" sein, so Loeb (zit. in Rash 1997: 58). Während der Kampagne half die Web-Seite der internen Kommunikation der Kerry-Kampagne. Z.B. übermittelte ein Netz von ca. 75 Helfern das lokale Presseecho an die Zentrale. Die Freiwilligen beteiligten sich in den Online-Chats, die zur Wahl veranstaltet wurden, und verteidigten dabei die Standpunkte von Kerry. Als die Kerry-Kampagne durch Presseberichte über Unregelmäßigkeiten in Kerrys Privatleben in Bedrängnis kam, organisierten sie eine Wahlveranstaltung innerhalb nur eines Tages. Von den ca. 250 Leuten waren 1/3 über das Internet mobilisiert worden. Durch die Berichterstattung von dieser Veranstaltung, insbesondere durch deren Teilnehmer, konnte das Blatt gewendet werden. Die Wahl entschied Kerry mit sechs Prozentpunkten Vorsprung für sich. Weld hatte nur sechs Wochen vor der Wahl eine relativ funktionslose Web-Seite online gebracht. Die Kerry-Kampagne nimmt für sich in Anspruch, daß ihr Internet-Vorsprung ihr zu diesem Sieg geholfen hat.

Es lassen sich noch weitere Beispiele finden, in denen dem Netz eine mehr oder weniger große Bedeutung in der Organisation von Wahlkampagnen zugesprochen wird. Verärgert über die *Anti-Gun-Policy* des *Speakers of the House*, Tom Foley, organisierte

der Oregoner Bürger Richard Hartman über eine Reihe von Bulletin Boards eine Online-Kampagne - "De-Foley-Ate Congress" -, in der über 70 Aktivisten fast 30.000 Dollar an Spenden akquirierten und durch ihre Diskussionsbeiträge in elektronischen Diskussionsforen dazu beitrugen, daß Foley seine Wiederwahl äußerst knapp verlor (nach 15 in Folge gewonnenen Wahlen). Dies war das erste Mal, daß ein amtierender *Speaker* abgesetzt wurde (Sowa 1995). Allerdings fiel diese Kampagne zusammen mit einer generellen Anti-Democrat- bzw. Anti-House of Representatives Wahl 1994.

Der Erfolg derartiger Online-Aktivitäten ist nicht zu beweisen, genauso wenig wie anderen Formen politischer Öffentlichkeitsarbeit eindeutige Effekte zugerechnet werden können. Kerry hätte auch ohne die Web-Unterstützung mit sechs (oder sogar weniger) Prozentpunkten Vorsprung gewinnen können. Der Fall von Foley ist nicht ohne die "Republican Revolution" von 1994 zu erklären. Trotzdem zeigt sich, daß das Netz als Medium politischer Organisationsarbeit in den USA bereits vielfältig genutzt wird.

Studentischer Protest an deutschen Unis im Herbst 1997

Während der Studentenproteste im Herbst 1997 avancierte das Internet zum organisatorischen Rückhalt der Streikbewegung. In fast allen bestreikten Universitäten wurden Web-Angebote eingerichtet. Sie dienten als "virtuelle" Streikzeitungen und ermöglichten die bundesweite Vernetzung der einzelnen Streikaktiven. So konnten Informationen ausgetauscht, Aktionen organisiert und politische Kampagnen (zum Beispiel E-Mail-Proteste) organisiert werden. "Die Streik-Sites im World Wide Web fungierten (und fungieren noch immer) als Schnittstelle für ein direktes Einschalten in die Protest-Phalanx und forcierten so die Mobilisierung der Studierenden" (Bieber/Hebecker 1998: 158). Schließlich ermöglichte das Netz die Archivierung des Protestmaterials. So verbanden sich hier Information, Kommunikation und politisches Engagement, ähnlich wie bei den bereits zitierten Wahlkampagnen. Die Web-Sites riefen ein hohes Interesse hervor, "die Hochschulrechenzentren verzeichneten in den Monaten November und Dezember exponentielle Nachfragesteigerungen für die Online-Angebote. Dabei waren an einzelnen Universitäten bis zu 4000 Zugriffe an einem Tag keine Seltenheit, bundesweit avancierten die Streik-Sites im Dezember 1997 zum meistgefragten Angebot der Hochschul-Server" (ebd.: 157).

Das Netz diente hier der lockeren Koordination einer nicht-hierarchisch organisierten Protestbewegung, die sich selber am besten als Netz beschreiben läßt. Wie andere studentische Protestformen wurde hier das Medium spontan genutzt. Mit dazu beigetragen hat zweifellos die vergleichsweise hohe Vernetzung der Studierenden und eine damit einhergehende Akzeptanz des Mediums.

Tele-O-Log

In Sachsen haben zwei Journalisten mit Hilfe eines selbstentwickelten sogenannten Conferencing-Systems ein "Teledemokratiesystem" mit dem Namen "Tele-O-Log" entwickelt. Damit können Online-Diskussionen veranstaltet und moderiert werden. Entstanden ist es als Antwort auf eine Idee des sächsischen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf, das Thema "Bürgerrente" auf dem Netz zu diskutieren. Mit Hilfe des Tele-O-Log sollen Informationsressourcen mit einer politischen Debatte über eine bestimmte Fragestellung verknüpft werden. Auch zu den Themen "Recht auf Verschlüsselung", "Altbausanierung und -modernisierung" und "Telematik-Zukunft Ost und der Sachsen-Faktor" wurden Konferenzen veranstaltet. Die Betreiber wollen das System kommerziell vermarkten. Ziel des Tele-O-Log-Projektes ist es, die politische Meinungsbildung zu erleichtern, den demokratischen Prozeß für Entscheidungsträger und -suchende transparenter und mit Hilfe von "Politainment-Elementen" attraktiver zu gestalten (Günzel/Christ 1997: 5).

An den Konferenzen nahmen zwischen einigen hundert bis 2000 Teilnehmer teil, jeweils in einem Zeitraum von mehreren Tagen. Obwohl sie mit dieser Teilnehmerzahl unzufrieden sind, sehen die Betreiber in ihrem System ein Modell für die Zukunft, da der Tele-O-Log imagefördernd wirke, weil er Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien etc. signalisiere. Das Projekt wird in einem Telearbeitsmodell betrieben. Mit ihm könnten auch Demokratieressourcen angezapft werden. Gerade in Sachsen seien diese seit der Wende zwar angebaut, aber noch nicht abgeschöpft worden.

In den USA hat das vom Center for Democracy and Technology mitbetriebene democracy.net zu mehreren politischen Themen, hauptsächlich aus dem Computerbereich, solche Konferenzen abgehalten. Das Tele-O-Log-Projekt kommt der Idee der Electronic Town Meetings nahe, die nach dem Vorbild der neu-engländischen Town-meetings in den USA regelmäßig veranstaltet werden. Fast jede neue Kommunikationstechnik ist dafür eingesetzt worden. Sie teilen mit dem Tele-O-Log-Projekt den Idealismus, aber auch die Abhängigkeit von Sponsoren und Fördermitteln. Sie sind alle nicht institutionalisiert worden und haben nie das Interesse auf sich ziehen können, das sich ihre Gründer und Väter erhofften.⁹

Z-Netz, /CL-Netz, Zamir

Nach der Tschernobyl-Katastrophe im April 1986 vernetzten sich in Deutschland eine Reihe sog. Bulletin Boards zum "Zerberus-Netz", später "Z-Netz" genannt. Mehrere

⁹ S. für eine optimistische Perspektive Abramson/Arterton/Orren 1988 und immer noch Abramson 1995; kritischer bereits Arterton 1987.

Bretter aus dem linken und ökologischen politischen Spektrum bildeten den Kern für das mit derselben Software-Familie betriebene /CL-Netz. Dieses Netz wird vom Münchner Verein "Kommunikation und neue Medien e.V." betreut, der auch die viermal im Jahr stattfindende Tagung des /CL-Netzes organisiert, die zum persönlichen Kennenlernen dient (vgl. Hoofacker 1995). Innerhalb des Netzes tauschen sich die Teilnehmer zu den unterschiedlichsten, meist politischen Themenfeldern aus. Das Netz wird sehr basisdemokratisch verwaltet. So finden Diskussionen und netzweite Abstimmungen über inhaltliche Angebotsänderungen und dergleichen statt (nach Tangens o.J.). Die Teilnehmer, die sich bewußt selber nicht als "Nutzer" bezeichnen, zahlen ein kleines monatliches Entgelt für die Teilnahme (ca. 10 DM).

Während des Krieges im ehemaligen Jugoslawien wurde mit derselben Software das "ZaMir"(=Frieden)-Netz gegründet, das lange Zeit einer der ganz wenigen Wege war, über die eine Kommunikation zwischen der kroatischen und serbischen Seite möglich war. Insbesondere für die Arbeit der Friedensgruppen leistete diese Mailbox wertvolle Informations- und Organisationshilfen. Technisch lief die Kommunikation über die Mailbox BIONIC in Bielefeld.

Die /CL-Bretter sind Mitte der 90er Jahre in über 300 Systemen in Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien und Ex-Jugoslawien verbreitet mit ca. 100.000 Teilnehmern. Ziel der Mailbox-Netze ist ein Austausch der Teilnehmenden über die sie interessierenden Themen, und zwar ohne den Druck einer Ausnahmesituation wie bei Anwesenheit von Kamera, Scheinwerfer, Mikrofon und Publikum (Tangens). Mitdenken und Eigenverantwortung sollen durch die Netze gefördert werden. Nicht zuletzt soll die nötige Skepsis gegenüber den in einem so offenen Medienraum präsentierten Informationen auch die Medienkompetenz stärken. "Sinn und Zweck des MailBox-Projektes "ZaMir" besteht darin, den Anti-Kriegs-, Friedens-, Menschenrechts-, nichtstaatlichen und Mediengruppen in den verschiedenen Ländern und Gegenden Ex-Jugoslawiens eine Möglichkeit zu geben, miteinander zu kommunizieren" (Tangens o.J.). Auch die Kommunikation nach außen war ein Ziel.

Die erwähnten Mailbox-Systeme sind mit ähnlichen, weltweit umspannenden Mailbox- und jetzt auch Internet-Netzen zu vergleichen, allen voran dem IGC-APC-Netz, von dem das deutsche /CL-Netz ein Teil ist. Über diese Netze haben sich eine Vielzahl von NGOs, die Mehrzahl von ihnen in friedens-, entwicklungs-, menschenrechts- und ökologiepolitischen Themenfeldern aktiv, untereinander vernetzt. Beispielhaft wurde das Netz z.B. zur Vor- und Nachbereitung der alternativen Weltfrauenkonferenz in China 1996 genutzt (vgl. Greve 1995). Ihre Netzwerke zeichnen sich durch minimalen technischen Aufwand und dadurch geringe Kosten sowie ein hohes Maß an nötiger Eigen-

initiative zur Netzteilnahme aus. Von weniger technikinteressierten Menschen wird dies allerdings auch als fehlende Professionalisierung wahrgenommen.¹⁰

Minnesota E-Democracy and Community Networks

In Minnesota hat vor den dortigen Wahlen 1994 eine Initiative ein E-Mail-Diskussionsforum gegründet und eine Reihe von online-Debatten der einzelnen Kandidaten für die verschiedenen Ämter veranstaltet. Daraus sind inzwischen eine Reihe unterschiedlicher Diskussionsforen entstanden. 1996 wurden erneut Diskussionen angeboten. Hinter dem Minnesota E-Democracy-Projekt steht die Idee der Community Networks, die in den späten 80er und frühen 90er Jahren wesentlich zur Popularisierung der Netzwerke beigetragen haben, im wesentlichen durch die Bereitstellung günstiger Online-Zugänge, aber auch durch eine Verknüpfung mit der in den USA lebhaften community-organizing-Bewegung. Die Ziele von Minnesota E-Democracy und anderen Projekten wie z.B. dem Public Electronic Network in Santa Monica sind die Schaffung eines öffentlichen Forums, durch das aktive Mitarbeit der Bevölkerung innerhalb einer community gefördert und unterstützt werden kann.

Erfreuten sich die "Free-Nets" mit dem Aufkommen des Internets zunächst noch steigender Beliebtheit, sind sie mittlerweile in die Krise geraten. Kommerzielle Online-Provider wie AOL u.a. sind nicht nur billiger, sondern verfügen vordergründig auch über die attraktiveren Inhalte, um die größer werdende Online-Gemeinde an sich zu binden.¹¹

Auch in Europa und Deutschland wurde das Modell der "Free-Nets" zunächst enthusiastisch rezipiert. In Amsterdam entstand die "Die Digitale Stadt", in Bologna das "Iperbole"-Netz, in Berlin die "Internationale Stadt" und in Münster wurde das *publikom* gegründet. Nur in Amsterdam und Bologna scheint es jedoch gelungen zu sein, die Idee der community-bezogenen Online-Informations- und Kommunikationsaustauschstelle aufrechtzuerhalten. Die IS in Berlin ist zu Beginn des Jahres 1998 eingestellt worden. Wie in Münster kann man in vielen Städten beobachten, daß die Bürgernetze es schwer haben, sich inhaltlich von den kommerziellen und zunehmend auch von anderen öffentlichen Informationsangeboten zu unterscheiden.

Florida Wahlen 1998

Der amerikanische Bundesstaat Florida plant, für die Wahlen im Herbst 1998 zum ersten Mal die Stimmabgabe über das Internet zu ermöglichen. In einem Testprojekt des

¹⁰ Vgl. Kubicek, Schmid, Wagner 1997 zum Beispiel der APC/Comlink-Mailbox.

¹¹ Vgl. ausführlicher Wagner und Kubicek 1996.

Florida Department of State und des Department of Defense soll dies einer Reihe von in Übersee stationierten Angehörigen der Streitkräfte ermöglicht werden. Dabei werden Verschlüsselungstechniken und Digitale Zertifikate auf Basis einer Public-Key-Infrastruktur des Department of Defense zum Einsatz kommen.¹²

Mit diesem Pilotprojekt soll die Basis für eine mögliche zukünftige Infrastruktur für das Online-Wählen gelegt werden. Die Teilnahme an dem Projekt ist freiwillig. Das Department rechnet mit 50 bis einigen hundert Freiwilligen.

Die Durchführung elektronischer Wahlen ist seit langem ein Leitbild der Debatte um "Elektronische Demokratie". Technisch gesehen ist sie angesichts der bestehenden Public Key-Verschlüsselungs- und Authentifizierungsverfahren bereits durchführbar. Dafür bedarf es jedoch eines beträchtlichen organisatorischen und rechtlichen Aufwandes. Nicht zu verwechseln mit diesen Projekten sind die sich häufig findenden Web-Sites, auf denen unverbindlich abgestimmt werden kann, wie z.B. votelink.org, oder aber auch die bereits zitierte Wahlkampf98-Seite. Hier handelt es sich nur um Spaßabstimmungen. Votelink.org versucht, sein Programm kommerziell zu vermarkten. Zielgruppen sind alle Institutionen wie Parteien oder Schulen, in denen regelmäßig Wahlen stattfinden. Vereinzelt sind Wahlen auch bereits über das Telefon abgehalten worden.

4. Die Realität elektronischer Demokratie

Dieser kurze Überblick zeigt, daß es eine Vielzahl von Projekten gibt, in denen Computernetze als Mittel politischer Beteiligung genutzt werden. Im Vordergrund steht dabei die Möglichkeit, politische Informationen zu veröffentlichen, wie an den Beispielen Bundestag, Parteien, aber auch dem wahlkampf98-Konzept deutlich wurde. Das Web wird damit primär als einseitiges Massenmedium genutzt, das Stichwort "Öffentlichkeitsarbeit" ist hier angemessen. Diese wird durch eine Reihe von kommunikativen Funktionen ergänzt. Im Vergleich zu den Informationsangeboten ist dieser Anteil jedoch vergleichsweise gering.

Ein direkter Zusammenhang zwischen Netzwerknutzung und politischer Beteiligung kann vor allem bei organisierten, schon bestehenden politischen Interessengruppen, Initiativen u.ä. festgestellt werden. Die /CL-Netze sind ohne die organisatorischen Hintergründe einer Vielzahl von Initiativen, die von lokalen Bürgerinitiativen bis hin zu Greenpeace und amnesty international reichen, nicht denkbar. Wahlkampforganisatio-

¹² E-mail von Paul Craft, Project Director for the Florida Department of State Internet Voting Project.

nen in den USA, Interessengruppen wie die NRA oder die Parteien in Deutschland benutzen das Netz ebenfalls zur Organisation; genauso wie verschiedene Frauenorganisationen das Netz zur Vorbereitung der Weltfrauenkonferenz nutzten.

Die Teilnehmerzahlen an diesen Online-Beteiligungsprojekten sind jedoch gering. Mehr als einige 100 Teilnehmer sind über sie nicht zu erreichen. Die von vielen erhoffte Massennutzung des Webs zur politischen Beteiligung ist, so scheint eine Beobachtung der Internet- und WorldWideWeb-Entwicklung von 1994 bis 1998 zu zeigen, ausgeblieben. Wenn überhaupt "Erfolge" zu verzeichnen sind, dann nur im Kontext schon bestehender politischer Beteiligungsprozesse, die durch zusätzliche neue Beteiligungswege und -mittel auf dem Web ergänzt werden.

Bestätigt wird diese Einschätzung von Ergebnissen des *Pew Research Center for the People and the Press*, die im amerikanischen Wahlkampfsjahr 1996 nachwiesen, daß zwar das Netz als eine wichtige Informationsquelle wahrgenommen wurde, jedoch nur von bereits politisch Interessierten. Diese waren gleichzeitig auch intensive Nutzer traditioneller Medien. In bezug auf die Nutzung von wahlkampfbezogenen Nachrichtenangeboten im World Wide Web zeigte sich, daß gelegentliche Online-Nutzer genausoviel Zeitung lesen und fernsehen wie der Bevölkerungsdurchschnitt (und etwas mehr Radio hören), die regelmäßigen Nutzer von Online-Nachrichten jedoch auch mehr Zeitung lesen, Radio hören und fernsehen (Pew 1997: 15). Mehr noch: "A significant number of online election news seekers can be categorized as political junkies. Fully 38% sought campaign news because they enjoy following politics." (ebd.: 2).

Auch inhaltlich orientieren sich die Online-User an dem, was sie schon aus den Printmedien kennen. Die deutsche GfK-Medienforschung fand heraus, daß die WWW-Sites klassischer Medien besonders häufig genutzt werden: "Nachrichtenmagazine und ARD-Angebote stehen in der Gunst ganz oben" (GfK 1997).

Fragt man die Bevölkerung, rangiert der Bedarf an Online-Diskussionen auch nicht an der Spitze. Das Ergebnis mehrerer Studien, die Bürger nach den gewünschten Online-Angeboten fragen, gibt dazu ein relativ eindeutiges Bild (vgl. Abb. 1). Politische Diskussionen landen auf hinteren Plätzen. Demgegenüber rangiert die elektronische Abwicklung von Behördenkontakten ganz oben auf den Wunschlisten. Die Bürgerinnen und Bürger haben überwiegend eine Konsumentenrolle eingenommen und wollen - ähnlich wie homebanking - den Besuch auf dem Amt so effektiv wie möglich gestalten. Und das gilt nicht nur für Deutschland (BAT Freizeitforschungsinstitut, s. Opaschowski 1998), sondern für alle Mitgliedstaaten der EU (INRA 1997).

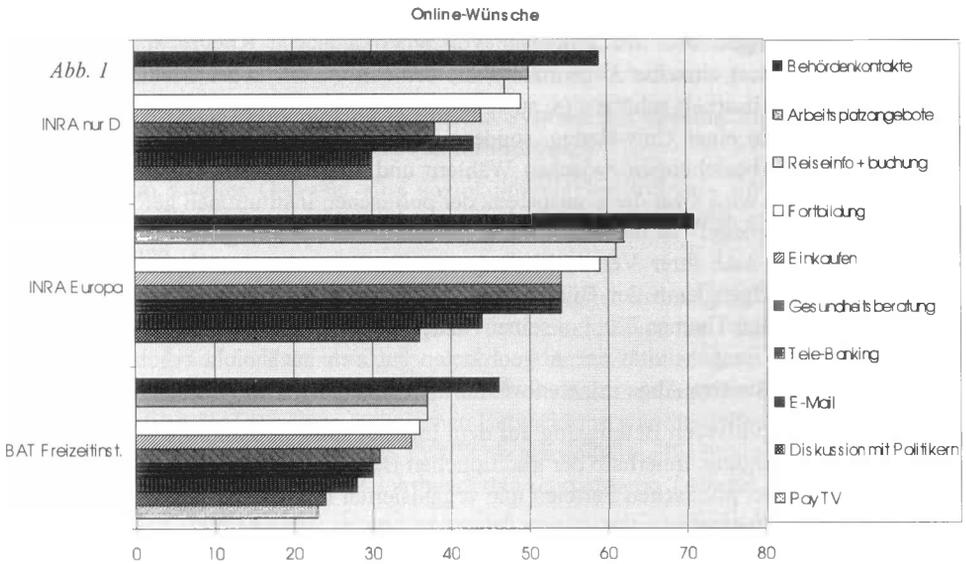


Abb. 1: Interesse an Online-Angeboten

Das muß nicht heißen, daß entsprechende Beteiligungsformen, werden sie erst einmal angeboten, nicht genutzt würden. Hohe Teilnehmerquoten an Umfragen und "Mit-Mach-Aktionen" z.B. im Fernsehen zeigen, daß die Bürger durchaus Interesse haben, sich an gesellschaftlichen Aktionen und Prozessen zu beteiligen. Es kommt jedoch auf die richtige Einbettung an. Eine unverbindliche Diskussion mit einem Politiker ist für die Mehrheit der Bürger offenbar keine effektive Form politischer Beteiligung.

Angesichts dieser empirischen Situation müssen all jene Spekulationen zurückgewiesen werden, die mit den neuen Medien den Beginn einer grundsätzlichen Transformation des (demokratischen) politischen Systems heraufziehen sehen. Die "disintermediation of government" (Browning 1997) hat nicht stattgefunden, auch wenn außer Frage steht, daß neue Techniken vielfältig eingesetzt werden und die Art und Weise, wie Verwaltung und Staat funktionieren, zweifelsohne verändern (vgl. Raab u.a. 1994). Doch auch die Verwaltungswissenschaftler, die analog zur "information economy" schon von der "information polity" sprechen, bestätigen eine alte Erkenntnis der sozialwissenschaftlichen Technikforschung: Der IT-Einsatz in Organisationen stärkt vor allem die bestehenden Strukturen. Dementsprechend wurde schon Ende der 70er Jahre die Informationstechnik als Trendverstärker charakterisiert (vgl. Reese, Kubicek u.a. 1979).

Wie Untersuchungen über die Angebote von amerikanischen Kongreßabgeordneten zeigen, gibt es zwar einzelne Abgeordnete, die den Einsatz der neuen Medien sehr für ihre Öffentlichkeitsarbeit schätzen (s. auch Hagen 1997; Casey 1997). Dies führt letztlich aber nicht zu einer Umwälzung, sondern zu einer Bestätigung der traditionellen Kommunikationsbeziehungen zwischen Wählern und Abgeordneten. Durch die Informationsangebote wird zwar die Transparenz der politischen Institutionen gefördert. Wie in einem "Rückspiegel" ist dies aber immer nur im nachhinein möglich - Berichte und Gesetze werden nach ihrer Verabschiedung veröffentlicht. An den eigentlichen Entscheidungsvorgängen kann der Bürger nicht über das Web Anteil nehmen, wie der deutsche Politologe Thomas Zittel in seiner Analyse amerikanischer Kongreß-Angebote herausfand. Die Responsivität der Abgeordneten hat sich auch nicht erhöht, E-Mails werden von den meisten Abgeordneten wie normale Post bearbeitet (Zittel 1997).

Die Praxis der politischen Beteiligung auf dem Internet spiegelt damit die Wirklichkeit politischer Beteiligung. Innerhalb der traditionellen Beteiligungsformen und Agenturen, also besonders bei politischen Parteien und organisierten Interessengruppen, kommt es bereits zu einem nennenswerten Einsatz der neuen Medien. Innerhalb kleiner oder marginalisierter politischer Interessengruppen finden sich in Enklaven ebenfalls politische Beteiligungsangebote, die deren Grenzen jedoch nicht transzendieren.

5. Soziokulturelle Einbettung als zentraler Entwicklungsfaktor neuer Medien

Ein Grund für die Diskrepanz zwischen erhoffter und realer Entwicklung des Internet ist das enge Medienverständnis vieler Anhänger elektronischer Demokratie. Sie verwenden technikzentrierte Konzepte, die den physikalisch-technischen Eigenschaften der neuen Computertechnologie (dezentral, schnelle Übertragungswege, Interaktivität etc.) unmittelbare Wirkungen zuschreiben und damit einen in der sozialwissenschaftlichen Technikforschung als überwunden angesehenen Technikdeterminismus vertreten. Dabei wird übersehen, welchen Einfluß gesellschaftliche Strukturen und Prozesse auf die Technikentwicklung und -nutzung haben, kurz, daß Technik selbst sozial determiniert ist (vgl. auch Wächter 1983, S. 14). Dies gilt in ganz besonderem Maße für Medien.

Die bisherigen Massenmedien Presse und Rundfunk zeichnen sich dadurch aus, daß sie zwar auf der Grundlage einer bestimmten Technik entstanden sind, heute aber über einen hochprofessionalisierten und arbeitsteilig organisierten Apparat für die inhaltliche Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -vermittlung verfügen. Wenn wir Presse sagen, meinen wir nicht die Druckerpresse, sondern das sozioökonomische System aus Korrespondenten, Presseagenturen, Redaktionen, Anzeigenannahmestellen und Kiosken. Um den technischen Kern herum sind Institutionen geschaffen worden. Weil

beide als Medium bezeichnet werden, ist es sinnvoll, um Mißverständnisse zu vermeiden, von Medien erster und zweiter Ordnung zu sprechen:

- Medien erster Ordnung sind technische Systeme mit bestimmten Funktionen und Potentialen für die Verbreitung von Informationen.
- Medien zweiter Ordnung sind soziokulturelle Institutionen zur Produktion von Verständigung bei der Verbreitung von Information mit Hilfe von Medien erster Ordnung.

Der Zusammenhang zwischen Medien erster und zweiter Ordnung ist brüchiger als man allgemein denkt. So gehen wir wie selbstverständlich davon aus, daß das Telefon ein Medium der Individualkommunikation und der Rundfunk ein Medium der Verteil- oder Massenkommunikation ist und daß dies durch die zugrundeliegende Technik bestimmt ist. Am Anfang der jeweiligen technischen Entwicklung war dies jedoch keineswegs so. Die Radioamateure benutzten den Rundfunk zur Individualkommunikation. Und das Telefon wurde zu Beginn dieses Jahrhunderts von mehreren Tausend Abonnenten zum regelmäßigen Hören von Opern- und Theaterübertragungen genutzt. Generell ist daher festzustellen, daß die zu Anfang eines technischen Entwicklungsprozesses prognostizierten und zum Teil realisierten Anwendungen sich oft stark von denen in späteren Phasen unterscheiden. Daher sollte man etwa heute in bezug auf das Internet mit Prognosen über dessen zukünftige Anwendungen und Nutzung sehr vorsichtig sein. Es erscheint jedoch möglich, ein allgemeines Entwicklungsmodell der Medien zweiter Ordnung zu formulieren, das bestimmte kritische Erfolgsfaktoren herausstellt.

Eine Variationsmatrix als Entwicklungsraum

Auf der Basis einer Analyse von Fallstudien mit technik-gestützten Kommunikationssystemen können sowohl für die technische Komponente als auch für die organisatorisch-kulturelle Komponente jeweils drei Entwicklungsstufen identifiziert werden, die in Abbildung 2 in Form einer Matrix aufeinander bezogen dargestellt werden.¹³ Die Bezeichnungen auf der vertikalen (kulturelle und organisatorische Entwicklung) und horizontalen Achse (technische Entwicklung) benennen die institutionellen Merkmale eines Medienentwicklungsprozesses. Auf der diagonalen Achse sind die Übergänge zwischen den Öffentlichkeitsniveaus bezeichnet, die sich mit der gesellschaftlichen Diffusion eines Mediums verbinden. Dabei wird nicht unterstellt, daß die höchste Entwicklungsstufe die beste oder wertvollste sei oder daß es das Ziel der Evolution sei, alle Exemplare bis auf diese Stufe zu bringen. Zahlenmäßig kleine Gattungen, die sich in Nischen gut eingerichtet haben, sind in der Medienentwicklung genauso gut, wertvoll

¹³ Vgl. ausführlich Kubicek, Schmid, Wagner 1997.

oder erfolgreich wie andere, die massenhaft verbreitet sind. Die Entwicklungsstufen sind als Diffusionsgrade oder Öffentlichkeitsniveaus zu verstehen und rein analytisch gemeint. Die zentrale Frage richtet sich darauf, welche internen und externen Veränderungen funktional erforderlich werden, wenn ein Medium zweiter Ordnung den Sprung von einer Stufe zur nächsten schafft:

- Ein Medium kann in der lokalen oder Binnenöffentlichkeit, in der es entwickelt oder zuerst genutzt wird, dauerhaft bleiben,
- oder es diffundiert im Zuge seiner Entwicklung in andere Teilöffentlichkeiten hinein, und es entstehen unterschiedliche Anwendungszusammenhänge des gleichen technischen Mediums.
- Schließlich haben es einige wenige technische Medien, nämlich Presse und Rundfunk sowie Telefon, Schallplatte, Audio- und Videokassetten geschafft, in nahezu allen Lebensbereichen und gesellschaftlichen Sektoren, wenn auch im einzelnen in ganz unterschiedlichen Anwendungsformen, produziert und genutzt zu werden. Man kann von globaler Öffentlichkeit oder von einem Massenmedium im Sinne massenhafter Verbreitung sprechen.

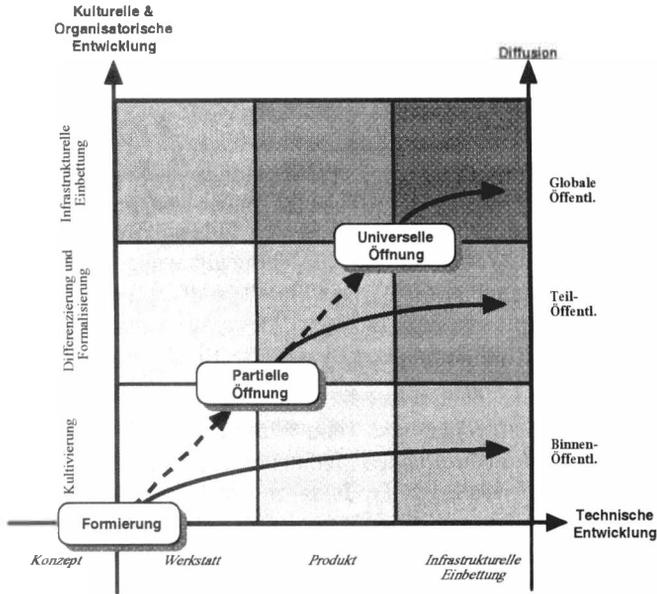


Abb. 2: *Verschiedene Öffentlichkeitsniveaus und ihre Voraussetzungen*

Jedes dieser drei Niveaus läßt sich also im Hinblick auf den Grad der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit der Medien unterscheiden, und für jede dieser Medien-Öffentlichkeiten lassen sich unterschiedliche Institutionalisierungstypen beschreiben. Probleme bei der Entwicklung und Implementierung neuer Medien entstehen immer dann, wenn die in einem Kontext institutionalisierten Medien - aus welchen Gründen auch immer - auf ein höheres Öffentlichkeitsniveau gehoben werden sollen. Denn mit jedem Niveau verbinden sich jeweils bestimmte technische wie auch kulturell/organisatorische Konfigurationen, die auch eine gewisse Identifikation stiften.

Die bisherigen Massenmedien Rundfunk und Presse sind in dem oberen rechten Feld anzusiedeln, Mailboxen in der unteren Reihe zwischen der ersten und zweiten Spalte. Interessant ist, daß die Offenen Kanäle, die in den frühen 80er Jahren große Erwartungen im Hinblick auf die Schaffung neuer Öffentlichkeiten geweckt haben, sich in der unteren rechten Ecke befinden. Die Technik ist universell verfügbar, die inhaltliche Beteiligung und Rezeption geht über einen kleinen Kreis von Aktivisten nicht hinaus. Dies liegt zumindest auch daran, daß weder differenzierte Organisationsstrukturen noch ein Regelsystem geschaffen wurden, die eine Entsprechung der Erwartungen zwi-

schen Machern und Nutzern außerhalb dieses Kreises ermöglichen (vgl. Kubicek, Schmid 1996).

Charakteristika unterschiedlicher Öffentlichkeitsniveaus

Um eine medientechnische Innovation scharen sich zunächst technikinteressierte Menschen, bei denen Neugierde, Spieltrieb, Pioniergeist und ähnliche Eigenschaften dazu führen, Nutzungen auszuprobieren. Sie sind in der Regel Produzenten und Rezipienten in einem. Die Kommunikationsinhalte beziehen sich zum größten Teil auf die Technik selbst. Es entsteht eine Subkultur, in der Verständigung weitgehend über informelle Normen geregelt wird. Gegenüber der übrigen Gesellschaft ist diese Gruppierung weitgehend abgegrenzt, teils aus eigenem Bestreben, teils aus Unverständnis der Gesellschaft. Man kann von der Kultivierung von Binnenöffentlichkeiten sprechen.

Eine zweite Phase wird eingeleitet, wenn die Akteure der ersten Phase ihr Medium der Gesellschaft nutzbar machen wollen oder wenn Wirtschaft oder Politik einen Nutzen in der weiteren Verbreitung des betreffenden Mediums sehen. Dann muß versucht werden, aus der technischen Bastlerwerkstatt Produkte zu machen und auf der inhaltlichen Ebene ein Verständigungsmanagement aufzubauen, das über das bisher Selbstverständliche hinausgeht. Das Entwicklungsmodell stellt der Binnenöffentlichkeit die Teilöffentlichkeit gegenüber. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung der Mailboxen, die sich zumindest teilweise aus der mit sich selbst beschäftigenden Binnenöffentlichkeit aufgrund personeller Überschneidungen für die Umwelt- und Friedensbewegung geöffnet und dort auch einigermaßen institutionalisiert haben. Eine dauerhafte Institutionalisierung von Medien für Teilöffentlichkeit setzt differenziertere Organisationsstrukturen und formelere Regelsysteme sowie identifizierbare Images voraus.

Von einem Massenmedium soll schließlich gesprochen werden, wenn unterschiedliche Teilöffentlichkeiten erreicht werden. Dies erfordert auf der technischen Ebene noch einmal eine Erleichterung des Zugangs und der Handhabung und auf der inhaltlichen Ebene eine ausdifferenzierte Struktur und ständige Anpassung an das Verhältnis von speziellen Interessen und verbindenden Klammern. Ganz entscheidend, aber oft zu wenig berücksichtigt, sind die technischen und kognitiven Infrastrukturen, die ein Medium erst zum Massenmedium machen. Auf der technischen Ebene gehört dazu der 24-Stunden-Wartungsdienst für den Fernseher ebenso wie das Angebot entsprechender Möbel. Auf der inhaltlichen Seite zählen dazu die Programmzeitschriften und Fernsehkritiken, Nutzerforschung, spezielle rechtliche Regelungen und vor allem eine vollständige Einbettung in die Alltagsroutinen der Nutzenden, die zu einer entsprechenden Nutzungskultur und Organisation des Alltags führt (vgl. Abb. 3). Von einer solchen infra-

strukturellen Einbettung ist das Internet zur Zeit noch relativ weit entfernt (vgl. ausführlicher Kubicek 1998).

Die technikgenetische Sicht unterstreicht die unterschiedlichen Nutzungsformen und Qualitäten in Abhängigkeit unterschiedlicher Institutionalierungsgrade des Mediums. Insofern ist auch der Nutzen für politische Beteiligung entsprechend unterschiedlicher Institutionalisierungsniveaus zu untersuchen. Innerhalb der Binnenöffentlichkeit der Internet-Entwickler war und ist die Bedeutung politischer Beteiligung hoch gewesen. U.U. lag das an dem relativ hohen Bildungsgrad der Entwickler und ihren normativen Präferenzen für deliberative und direktdemokratische Politikformen.¹⁴ Gegenwärtig hat das Internet eine partielle Öffnung hinter sich und zumindest Teilöffentlichkeiten gewonnen. Dieser Prozeß ist noch im Gange. Hier muß geprüft werden, zu welchen politischen Verwendungszwecken es innerhalb dieser Teilöffentlichkeiten kommt. Die oben beschriebenen Projekte zeigen, daß innerhalb politischer Interessengruppen, Parteien und ähnlichen Organisationen das Internet zu einem Organisationsmedium wird. Ob es zu einer Öffnung kommt, ist noch völlig offen.

¹⁴ Vgl. Wagner 1998 über die Anfänge der Community Networks in der kalifornischen Hippie/Hacker-Kultur.

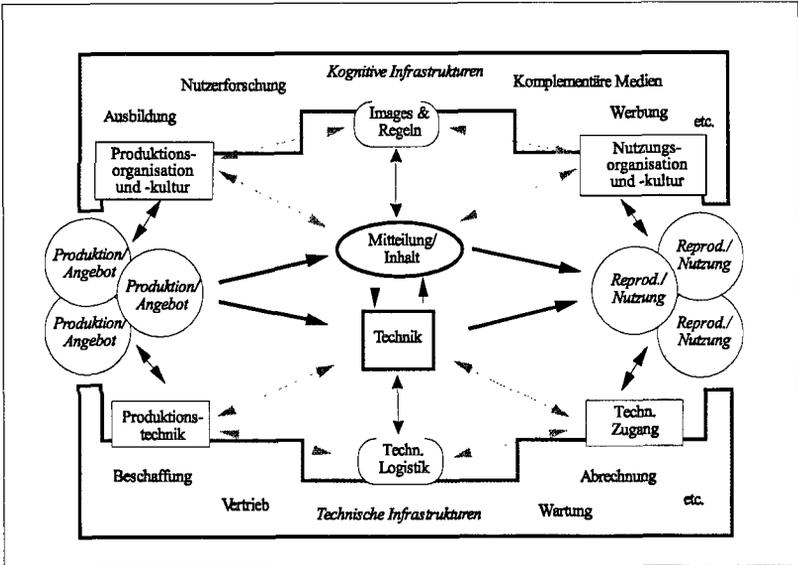


Abb. 3: Infrastrukturelle Einbettung

6. Anschlußmöglichkeiten zwischen Internet und politischer Beteiligung

Die medientheoretische Differenzierung und die Betonung der Einbettung in den gesellschaftlichen Kontext ermöglichen eine Erklärung für den bisherigen Einsatz des Internet in Prozessen politischer Beteiligung. Das Medium wird entsprechend den bestehenden sozialen und politischen Rahmenbedingungen eingesetzt. Wenn es zu neuen Formen oder stärkerer Nutzung vorhandener Formen politischer Beteiligung eingesetzt werden soll, dann muß der Technikeinsatz an entsprechenden Reformen und Initiativen anknüpfen. Schon Anfang der 80er Jahre wurde in ähnlichem Zusammenhang darauf verwiesen, daß alle mit dem Einsatz von Informationstechnik verbundenen Möglichkeiten eines sozialen Fortschritts nicht nur technische Innovationen darstellen, sondern soziotechnische Reformen erfordern (vgl. Lange, Kubicek u.a. 1982). Und diese müssen an entsprechenden Prozessen anknüpfen. Im Zusammenhang mit dem Internet kommt jedoch noch als weitere Bedingung eine Vergrößerung der bisherigen Anschlußzahlen hinzu. Wenn auch längerfristig nur 5 oder 10 Prozent der Bevölkerung dieses Medium nutzen, kann es keine Verbreiterung von Demokratisierungsprozessen bewirken, sondern nur die Stimmen von Minderheiten verstärken.

Eine Verbreiterung von Beteiligungschancen mit Hilfe des Internet kann daher in mehrfachem Sinne als Problem der Anschlußbedürftigkeit umschrieben werden. Im folgen-

den sollen diese Anschlußnotwendigkeiten der technischen Entwicklung systematisch aufgezeigt werden. Dadurch wird es möglich, zu differenzierteren Aussagen über die Nutzungsmöglichkeiten der Computernetzwerke für politische Beteiligung zu gelangen. Insbesondere darf dabei nicht von den Netzen, sondern muß von den eigentlichen Subjekten politischer Beteiligung, den Bürgern, ausgegangen werden.

Für politische Beteiligung sind drei verschiedene Kontexte von Bedeutung (vgl. Abb. 4):

- die rechtlich-institutionelle Verfassung des politischen Systems (rechtlich-institutioneller Kontext),
- die politischen Inhalte von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen und die Motivation der Bevölkerung, sich an ihnen zu beteiligen (inhaltlich-motivationaler Kontext),
- der technische Vernetzungsgrad (Vernetzungskontext).

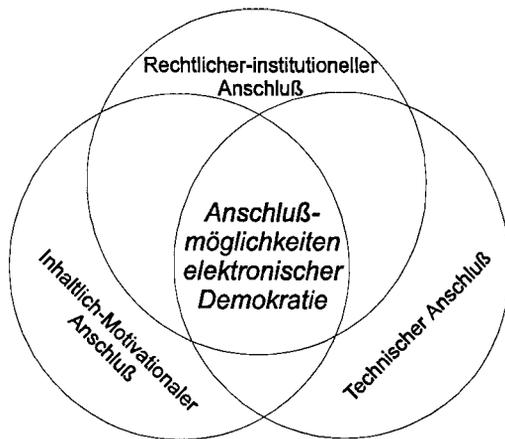


Abb. 4: *Anschlußmöglichkeiten politischer Beteiligung per Internet*

Rechtlich-Institutioneller Kontext

Grundsätzlich sind die Bundesrepublik Deutschland und ihre Länder repräsentativ verfaßte parlamentarische Systeme. Volksbegehren und Volksentscheid auf Bundesebene sind 1948/49 und auch nach der Wiedervereinigung explizit nicht in die Verfassung

aufgenommen worden. Das Prinzip der Wahl von Repräsentanten und die weitreichende Bedeutung der Parlamente als primäre Entscheidungsorte sind dagegen im Grundgesetz festgeschrieben (Art. 38 GG). Plebiszitäre Elemente gibt es nur bei der Länderneugliederung (Art. 29 GG) und in der kommunalen Selbstverwaltung (Art. 28 GG). Art. 20 GG sieht allgemein vor, daß die Staatsgewalt vom Volk "in Wahlen und Abstimmungen" ausgeübt wird (vgl. Niclauß 1997). Auf der Ebene der Länder sind Volksbegehren und Volksentscheide jedoch in fast allen Bundesländern eingeführt. Und auf der kommunalen Ebene hat es seit der Wiedervereinigung eine kleine direktdemokratische Revolution gegeben. Nur im Saarland sind diese Elemente direkter Demokratie nicht in der Kommunalverfassung vorgesehen (vgl. Roth 1997). In Bayern wurde 1996 per Volksentscheid ein besonders niedriges Quorum für kommunale Volksbegehren und Volksentscheide durchgesetzt. Auch in anderen Bundesländern wie z.B. Hamburg haben die Befürworter direkter Demokratieelemente in den 90er Jahren Erfolge erreichen können. Karlheinz Niclauß hat davor gewarnt, in der Konzentration auf Volksbegehren und Volksentscheid andere Politikelemente direkter Demokratie zu übersehen, und dabei insbesondere auf Direktwahlen von Bürgermeistern und anderen Mandatsträgern, Möglichkeiten der Wahlrechtsänderungen (Kumulieren und Panaschieren ermöglichen eine Flexibilisierung der Listenaufstellungen) und innerparteiliche Demokratisierungen (Auflockerungen des Delegiertensystems durch Einführung von Personal- und Sachentscheiden) hingewiesen (Niclauß 1997). In allen Bereichen ist es in jüngster Zeit zu entsprechenden Initiativen gekommen.

Neben Wahlen und Volksbegehren bzw. Volksentscheiden kann der Bürger sich noch mit Petitionen, Eingaben und Bitten an seine Volksvertretungen wenden. Desweiteren steht ihm die Mitarbeit in politischen Parteien zu, die in Deutschland Verfassungsrang haben und deren Satzungen gesetzlich geregelt sind, wobei den Parteimitgliedern bestimmte Wahl- und Abstimmungsrechte garantiert werden. Die Mitarbeit in Gewerkschaften, Vereinen, Bürgerinitiativen und anderen politischen Organisationen ist ebenfalls eine Möglichkeit politischer Beteiligung. Die betriebliche Mitbestimmung und die Beteiligung an der Selbstverwaltung, meist in der Form von Wahlen, eröffnet den im Erwerbsleben tätigen Personen Beteiligungsmöglichkeiten. Eine besondere Stellung haben Planungsverfahren der Verwaltung, für die es Anhörungs- und Einspruchsrechte gibt.

Für den Bürger ergeben sich somit folgende Mitwirkungsmöglichkeiten (Tab. 1):

| Beteiligungsform | Beteiligungsmöglichkeiten (bei Gesetzen am Beispiel Niedersachsen) |
|--|---|
| Wahlen von Parlamenten und kommunalen Vertretungen | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinderat (§33 NGO) • Bürgermeister (§ 61 NGO) • Stadtbezirksrat (§ 55 ff. NGO) • Ortsrat (§ 55 e ff. NGO) • Kreistag (§ 26 NLO) • Landrat (§55 NLO) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Landtag (Art. 8 NV) • Bundestag (Art. 38 GG) |
| Volksabstimmungen | <ul style="list-style-type: none"> • Bürgerbegehren und -entscheid (§ 22 b NGO) • Bürgerbefragung (§ 22d NGO) • Volksinitiative (Art. 47 NV) • Volksbegehren (Art. 48 NV) • Volksentscheid (Art. 49 NV) • --- (auf Bundesebene nicht vorgesehen) |
| Petitionen | <ul style="list-style-type: none"> • Einwohnerantrag (§ 22a NGO) • Anregungen (§22c NGO) • Einwohnerfragesunde (§ 43a NGO) • Eingaben (Art. 26 NV) • PetitionsR (an zuständige Stellen und Volksvertretung) (Art 17 GG) |
| Planungsverfahren | <ul style="list-style-type: none"> • Bebauungsplan (§§ 1 ff. BauGB) • Planfeststellungsverfahren (§1 Nds. VwVfG) • Planfeststellungsverfahren (§ 72 ff. VwVfG)) |
| Mitgliedschaft in Parteien (nach Art. 21 GG) | <ul style="list-style-type: none"> • Stimm- und Antragsrechte (§ 6- 16; u.a. §10 Abs. 2 ParteiG und §15, §15 Abs. 3) • Aufstellung von Bewerbern für Wahlen zur Volksvertretung (§17 ParteiG in Verb. mit NKWG; bzw. § 15-19 NLWG; bzw. § 21 BundeswahlG) bzw. • Wahl von Delegierten (§ 8 ParteiG); • Urabstimmungen (§ 6 Abs. 2 Nr. 11 ParteiG) |
| Mitgliedschaft in Gewerkschaften, Vereinen, Bürgerinitiativen, anderen politische Organisationen (Art. 5 und 9 GG) | <ul style="list-style-type: none"> • interne Willens- und Meinungsbildung • Mitarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen etc. |
| Mitgliedschaft in Selbstverwaltungskörperschaften (Sozialversicherung, Industrie- und Handelskammer; Handwerkerverbände; Studierendenschaften) | <ul style="list-style-type: none"> • Wahl der Vertreter • Mitarbeit |
| Betriebliche Mitbestimmung | <ul style="list-style-type: none"> • Wahlen zum Betriebsrat (§ 14 BetrVG) bzw. Personalvertretung (Bundespersonalvertretungsgesetz und Ländergesetze) • Mitarbeit im Betriebsrat |

Tab. 1: Institutionell geregelte Mitwirkungsmöglichkeiten von Bürgern im politischen System der Bundesrepublik Deutschland

Wie man aus der Auflistung erkennen kann, ist das politische System durch die Vorherrschaft repräsentativer Institutionen gekennzeichnet, die vor allem auf der kommunalen Ebene durch einzelne direktdemokratische Elemente ergänzt werden. Die kommunale Ebene ist somit der Hauptansatzpunkt für politische Beteiligung. Institutionell wird das in dem grundgesetzlich verankerten Prinzip der "kommunalen Selbstverwaltung" bereits ausgedrückt.

Neben der lokalen Ebene bilden die politischen Parteien einen zweiten Ansatzpunkt für politische Beteiligung. Sie klagen fast alle über Mitgliederschwund und hoffen, mit der Einführung neuer Beteiligungsmöglichkeiten diesen Trend umzukehren. Zu nennen sind z.B. die Abstimmung der SPD über den Kanzlerkandidaten 1994 und die Mitgliederbefragung der F.D.P. zum Lauschangriff. Insofern ist auch hier eine Tendenz zur Öffnung gegenüber neuen Beteiligungsverfahren festzustellen.

Für den Einsatz von Internet zur Förderung politischer Beteiligung im institutionellen Sinne bedeutet dies, daß vor allem auf der kommunalen Ebene und innerhalb von Parteien nach Einsatzmöglichkeiten gesucht werden sollte. Analog könnte dies für alle Selbstverwaltungskörperschaften, für Betriebsräte, Sozialversicherungen, Fachbereiche und Studierendenschaften an Universitäten sowie andere politische Organisationen mit entsprechenden Verfassungen, wie insbesondere Gewerkschaften, gelten. Dazu sind jedoch noch detaillierte Untersuchungen und Auswertungen entsprechender Experimente erforderlich.

Inhaltlich-Motivationaler Kontext

Allein die rechtliche Möglichkeit der politischen Beteiligung bewirkt sie nicht. Dies zeigt die Wahlbeteiligung, die nicht nur von Wahl zu Wahl schwankt, sondern fast universal langfristig abnimmt. Wichtig für die politische Beteiligung sind die Inhalte der Entscheidungen. Z.B. können charismatische Parteiführer eine höhere Wahlbeteiligung bewirken (Brandt 1972 oder Clinton 1992). Aber auch Sachthemen spielen eine Rolle. Nimmt man die Zahl der Bürgerinitiativen als Indiz, so müßten Umweltthemen besonders geeignet sein, politische Beteiligung zu fördern. Typisch ist dabei der Trend, globale oder nationale Themen zu lokalisieren, worauf Roland Roth hingewiesen hat. Bürgerinitiativen erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit. Aber auch die Neuen Sozialen Bewegungen haben ihre Themen lokalisiert: auf friedenspolitische Themen wird bei Demonstrationen vor Waffenlagern oder Truppenübungsplätzen hingewiesen; auf ökologische Themen seit jeher vor lokalen Firmen und Fabriken. Und schließlich ist auch im sozialen Bereich eine steigende Anzahl von Selbsthilfeorganisationen zu verzeichnen, wie z.B. die Obdachlosenzeitungen oder Spendenparlamente in vielen Städten (Roth 1997).

Typisch für diese Gruppierungen ist ihr Engagement für ein bestimmtes Thema in einem bestimmten Raum. Wenn dazu elektronische Formen der Meinungsäußerung oder Beteiligung an entsprechenden Entscheidungen angeboten werden, dürften diese auch genutzt bzw. die Nutzung erlernt werden.

Mambrey, Oppermann und Tepper (1986) haben an Beispielen wie Bürgerämtern und Schulinformationssystemen festgestellt, daß Bürger bzw. Eltern nur geringes Interesse

gezeigt haben, Beteiligungsmöglichkeiten zur Entwicklung entsprechender computergestützter Informationssysteme wahrzunehmen. Sie führen dies im Grunde auf eine Kosten-Nutzen-Schätzung zurück. Beteiligung ist stets auch Aufwand an Zeit und anderen Ressourcen, der sich im Verhältnis zum erwarteten Nutzen "rechnen" muß. Dieser Nutzen hängt von der subjektiven Relevanz des Themas, den bewirkbaren Veränderungen, den Möglichkeiten der Selbstdarstellung und der erzielbaren Anerkennung sowie anderen Aspekten ab. Zum erforderlichen Aufwand zählen vor allem die zu investierende Zeit und das erforderliche Wissen. Diese wiederum hängen maßgeblich davon ab, wie gut der Beteiligungsprozess selbst organisiert ist.

Egal ob es Wahlen, Parteien oder Bürgerinitiativen sind: Politisch aktiv werden vor allem die Gebildeten und Reichen. Schon 1972 haben Verba/Nie das in vielen Studien bestätigte Standardmodell politischer Beteiligung formuliert, wonach eine höhere sozioökonomische Ressourcenausstattung eines Bürgers die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß er sich politisch beteiligt (Verba/Nie 1972). Neben materiellen Ressourcen und Bildung ist vor allem das Alter als weiterer Faktor zu nennen. Jüngere Menschen beteiligen sich bei Wahlen weniger als ältere. Sie lehnen konventionelle Politikbeteiligungsformen wie das Wählen und die Mitarbeit in Parteien tendenziell ab. Für die Anschlußmöglichkeiten politischer Beteiligung über Computernetzwerke wichtig ist eine hohe Korrelation zwischen denjenigen, die sich am wahrscheinlichsten politisch beteiligen und denjenigen, die Computer nutzen. Die gemeinsame Schnittmenge sind die 25 bis 45jährigen. Jüngere Leute haben eher Erfahrung mit Computern, beteiligen sich aber weniger auf traditionellem Wege, ältere Leute beteiligen sich eher auf konventionellem Wege, haben aber weniger Erfahrung mit Computern. Soweit Computer für nicht-konventionelle Beteiligungsverfahren eingesetzt werden, fallen auch die jüngeren Leute in diese Schnittmenge.

Technischer Anschluß

Der Vernetzungsgrad in der Bevölkerung ist noch vergleichsweise gering. Obwohl er schwierig zu messen ist, kommen die meisten Studien überein, daß er bei etwa 5 Prozent der Bevölkerung liegt. Die GfK geht davon aus, daß die Gruppe der 14- bis 59jährigen in Deutschland zu etwa 22 Prozent Zugang zu Online-Angeboten hat (GfK 1998). Zur Zeit ist völlig offen, ob das bisher zu verzeichnende Wachstum anhalten wird und welches Öffentlichkeitsniveau des Internet erreichen wird. Entgegen den häufig optimistischen Prognosen kommt eine Studie von Allensbach zu ernüchternden Zahlen. Gerade mal vier Millionen aktive Nutzer gibt es bereits, mittelfristig erscheinen bis zu 8 Millionen erreichbar. Hierbei gibt es deutliche Nutzungsprofile in Richtung höherer Bildungsniveaus, Sozialstatus, jüngeres Alter und männlich (Abb. 5).

Zu den 12 Mio. "Unkalkulierbaren" und den fast 20 Mio. Menschen, die aus Marktforschungssicht als "Nicht-Potential" bezeichnet werden (BDZV 1997), kommen noch einmal 20 Mio., die älter sind als 54 Jahre und erst gar nicht befragt wurden. Methodisch ist es zwar nicht stichhaltig, heute bestimmten Personen dezidiert eine spätere Nutzung des Internet abzusprechen, die auch von der inhaltlichen Entwicklung und Einfachheit der Bedienung u.a.m. abhängt. Aber bei gegebenen Verhältnissen würden Beteiligungsmöglichkeiten über das Netz nur ressourcenstarken Minderheiten (Bildung, höhere Einkommensgruppen) vorbehalten bleiben. Die weitere Verbreitung der Netzwerke nach dem Marktmechanismus wird stark genug sein, daß wichtige Institutionen Zugang haben. Dazu gehören z.B. große politische Organisationen. Für die kleineren Gruppen, wie Bürgerinitiativen etc. stellt sich deshalb die Frage, inwieweit sie technisch vernetzt sind. Der vergleichsweise geringe Vernetzungsgrad der allgemeinen Bevölkerung mag hier nachteilig sein. Auch wenn keine universelle Verbreitung des Internet erreicht wird, können so in Nischen durchaus sinnvolle Einsätze entstehen. Dies gilt insbesondere innerhalb vernetzter Communities, wie z.B. der Online-Nutzer oder die Universitäten. Auch für Betriebsräte in vernetzten Firmen kann dies eine Rolle spielen. Solche Formen der Nutzung könnten dann in einer zweiten Phase dazu beitragen, daß eine universelle Öffnung des Netzes herbeigeführt wird.

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|---|
| aktive Kernzielgruppe | 2,48 Mio. besonders interessierte 1,23 Mio. mäßig interessierte Nutzer | 3/4 Männer | hohes Bildungsniveau, hoher Sozialstatus | Altersschwerpunkt 20 - 39 Jahre |
| interessiertes Planerpotential | 2,28 Mio., die zukünftig die Nutzung beabsichtigen | 2/3 Männer | mittlerer Bildungsabschluß, Mittelschicht | 14 - 29 Jahre |
| motivierbares Fernpotential | 2,17 Mio., die zwar interessiert sind, sich aber eine Nutzung noch nicht vorstellen können | 2/3 Männer | Auszubildende | unter 20 Jahre |
| die Unkalkulierbaren | 12,22 Mio., die grundsätzlich interessiert sind, einen eigenen Anschluß jedoch für unwahrscheinlich halten | repräsentativ für die Gesamtbevölkerung | repräsentativ für die Gesamtbevölkerung | repräsentativ für die Gesamtbevölkerung |
| Nicht-Potential | 19,71 Mio, die mit größter Wahrscheinlichkeit überhaupt nicht für eine Online-Nutzung gewonnen werden können | 58% Frauen | überwiegend weniger gebildet und sozial schwächer | |

Abb. 5: Online-Potentiale laut Allensbach nach BDZV 1997

7. Entwicklungsmöglichkeiten

Unmittelbare Anschlußmöglichkeiten für eine politische Beteiligung über das Internet existieren somit vor allem auf kommunaler Ebene und in Parteien, zu ökologischen, teilweise auch sozialen Fragen oder im Rahmen von Personenwahlkämpfen, im Rahmen von institutionalisierten und organisierten (moderierten) Beteiligungsformen, und in Zielgruppen, die vergleichsweise gut gebildet sind und über eine hohe Ressourcenausstattung verfügen.

Entscheidend für eine realistische Einschätzung der weiteren Entwicklung oder auch die praktische Förderung ist, daß nicht in erster Linie vom technischen Medium her gedacht wird, sondern von sozialen Prozessen und Reformprojekten her. Diese schaffen den Rahmen und den Anlaß, von dem aus auch das Internet im Rahmen des gesamten Medienmixes genutzt wird.

Konkrete Beteiligung muß in aller Regel erkämpft werden. Wenn dazu, dabei und danach auch das Internet genutzt werden soll, setzt dies entsprechenden Aneignungsmöglichkeiten voraus. Dazu gehören neben technischen Zugangsmöglichkeiten vor allem die erforderlichen finanziellen Mittel und die notwendigen technischen und inhaltlichen Kompetenzen. Für Vereine, Initiativen und gemeinnützige Einrichtungen könnte die Aneignung des neuen Mediums einfacher werden, wenn diese durch Finanzmittel und Beratung unterstützt würde. In den USA spielen Stiftungen in diesem Zusammenhang traditionell eine große Rolle. Die Clinton-/Gore-Administration hat in ihrer letztlich wirtschaftspolitisch motivierten Initiative für eine National Information Infrastructure von Anfang an jedoch auch Mittel für einen breiten Zugang und für die Förderung von nicht kommerziellen Organisationen bereitgestellt. Zu nennen ist insbesondere das Telecommunications and Information Infrastructure Assistance Program (TIIP) des Department of Commerce, für das von 1994 bis 1997 insgesamt 100 Mio. US \$ bereitgestellt wurden und mit dem gemeinnützige Institutionen Erfahrungen mit der Nutzung der Internet machen konnten. Ganz im Sinne der Aneignungs- und Evolutionstheorie neuer Medien wurde nicht detailliert vorgeschrieben, welche Art von Anwendungen gefördert wird. Prinzipiell konnten alle Arten von Anwendungen innerhalb des Aktivitätsspektrums der jeweiligen Institutionen gefördert werden. Voraussetzung war lediglich, daß aus eigenen Mitteln oder Mitteln Dritter die Hälfte der Projektkosten bestritten werden konnte.¹⁵

Ein weiterer Ansatz besteht darin, in inhaltlich ausgerichteten Beteiligungsprogrammen zusätzliche Mittel für die Nutzung neuer Techniken bereitzustellen. Ein Beispiel dazu ist die Förderung der Internetnutzung im lokalen Prozeß der Agenda 21 in Bremen. In

¹⁵ Vgl. zu den Bedingungen, Projekten und Ergebnissen www.ntia.doc.gov/otiahome/tiip/.

einer ersten Phase werden die Teilnehmer des Runden Tisches mit Zugangsmöglichkeiten ausgestattet und eingewiesen, um sich zwischen den turnusmäßigen Sitzungen auszutauschen. Erst in einer zweiten Phase sollen aktive Personen aus dem Umfeld der Teilnehmer am Runden Tisch einbezogen werden und erst in einer dritten Phase die weitere Öffentlichkeit.

Demokratisierung und Medienentwicklung sind beides vor allem kulturelle Prozesse, die nicht gesteuert und nicht verordnet werden können. Bei aller Globalisierung der Wirtschaft und des Internet sind sie lokal verankert. Gerade die kommunale Ebene macht Demokratie auch in Zukunft am ehesten erfahrbar. Die Städte können auf zweifache Weise Gelegenheit für solche demokratischen Erfahrungen schaffen. Sie können in Ämtern, Bibliotheken und Bildungseinrichtungen Zugänge zum Netz ermöglichen, und sie können im Rahmen von Stadtentwicklungsvorhaben auch den inhaltlichen Anlaß liefern. Insofern ist das eingangs erwähnte Bild von einem neuen athenischen Zeitalter vielleicht doch eine konkrete Utopie, für die sich einzusetzen lohnt.

Literatur

- Abramson, Jeffrey B. (1992): *Democratic Designs for Electronic Town Meetings*, The Aspen Institute Communications and Society - Paper for Maryland Conference, Washington, D.C.
- Abramson, Jeffrey B./F. Christopher Arterton/Gary R. Orren (1988): *The Electronic Commonwealth. The Impact of New Media Technologies on Democratic Politics*, New York: Basic Books
- Arterton, F. Christopher (1987): *Teledemocracy. Can Technology Protect Democracy?* Roosevelt Center for American Policy Studies, Newbury Park: Sage
- Barber, Benjamin R. (1997): *A State of "Electronically Enhanced Democracy": A Survey of the Internet*, A Report for the Markle Foundation submitted by the Walt Whitman Center for the Culture and Politics of Democracy, New Brunswick: Rutgers University
- Bieber, Christoph/Eike Hebecker (1998): *Uni-Streik: Im Netz ist Bewegung*, Blätter für deutsche und internationale Politik 2/98
- BDZV (Hrsg.) (1997): *Sechs Millionen Deutsche mit Online-Interesse*. BDZV report Multimedia, Nr. 5/97 v. 30. Juli, S. 2-3.
- Bonchek, Mark S. (1997): *From Broadcast to Netcast. The Internet and the Flow of Political Information* Ph.D.Thesis, Ms., Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Browning, John (1998): *Power to the People. Government isn't disappearing. It's being disintermediated.*, Wired January
- Bundesministerium für Wirtschaft (1996): *Info 2000 - Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft*. Bericht der Bundesregierung, Bonn
- Deutscher Bundestag (1998): *Schlußbericht der Enquête-Kommission "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft"*. Drucksache 13/11004, 22.6.1998.

- Funke, J., Th. Krüger und C. Vieth (1997): Akzeptanzuntersuchung. In: ZIM, ELCI - Electronic Cities - Definition, Evaluation und Realisation kommunaler Online-Dienste im Verbund mit NRW-Städten, Köln.
- Fühles-Ubach, Simone (1997): Internet - Was erwartet der Bürger vom Bundestagsprogramm? Ergebnisse einer Umfrage (Fragebogen mit Gewinnspiel) (April-Juni '97), Ms., Bonn
- GfK (1998): Ergebnisse der ersten repräsentativen und monothematischen Untersuchung zur Nutzung von Online-Medien in der Bundesrepublik Deutschland. Ms., Nürnberg.
- Greve, Dorothee (1996): Frauen im Internet, Ms., Hamburg
- Günzel, Cathrin/Jürgen A. Christ (1997): Machbarkeitsstudie zur Verbreitung der Idee der Informationsgesellschaft mit Tele-o-Log, im Auftrag der SET Sächsischen Entwicklungsgesellschaft für Telematik, Leipzig
- Hagen, Martin (1997): Elektronische Demokratie. Computernetzwerke und politische Theorie in den USA, Hamburg, Münster: Lit-Verlag
- High Level Expert Group (HLEG) (1997): Eine europäische Informationsgesellschaft für alle. Abschlußbericht der Gruppe hochrangiger Experten, CE-V/8-97-001-DE-C, o.O.
- Hoofacker, Gabriele (1995): Wir nutzen Netze. Datenautobahn. Ein kommunikatives Manifest. Göttingen.
- INRA (1997): Eurobarometer 46.1. Information Technology and Data Privacy. Report produced for the European Commission, Directorate General "Internal Market and Financial Services", Ms., Brüssel.
- Kleinsteuber, Hans J./Martin Hagen (1998): "Elektronische Demokratie": Ansätze und Argumente in USA und Deutschland, ZParl 1/98
- Krauch, Helmut (1972): Computer Demokratie, Düsseldorf: VDI-Verlag
- Kubicek, Herbert (1997): Anforderungen an einen zukunftsweisenden Universaldienst, Handbuch der Telekommunikation, hrsg. von Franz Arnold, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst
- Kubicek, Herbert/Ulrich Schmid/Heiderose Wagner (1997): Bürgerinformation durch "neue" Medien?. Analysen und Fallstudien zur Etablierung elektronischer Informationssysteme im Alltag, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Kubicek, Herbert (1998): Das Internet auf dem Weg zum Massenmedium? In: Raymund Werle und Christa Lang (Hrsg.): Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze. Frankfurt a.M./New York, S. 213-240.
- Lange, Bernd-Peter/Herbert Kubicek/Jürgen Reese/Uwe Reese (1982): Sozialpolitische Chancen der Informationstechnik. Zur staatlichen Förderung einer sozialen Informationstechnologie. Frankfurt a.M./New York.
- Leggewie, Claus/Christa Maar (Hrsg.) (1998): Internet & Politik. Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie. Köln.
- Lenk, Klaus (1976): Partizipationsfördernde Technologien?,
- Luthardt, Wolfgang (1997): Probleme und Perspektiven direkter Demokratie in Deutschland, APuZ B14/97
- Milbrath, Lester W. (1965): Political Participation. How and Why Do People Get Involved In Politics? Chicago: Rand McNally.
- Niclauß, Karlheinz (1997): Vier Wege zur unmittelbaren Bürgerbeteiligung, APuZ B14/97
- Opaschowski, Horst W. (1998): Der gläserne Konsument? Bestandsaufnahme und aktuelle Analysen zu den Themen Multimedia und Datenschutz. Hamburg: BAT Freizeitforschungsinstitut

- Pew Research (The Pew Research Center For The People & The Press) (1998): *Deconstructing Distrust. How Americans View Government*, Washington, D.C.
- Raab, Charles u.a. (1996): *The Information Polity: Electronic Democracy, Privacy, and Surveillance, Information and Communication Technology*, hrsg. von William H. Dutton, Oxford: Oxford University Press
- Rammert, Werner (1998): *Medien aus technikenetischer und sozialpragmatischer Sicht*. Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft", Workshop "Neue Medien/IT-Techniken und Gesellschaft - methodische und theoretische Grundlagen", Ms., Antworten auf die Fragen zum Expertengespräch am 9. Februar 1998, Bonn
- Rammert, Werner (1998): *Medien aus technikenetischer und sozialpragmatischer Sicht*. Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft", Workshop "Neue Medien/IT-Techniken und Gesellschaft - methodische und theoretische Grundlagen", Ms., Antworten auf die Fragen zum Expertengespräch am 9. Februar 1998, Bonn
- Rash, Wayne Jr. (1997): *Politics on the Nets. Wiring the Political Process*, New York: W.H. Freeman
- Reese, Jürgen/Herbert Kubicek/Bernd-Peter Lange/Bernd Lutterbeck/Uwe Reese (1979): *Gefahren der informationstechnologischen Entwicklung. Perspektiven der Wirkungsforschung*. Frankfurt a.M./New York.
- Roth, Roland (1997): *Die Kommune als Ort der Bürgerbeteiligung*, Ansgar Klein/Rainer Schmalzbruns (Hrsg.): *Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland*, Schriftenreihe Band 347, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Sowa, Tom (1995): *Lethal Weapon. The Internet emerged as a political force in the defeat of House Speaker Foley*, in: *Internet World*, August, S. 54-55.
- Tangens, Rena (o.J.): *Die Bürgernetze: Z-Netz, /CL, und Zamir. Eine Einführung*, Ms., Bielefeld
- Verba, Sidney, Norman H. Nie (1972): *Participation in America. Political democracy and social equality*. New York : Harper, Row.
- Wächter, Hartmut (1983): *Mitbestimmung. Politische Forderung und betriebliche Reaktion*. München.
- Wagner, Rose MM (1998): *Community Networks in den USA. Von der Counterculture zum Mainstream?* Hamburg: Lit.
- Zittel, Thomas (1997): *Über die Demokratie in der vernetzten Gesellschaft. Das Internet als Medium politischer Kommunikation*, APuZ B42/97

Die Bedeutung betrieblicher Informationskanäle - Eine Analyse vor dem Hintergrund aktueller personalwirtschaftlicher Entwicklungen -

Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger

1. Fragestellung und Vorgehensweise
2. Mitarbeiterinformation
3. Aktuelle personalwirtschaftliche Entwicklungen
 - 3.1 *Dezentralisierung der Personalverantwortung*
 - 3.2 *Erweiterung der Arbeitsinhalte*
4. Empirische Befunde
 - 4.1 *Forschungsdesign des Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management*
 - 4.2 *Relevanz der Fragestellung*
 - 4.3 *Prüfung der Annahmen*
5. Schlußbetrachtung

Literatur

1. Fragestellung und Vorgehensweise

Verschärfter Wettbewerb durch zunehmende Globalisierung der Märkte, technologische Entwicklungen, verkürzte Produkt- und Technologielebenszyklen und Markt-sättigungstendenzen stellen Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. Für das Personalmanagement haben die verschärften Wettbewerbsbedingungen zu einem zunehmenden Kostenbewußtsein beim Einsatz der Mitarbeiter und zu einem erhöhten Flexibilitätsbedarf der Arbeitskräfte geführt, welches unter anderem durch Dezentralisierung der Personalverantwortung und Erweiterung der Arbeitsinhalte realisiert werden soll (siehe bspw. Wächter 1997c: 163-166). So kann die in Abhängigkeit von den Aufgabenbereichen unterschiedlich ausgeprägte Dezentralisierung der Personalverantwortung aufgrund der Verlagerung der Aufgaben an den Ort der höchsten Kompetenz zu einer Optimierung der Aufgabenerfüllung beitragen. Eine Erweiterung der Arbeitsinhalte der Mitarbeiter bzw. die Befähigung zur Ausführung verschiedener Aufgaben ermöglicht einen an den Bedürfnissen des Unternehmens orientierten flexiblen Einsatz der Mitarbeiter.

Die Wirkungen der Implementierung personalwirtschaftlicher Maßnahmen können jedoch nicht nur auf die angestrebten Konsequenzen beschränkt werden; zusätzliche bzw. weiterreichende Folgen sind nicht auszuschließen. Die Analogie zur Medikation kranker Menschen kann zur Veranschaulichung dienen. Die Einnahme von Medikamenten geht zumeist mit Nebenwirkungen einher, die nicht immer ex ante bekannt und deren Konsequenzen nicht notwendigerweise erwünscht sind. Vor dieser Problematik geht der vorliegende Aufsatz der Frage nach, ob die angeführten aktuellen personalwirtschaftlichen Entwicklungen ebenfalls "Nebenwirkungen" besitzen, die auf die Mitbestimmung¹, gemessen an der Nutzung von Informationskanälen, mit denen Mitarbeiter über Unternehmensentscheidungen unterrichtet werden, wirken. Werden durch diese neuen Personalpraktiken eher traditionelle Informationskanäle (am Beispiel der Information durch Arbeitnehmervertreter) berührt oder gewinnen vielmehr unmittelbare Informationskanäle (am Beispiel der Information durch den direkten Vorgesetzten) an Bedeutung?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst im 1. Schritt das Instrument der Mitarbeiterinformation dargestellt. Im 2. Schritt erfolgt eine Aufarbeitung der in diesem Beitrag betrachteten aktuellen personalwirtschaftlichen Entwicklungen (Dezentralisierung und Erweiterung der Arbeitsinhalte), um daran anschließend Annahmen über deren Einfluß auf die Nutzung von Informationskanälen abzuleiten. Im 3. Schritt werden die aufgestellten Annahmen, gestützt auf den Datensatz des *Cranfield Pro-*

¹ Das System der Mitbestimmung ist gerade aufgrund der Arbeitsmarktlage bei gleichzeitiger weltwirtschaftlicher Herausforderung in die Kritik geraten, so daß sich inhaltliche Verschiebungen und neue Verhandlungsfelder herausbilden (Wächter 1997b: 113).

ject on International Strategic Human Resource Management (Cranet-E)² einer empirischen Überprüfung unterzogen.³ Eine Schlußbetrachtung faßt die Ergebnisse zusammen, zeigt die Grenzen der vorliegenden Studie auf und gibt Hinweise für weiterführende Fragestellungen.

2. Mitarbeiterinformation

Bevor auf die informationsrelevanten Konsequenzen der Dezentralisierung und der Erweiterung der Arbeitsinhalte näher eingegangen werden kann, soll zunächst das begriffliche Verständnis der Mitarbeiterinformation geklärt werden.

Grundsätzlich wird unter Information das Objekt eines Mitteilungsprozesses verstanden (Kramer 1965: 93). Träger der Information sind Symbole, Zeichen, Laute, Signale bzw. Kombinationen von diesen, deren Bedeutung für Sender und Empfänger auf Konventionen beruht (Cherry 1963: 214). Die im Rahmen dieses Beitrages relevante Kommunikation im Unternehmen, auch interne Kommunikation genannt, befaßt sich ausschließlich mit den zwischen den Mitgliedern einer Organisation stattfindenden Prozessen der Übermittlung von Informationen sowie den damit verbundenen vor- bzw. nachgelagerten Aktivitäten (Wahren 1987: 45 ff.). Mitarbeiterinformation ist dementsprechend der Teilbereich der internen Kommunikation, welcher die ausführenden Mitarbeiter als Zielgruppe hat und somit die Gesamtheit der innerhalb einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen umfaßt (Winterstein 1998: 6-7).

² Weitere Information zum Cranfield-Netzwerk:
<http://www.tu-dresden.de/www/wlpew/cranfield/index.htm>

³ "Angesichts der Bedeutung, die der Mitbestimmung in deutschen Unternehmen zukommt, und in Anbetracht der Aufmerksamkeit, die sie im Vergleich der Systeme auf sich gezogen hat, ist deren empirische Erforschung immer noch relativ schwach" (Wächter 1997c: 162). Die vorliegende Studie versucht einen kleinen Beitrag zum Abbau dieses Defizits zu leisten.

| Empfänger | Sender | |
|--|--|--|
| | Unternehmensleitung, Führungskräfte | Mitarbeiter |
| Unternehmensleitung, Führungskräfte | Management- kommunikation | Mitarbeitergespräche, Vorschlagswesen |
| Mitarbeiter | Mitarbeiterinformation | horizontale Kommunikation |
| Kunden | Marktkommunikation | Kundenkommunikation |
| Umwelt | externe Kommunikation | Außenwirkung |

Abb. 1: Mitarbeiterinformation im Rahmen der organisatorischen Kommunikation (in Anlehnung an Winterstein 1998: 7)

Die Anlässe bzw. Zeitpunkte, Inhalte, Umfang, Adressaten sowie Kanäle der Mitarbeiterinformation werden von der Unternehmensleitung bestimmt, so daß die grundlegende Konzeption der Informationsweitergabe von der informationspolitischen Grundorientierung und den Zielen der Unternehmensleitung abhängig ist (Winterstein 1998: 11). Als Medien bzw. Kanäle der Information können neben Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben, Anschlägen am schwarzen Brett, Informationsbroschüren, Foren, Gesprächskreise, insbesondere auch die Information durch Vorgesetzte sowie die Information durch Betriebsräte bzw. Arbeitnehmervertreter im allgemeinen herausgestellt werden (Lorenz 1996: 10; Winterstein 1998: 47).

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages wird der Fokus nicht auf die Inhalte bzw. die Information selbst gerichtet, vielmehr stehen die Informationskanäle im Mittelpunkt der Analyse.

Je nach Anlaß, Ziel und Art der arbeitsteiligen Differenzierung werden unterschiedliche Kanäle verwendet (Winterstein 1998: 39). Als direkter Informationssender tritt die Unternehmensleitung insbesondere in größeren Unternehmen nur selten in Erscheinung, statt dessen erfolgt die Mitarbeiterinformation entweder durch die Führungskräfte verschiedener hierarchischer Stufen, spezialisierte Instanzen (bspw. die Presse- und Kommunikationsabteilung) oder durch den Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmervertreter im allgemeinen. Diese übermitteln arbeitsbezogene Informationen bzw. unterrichten Mitarbeiter über Unternehmensangelegenheiten, wobei sie im wesentlichen Informationen der Unternehmensleitung weiterreichen (Winterstein 1998: 10-11).

Die mitbestimmungsrelevante Problematik ergibt sich aus der durch die Informationsträger mögliche Beeinflussung der Information. Insbesondere vor dem Hintergrund von Interessengegensätzen der unterschiedlicher betrieblicher Akteure kann der Informationsträger aktiv in den Meinungsbildungsprozeß eingreifen, indem er die Informationen im eigenen Interesse aufbereitet und dementsprechend weiterleitet. Selbst wenn dieses Verhalten nicht jedem betrieblichen Akteur unterstellt werden

kann, kann eine strategische oder aber zumindest unbewußte Manipulation von Informationen nicht ausgeschlossen werden. Werden Informationen durch das Management bzw. den direkten Vorgesetzten oder alternativ durch Arbeitnehmervertreter weitergeleitet, ist eine jederzeitige Identität der Informationsendung nicht gewährleistet, sondern eine Divergenz der Inhalte bzw. deren Aufbereitung wahrscheinlich. Träger von Informationen (bzw. die Nutzung von Informationskanälen) stellen daher ein nicht zu unterschätzendes Instrument der Lenkung von Verhalten und letztlich der politischen Meinungsbildung in Unternehmen dar.

Die Relevanz der Mitarbeiterinformation für die Mitbestimmung wird nicht zuletzt durch den bereits in den 70er Jahren von der Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl" im Rahmen des Fachausschuß 3: Sprache, Information und Mitbestimmung und in Kooperation mit der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft publizierten Studie zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis deutlich, die sich speziell der Bedeutung der Eigenart von Sprach- und Informationsstrukturen für Mitbestimmungsprozesse gewidmet hat (Stiftung Mitbestimmung/Hans-Böckler-Gesellschaft 1975).

Da die Wahl von Informationskanälen im Unternehmen durch die organisatorische Gestaltung, insbesondere durch die Arbeits- und Aufgabenteilung, wesentlich beeinflusst wird (Wahren 1987: 63 ff.), gewinnt die Frage, ob die hier angesprochenen aktuellen personalwirtschaftlichen Entwicklungen (Dezentralisierung sowie Erweiterung der Arbeitsinhalte) signifikante Veränderungen der Nutzung von Informationskanälen bewirken, an Bedeutung.

3. Aktuelle personalwirtschaftliche Entwicklungen

Die angesprochenen personalwirtschaftlichen Tendenzen werden zunächst skizziert und daran anschließend anhand der in der einschlägigen Literatur erarbeiteten Beurteilungskriterien für die Wahl von Informationskanälen, nämlich der Genauigkeit, Schnelligkeit und Vertraulichkeit, begutachtet (Short/Williams/Christie 1976: 77 ff.; Picot/Klingenberg/Kränzle 1982: 114 ff.; Klingenberg/Kränzle 1983: 41ff., Stauffert 1991: 466; Winterstein 1998: 55 ff.).

3.1 *Dezentralisierung der Personalverantwortung*⁴

Wunderer (1983: 227-232) skizzierte bereits Anfang der 80er Jahre die Dezentralisation der Personalverantwortung zwischen Linienmanagern und zentraler Personalabteilung als mögliche Entwicklungsperspektive des Personalmanagements für die

⁴ Dieser Abschnitt stützt sich inhaltlich auf ein gemeinsames Publikationsvorhaben der Autoren mit Ute Hanel und Wolfgang Mayrhofer, das sich zur Zeit im Begutachtungsverfahren befindet.

90er Jahre. Seitdem liegen zahlreiche Veröffentlichungen zu dieser Thematik vor, die die Relevanz der Dezentralisierung für die personalwirtschaftliche Forschung und Praxis untermauern (siehe bspw. Sauder, G./Schmidt, H. 1988; Torrington 1989; Walker 1989; Schuler 1990; Freedman 1991; Schuler 1992; Domsch, M./Gerpott, T. 1992; Wunderer, R./Kuhn, T. 1993; Brewster/Söderström 1994; Wächter 1997a: 29-30).

In diesem Zusammenhang liefert ein Rückblick auf die Entstehung der zentralen Personalabteilungen bemerkenswerte Erkenntnisse. Nachdem dem direkten Vorgesetzten mit Beginn der 60er und während der 70er Jahre mit Argumenten, wie "Verhinderung von Wildwuchs, Unübersichtlichkeit der gesetzlichen Regelungen..." (Schartner 1989: 105 ff.) die Personalverantwortung immer mehr entzogen wurde, professionalisierte sich das Personalwesen in den 80er Jahren zunehmend (Wächter 1995: 8). Die in den 60er und 70er Jahren notwendige Zentralisierung führte aber zugleich zu Formalisierung und Schwerfälligkeit, die das Reagieren einer zentralen Personalabteilung auf Anforderungen einer sich stetig ändernden Umwelt in den 90er Jahren erschweren. Somit kann die Dezentralisierung der Personalverantwortung zwischen Linienmanagern und der zentralen Personalabteilung als eine Folge bzw. Maßnahme der veränderte Umweltbedingungen aufgefaßt werden.

Die Dezentralisierung der Personalverantwortung kann in zweifacher Weise verstanden werden. Zum einen wird mit dem Begriff Dezentralisierung die Schaffung dezentraler Personalreferate in einzelnen Unternehmensbereichen bezeichnet. Zum anderen ist mit Dezentralisierung die geteilte Verantwortungswahrnehmung bei Personalfragen zwischen der Personalabteilung und Linienmanagement angesprochen. Im Rahmen dieses Beitrages wird der Dezentralisierungsbegriff im Sinne der letzteren Abgrenzung aufgefaßt, d.h. der (teilweisen) Übertragung von Personalverantwortung von der zentralen Personalabteilung an die Linie. Aufgabenbereiche, die bisher durch die zentrale Personalabteilung wahrgenommen wurden, werden zurück an den Ort der Entstehung gegeben. Für den Fachvorgesetzten bedeutet die Verantwortung für Personalfragen in seinem Bereich eine Erweiterung und Anreicherung seiner bisherigen Arbeitsaufgabe.

Je nach Aufgabenstrukturierung entstehen im Personalbereich unterschiedlich ausgeprägte Formen der Zusammenarbeit der beiden betrieblichen Akteure Linie und Personalabteilung. Betrachtet man die Ausprägungen an den beiden Extrempunkten, so sind diese beiden Werte (maximaler Einfluß der Linie = Auflösung der Personalabteilung = Outsourcing der Funktion bzw. maximaler Einfluß der Personalabteilung = Zentralisation = Etablierung einer zentralen Abteilung) eher unwahrscheinlich. Die Formen der Zusammenarbeit entsprechen einer maßvollen Dezentralisierung. Dabei sind unterschiedliche Zusammenarbeitsformen denkbar. Organisationale Veränderungen und strategische Orientierungen determinieren insbesondere eine zentrale Verantwortungswahrnehmung. Das bedeutet, daß die Personalabteilung "personelle

Problemlösungsprozesse im Geschäftsbereich in Gang setzt" (Daul 1990: 91). Individuums- und auch teilweise organisationsbezogene Aufgabenstrukturierung werden dagegen durch dezentrale Organisationsformen unterstützt. Staehle (1991: 655) erachtet Zentralisierung dann als empfehlenswert, wenn "einheitliche..., neutrale... oder ökonomisch vorteilhafte Wahrnehmung von Aufgaben erwünscht ist". Dezentralisierung ist dagegen günstig, wenn "Aufgaben ...komplex sind ...und ...wenn ... zur Aufgabenausführung ... notwendige Informationen dezentral leichter zugänglich sind".

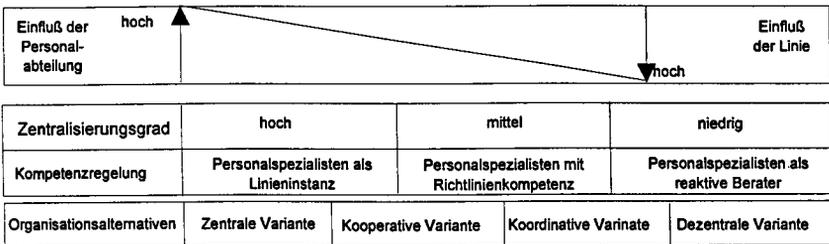


Abb.2: Grad der Zentralisation der Wahrnehmung von Aufgaben des Personalwesens (in Anlehnung an Domsch/Gerpott 1992: 1938-1939)

Die Dezentralisierung der Personalverantwortung zwischen Linienmanagern und Personalabteilung erfordert nach Hölterhöff (1994: 146 ff.) eine Trennung von operativer Personalarbeit (anzusiedeln in den dezentralen Einheiten) und konzeptioneller Anbindung (in einem zentralen Stabsbereich). Es stellt sich die Frage nach dem Grad der Dezentralisierung der Personalverantwortung. Eine vollständige Dezentralisierung, bei der letztlich die Personalabteilung überflüssig würde und Führungstätigkeiten von Grund auf neu überdacht werden müßten, erscheint jedoch allein wegen der damit einhergehenden fehlenden strategischen Integration der personalwirtschaftlichen Aufgaben kaum erstrebenswert. Eine Einbeziehung der Linie soll nicht eine vollständige Übernahme einiger Funktionen der Personalabteilung bedeuten, sondern eine an Unternehmenszielen ausgerichtete Verantwortungsteilung bewirken.

Zusammenfassend geht aus der Sicht der Personalabteilung mit der Dezentralisation eine Abgabe von Verantwortung einher, zugleich wird die Personalarbeit für den Mitarbeiter transparenter und entspricht besser organisationalen und individuellen Anforderungskriterien. Eine stärkere strategische Orientierung und bedarfsgerechte Unterstützung für die Linienmanager bei der Umsetzung von Personalkonzepten der Unternehmung wird ermöglicht. Aus der Sicht der Linienvorgesetzten erscheint die Dezentralisation der Personalverantwortung letztlich als eine zwangsläufige Konsequenz, wenn es darum geht, ganzheitliche Verantwortung für Prozesse zu tragen.

Um auf die Problematik dieses Beitrages zurückzukommen, ist nunmehr die Frage zu stellen, ob mit der Dezentralisierung Konsequenzen für die Nutzung der innerbetrieblichen Informationskanäle verbunden sind. Werden zur Wahl des Informationskanals die o.a. Kriterien (Genauigkeit, Schnelligkeit und Vertraulichkeit) herangezogen, ist unmittelbar ersichtlich, daß gerade im Rahmen von Dezentralisierungstendenzen direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche gegenüber der Kommunikation über Arbeitnehmervertreter an Bedeutung gewinnen. Die Informationswege vom unmittelbaren Vorgesetzten zum einzelnen Mitarbeiter sind kurz und ermöglichen so eine schnelle Reaktion. Die Vertraulichkeit bleibt gewahrt und Verzerrungen durch mikropolitische Prozesse werden verringert. Daher erscheint die Kommunikation durch das direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch gerade im Rahmen der Dezentralisierung von Personalaufgaben ein effizientes Instrument zu sein, während die Information über Arbeitnehmervertreter insbesondere bezüglich der Schnelligkeit, ein Defizit aufweist. Auch Lorenz (1996: 10) führt aus, daß erst die systematische Versorgung mit notwendigen Informationen es dem Mitarbeiter ermöglicht, selbständiger zu arbeiten (Lorenz 1996: 10). Dezentralisierungstendenzen erfordern somit fast zwangsläufig eine Zunahme der direkten Kommunikation und damit einhergehend eine Abnahme der Kommunikation über Arbeitnehmervertreter, da der Stellenwert zentraler Organe im Rahmen der Dezentralisierung an Bedeutung abnimmt.

Abgeleitet aus dieser skizzierten Dezentralisierungsdiskussion und bezogen auf die Dezentralisierung von personalwirtschaftlichen Aufgaben im Bereich der Arbeitsbeziehungen ergeben sich die folgenden Zusammenhänge:

Annahme 1a: Wenn die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für den Bereich der Arbeitsbeziehungen zunimmt, dann führt dies zu einer Zunahme von direkten Gesprächen zwischen Vorgesetztem (als Informationsübermittler von Unternehmensentscheidungen) und Mitarbeiter.

Annahme 1b: Wenn die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für den Bereich der Arbeitsbeziehungen zunimmt, dann führt dies zu einem abnehmenden Einsatz von Arbeitnehmervertretern als Informationsübermittler von Unternehmensentscheidungen.

3.2 Erweiterung der Arbeitsinhalte

In der Vergangenheit begegneten Unternehmen der zunehmenden Aufgabenkomplexität mit einer Teilung und Spezialisierung der Arbeit. Mittlerweile scheinen die Grenzen dieser Entwicklung jedoch erreicht worden zu sein (Bleicher 1991: 3), da Integrationsbarrieren zwischen Funktionsbereichen entstehen, Gruppenarbeit unterbunden sowie die Anpassungsfähigkeit und -flexibilität reduziert wird (Leveson, 1996: 36). Des weiteren gewinnen temporäre Teamstrukturen an Bedeutung, da der

Anteil an Arbeiten, die durch EDV vollständig formalisierbar bzw. automatisierbar sind, einerseits sinkt, auf der anderen Seite der Anteil an Arbeit mit einem hohen Komplexitätsgrad steigt (Ruf 1991: 30 f.). Mitarbeiter, die nicht nur isolierte Tätigkeiten ausführen können, sondern im Sinne von Flexibilisierungsbestrebungen im Stande sind, weitergehende Aufgaben zu übernehmen, ermöglichen es „to quickly reshape the existing supply in terms of configuration, deployment, and cost“ (Olmsted/Smith, 1989: 51). “In many instances this has involved redesigning jobs around a functionally flexible worker” (Cordery et al. 1993: 705).

Die Erweiterung der Arbeitsinhalte kann somit als “process of increasing the skill repertoire of workers in such a way that in the outcome the employees acquire the capacity to work across traditionally distinct occupational boundaries” definiert werden (Cordery 1989: 13; Mueller 1992; Cordery/Sevastos/Mueller 1993: 705 f.; Wächter 1997: 29). Als mögliche Ausprägungen lassen sich job enlargement, job enrichment oder auch job rotation nennen (Cordery et al. 1993: 705 f.; Ulich 1992: 374; Cappelli/Rogovsky 1994: 206).

Olmsted/Smith (1989: 51 f.) sehen in der Erweiterung der Arbeitsinhalte die Möglichkeit “to adjust and deploy the skills of workers over a broad range of tasks to match the changing tasks because of changes in the nature of demand, production methods or technology” (Olmsted/Smith 1989: 51 f.; IMS 1986). In diesem Sinne äußern sich auch Atkinson (1984: 28) oder Wächter (1997a: 29), die in Anbetracht der verschärften Wettbewerbsbedingungen die steigende Notwendigkeit erkennen, die Belegschaft in Übereinstimmung mit Veränderungen der Produkte oder Produktionsprozesse zwischen den verschiedenen Aufgaben rotieren zu lassen bzw. den Mitarbeiter erweiterte Aufgabenfelder zuzuweisen. Das Kennenlernen neuer Tätigkeitsfelder, die Erhöhung bzw. Verbreiterung des Qualifikationsniveaus und somit die Erweiterung des Verwendungsbereichs sind dementsprechende Folgen. Schließlich können aber auch die möglichen Schäden durch Fehlbesetzung eingegrenzt und die persönliche Abhängigkeit eines Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten gemindert werden (Joerger 1987: 263; Cappelli/Rogovsky 1994: 210; Cheerskin/Campion 1996: 31 f.).

Anlehnend an Olmsted/Smith (1989: 51) hat die Erweiterung der Arbeitsinhalte wesentliche Konsequenzen für die interne Kommunikation im Unternehmen. Der einzelne Mitarbeiter muß nicht nur seine fachlichen Fähigkeiten erweitern, sondern er muß zu einem höheren Ausmaß Informationen über Unternehmensentscheidungen erhalten, um in dem erweiterten Aufgabenbereich umfassend informiert zu sein und letztlich im Unternehmensinteresse handeln zu können.

Werden wiederum die o.a. Kriterien zur Wahl des Informationskanals, nämlich die Schnelligkeit, Genauigkeit und Vertraulichkeit, herangezogen, so ist erkennbar, daß insbesondere die Schnelligkeit der Informationsweitergabe für eine direkte Kommunikation spricht. Informationen können unmittelbar und ohne die potentiell verzer-

rende Weitergabe über Dritte an den direkt betroffenen Mitarbeiter in einem persönlichen, vertraulichen Gespräch kommuniziert werden. Zudem können die für die jeweiligen Mitarbeiter relevanten Bestandteile der Unternehmensentscheidungen vom Linienvorgesetzten gezielt erkannt und den Bedürfnissen der Arbeitsaufgabe entsprechend den unterstellten Mitarbeitern weitergeleitet werden. Die Genauigkeit als Auswahlkriterium des Informationskanals spricht daher ebenfalls für das direkte Mitarbeitergespräch. Die Informationsweitergabe über Arbeitnehmervertreter stellt keinen für die Erfüllung der weiteren und vielfältigeren Aufgaben attraktives Instrument dar, weil die fachliche Komponente eher bei den Vorgesetzten und weniger bei den Arbeitnehmervertretern anzusiedeln ist. Aus diesem Kalkül heraus erscheinen direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche an Bedeutung zuzunehmen, die letztlich auch die Möglichkeit eröffnen, vormals durch Arbeitnehmervertreter kommunizierte Informationen, im Rahmen der ohnehin stattfindenden direkten Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern, weiterzuleiten.

Abgeleitet aus dieser skizzierten Dezentralisierungsdiskussion sollen folgenden Zusammenhänge abgeleitet werden:

Annahme 2a: Wenn die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter vielfältiger und weiter werden, dann führt dies zu einer Zunahme von direkten Gesprächen zwischen Vorgesetztem (als Informationsübermittler von Unternehmensentscheidungen) und Mitarbeiter.

Annahme 2b: Wenn die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter vielfältiger und weiter werden, dann führt dies zu einer Abnahme der Nutzung der Arbeitnehmervertreter als Informationsübermittler von Unternehmensentscheidungen.

4. Empirische Befunde

Die Überprüfung der aufgestellten Annahmen basiert auf dem Datensatz des "Cranfield Network on European Human Resource Management" (Cranet-E), das nachfolgend kurz skizziert wird.

4.1 Forschungsdesign des Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management

Das "Cranfield Network on European Human Resource Management" ist ein Zusammenschluß von europäischen Universitäten mit dem Ziel, eine europaweit angelegte vergleichende Untersuchung der Unternehmenspraktiken auf dem Gebiet des Personalmanagements vorzunehmen. Im Rahmen dieses Programms sollen grundsätzliche Trends in der Struktur und Politik des Personalwesens, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, der Vergütung und der Arbeitsbeziehungen analysiert sowie unternehmensspezifische, sektorale und landesspezifische Unter-

schiede betrachtet werden.

Zur Datenerhebung wird die Methode der schriftlichen Befragung gewählt. Das "Cranfield Network on European Human Resource Management" versendet seit 1990 standardisierte Fragebögen an privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen bzw. Organisationen. Adressat ist jeweils der oberste Personalverantwortliche. Der Fragebogen ist bis auf wenige landesspezifische Veränderungen in allen teilnehmenden Ländern identisch, d.h. er wird nur in die jeweilige Sprache übersetzt und ggf. an die landesspezifischen Rahmenbedingungen angepaßt. Über die Erhebungsjahre hinweg wurden die Kernelemente des Fragebogens beibehalten, um Längsschnittanalysen zu ermöglichen (siehe Hanel 1996; Weber/Kabst 1996; Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. 1996).

Die Rückläufe der einzelnen Erhebungswellen sind der Tabelle 1 zu entnehmen.

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1995 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Summe der internationalen Fragebögen | 25.200 | 32.200 | 37.360 | 29.706 |
| Gesamter Rücklauf der internationalen Fragebögen | 5.682 | 5.511 | 6.426 | 6.342 |
| Rücklaufquote | 22% | 17% | 17% | 21% |

Abb.3: Überblick über die Rückläufe der einzelnen Erhebungswellen (in Anlehnung an Brewster/Tregaskis/Hegewisch/Mayne 1996: 598).

Basis des vorliegenden Beitrages sind die in Deutschland im Rahmen der vierten Erhebungsrunde (1995) gesammelten Daten. Von dem Lehrstuhl für Personalwirtschaft der Universität Paderborn wurden insgesamt 2.000 Fragebögen versendet. Der verwertbare Rücklauf belief sich auf 457 Fragebögen, d.h. die Rücklaufquote betrug 22,8% (Weber/Kabst 1996: 2)

4.2 Relevanz der Fragestellung

Bevor auf die Zusammenhänge zwischen den aufgezeigten personalwirtschaftlichen Entwicklungen und der Nutzung von Informationskanälen empirisch eingegangen wird, sollen die Ausprägungen der relevanten Variablen zunächst isoliert analysiert werden.

Betrachtet man die Veränderungen der Nutzung der Informationskanäle in den letzten drei Jahren, so ist sowohl für die Kommunikation durch Arbeitnehmervertreter als auch für die Information durch direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche unmittelbar erkennbar, daß kaum Unternehmen angeben, die Nutzung dieser Informationskanäle verringert zu haben. Zuwächse sind bei beiden Informationskanälen

erkennbar, jedoch haben direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche vergleichsweise stärker an Bedeutung gewonnen.

| Informationskanal | durch Arbeitnehmervertreter (Gewerkschaft/Betriebsrat) | | durch direkte Gespräche mit den Mitarbeitern | |
|-------------------|---|---------|---|---------|
| | Häufigkeit | Prozent | Häufigkeit | Prozent |
| Zugenommen | 104 | 25,6 | 265 | 58,9 |
| Unverändert | 295 | 72,5 | 183 | 40,7 |
| abgenommen | 8 | 2,0 | 2 | 0,4 |

N=407/450

Abb. 4: Veränderung der Nutzung von Informationskanälen, mit denen Mitarbeiter über wichtige Entscheidungen unterrichtet werden (in den letzten drei Jahren)

Diese empirischen Befunde bestätigen die Ausführungen von Winterstein (1998: 2), der sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht des Unternehmens der Mitarbeiterinformation einen Bedeutungszuwachs attestiert und die Informiertheit der Organisationsmitglieder zunehmend als essentielle Unternehmensaufgabe wahrnimmt.

Des weiteren ist zu fragen, ob sich der aus der Literaturdiskussion abgeleitete Trend zur Dezentralisierung der Personalverantwortung, insbesondere im Aufgabenbereich der Arbeitsbeziehungen, sowie der Trend zur Erweiterung der Arbeitsinhalte auch anhand der erhobenen Daten empirisch fundieren läßt.

Für die befragten Organisationen in Deutschland konnte ein leichter Überhang zur Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen in den letzten drei Jahren festgestellt werden. Offensichtlich ist jedoch auch, daß der Großteil der Organisationen keine Veränderung vorgenommen hat. Von einer klaren Trendwende zur Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen kann somit nicht gesprochen werden, jedoch ist eine Tendenz zur Dezentralisierung unverkennbar.

| Zuständigkeit | Häufigkeit | Prozent |
|---------------|------------|---------|
| Zugenommen | 59 | 13,3 |
| Unverändert | 363 | 81,9 |
| Abgenommen | 21 | 4,7 |

N=443

Abb. 5: Veränderung der Zuständigkeiten des direkten Vorgesetzten für Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (in den letzten 3 Jahren)

Im Gegensatz zur Dezentralisierung ist ein eindeutiger Trend zur Erweiterung der Arbeitsinhalte zu erkennen. 41,6% der befragten Unternehmen geben an, zumindest für eine der abgefragten Mitarbeitergruppen (Führungskräfte, technische und kauf-

männliche Angestellte, Verwaltungsangestellte, Arbeiter, Un-/und Angelernte) in den letzten drei Jahren eine Erweiterung der Arbeitsinhalte vorgenommen zu haben.

| Erweiterung der Arbeitsinhalte | Häufigkeit | Prozent |
|--------------------------------|------------|---------|
| Nein | 1335 | 58,4 |
| Ja | 950 | 41,6 |

(N=2285 - Mehrfachnennungen, da für einzelne Mitarbeitergruppen erhoben)

Abb.6: Erweiterung der Arbeitsinhalte der Mitarbeiter (in den letzten drei Jahren)

Die Ergebnisse der deskriptiven Betrachtung betonen die zunehmende Relevanz der Mitarbeiterinformation in Organisationen sowie die insbesondere für die Erweiterung der Arbeitsinhalte und zu einem beschränkterem Ausmaß auch für die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen erkennbare steigende Bedeutung dieser Problematik. Eine Analyse dieser Instrumente bzw. insbesondere deren Zusammenhänge erscheint berechtigt.

4.3 Prüfung der Annahmen

Zur Überprüfung der aufgestellten Zusammenhänge wird die multivariate lineare Regressionsanalyse angewendet, die Beziehungen zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen untersucht (siehe hierzu bspw. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 1996; Matiaske 1990; Bortz 1993).

Die Variable „Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Arbeitsbeziehungen“ wird als Indikator für die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben im Bereich Arbeitsbeziehungen verwendet. Als Operationalisierung für die Erweiterung der Arbeitsinhalte geht die Variable "Veränderung der Arbeitsinhalte“ in das Regressionsmodell ein. Zusätzlich zu diesen inhaltlich erarbeiteten Faktoren sollen Kontrollvariablen aufgenommen werden, die als Einflußfaktoren in der einschlägigen Literatur zur Mitarbeiterinformation bzw. Mitbestimmung zu finden sind (Gewerkschaftseinfluß und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) bzw. deren Relevanz für die Arbeits- und Organisationsstruktur allgemein anerkannt (Mitarbeiterzahl und Ertragslage) ist. Diese Kontrollvariablen sollen dazu dienen, etwaige versteckte Zusammenhänge, die im Rahmen dieses Beitrages nicht diskutiert wurden, aufzudecken.

| Variable | Operationalisierung ⁵ (Veränderung der Variablen in den letzten drei Jahren) |
|--|---|
| Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Arbeitsbeziehungen | 1 = zugenommen; 2 = unverändert; 3 = abgenommen |
| Veränderung der Arbeitsinhalte | 0 = Arbeitsinhalte wurden vielfältiger u. weiter; 1 = Arbeitsinhalte wurden nicht vielfältiger u. weiter |
| Kontrollvariablen: | |
| Gewerkschaftseinfluß | 1 = zugenommen; 2 = unverändert; 3 = abgenommen |
| Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat | 1 = verbessert; 2 = unverändert; 3 = verschlechtert |
| Mitarbeiterzahl | 1 = zugenommen; 2 = unverändert; 3 = abgenommen |
| Ertragslage des Unternehmens | 1 = Erträge waren deutlich über dem Aufwand 2 = ausreichend zur Erzielung eines geringen Gewinns; 3 = genug zur Kostendeckung; 4 = keine ausreichende Deckung der Kosten; 5 = so gering, daß größere Verluste entstehen |

Abb.7: Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Bei den Anwendungsvoraussetzungen des linearen Regressionsmodells ist für die Fragestellung dieser Untersuchung insbesondere die Multikollinearität zu überprüfen, d.h. die unabhängigen Variablen dürfen nicht linear abhängig voneinander sein, weil mit zunehmender Multikollinearität die Standardabweichungen der Regressionskoeffizienten größer und deren Schätzung unzuverlässiger wird. Zur Entdeckung von Multikollinearität kann der Korrelationskoeffizient zwischen den beiden unabhängigen Variablen geprüft werden. Ein weiteres Verfahren stellt das sog. VIF (Variance Inflation Factors) dar, das mit Hilfe der Korrelationsanalyse den Grad der linearen Zusammenhänge zwischen den erklärenden Variablen einer Regressionsmatrix mißt (Eckstein 1997: 270-274; Norušis 1993: 355-357; Sen/Srivastava 1990: 222-225).⁶ Da sowohl die bivariaten Korrelationskoeffizienten als auch die

⁵ Die lineare Regressionsanalyse bedarf eines metrischen Skalenniveaus, jedoch können einpolige Skalen ordinalen Skalenniveaus, die durch eine abnehmende oder zunehmende Intensität gekennzeichnet sind, wie metrische Meßwerte behandelt werden, da man davon ausgeht, daß die Abstände in der Vorstellung des Befragten als gleich interpretiert werden (Zentes 1996: 98). Zudem können nominal skalierte Variablen in der Regressionsanalyse berücksichtigt werden, indem diese in binäre Variablen zerlegt werden (Bortz 1993; Wonnacott/Wonnacott 1981; Bley Müller/Gehlert/Gütlicher 1992; Hardy 1993; Backhaus/Erlichson/Plinke/Weiber 1996).

⁶ Da man für die VIF-Werte keine Norm kennt, wird in der angewandten Ökonometrie im allgemeinen die Faustregel verwendet, daß VIF-Werte, die größer als 5 sind, ein Indiz dafür sind, daß der jeweilige Regressor durch extreme Multikollinearität affiziert ist (Eckstein 1997: 270-274). Meyers (1990: 369) attestiert ernsthafte Probleme erst bei VIF-Werte > 10 und führt aus: "Though no rule of thumb on numerical values is foolproof, it is generally believed that if any VIF exceeds 10, there is reason for at least some concern; then one should consider variable deletion or an alternative to least squares estimation to combat the problem".

VIF-Werte den tolerierbaren Rahmen der Multikollinearität nicht überschreiten, muß keine der unabhängigen Variablen aus dem Regressionsmodell entfernt werden.

| | mean | St.d. | min. | max. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VIF ¹ | VIF ² |
|---|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------------------|------------------|
| Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten f. Arbeitsbeziehungen | 1,91 | 0,42 | 1 | 3 | | | | | | 1,02 | 1,02 |
| Veränderung der Arbeitsinhalte | 0,77 | 0,41 | 0 | 1 | -0,07 | | | | | 1,01 | 1,01 |
| Gewerkschaftseinfluß | 2,05 | 0,55 | 1 | 3 | 0,04 | 0,03 | | | | 1,12 | 1,12 |
| Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat | 1,75 | 0,62 | 1 | 3 | 0,08 | -0,05 | -0,28 | | | 1,14 | 1,14 |
| Mitarbeiterzahl | 2,28 | 0,78 | 1 | 3 | -0,06 | -0,03 | 0,02 | 0,02 | | 1,20 | 1,19 |
| Ertragslage des Unternehmens | 2,20 | 1,28 | 1 | 5 | 0,02 | -0,03 | -0,09 | -0,16 | 0,39 | 1,24 | 1,22 |

VIF¹ = VIF-Wert für den Informationskanal "Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche"

VIF² = VIF-Wert für den Informationskanal "Arbeitnehmervertreter"

Abb.8: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen Variablen

Die nachfolgende Tabelle enthält die Ergebnisse der Regressionsmodelle für die abhängigen Variablen „veränderte Nutzung des Informationskanals Arbeitnehmervertreter“ sowie „veränderte Nutzung des Informationskanals des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächs“.

| Variablenbezeichnung | Ann. | durch direkte Gespräche mit den Arbeitnehmern | | durch Arbeitnehmervertreter | |
|--|------|--|----------|--|---------|
| | | Koeffizient (b) | t-Wert | Koeffizient (b) | t-Wert |
| Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Arbeitsbeziehungen | 1a/b | +0,152 | +2,525* | +0,079 | +1,310 |
| Veränderung der Arbeitsinhalte | 2a/b | +0,140 | +2,093* | -0,045 | -0,664 |
| Gewerkschaftseinfluß | | +0,017 | +0,371 | +0,110 | +2,439* |
| Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat | | +0,111 | +2,626** | +0,100 | +2,395* |
| Personalbestandsveränderungen | | -0,062 | -1,753 | -0,003 | -0,076 |
| Unternehmenserfolg | | +0,014 | +0,623 | -0,021 | -1,014 |
| | | adj. R ² = 0,043 F-Wert = 3,910 Signif F = 0,001 N = 387 | | adj. R ² = 0,026 F-Wert = 2,580 Signif F = 0,018 N = 362 | |

* = $\alpha < 0,05$; ** = $\alpha < 0,01$; *** = $\alpha < 0,001$ (zweiseitiger t-Test)

Abb.9: Lineare Regressionsanalyse für die abhängige Variable „Veränderte Nutzung von Informationskanälen, mit denen Mitarbeiter über wichtige Entscheidungen unterrichtet werden (in den letzten drei Jahren)“

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse bestätigen die Annahmen 1a und 2a. Die Dezentralisierung der Personalverantwortung für die Arbeitsbeziehungen sowie die Erweiterung der Arbeitsinhalte der Mitarbeiter üben einen positiven und signifikanten Einfluß auf die Nutzung von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen aus (t-Wert von 2,525 bzw. 2,093). Mit einer steigenden Relevanz dieser beiden personalwirt-

schaftlichen Entwicklungen geht somit eine Zunahme der Nutzung von direkten Gesprächen mit den Mitarbeitern einher.

Außer den beiden inhaltlich abgeleiteten Variablen weist jedoch auch die Kontrollvariable „Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat“ einen signifikanten und positiven Einfluß auf direkte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Gespräche auf (t-Wert von 2,626). Unabhängig von den diskutierten personalwirtschaftlichen Entwicklungen führt somit eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat ebenfalls zu einer vermehrten Nutzung von direkten Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Die Annahmen 1b und 2b haben keine signifikante Bestätigung gefunden und sind somit zu verwerfen. Dezentralisierung sowie Erweiterung der Arbeitsinhalte weisen entgegen dem angenommenen negativen Zusammenhang keinen Einfluß aus. Die Kommunikation von Unternehmensentscheidungen durch die Gremien der Arbeitnehmervertretung scheinen somit unberührt von den angeführten personalwirtschaftlichen Entwicklungen. Statt dessen üben die Kontrollvariablen „Gewerkschaftseinfluß“ und „Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat“ einen positiven und signifikanten Einfluß auf die Nutzung der Informationsweitergabe durch die Arbeitnehmervertretung aus. Je größer der Einfluß der Gewerkschaften im Unternehmen bzw. je besser die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist, desto intensiver die Nutzung der Gremien der Arbeitnehmervertretung.

5. **Schlußbetrachtung**

Die Dezentralisierung der Personalverantwortung für Arbeitsbeziehungen und die Erweiterung der Arbeitsinhalte zieht umfangreichere Informationserfordernisse nach sich, die zu einem Ansteigen der direkten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation führen.

Die Information der Mitarbeiter durch die Arbeitnehmervertreter bleibt jedoch von der zunehmenden Relevanz der Dezentralisierung von Personalverantwortung und der Erweiterung der Arbeitsinhalte unberührt. Die Informationsweitergabe durch Arbeitnehmervertreter, steht in keinem Zusammenhang mit den erwähnten personalwirtschaftlichen Entwicklungen. Für die Mitwirkung des Betriebsrates und somit letztlich die Mitbestimmung im Unternehmen stellen die Dezentralisierung und die Erweiterung der Arbeitsinhalte keine Bedrohung dar.

Eine Substitution traditioneller Wege wird somit nicht bewirkt. Dies könnte bedingt sein durch die unterschiedlichen Informationsinhalte bzw. die differierende Informationsqualität. Während durch die Dezentralisierung und Arbeiterweiterung primär fachliche Informationen bzw. Informationen über Unternehmensentscheidungen kommuniziert werden, dessen Bedarf auf Mitarbeiterebene durch die Dezentralisierung und Arbeiterweiterung steigt, werden Informationen anderer Art bzw. Inhalte

durch Arbeitnehmervertreter kommuniziert, insbesondere Inhalte, welche die gesamte Belegschaft interessieren bzw. tangieren (bspw. Betriebsvereinbarungen, Stellenabbau). Diese Art von Informationen werden weiterhin durch Arbeitnehmervertreter kommuniziert, während die aktuell diskutierten personalwirtschaftliche Entwicklungen keinen Einfluß auf den Einsatz von Arbeitnehmervertretern zur Kommunikation von Informationen hat.

Aus den deskriptiven Auswertungen des Datenmaterials wird deutlich, daß das Ausmaß der Mitarbeiterinformation, sei es durch Vorgesetzte oder Arbeitnehmervertreter, insgesamt zugenommen hat. Diese Befunde deuten auf eine veränderte Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen hin. Eine Vertiefung dieses Zusammenhangs, gerade vor dem Hintergrund der Empowerment-Diskussion, erscheint lohnenswert.

Die Grenzen des vorliegenden Beitrages sollen jedoch nicht unerwähnt bleiben. So offenbart die mit Hilfe des korrigierten R^2 gemessene Güte der Anpassung der Modelle an die Grundgesamtheiten, daß wesentliche Bestimmungsfaktoren der Informationskanäle nicht betrachtet wurden, d.h., daß nur ein Teil der Varianz der abhängigen Variablen durch die eingebrachten unabhängigen Variablen erklärt wird. Zukünftige Forschungsbestrebungen sollten daher insbesondere auf die Identifikation weiterer Einflußfaktoren der Mitarbeiterinformation bzw. der Wahl des Informationskanals gerichtet sein.

Literatur

- Atkinson, J. (1984), "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel Management*, August 1984, pp. 28-31.
- Bleicher, K. (1991), *Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen*, Wiesbaden, 2nd ed. Wiesbaden 1991.
- Bleymüller, J./Gehlert, G./Gülicher, H. (1992): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*, 8. Aufl., München.
- Bortz, J. (1993): *Statistik*, Berlin et al.
- Brewster, C./Söderström, M. (1994): *Human resources and line management*. In: Brewster, C./Hegewisch, A. (Hrsg.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London, S.51-68.
- Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. (1996): *Comparative research in HRM*. In: *International Journal of HRM*, Jg. 7, Heft 3, S. 585-604.
- CapPELLI, P./Rogovsky, N. (1994), "New work systems and skill requirements", *International Labour Review*, 1994, No. 2, pp. 205-220.
- Cherskin, L./Campion, M. A. (1996), "Study Clarifies Job-rotation Benefits", *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 11, Nov. 1996, pp. 31-38.
- Cherry, C. (1963): *Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft*, Frankfurt am Main.
- Cordery, J. (1989), "Multi-skilling": A Discussion of Proposed Benefits of New Approaches to Labour Flexibility within Enterprises", *Personnel Review*, 18(3), pp. 13-22.
- Cordery, J./Mueller, W./Smith, L. (1991), "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 464-476.

- Cordery, J./Sevastos, P./Mueller, W./Parker, S. (1993), "Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility", *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, pp. 705-723.
- Daul, H.(1990): *Dezentrale Organisation der Personalarbeit*, Teil 1. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Heft 2, S.87-92.
- Domsch, M./Gerpott, T. (1992): *Organisation des Personalwesens*. In: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart.
- Eckstein, P.P. (1997), *Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*, Wiesbaden.
- Freedman, A. (1991): *The changing human resource function*, New York.
- Hanel, U. (1996): *Ergebnisbericht 1995 zum Cranfield- Projekt*, Technische Universität Dresden, unveröffentlicht.
- Hardy, M.A. (1993): *Regression with Dummy Variables*, Newbury Park et al.
- Hölterhöff, H.(1994): *Lean Management: Handlungsfelder für eine das Lean-Konzept unterstützende proaktive Personalarbeit*. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A.: *Personalmanagement in der Krise- Krise des Personalmanagements*, S. 217-235, Wien.
- Institute of Manpower Studies (IMS) (1986), *Changing Working Patterns*, National Economic Development Office, London.
- Joerger, G. (1987), "Job Rotation - oft propagiert, selten praktiziert", *VOP - Verwaltungsführung, Organisation, Personal*, No. 6, pp. 262-267.
- Klingenberg, H./Kränzle, H.-P. (1983): *Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten: Die Wahl zwischen Kommunikationsmitteln in Organisationen*, München.
- Kramer, R. (1965): *Information und Kommunikation: Betriebliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung*, Berlin.
- Leveson, R. (1996), "Can professionals be multi-skilled?", in: *People Management*, Vol. 2, No. 17, Aug. 29, pp. 36-38.
- Lorenz, A. (1996): *Delegation von Kompetenz und Verantwortung - Prinzip eines neuen Unternehmensverständnisses*, in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen*, Gütersloh.
- Meller, F. (1980): *Kommunikationsmittel*, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, Sp. 1040-1048.
- Mueller, W.S. (1992), "Flexible working and new technology", in: J. Hartly and J.N. Stephenson (ed.), *Employment relations: The psychology of influence and control at work*, Oxford.
- Olmsted, B./Smith, S. (1989), "Flex for Success!", *Personnel*, June, pp. 50-55.
- Picot, A./Klingenberg, H./Kränzle, H.-P. (1982): *Organizational communication: The relationship between technological development and socio-economic needs*, in: Bannon, L. (Hrsg.): *Information technology and the impact of the way of life*, Dublin, S. 114-132.
- Ruf, F. (1991) "Baby Boomer stellen Forderungen", *TopBusiness*, Report VI (VI), pp. 28-32.
- Sauder, G./Schmidt, H. (1988): *Die Personalabteilung als Dienstleistungsfunktion*. In: *Personal*, Heft 3, S. 90-94.
- Schartner, H. (1989): *Findet die Personalarbeit in Zukunft ohne das Personalwesen statt?* In: Marr, R. (Hrsg.): *Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur*, S.97-115, Berlin.
- Schuler, R.S. (1990): *Repositioning the human resource function: Transformation or demise?*, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 4, Nr. 3, S. 49-60.
- Schuler, R.S. (1992), "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organisational Dynamics*, Summer, pp. 18-32.
- Short, J./Williams, E./Christie, B. (1976): *The social psychology of telecommunications*, London u.a.
- Stahle, W. (1991): *Management*. München.

- Stauffert, T.K. (1991): Die Rolle von Information und Kommunikation im Büro der Zukunft, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements in Unternehmen, Band 1, München, S. 453-486.
- Stiftung Mitbestimmung/Hans-Böckler-Gesellschaft (1975): Sprache, Information und Mitbestimmung, Band II, Köln.
- Torrington, D. (1989): Human resource management and the personnel function. in: Storey, J. (Hrsg.): New perspectives on human resource management, London.
- Ulich, E. (1992), "Arbeitsstrukturierungsmodelle", in: Gaugler, E./Weber, W. (ed.), Handwörterbuch des Personalwesen, 3rd ed., Stuttgart, pp. 374-387.
- Wächter, H. (1995): Was leistet die Professionalisierungsdebatte für die Entwicklung des Personalmanagements?, in: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung), München/Mering, S. 7-11.
- Wächter, H. (1997a): German co-determination - Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company, in: Employee Relations, Vol. 19, Nr. 1, S. 27-37.
- Wächter, H. (1997b): Vorwort, in: Wächter, H. (Hrsg.): Personalpolitische Bewertung der Mitbestimmung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 11, H. 2, S. 113.
- Wächter, H. (1997c): Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte, in: Wächter, H. (Hrsg.): Personalpolitische Bewertung der Mitbestimmung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 11, H. 2, S. 161-171.
- Wahren, H.-K. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung, Berlin/New York.
- Walker J.W. (1989): Human resource roles for the '90s'. In: Human Resource Planning, Vol. 12, Nr. 1, S. 55-61.
- Weber, W./Kabst, R. (1996): Personalwesen im europäischen Vergleich - Ergebnisbericht 1995 (The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management), Universität Paderborn, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Paderborn.
- Winterstein, H. (1998): *Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen*, 2. Überarbeitete Aufl., München/Mering.
- Wonnacott, T./Wonnacott, R. (1981): *Regression: A second Course in Statistics*, New York.
- Wood, S. (1989), "The transformation of work?", in: S. Wood (ed.), *The transformation of work*, London.
- Wunderer, R. (1983). Entwicklungstendenzen im Personalwesen- Beurteilungen aus theoretischer und praktischer Sichtweise. In: DBW, S. 217-236.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1993): *Unternehmerisches Personalmanagement*, Frankfurt a.M.

Autor/innen-Verzeichnis

Prof. Dr. Klaus Bartölke, Bergische Universität GH Wuppertal, Fachbereich 6: Wirtschaftswissenschaften, 42097 Wuppertal

Prof. Dr. Thomas Breisig, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal, 26111 Oldenburg

Dottorressa Cinzia Dal Zotto, Universität Regensburg, Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft, Organisation und Unternehmensplanung, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Regensburg, 93040 Regensburg

Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft, Organisation und Unternehmensplanung, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Regensburg, 93040 Regensburg

Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Personalwirtschaft, A-1090 Wien

Prof. Dr. Heinz-Dieter Harges, Universität Trier, Fachbereich IV - VWL, Schwerpunkt Arbeit - Personal - Organisation, 54286 Trier

Dipl.-Politikwissenschaftler Martin Hagen, Universität Bremen, Fachbereich Mathematik und Informatik, Forschungsgruppe Telekommunikation, 28334 Bremen

Dr. Peter Harz, Volkswagen AG - Vorstand -, 38436 Wolfsburg

Dr. Andrea Jochmann-Döll, Personalentwicklung - Training, Am Gerichtshaus 73, 45257 Essen

Dipl.-Kfm. Rüdiger Kabst, Universität - GHS - Paderborn, Fachbereich 5 Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, 33095 Paderborn

Dipl.-Oec. Sabine Kiunke, Bergische Universität GH Wuppertal, Fachbereich 6: Wirtschaftswissenschaften, 42097 Wuppertal

Prof. Dr. Gertraude Krell, FU Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Institut für Management - Personalpolitik -, 14195 Berlin

Prof. Dr. Herbert Kubicek, Universität Bremen, Fachbereich Mathematik und Informatik, Forschungsgruppe Telekommunikation, 28334 Bremen

Prof. Dr. Rainhart Lang, TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl BWL V - Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, 09107 Chemnitz

Dr. Thomas Metz, Universität Trier, Fachbereich 4 - BWL, Schwerpunkt Arbeit - Personal - Organisation (APO), 54286 Trier

Dr. Brita Modrow-Thiel, Universität Bremen, Fachbereich 11, Human- und Gesundheitswissenschaften, Forschungszentrum Arbeit und Technik (artec), 28334 Bremen

Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, 68131 Mannheim

Dipl.-Soz. Giselinde Roßmann, Technologieberatungsstelle beim DGB, Landesbezirk Rheinland-Pfalz, Regionalstelle Trier, Petrusstr. 31, 54292 Trier

Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier, Fachbereich IV - Betriebswirtschaftslehre, 54286 Trier

Prof. Dr. Günther Schanz, Universität Göttingen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Institut für Unternehmensführung, Platz der Göttinger Sieben 3, 37073 Göttingen

Mag. rer.-soc.oec. Martin Seidl, Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Personalwirtschaft, A-1090 Wien

lic. rer. pol. Thomas Steger, TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl BWL V - Organisation und Arbeitswissenschaft, 09107 Chemnitz

Prof. Dr. Wolfgang Weber, Universität - GHS - Paderborn, Fachbereich 5 Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, 33095 Paderborn

Prof. Dr. Rolf Wunderer, Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement, CH-9000 St. Gallen

Schriftenverzeichnis von Hartmut Wächter

Bücher:

- Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld, Göttingen 1969.
- Grundlagen der langfristigen Personalplanung. Ein sozio-technischer Ansatz, Herne 1974.
- Praxis der Personalplanung, Herne 1974.
- Einführung in das Personalwesen, Herne und Berlin 1979.
- Organisation des Praxisbezugs im wirtschaftswissenschaftlichen Studium (zus. mit A. Hron, H. Kompe, K.-P. Otto), Hochschuldidaktische Materialien 75, Hamburg 1980.
- Personalplanung und Qualifizierung des Personals (zus. mit H. Gottschalch und R. Penzek), Neuartige Fertigungsstrukturen in der Präzisionswerkzeugindustrie, Band 4, Karlsruhe 1982.
- Mitbestimmung - Politische Forderung und betriebliche Reaktion, München 1983.
- Analyse von Tätigkeitsstrukturen und prospektive Arbeitsgestaltung bei Automatisierung (ATAA) (zus. mit B. Modrow-Thiel und B. Schmitz), Köln 1989.
- Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung - Die Entwicklung des arbeitsanalytischen Verfahrens ATAA (zus. mit B. Modrow-Thiel, G. Roßmann), München und Mering 1989.
- Chancen und Barrieren menschengerechter Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben. Eine Netzwerkanalyse betrieblicher Entscheidungen (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), München und Mering 1993.
- Managing Human Resources in a European Context. Hagen: Studienskript der Fernuniversität 1994.
- Managing in a European Context. Human Resources, Corporate Culture, Industrial Relations: text and cases (zus. mit G. Schreyögg und W.A. Oechsler), Wiesbaden 1995.

Bücher (Herausgeber):

- Praxisbezug im wirtschaftswissenschaftlichen Studium (zus. mit A. Hron, H. Kompe, K.-P. Otto):
Band 1: Konzeptionelle Überlegungen und Probleme der Umsetzung, Hochschuldidaktische Materialien 72, Hamburg 1979.

Band 2: Materialien und Erfahrungsberichte zu Formen des Praxisbezugs, Schriftenreihe des Seminars für Hochschuldidaktik der Wirtschaftswissenschaften, Göttingen 1979.

- Aktionsforschung in der Ökonomie (zus. mit A. Hron, H. Kompe, K.-P. Otto), Frankfurt a.M. und New York 1979.
- Personalmanagement in Europa (zus. mit H.-D. Hardes), Wiesbaden 1993.
- Personalwirtschaft im Ausland (zus. mit D. von Eckardstein, W. Weber). Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung 8, 1994, München und Mering 1994.
- Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre - Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1995.
- Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens (zus. mit Th. Metz), München und Mering 1995.
- Regulierung und Unternehmenspolitik. Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse (zus. mit D. Sadowski und H. Czap), Wiesbaden 1996.

Artikel und Beiträge:

- Möglichkeiten und Grenzen „wertfreier“ Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16. Jg. (1964), S. 193-199.
- Stellung und Aufgaben der Behavioral Sciences in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 19. Jg. (1967), S. 193-198.
- Die social costs der Luftverunreinigung in Los Angeles, in: Wasser, Luft und Betrieb, 11. Jg. (1967), S. 20-24.
- Zur Krise in der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung, in: Der Arbeitgeber, 21. Jg., Heft 2 (1969), S. 74-76.
- Unternehmungsziele und unternehmerische Verantwortung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg. (1969), S. 193-206.
- Die Problematik von Untersuchungen zur Arbeitsmotivation, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg. (1969), S. 365-370.
- Planung im Personalbereich, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 22. Jg. (1970), S. 287-303.
- Neue Anforderungen an das Personalwesen durch den Einsatz von Computern, in: Personal, 23. Jg. (1971), S. 53-56.
- Die betrieblichen Kategorien Hasenacks im Lichte eines Systemkonzeptes des Betriebes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 23. Jg. (1971), S. 391-404.

- Gruppendynamische Beobachtungen in einem Seminar zur Hochschuldidaktik der Wirtschaftswissenschaften (zus. mit U.P. Ritter), in: Vopel, K. (Hrsg.): Blickpunkt Hochschuldidaktik 24: Gruppendynamische Experimente im Hochschulbereich, Hamburg 1972, S. 118-129.
- Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wirtschaftlichkeitsprinzips und Konsequenzen für das Zielsystem der Unternehmung, in: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre (Band 24 der WSI-Studien zur Wirtschafts- und Sozialforschung), Köln 1973, S. 38-60.
- Langfristige Personalplanung unter der Erwartung schrumpfender Betriebsgröße, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jg. (1974), S. 123-137.
- Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie (zus. mit K. Bartölke) in: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt a.M. 1974, S. 66-83. (2. Aufl. 1980).
- Langfristige Entscheidungen im Bereich der Personalwirtschaft mitbestimmter Unternehmen (zus. mit G. Fehlberg), in: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt a.M. 1974, S. 138-160. (2. Aufl. 1980).
- Die Verwendung von Markov-Ketten in der Personalplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 44. Jg. (1974), S. 243-254.
- Artikel „Personalbeschaffung“ (zus. mit U. Arnold), in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1501-1513.
- Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, in: Fischer-Winkelmann, W./Rock, R. (Hrsg.): Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden 1977, S. 215-225.
- Artikel „Weiterbildung, außerbetriebliche“, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4362-4368.
- Arbeitsorientierte Wirtschaftslehre - Arbeitsorientierte Kriterien für wirtschaftliche Entscheidungen, in: Wirtschaftsdienst, 56. Jg. (1976), S. 195-200.
- Die Bedeutung verschiedener Umweltzustände der Unternehmung für die Betriebswirtschaftslehre, in: Festschrift zum 75. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Herne und Berlin 1976, S. 85-99.
- Die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre - eine Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 5. Jg. (1976), S. 310-316.
- „Wir erlauben uns noch immer einen verschwenderischen Gebrauch der Arbeit“, in: Arbeitnehmer, Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes, 24. Jg. (1976), S. 382 ff.

-
- Praxisbezug im wirtschaftswissenschaftlichen Studium (zus. mit K.-P. Otto), in: Trierer Beiträge aus Forschung und Lehre an der Universität Trier, Sonderheft 1, September 1977, S. 6-10.
 - Gibt es zwei Arten von Praxisbezug? In: Der Betriebswirt, 19. Jg. (1978), S. 83-86.
 - Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland unter dem Einfluß von Betriebsverfassung und Mitbestimmung, in: Bisani, F./Friedrichs, H. (Hrsg.): Das Personalwesen in Europa, Teil 1, Königstein i.T. 1979, S. 75-123.
 - Beurteilungskriterien für Lehrprogramme im Bereich des betrieblichen Personalwesens, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen, Berlin 1979, S. 57-80.
 - Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig (zus. mit H. Kubicek und H.G. Leuck), in: Gruppendynamik, 10. Jg. (1979), S. 297-318.
 - Praxisbezug im wirtschaftswissenschaftlichen Studium - Unterrichtsintentionen und Organisationsformen (zus. mit A. Hron), in: Teichler, U./Winkler, H. (Hrsg.): Praxisorientierung des Studiums, Frankfurt a.M. und New York 1979, S. 267-280.
 - Zusammenfassender Bericht der Arbeitsgruppe 2: „Planende, verwaltende und dispositive Berufe“ (zus. mit A. Hron), ebenda, S. 341-351.
 - Aktionsforschung in den Wirtschaftswissenschaften - eine Problemskizze, in: Hron, A./Kompe, H./Otto, K.-P./Wächter, H. (Hrsg.): Aktionsforschung in der Ökonomie, Frankfurt a.M. und New York, S. 7-12.
 - Aktionsforschung in der Betriebswirtschaftslehre? (zus. mit K.-P. Otto), in: Aktionsforschung in der Ökonomie, ebenda, S. 76-98.
 - Artikel „Betriebsrat und Organisation“, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 353-361.
 - Der Stellenwert der Personalplanung innerhalb der Unternehmensplanung, in: Maase, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt a.M. 1980, S. 91-103.
 - Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 33. Jg. (1981), S. 462-473.
 - Humankapitalrechnungen - Kritische Bemerkungen aufgrund von Erfahrungen in einem Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie (zus. mit W. Kropp), in: Dierkes, M./Schmidt, H. (Hrsg.): Humankapital. Handbuch der Humanvermögensrechnung, Berlin und New York 1982, S. 257-280.
 - Organisationsentwicklung. Notwendig, aber paradox, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 52. Jg. (1983), S. 61-66.

- Handlungssituation des Betriebsrats und Aufgaben für Betriebsrats-Beratung (zus. mit H. Gottschalch), in: Zeitschrift Führung + Organisation, 52. Jg. (1983), S. 173-180.
- Perspektiven der Mitbestimmung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 13. Jg. (1984), S. 69-74.
- Ein neues Verhältnis von Individuum und Organisation durch Organisationsentwicklung? In: Soziologische Revue, Sonderheft 1, 1984, S. 171-178.
- Gesamtwirtschaftliche Bezüge im Denken älterer Betriebswirte, in: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984, S. 1-21.
- Partizipation und Mitbestimmung in der Krise, in: Staehle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 307-319.
- Personalplanung und Führungsstil, in: Handbuch zur Humanisierung der Arbeit, Dortmund 1985, S. 812-836.
- Selbstverantwortliche Gestaltung der Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 39. Jg. (1985), S. 145-150.
- Zur Kritik an Peters und Waterman, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1985), S. 608-609.
- Die Gestaltung der Arbeit zwischen Rationalisierungsdruck und Humanisierungsanspruch, in: Schriftenreihe der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Gesellschaft Trier, Nr. 5, 1985.
- Sozialwissenschaftliche Begleitforschung zum Pilotprojekt ORGAM, in: Kernforschungszentrum Karlsruhe (Hrsg.): Entwicklung des Produktionsplanungs-, Informations- und Steuerungssystems ORGA (PIUSS-O) (zus. mit W. Dahm), Oktober 1985, S. 190-229.
- Projekt über Aus- und Weiterbildungsangebote für Personal-, Sozial- und Berufsbildungsfachkräfte im Arbeitsdirektorialen Bereich (zus. mit U. Roßmann, W. Fach und W. Ende), in: Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis 12, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1985, S. 87-131.
- Meinungsspiegel zu Partizipation und Entlohnungspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38. Jg. (1986), S. 68 ff.
- Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse von Tätigkeits-Strukturen und zur prospektiven Arbeitsgestaltung bei Automation, in: Die Betriebswirtschaft, 46. Jg. (1986), S. 773 ff.
- Sozialwissenschaftliche Begleitforschung zum Projekt ORGAM (zus. mit W. Dahm), in: Maschinenbau - VDMA-Nachrichten, 64. Jg. (1986), S. 22-24.
- Personalpolitische Probleme in Klein- und Mittelbetrieben (zus. mit W. Dahm), in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 35. Jg. (1986), S. 176-180.

- Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen, in: Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft, Gütersloh 1986, S. 227-230.
- Artikel „Führungsrolle des Arbeitsdirektors“, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 24-33.
- Professionalisierung im Personalbereich, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1987), S. 141-150, sowie abschließende Stellungnahme zu den Dialogbeiträgen ebenda, S. 512-514.
- Trainee-Programm mit Hochschulbetreuung, in: Personal, 39. Jg. (1987), S. 166-168.
- Soziale Verantwortung der Unternehmen - Eine Literaturanalyse, in: Stiftung Gesellschaft und Unternehmen (Hrsg.): Macht und Verantwortung - Zur politischen Rolle des Unternehmens, Stuttgart 1987, S. 141-186.
- Stellungnahme zum Aufsatz von Ursula Hansen „Marketing und soziale Verantwortung“, in: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg. (1989), S. 124-126.
- Blick von diesseits des Pultes, in: von Forster, W./Sievers, B. (Hrsg.): Was ist mit unseren Institutionen los? Beiträge zur 3. wissenschaftlichen Jahrestagung des Arbeitskreises zur Förderung des Lernens von Menschen und Organisationen, Wuppertal 1989, Nr. 140.
- Prospektive Arbeitsgestaltung - das Verfahren ATAA (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Zeitschrift für Personalforschung, 3. Jg. (1989), S. 277-296.
- Method for the Analysis of Activity Structures and Future Work Forms under Automation (zus. mit B. Modrow-Thiel, G. Roßmann und H. Gottschalch), in: Poparcek, P./Genser, G. (Hrsg.): Skill Based Automated Production, Oxford u.a. 1989, S. 53 ff.
- Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung. Was kann man aus der Diskussion um „Comparable Worth“ in den USA lernen? (zus. mit A. Jochmann-Döll), in: Personal, 41. Jg. (1989), S. 182-187.
- Arbeitsbedingungen im Atomkraftwerk und die Grenzen der betrieblichen Personalpolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg. (1989), S. 754-765.
- Lohnanreiz und Arbeitsmotivation, in: Emmerich, K./Harden, H.-D./Sadowski, D./Spitznagel, E. (Hrsg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 128, Nürnberg 1989, S. 39-51.
- Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg. (1990), S. 55-60.
- Artikel „Organisational Development“, in: Grochla, E. u.a. (Hrsg.): Handbook of German Business Management, Berlin und Heidelberg 1990, Sp. 1593-1601.

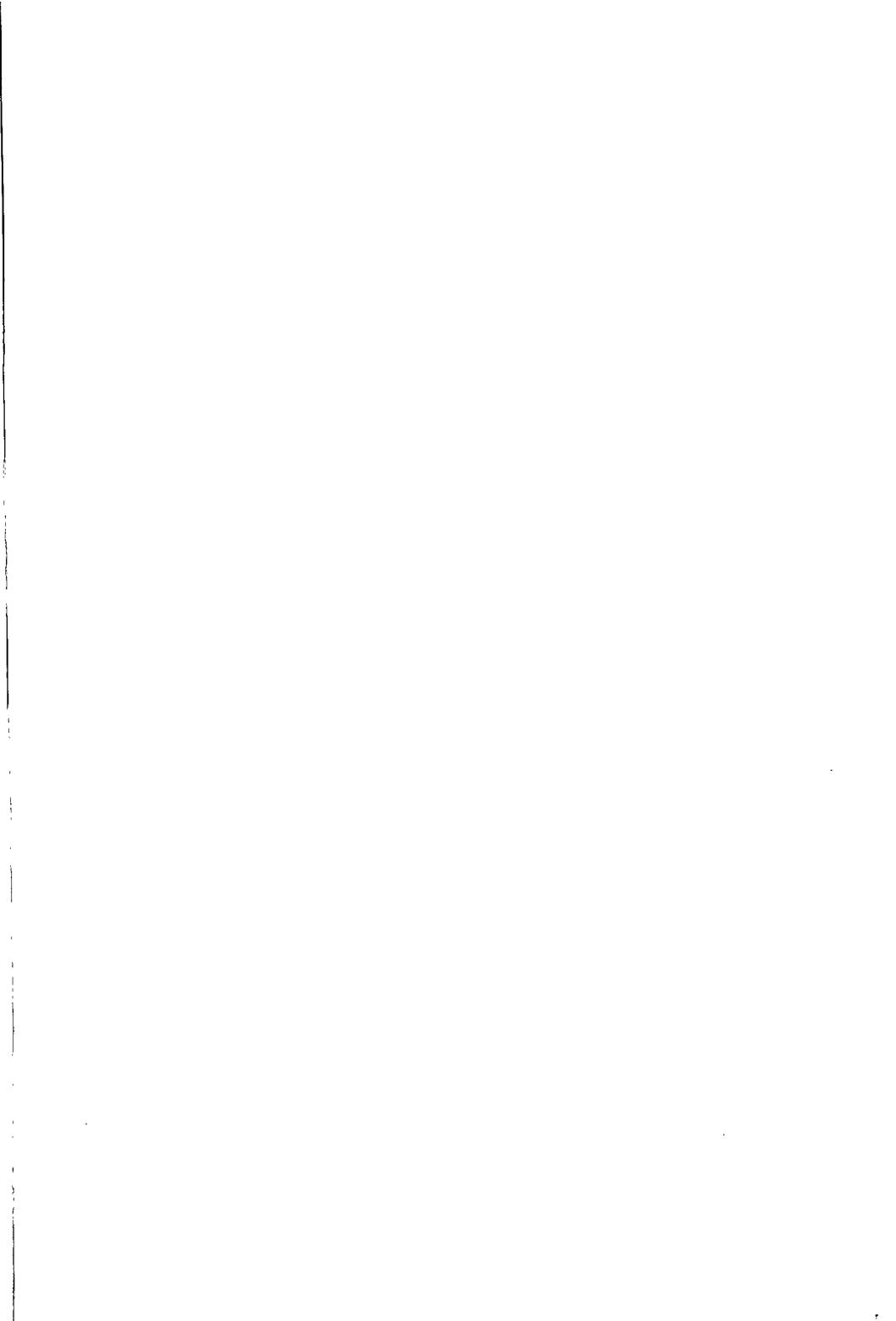
- Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 42. Jg. (1990), S. 114-128.
- Prospektive Arbeitsgestaltung zur Verhinderung von Schädigungen und zur Förderung der Persönlichkeit in der Arbeit, in: Brandenburg, U./Bollmeier, H./Kuhn, K./Marschall, B./Oehlke, P. (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung im Betrieb, Dortmund 1990.
- Prospektive Arbeitsgestaltung (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Bundesarbeitsblatt 4/1990, S. 16 ff.
- Auswirkungen der Qualifikationsstruktur auf technisch-organisatorische Innovation und Arbeitsgestaltung in kleinen Unternehmen (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Berger, J./Domeyer, V./Funder, M. (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt a.M. 1990, S. 193 ff.
- Personal oder Menschen als Gegenstand einer Personalwirtschaftslehre? Eine Stellungnahme zu den Thesen von Neuberger und Rieckmann, in: Personalführung, Heft 1 (1990), S. 18-22.
- Human Resource Management in a Unified Germany (zus. mit Theo Stengelhofen), in: Employee Relations, 14. Jg. (1992), S. 21-37.
- ESOPs - Nur Vorteile? (zus. mit Th. Koch), in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), S. 293-296.
- Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1992, S. 195-214.
- Humanization of Labour in Small and Mid-Sized Firms: Prospects and Problems (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Brödner, P./Karkowski, W. (Hrsg.): Ergonomics of Hybrid Automated Systems III, 1992.
- Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management, in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin 1992, S. 313-340.
- Artikel „Aus- und Fortbildung für Betriebsratsmitglieder“ (zus. mit Th. Breisig), in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 504-510.
- Artikel „Träger der Personalarbeit“, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2202-2209.
- Artikel „Arbeit“, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 134-139.
- Artikel „Aktionsforschung“, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 79-88.
- Entwicklung eines Verfahrens zur prospektiven Gestaltung von Aufgaben und Tätigkeiten bei Einführung von Informationstechniken in der Produktion - ATAA

- (zus. mit H. Gottschalch, B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36. Jg. (1992), S. 3 ff.
- Netzwerkanalyse - ein sozialwissenschaftliches Konzept zur Untersuchung komplexer Entscheidungsstrukturen (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), S. 97 ff.
 - German Co-determination, an outdated model? In: van Dijk, J.J.J./Wentink, A.A.L.G. (Hrsg.): Transnational Business in Europe. Economic and Social Perspectives, Tilburg 1992, S. 258 ff.
 - Artikel „Industrielle Beziehungen“ (zus. mit Th. Metz), in: Gerum, E. (Hrsg.): Handbuch Unternehmung und Europäisches Recht, Stuttgart 1993, S. 125-156.
 - Erfolgsbedingungen für die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Beispiel der „Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)“ (zus. mit Th. Koch), in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart 1993, S. 285-312.
 - Artikel „Arbeitnehmerverbände“, in: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 112-120.
 - Qualifizierung in der Tätigkeit - leicht gesagt, aber wie getan? In: Laske, St. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden 1993.
 - Work design and computer controlled systems. Job analysis under automation, ATAA (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Integrated manufacturing system, 4. Jg. (1993), S. 20-28.
 - Work Design and computer controlled systems. Job analysis under automation, ATAA (zus. mit B. Modrow-Thiel und G. Roßmann), in: Logistics information management, 7. Jg. (1994), S. 44-52.
 - Artikel „Germany“ (zus. mit Th. Stengelhofen), in: Brunstein, I. (Hrsg.): Human Resource Management in Western Europe, Berlin und New York 1995, S. 89-112.
 - Artikel „Luxembourg“, in: Brunstein, I. (Hrsg.): Human Resource Management in Western Europe, Berlin und New York 1995, S. 185-190.
 - Was leistet die Professionalisierungsdebatte für die Entwicklung des Personalmanagements? In: Wächter, H./Metz, Th. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung), München und Mering 1995, S. 7-11.
 - Human Resource Management - Herkunft und Bedeutung (zus. mit P. Garnjost), in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), S. 791-808.
 - Saarland Steel - Restructing and managing redundancy (zus. mit K.-P. Otto), in: Storey, J. (Hrsg.): Blackwell Cases in Human Resource and Change Management, Oxford 1996, S. 106-123.

- Stellungnahme zu den Aufsätzen: Alewell, D./Weibler, J.: Arbeitsökonomie, Methodologie, Personalwirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), S. 863-865.
- Einsatz von Planspielen in der personalwirtschaftlichen Ausbildung am Beispiel von simulierten Tarifverhandlungen zur Beschäftigungssicherung (zus. mit W. Dentz und C. Hebestreit, in: Auer, M./Laske, St. (Hrsg.): Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München und Mering 1997, S. 282-302.
- Buchbesprechung zu: Bogensberger, H./Zapotoczky, P. (Hrsg.): Menschen-gerechte Arbeitswelt, 1996, in: Management Review 1997, Heft 3, S. 202 f.
- Wächter, H.: Jenseits der Dezentralisation - Zur Kritik der neuen Organisations-konzepte, in: Scholz, Chr. (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart 1997, S. 223-233.
- Artikel „Arbeitsentgelt“, in: Luczak, H./Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeits-wissenschaft, Stuttgart 1997, S. 986-989.
- Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte, in: Zeit-schrift für Personalforschung, 11. Jg. (1997), S. 161-171.
- German co-determination - Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company, in: Employee Relations, 19. Jg. (1997), S. 27-37.
- Krise der Verhandlungskultur, in: Die Mitbestimmung, 44. Jg. (1998), S. 10-15

Sonstiges

Euro-Personalmanagement (zus. mit W. Laaser und K. Blettner), Video 94/3 des Zentrums für Fernstudienentwicklung (ZFE), Hagen 1995



Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource

Festschrift für Hartmut Wächter

Prof. Dr. Hartmut Wächter feiert im Dezember 1998 seinen 60. Geburtstag. Zu diesem Anlaß nehmen in der vorliegenden Festschrift Weggefährten/innen, Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen zu einem Thema Stellung, das sich wie ein roter Faden durch Hartmut Wächters wissenschaftliches Werk zieht und das derzeit aufgrund des internationalen Standortwettbewerbs wieder verstärkt im Mittelpunkt kontrovers geführter gesellschaftlicher und ökonomischer Debatten steht – die Mitbestimmung.

In 18 Beiträgen werden unterschiedliche Fragen und Probleme der Mitbestimmung oder ihrer sozialen, ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen bearbeitet. Die Betrachtungen der Thematik sind sehr vielseitig. Strikt theoretische Beiträge sind ebenso zu finden wie stärker praxisorientierte; manche haben unmittelbar mitbestimmungsbezogene Perspektiven zum Gegenstand, andere eher die Kontextbedingungen, insbesondere im Bereich der betrieblichen Personalpolitik.

Das Buch ist in drei Bereiche untergliedert. Teil A beleuchtet Aspekte der Diskussion um die Rolle der *Mitbestimmung im ökonomischen Strukturwandel*, wobei die Beiträge Reformüberlegungen und die Suche nach geeigneten Orientierungsmustern in den Vordergrund stellen.

Teil B sammelt verschiedene Abhandlungen zu Facetten der Mitbestimmungsproblematik aus *theoretisch-wissenschaftlicher* sowie aus *empirischer Perspektive*. Die Beiträge von Teil C des Buches widmen sich schließlich diversen *Rahmenbedingungen* der Mitbestimmung, vorzugsweise solchen des *personalpolitischen Kontextes*.



206\$00344397