

Hertwig, Markus

## Article

# Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen ‚Anderer Vertretungsorgane‘

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Hertwig, Markus (2013) : Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen ‚Anderer Vertretungsorgane‘, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 3, pp. 199-220, [https://doi.org/10.1688/1862-0035\\_IndB\\_2013\\_03\\_Hertwig](https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_03_Hertwig) , <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27161>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/195982>

### 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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Markus Hertwig\*

## Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen ,Anderer Vertretungsorgane‘\*\*

**Zusammenfassung** – Einige Breiterehebungen und Fallstudien haben grundlegende Erkenntnisse über Formen, Funktionen und Entstehungskontexte kollektiver Interessenvertretungsorgane auf Betriebsebene, die keine Betriebsräte sind und oftmals als ‚Andere Vertretungsorgane‘ (AVOs) bezeichnet werden, generiert. Der vorliegende Beitrag möchte zur Debatte beitragen, indem dezidiert Unterschiede in den Partizipationsmustern verschiedener AVO-Typen untersucht werden. Auf diese Weise soll ein genaueres Verständnis divergenter ‚Logiken‘ kollektiver Interessenvertretung ermöglicht werden. Ausgangspunkt ist eine Typologie unterschiedlicher Funktionen von AVOs: Der erste Typ umfasst von der Geschäftsleitung initiierte ‚Instrumente im Leistungsprozess‘, die auf die Steigerung der betrieblichen Effizienz abzielen. Der zweite Typus wird als ‚Beteiligungsorgan‘ tituiert, in dessen Zentrum die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten steht. Es wird argumentiert, dass die Interessenvertretungschancen von AVOs wesentlich mit dem AVO-Typus, der Kultur der Austauschbeziehungen und den Haltungen und Strategien der beteiligten Akteure variieren. Während die ‚Instrumente im Leistungsprozess‘ hinsichtlich ihrer Beteiligungspraxis einer Logik von durch die Geschäftsleitung ‚angeordneter Partizipation‘ folgen, handelt es sich bei den ‚Beteiligungsorganen‘ um (von den Beschäftigten) ‚erkämpfte‘ bzw. (von der Geschäftsleitung) ‚toleriertere‘ Partizipation.

### The Logic of Collective Participation in Establishments without a Works Council. Patterns and Influence Opportunities of Non-statutory Employee Representation in Germany

**Abstract** – Surveys and case studies have provided a basic understanding of patterns, functions and context conditions of collective employee representation bodies at firm level in Germany which are not works councils, but non-statutory forms of employee representation (NSRs). This paper aims to contribute to the literature by analyzing differences in the participation patterns of different NSR-types. The starting point is a typology of different functions of NSRs: The first type comprises management-initiated ‘personnel management instruments’ aimed at increasing operational efficiency. The second type is called ‘participation bodies’, which represent the interests of employees. It is argued that the influence opportunities of NSRs vary significantly depending on NSR type, company culture, and attitudes and strategies of key the actors involved. While ‘personnel management instruments’ follow a logic of ‘mandatory participation’, ‘participation bodies’ are characterized by participation which has been ‘hard won’ by employees and is ‘tolerated’ by management.

Key words: **non-union employee representation, advocacy, collective participation, works council** (JEL: J50, J52, J53, J83)

---

\* Dr. rer. soc. Markus Hertwig, Jg. 1972, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen (Fakultät für Gesellschaftswissenschaften), Forsthausweg 2, LE 626, D – 47057 Duisburg.  
E-Mail: markus.hertwig@uni-due.de.

\*\* Artikel eingegangen: 19.3.2013  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.8.2013.

## 1. Einleitung

Seit einigen Jahren thematisiert die Partizipations- und Mitbestimmungsforschung verstärkt kollektive Beteiligungsformen auf Betriebsebene, die nicht auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) existieren und agieren (Artus et al. 2006; Artus 2008; Hauser-Ditz et al. 2008; Hertwig 2011a; Schlömer et al. 2007). Als Terminus für diese Beteiligungsformen wird oftmals der Begriff ‚Andere Vertretungsorgane‘ (kurz: AVOs) verwendet. Dieser hebt im Wesentlichen darauf ab, dass es sich bei diesen Beteiligungsformen nicht um Betriebsräte, sondern um ein breites Spektrum eben ‚anderer‘ betrieblicher Kollektivorgane handelt, die zwar der betrieblichen Interessenregulierung dienen, aber keineswegs von vornherein und durchweg als ‚Alternativen‘ zum Betriebsratsmodell zu verstehen sind.

Bereits in früheren Studien der Kleinbetriebsforschung wurden Interessenvertretungsorgane identifiziert, die als „Quasi-Betriebsräte“ *nicht* auf arbeitsrechtlicher Basis gebildet werden und agieren (vgl. z.B. Hilbert/Sperling 1993). Allerdings rückten erst die neueren Forschungsarbeiten zur Interessenvertretung in der New Economy solche betrieblichen Gremien verstärkt ins Zentrum der Betrachtungen (z.B. Abel et al. 2005; Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998; Boes 2006; Ittermann 2009). Auch angesichts jüngerer Breiterehebungen, die zum Teil eine ähnlich hohe Verbreitung von AVOs und Betriebsräten in den privatwirtschaftlichen Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten diagnostizieren (jüngst: Ellguth/Kohaut 2013: 285; s. auch Hauser-Ditz et al. 2008), ziehen AVOs vermehrt auch die Aufmerksamkeit verbandlicher und politischer Akteure auf sich.

Den vorliegenden Untersuchungen zufolge sind AVOs – im Unterschied zu Betriebsräten – ein Phänomen von Klein- und Mittelbetrieben und kommen verstärkt in Betrieben hoch- und geringqualifizierter Dienstleistungsbranchen vor. Während die Betriebsratsquote mit steigender Betriebsgröße wächst, sinkt der Anteil von AVOs tendenziell mit der Betriebsgröße (Hauser-Ditz et al. 2008). Zwar vertreten AVOs nur etwa 10% der abhängig Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben (zum Vergleich: Betriebsrat 43% in 2012; Ellguth/Kohaut 2013: 285f.).<sup>1</sup> Beispielsweise im Sektor Gesundheit/Erziehung/Unterricht aber arbeitete im Jahr 2012 fast jeder vierte Beschäftigte, im Bereich hoch- und geringqualifizierter Dienstleistungen (Datenverarbeitung, F&E, Ingenieurdienstleistungen, Personal-, Wach- und Reinigungsdienstleistungen) etwa jeder sechste Beschäftigte in einem Betrieb, der über ein AVO verfügt.

Hinsichtlich ihrer Strukturen und Arbeitsfelder sind AVOs äußerst heterogen. In einigen quantitativen Untersuchungen wurde mit einer *formalen Strukturtypologie* von

---

<sup>1</sup> Die Zahlen zur Verbreitung von AVOs schwanken. Einerseits haben vorliegende Studien unterschiedliche Definition von AVOs zugrundegelegt; andererseits finden sich große Unterschiede im Zeitverlauf. So „pendeln die betrieblichen Anteilswerte zwischen 7 und 13 % [in Westdeutschland], in Ostdeutschland zwischen 3 und 7%“ (ebd.: 286), wie verschiedene Wellen des IAB-Betriebspanels belegen (Ellguth/Kohaut 2013). In der aktuellen Welle des IAB-Panels finden sich Betriebsräte in 9% der Betriebe der deutschen Privatwirtschaft ab fünf Beschäftigte, AVOs in 13%. In den früheren Wellen lag die Betriebsrats-Verbreitung nach Beschäftigten bei etwa 50% und nach Betrieben bei ca. 10%.

AVOs gearbeitet (s. Abbildung 1), die AVOs entlang der Dimensionen der Zusammensetzung (reine Arbeitnehmerorgane vs. gemeinsame Gremien aus Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und Geschäftsleitung) und der Mandatierung (gewählte vs. eingesetzte Organe) differenziert (Hauser-Ditz et al. 2008). Den quantitativen Daten zufolge finden sich zum Großteil (63%) gemeinsame Gremien aus Beschäftigten und der Geschäftsleitung – eine Konstruktion, die für Interessenvertretungsinstitutionen in anderen Ländern (z.B. Frankreich und Belgien) typisch ist. In 42% der Fälle werden die Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter in den gemeinsamen Gremien von der Geschäftsleitung ausgewählt. Reine Arbeitnehmerorgane, die von den abhängig Beschäftigten gewählt werden und insofern eine strukturelle Ähnlichkeit zum Betriebsratsmodell aufweisen, lassen sich nur in einer Minderheit der Betriebe (23%) nachweisen. Die geringste quantitative Bedeutung besitzen von der Geschäftsleitung eingesetzte reine Arbeitnehmergremien (14%) (s. auch Abb. 1).

**Abb. 1: Verbreitung der AVO-Strukturtypen**

		Zusammensetzung des AVO		
		ausschließlich Beschäftigte / reines Arbeitnehmerorgan	Beschäftigte und Vertreter/innen der Geschäftsleitung / Gemeinsames Gremium	
<b>Mandatierung bzw. Entstehung des AVOs</b>	(von der Belegschaft) <b>gewählt</b>	23	22	gewähltes Organ 44 (52)
	(durch die Geschäftsleitung) <b>eingesetzt</b>	14	42	eingesetztes Organ 56 (48)
		reine Arbeitnehmervertretung 37 (42)	gemeinsames Gremium 63 (58)	

Quelle: Hauser-Ditz et al. 2008; Strukturtypen nach Zusammensetzung und Legitimation, Anteilswerte nach Betrieben/Beschäftigten (in Prozent, Summen z.T. abweichend wegen Rundungsdifferenzen).

Auch die *Beteiligungsniveaus*, die AVOs realisieren, variieren den vorliegenden Untersuchungen zufolge erheblich. Während beispielsweise einige AVOs sporadisch als Informationskanal zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft fungieren, haben andere bereits Vereinbarungen mit dem Management ihrer Betriebe verhandelt und besitzen vergleichsweise weitreichenden Einfluss auch auf strategische Entscheidungen im Betrieb. Erstaunlich ist dabei, dass diejenigen AVOs, die hinsichtlich ihrer Formalstruktur dem Betriebsratsmodell entsprechen, einen geringeren Einfluss auf betriebliche Entscheidungen besitzen als gemeinsame Gremien, die vor allem bei strategischen Themen (wie beispielsweise der betrieblichen Investitionsplanung) zum Teil sogar höhere Einflusschancen als Betriebsräte realisieren (s. auch Abschnitt 2). Auf Basis der quantitativen Befunde wurde die Annahme formuliert, dass es sich nur bei einem Teil der AVOs um ‚alternative Interessenvertretungsstrukturen‘ handele, wohingegen die meisten eher als Instrumente des Personalmanagements zu begreifen seien (Hauser-Ditz et al. 2009; vgl. zusammenfassend auch Trinczek 2010).

Die Brisanz einer vergleichsweise hohen quantitativen Bedeutung von AVOs in Betrieben der deutschen Privatwirtschaft liegt vor allem darin, dass sie arbeits- und gesellschaftspolitisch keineswegs unumstritten sind. Zum einen realisieren sie für die abhängig Beschäftigten in der Summe geringere und nicht rechtlich abgesicherte Partizipations- und Einflusschancen auf betriebliche Entscheidungen (Hauser-Ditz et al. 2008). Zum anderen gibt es Hinweise darauf, dass einige AVOs von Geschäftsleitungen intentional implementiert werden, um die Beschäftigten von der Wahl eines Betriebsrats abzuhalten (Artus 2008; Lücking 2009). Zumindest teilweise widersprechen AVOs somit den Zielen einer unabhängigen Arbeitnehmervertretung, die das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht.

Die beschriebenen Breitenerhebungen und qualitativen Studien haben bereits wichtige Bausteine für ein grundlegendes Verständnis verschiedener Formen und Funktionen von AVOs, ihrer Entstehungsursachen und Beteiligungschancen geliefert. Der vorliegende Beitrag möchte zur Debatte beitragen, indem dezidiert Unterschiede in den Partizipationsmustern verschiedener AVO-Typen untersucht und unter Rückbezug auf Funktionsweisen von AVOs, betriebliche Kulturen sowie Strategien und Einstellungen zentraler Akteure erklärt werden. Auf diese Weise soll ein genaueres Verständnis divergenter ‚Logiken‘ kollektiver Interessenvertretung in Betrieben ohne Betriebsrat ermöglicht werden.

Zwei Fragen stehen im Zentrum der Analysen: (1) Welche Bedeutung für die *Interessenvertretung* der abhängig Beschäftigten können AVOs entfalten? (2) Von welchen Faktoren hängt es ab, welche Interessenvertretungschancen in der Praxis realisiert werden? Welcher Zusammenhang besteht insbesondere zwischen Funktionen, Interessenvertretungschancen und den bereits in früheren Studien untersuchten Formalstrukturen dieser Organe?

Um diesen Fragen nachzugehen, werden auf Basis empirischer Daten,<sup>2</sup> die bereits in einer früheren Studie detailliert dokumentiert sind (Hertwig 2011a), vier *Funktionsmuster bzw. -typen* von AVOs differenziert (Abschnitt 4), welche sich hinsichtlich ihrer Arbeitsweisen und Funktionen deutlich voneinander unterscheiden. Die unterschiedlichen Interessenvertretungslogiken der AVO-Typen werden daran anschließend in Abschnitt 5 diskutiert. Es wird argumentiert, dass ein wahlverwandtschaftlicher Zusammenhang zwischen der Formalstruktur, dem Funktionstypus und den Interessenvertretungschancen eines AVOs existiert, der jedoch auch von betriebskulturellen Mustern und den Einstellungen der Geschäftsführung beeinflusst wird. Das

---

<sup>2</sup> Die erhobenen Daten stammen aus zwei Forschungsprojekten, die zwischen Januar 2008 und Mitte 2010 durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden. Im Rahmen von acht Betriebsfallstudien wurden verschiedene Ausprägungen von (insgesamt zehn) AVOs untersucht. Dabei wurden in zwei Betrieben zwei AVOs identifiziert, die – wie weiter unten erläutert wird – verschiedene Aufgaben erfüllen und unterschiedlichen Typen zuzurechnen sind. Es wurden insgesamt 18 leitfadengestützte Interviews mit einer Dauer von 45 bis 120 Minuten geführt. In vier Fällen wurden Interviews mit einem Vertreter der Geschäftsleitung, einem AVO-Mitglied und einer/m Beschäftigten geführt. In den anderen Betrieben wurde der Zugang zu den Beschäftigten verweigert; in zwei Betrieben konnte lediglich ein Interview mit der Geschäftsleitung bzw. einem AVO-Mitglied geführt werden.

Fazit (Abschnitt 6) fasst die Befunde zusammen. Im folgenden Abschnitt 2 werden zunächst konzeptionelle Überlegungen zu den Funktionsweisen und zur Interessenvertretungswirksamkeit von AVOs angestellt; Abschnitt 3 enthält knappe Betriebscharakterisierungen der hier referierten Fallstudien.

## 2. Konzeptionelle Überlegungen zu Abgrenzung, Funktionsweisen und Interessenvertretungschancen von AVOs

In der Forschungslandschaft findet sich bislang keine einheitliche Definition von AVOs. Um den Untersuchungsgegenstand genauer zu fassen und insbesondere von anderen, zum Teil bereits breit erforschten betrieblichen Partizipationsformen wie Gruppenarbeit, Abteilungsbesprechungen oder der ‚Selbstvertretung‘ einzelner Beschäftigter abzugrenzen, werden AVOs hier zunächst als betriebliche *Institutionen repräsentativer Partizipation* abhängig Beschäftigter verstanden. AVOs sind demnach betriebliche Strukturen, die über Prozesse der Interessenartikulation („Partizipation“) eine Repräsentation („Repräsentativität“) der Beschäftigteninteressen ermöglichen, dauerhafte Handlungsprogramme und Muster wechselseitiger Erwartungen beinhalten und dergestalt von (zumindest einigen) Akteuren in ihrem Handeln aktualisiert werden („Institutionen“). Als ‚voluntaristische‘ Gebilde lassen sich AVOs nicht unter Rückbezug auf (arbeits-) rechtliche Fundamente verstehen und erklären, und sind so - mehr noch als Betriebsräte - nur im Kontext betrieblicher Strukturen und Kulturmuster sowie der spezifischen sozialen Interaktionsbeziehungen zu analysieren. AVOs werden gleichzeitig als *Elemente* und *Resultate* betrieblichen Interessenhandelns (der betrieblichen Akteure Geschäftsleitung/Management, Beschäftigte) verstanden, welches sich vor dem Hintergrund betrieblicher Strukturen und Kulturmuster abspielt und dabei einen (mehr oder minder bedeutsamen) Bestandteil dieser betrieblichen Struktur- und Kulturmuster bildet (Artus 2008; Bosch et al. 1999).

Die *Funktionen*, die ein AVO einerseits für die Beschäftigten, andererseits für die Betriebe (bzw. aus Sicht der Geschäftsleitung) erfüllen kann, sind vergleichsweise vielfältig (s. Hertwig 2011a: 41ff.). Folgt man der aus quantitativen Erhebungen gewonnenen Annahme, dass einige AVOs (zu einem Betriebsrat) alternative Interessenvertretungsformen, andere hingegen eher Instrumente des Personalmanagements sein könnten, so lassen sich Hinweise auf mögliche Funktionen von AVOs in der Mitbestimmungs- bzw. Betriebsräteforschung und der Personalwissenschaft (z.B. Breisig 2005) finden. AVOs können für Beschäftigte zunächst eine ‚Voice‘-Funktion (Tabelle 1, Zeile 1) besitzen (Hirschman 1970) und so helfen, Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu artikulieren. Gleichzeitig erhält die Geschäftsleitung auf diesem Wege einen Einblick in die Belange, die die Belegschaft bewegen (2). Über die *Konsultation* des AVOs kann sie die Sichtweisen der Belegschaft bei anstehenden Entscheidungen berücksichtigen oder sich mitunter das Expertenwissen und die Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich der Optimierung betrieblicher Entscheidungen zu Nutze machen. Für die Beschäftigten entsteht hier eine Option, eigene Positionen zu den Plänen der Geschäftsleitung zu entwickeln und Position zu beziehen (3).

**Tab. 1: Mögliche Funktionen (bzw. Komplementärfunktionen) von AVOs (aus Sicht des Betriebes und der Beschäftigten)**

	Funktionen Betriebssicht	Funktionen Beschäftigtensicht
1	„Ohr“ der Geschäftsleitung	Voice / „Sprachrohr“
2	Informationskanal zu den Beschäftigten	„Ohr“ der Beschäftigten
3	Beratung, Konsultation	Konsultation
4	kollektive Regulierung, Standardisierung	Verhandlung
5	Konfliktlösung, Clearing-Stelle	Konfliktlösung, Clearing-Stelle
6	Verringerung der Fluktuation	
7	Motivation, „Commitment“	
8	Entlastung	
9	Legitimation	

Eigene Zusammenstellung nach Hertwig 2011: 49f.

Auch kann ein AVO der Geschäftsleitung dazu dienen, *Informationen* über einen eingespielten Kanal an die Beschäftigten weiterzuleiten (2); auf diesem Wege erfüllt ein AVO eine Informationsfunktion für die Belegschaft. Wenngleich AVOs arbeitsrechtlich keinerlei Verhandlungsrechte besitzen, so ist doch durchaus denkbar, dass die Geschäftsleitung ein AVO als Verhandlungspartner akzeptiert (4), um transaktionskostensparend betriebsweite, kollektive Standardisierungen zu schaffen (Freeman/Lazear 1995). Die Geschäftsleitung senkt so die Kosten einzelvertraglicher Regulierung. Auch kann ein AVO als dezentrale *Clearingstelle* für Konflikte zwischen Beschäftigten oder Beschäftigten und Geschäftsleitung fungieren (5), wie dies beispielsweise in angelsächsischen Ländern eine verbreitete Praxis darstellt (Colvin 2003). Originäre Funktionen des *Human Resource Management* (6, 7) liegen schließlich darin, über Partizipationsangebote die Zufriedenheit und das „*Commitment*“ des Beschäftigten zu erhöhen (Meyer/Allen 1991), die Fluktuation zu senken oder – über die Delegation von Aufgaben – die Geschäftsleitung von definierten Zuständigkeiten zu entlasten (8). Eine letzte Funktionsoption für die Geschäftsleitung liegt darin, Partizipationsmöglichkeiten zum Zwecke der (externen oder internen) Legitimierung gegenüber Anspruchsgruppen lediglich symbolisch vorzutäuschen (Meyer/Rowan 1977). Die Existenz eines AVOs ermöglicht es der Geschäftsleitung so mitunter, Fortschrittlichkeit auf dem Gebiet der Beschäftigtenpartizipation zu demonstrieren oder eventuellen Betriebsratsinitiativen (unter dem Verweis auf das bestehende eigene Modell) entgegenzutreten (9).

In der Mitbestimmungs- und vor allem der Betriebsratsforschung ist die *Wirksamkeit* kollektiver Interessenvertretung durch Betriebsräte (z.B. Kotthoff 1981) bzw. andere betriebliche (z.B. Gruppenarbeit) oder überbetriebliche (z.B. Europäische Betriebsräte) Institutionen ein vielbeachtetes Forschungsthema. Im Unterschied zu Be-

etriebsräten besitzen AVOs keine rechtliche Basis, die grundlegende Beteiligungsprozesse (z.B. regelmäßige Treffen mit der Geschäftsleitung, Information oder Anhörung der Betriebsratsmitglieder durch die Geschäftsleitung, Wahl der Betriebsratsmitglieder durch die Belegschaft) kodifiziert. Bei AVOs ist beispielsweise prinzipiell offen, ob sie auf betrieblicher oder Abteilungsebene agieren, ausschließlich abhängig Beschäftigte oder auch Führungskräfte involvieren oder regelmäßig mit der Geschäftsleitung zusammentreffen. Um die Frage nach der Wirksamkeit der Interessenvertretung durch AVOs zu beantworten, scheint es daher sinnvoll, drei *Dimensionen* von Partizipation – hier auch knapp als ‚Partizipationsmuster‘<sup>3</sup> bezeichnet – zu unterscheiden.

Zunächst soll dabei die Qualität der Beteiligung auf einer Skala gemessen werden, die die Form des Beschäftigeneinflusses wiedergibt (von Nicht-Beteiligung über Information, Konsultation, Mitentscheidung/Verhandlung bis hin zu autonomer Selbstbestimmung<sup>4</sup>; s. z.B. Schanz 1992; Heller 1998). Dabei geht es um die Chancen von AVOs – bzw. von Beschäftigten, vermittelt über ein AVO – an Entscheidungen zu partizipieren. Da die Beteiligungsqualität hinsichtlich verschiedener Gegenstandsbe- reiche oder Inhalte sehr unterschiedlich ausfallen kann, spezifiziert die zweite Dimen- sion die Themenfelder, auf die sich Partizipation bezieht (z.B. Arbeitszeit, Entgelt, Personalfragen etc.). Drittens ist zu fragen, welche betrieblichen Akteure – Personen oder Gruppen – partizipieren. Erhöhen AVOs die Partizipationschancen der Gesamt- belegschaft oder nur derjenigen Personen, die im AVO vertreten sind und dadurch möglicherweise einen privilegierten Zugang zur Geschäftsleitung besitzen?

### 3. Überblick über die Unternehmen in der Empirie

Um die in Abschnitt 4 vorzustellenden Befunde kontextualisieren zu können, werden nachfolgend einige zentrale Merkmale der hier betrachteten Fallunternehmen knapp umrissen (Hertwig 2011a: 89ff.). Der *Fall A* ist ein eigentümergeführtes Reinigungsun- ternehmen mit 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Unternehmen verfügt über Kunden in verschiedenen Bundesländern und Branchen. Vor allem seit 2005 hat es immer weiter expandiert, die Beschäftigtenzahl stieg stetig an. Im Jahr 2010 wurde eine Produktionsstätte neu eröffnet. Die meisten Beschäftigten haben eine Ausbildung als Textilreiniger/in durchlaufen und sind im Schichtdienst tätig. Vor allem in der Produktion arbeiten zum Großteil Frauen. Das Unternehmen verkörpert eine eher „gemeinschaftliche Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 1990). Man versteht sich trotz der Größe als Familienunternehmen, wobei der Eigentümer-Geschäftsführer bzw. die im Unternehmen tätige Eigentümerfamilie eine patriarchalisch-fürsorgliche Rolle ge- genüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einnimmt. Die Haltung der Ge- schäftsleitung ist traditionell beschäftigtentnah, die zur Einbindung und Beteiligung in Entscheidungen grundsätzlich positiv.

Beim Fallunternehmen B handelt es sich um eine Spedition mit 30 Beschäftigten, die seit den 1980er Jahren existiert und seit 2004 in der zweiten Generation vom Sohn

---

<sup>3</sup> Diese beziehen sich hier stets auf die AVOs. Prinzipiell ließen sich auch ‚Betriebs-‘ oder ‚Unternehmens-‘ Partizipationsmuster modellieren.

<sup>4</sup> In der Partizipationsforschung finden sich verschiedene Stufenmodelle mit unterschiedli- chen, nicht zwangsläufig ordinalen Skalen.

des Gründers geführt wird. Das Unternehmen steht in einem intensiven Wettbewerb mit anderen Speditionen, hat aber in den letzten Jahren ein leichtes Größenwachstum erfahren. Der Kontakt zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung ist trotz der geringen Größe des Unternehmens nicht besonders eng und persönlich. Dies liegt zum einen an den Besonderheiten des Leistungsprozesses: Die meisten Beschäftigten sind Kraftfahrer, die den Großteil ihres Arbeitstages außer Haus verbringen. Zum anderen hat die Unternehmenskultur mit dem *Generationenwechsel* in der Geschäftsleitung einen Bruch erfahren. Während unter dem Senior-Chef eine familiäre Atmosphäre herrschte, sind die Beziehungen in den letzten Jahren zunehmend unpersönlich, instrumentell-versachlicht.

Das Fall C ist eine Bäckerei und wird seit rund 50 Jahren als Familienunternehmen geführt. In den letzten Jahren hat das Unternehmen durch die Eröffnung neuer Filialen und den Aufbau neuer Produktionsstätten laufend expandiert. Die über 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Hauptbetrieb und in insgesamt neun Filialen tätig sind, verfügen zum großen Teil über eine entsprechende Fachausbildung. Da das Unternehmen selbst ausbildet, konnte die Expansion weitestgehend mit Personal bewerkstelligt werden, das in den eigenen Betrieben gelernt hat. Die Kultur und die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung sind stark versachlicht-leistungsbezogen. Die Fürsorge der Geschäftsleitung für die Belegschaft ist von der Bereitschaft der Beschäftigten abhängig, sich in die vorhandenen Strukturen einzugliedern und im Betriebsalltag ‚zu funktionieren‘.

In allen drei Unternehmen wird der gewerkschaftliche Organisationsgrad von Interviewten als gering eingeschätzt. Betriebsratsinitiativen fanden sich (mit Ausnahme des Falls B, s. hierzu weiter unten) zum Einen deshalb nicht, weil die Unternehmen bislang prosperierten und die Beschäftigten keinen Anlass sahen, weitergehende Rechte zu fordern. Zum Anderen fehlt vielen Beschäftigten eine Vorstellung davon, in welcher Weise ein Betriebsrat von Nutzen sein könnte und wie er entsteht.

#### **4. Vier Funktionstypen ‚Anderer Vertretungsorgane‘**

In den drei Betrieben existieren insgesamt vier AVOs, die in den folgenden Abschnitten zunächst im Hinblick auf ihre Arbeitsweisen und Funktionen untersucht werden (s. hierzu auch Hertwig 2011a: 165ff.).<sup>5</sup> Bei der Analyse der insgesamt zehn AVOs im Sample wurde festgestellt, dass insgesamt vier typische Arbeits- und Funktionsmuster identifiziert werden können, die sich von den jeweils anderen Mustern deutlich abgrenzen lassen. Mit dem Ziel der Systematisierung und inhaltlichen Verdichtung der in den Fallstudien untersuchten AVOs wurden die Befunde daher zu ‚AVO-Funktionstypen‘ generalisiert. Angelehnt an die Methodik der Bildung von Idealtypen wurde dabei von den empirisch vorgefundenen Realtypen mehr oder minder stark abstrahiert. Die Übersteigerung zentraler Merkmalsausprägungen verfolgt das Ziel, das Charakteristische der jeweiligen AVOs herauszustellen und für die zukünftige empiri-

---

<sup>5</sup> Dabei wurden Fälle ausgewählt, die stärker als andere Fälle im Sample die charakteristischen Merkmale des jeweiligen Typus aufweisen. Insgesamt wurden im Sample zwei Interessenvertretungsgremien, zwei Sprecherorgane, drei Beraterstäbe und drei Gremien, die dem Typus zusätzliche Leitungsebene zugerechnet werden können, identifiziert.

sche Analyse nutzbar zu machen (Weber 1972). Wenngleich die vorgestellte Typologie durchaus den Anspruch erhebt, charakteristische Formen von AVOs in inhaltlich verdichteter Form abzubilden und verständlich zu machen, so kann es sich auch aufgrund der eher schmalen Empiriebasis dennoch nicht um eine umfassende und abschließende Klassifizierung von AVOs handeln; sie besitzt vielmehr den vorläufigen Charakter von *Forschungshypothesen*, deren Tragfähigkeit sich in weiteren und breiteren Studien unter Beweis stellen muss.

### *Das AVO als Instrument im Leistungsprozess*

*Beraterstab:* Der Beraterstab bildet den ersten Subtypus der Instrumente im Leistungsprozess. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das aus der Geschäftsleitung selbst und von der Geschäftsleitung (oftmals sehr bewusst) ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht. Das Gremium trifft sich, um über sämtliche anstehenden Entscheidungen zu diskutieren. Die AVO-Mitglieder erfüllen dabei eine Beraterfunktion; die Geschäftsleitung *konsultiert* sie, trifft ihre Entscheidungen im Anschluss daran jedoch allein. Die AVO-Mitglieder werden zwar ‚angehört‘, besitzen jedoch keinerlei ‚Stimmrecht‘ im Gremium.

Der ‚*Führungskreis*‘ genannte Beraterstab im Fallbetrieb A wurde im Jahr 2006 eingerichtet. Neben den drei Personen, die zur Geschäftsleitung zählen, umfasst er vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihren jeweiligen Funktionsbereichen eine fachliche Verantwortungs- oder Leitungsfunktionen besitzen und in der Runde als Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter fungieren. Die AVO-Mitglieder wurden von der Geschäftsleitung ausgewählt. Hinsichtlich seiner Formalstrukturen ist der ‚Führungskreis‘ somit ein *gemeinsames Gremium* aus Geschäftsleitung und Beschäftigten, bei dem letztere von der Geschäftsleitung *eingesetzt* werden (s. auch Abb. 4). Der ‚Führungskreis‘ hält regelmäßig Sitzungen ab: Eine gemeinsame Kurzbesprechung findet jeweils montags statt und dauert etwa eine halbe Stunde. In größeren Abständen werden eintägige „Klausurtagungen“ einberufen, bei denen es in der Regel um strategische Themen – wie die Errichtung einer neuen Filiale – geht. Auf den Treffen diskutieren Geschäftsleitung und Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter alle anstehenden Entscheidungen und Probleme, mögliche Lösungswege und Alternativszenarien. Die Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter im ‚Führungskreis‘ beraten die Geschäftsführung, die sich aber durchaus über die Diskussionsergebnisse des AVOs hinwegsetzen kann und dies mitunter auch tut.

Für die Geschäftsleitung erfüllt das AVO einige wichtige Funktionen: Durch die Einrichtung eines Beraterstabes macht sie sich *erstens* das Wissen der Beschäftigten zunutze, in dem sie Wissens- und Leistungsträger konsultiert. Auf diese Weise reduziert sie sowohl externe als auch interne Unsicherheiten, die aus der Komplexität der Umwelтанforderungen und der Prozesse der gewachsenen und nur noch schwer überschaubaren Organisation resultieren. Die Entscheidungen können (zumindest theoretisch) rationaler getroffen werden, wenn sie auf einer möglichst umfassenden Wissensbasis entstehen. *Zweitens* gewinnt die Geschäftsleitung die Akzeptanz der Belegschaft für betriebliche Entscheidungen. Durch die Einbindung in die Entscheidungsfindung ist die Belegschaft oftmals eher gewillt, Beschlüsse zu akzeptieren und mitzutragen. Hierbei spielt die Mitgliederstruktur der Beraterstäbe eine wichtige Rolle: Sie

setzen sich auf der Beschäftigtenseite auch deshalb aus Leistungsträgern, Personen mit fachlicher oder personeller Leitungsfunktion, älteren oder erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, weil gerade diese Personengruppen über den notwendigen Rückhalt in der Belegschaft verfügen. Sie sind als Meinungsführer oftmals nicht nur fachlich, sondern auch sozial kompetent und angesehen. Sie können abweichende Meinungen, Konflikte oder Unmut zerstreuen und gleichzeitig durch ihr Argumentieren Folgebereitschaft, Konformität und möglicherweise sogar Begeisterung für anstehende betriebliche Veränderungen wecken.

Zwei typische *Ursachen* der Entstehung von Beraterstäben waren in den Fallstudien erkennbar, die jeweils auf einen Wandel der (Umwelt-) Komplexität oder der internen Strukturen zurückzuführen sind: Zum einen werden Beraterstäbe in Unternehmen eingerichtet, die in recht kurzer Zeit ein starkes *Größenwachstum* erfahren haben oder in denen neue Filialen gegründet bzw. akquiriert worden sind (A). Zum anderen finden sie sich in Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung beispielsweise aufgrund eines Führungs- oder *Generationenwechsels* die Komplexität der Vorgänge noch nicht (oder nicht mehr) überschauen kann. Im Kontext eines Generationen- oder Führungswechsels sind die Beraterstäbe Unterstützer einer Geschäftsleitung, die, da sie in der Position neu ist, angesichts der Fülle der Aufgaben und der Komplexität der Situation unter stark begrenzter Informiertheit und eingeschränkter Entscheidungsrationalität leidet.

Der Beraterstab im Fall A entsteht im Kontext einer gemeinschaftlichen Sozialordnung (Kotthoff/Reindl 1990). Er ist einerseits Ausdruck der Überzeugung der Geschäftsleitung, dass Partizipation der Beschäftigten wichtig ist. Seine Existenz verdankt sich andererseits aber auch dem instrumentellen Kalkül, dass die Einbindung Beschäftigter für den Betrieb nutzbringend sein kann. Denn gerade in den Betrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung wird die Partizipation der Beschäftigten aus Sicht der Geschäftsleitungen oftmals auch *ohne* ‚Kollektivorgan‘, allein durch die persönlich-familiären Beziehungen, die offene Tür und das offene Ohr des Eigentümer-Unternehmers gewährleistet.

*Zusätzliche Leitungsebene:* Der zweite AVO-Subtypus entsteht ähnlich wie der Beraterstab aus einer Situation des Wandels heraus, in der das Unternehmen an Komplexität gewinnt und die Geschäftsleitung – aufgrund der wachsenden Beschäftigtenzahl – bestimmte Aufgaben des Personalmanagements zeitlich nicht mehr allein bewältigen kann. Mit Hilfe des Gremiums delegiert die Geschäftsleitung einige der anfallenden Aufgaben – wie beispielsweise die Regulierung von Arbeitszeiten im Schichtdienst oder Urlaubsregelungen, das Schlichten von Konflikten – an ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese übernehmen insofern eine Interessenvertretungsfunktion, als sie fallweise mit der Geschäftsleitung in Kontakt treten und Aushandlungs- oder Schlichtungsprozesse moderieren.

Im Jahre 2005 wurde im Fall C auf Initiative des Eigentümer-Geschäftsführers ein zunächst namenloses Gremium aus sog. ‚Vertrauensleuten‘ gebildet, dessen Mitglieder der Belegschaft als Ansprechpersonen bei Anliegen oder Problemen zur Verfügung stehen sollen. Primäres Ziel des Geschäftsleiters war es, in dem stark gewachsenen Unternehmen eine „Entlastung für den Chef“ (AVO-Mitglied) zu schaffen, da sich der Geschäftsleiter aufgrund der gestiegenen Beschäftigtenzahlen mit direkten

persönlichen Fragen und Anliegen der Beschäftigten überlastet sah. Prinzipiell lassen sich *zwei* unterscheidbare Zielsetzungen oder Aufgabenbereiche des Gremiums erkennen: Erstens sollen die Mitglieder des Gremiums einige Aufgabenfelder des ‚Personalmanagements‘, die vormals die Geschäftsführung bearbeitete, übernehmen. Insbesondere obliegt ihnen die Aufgabe, Anliegen der Beschäftigten ‚abzufangen‘ und wenn möglich direkt und dezentral – d.h. ohne Zusammentreffen des Gremiums – zu bearbeiten. Größere Probleme oder umfassendere Themen können auch gebündelt und danach im Gremium bearbeitet werden. Ein zweites Aufgabengebiet liegt – wengleich in weniger systematisch-formalisierter Form wie beim Beraterstab – in der Beratung der Geschäftsleitung bei betrieblichen Themen.

Von der Anlage her handelt es sich um ein eingesetztes Gremium, welches aus ausgewählten Leistungsträgerinnen bzw. -trägern im Betrieb besteht. Das Einsetzungsverfahren beruht auf einer Mischung aus ‚Leistungs- und Senioritätsprinzip‘: Die Beschäftigten im Gremium besitzen einen entsprechenden Status in der Abteilung, der sich auf das Fachwissen, die Position oder auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit bezieht. Obgleich weder die Mitglieder der Beraterstäbe noch der zusätzlichen Leitungsebene eine materielle Vergütung erhielten, so erfuhren sie doch eine Aufwertung ihres – ohnehin schon erhöhten – Status innerhalb der Belegschaft.

Eine Besonderheit dieses Typs ist seine formale Abgrenzung von der Geschäftsleitung und der Personalabteilung: Es umfasst keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leitungsfunktion, Personaler oder gar Mitglieder der Geschäftsführung, die hauptamtlich mit Personalaufgaben betraut sind. Vielmehr besteht das AVO aus Beschäftigten, die neben ihren täglichen Routineaufgaben zusätzlich Personalfunktionen wahrnehmen. Die Arbeitsschwerpunkte dieser Gremien sind recht klar definiert und hinsichtlich ihrer Reichweite begrenzt. Strategisch wichtige Elemente der Personalfunktion wie Neueinstellungen oder Entlassungen behält sich die Geschäftsleitung in der Regel selbst vor.

### *Das AVO als Beteiligungsorgan*

*Interessenvertretungsgremium:* Dieser Sub-Typus bezeichnet charakteristischerweise eine reine Beschäftigtenvertretung, die gegenüber der Geschäftsleitung eigenständig agiert und von den Beschäftigten gewählt wird. Hinsichtlich seiner Strukturen stellt dieser AVO-Typ daher ein zum Betriebsrat analoges Modell dar. Die primäre Aufgabe des Gremiums ist es, die Interessen der Beschäftigten zu bündeln und zu artikulieren. Das Aufgabenspektrum bezieht sich nicht auf die Unterstützung der Leistungs- und Kommunikationsprozesse sondern auf die Interessenwahrnehmung und -formulierung.

Seit dem Jahr 2004 besteht in Fallbetrieb B ein AVO, welches den Namen ‚*Personalrat*‘ trägt. Anders als der ‚Führungskreis‘ in Fallbetrieb A ist der ‚Personalrat‘ ein reines Arbeitnehmergremium. Er besteht aus drei Beschäftigtenvertretern, die von der Belegschaft gewählt werden. Eine Besonderheit dieses AVOs liegt in seiner Entstehungsgeschichte: Der ‚Personalrat‘ ist Nachfolger eines regulär gewählten Betriebsrats, der – nach einer komplizierten Phase konfliktreicher Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsleitung und Teilen der Belegschaft – unmittelbar aus dem Betriebsrat hervorgegangen ist. Letztlich geht er auf eine Betriebsratsvermeidungsstrategie der Ge-

schäftsleitung zurück, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gewisses Maß an Beteiligung zugesteht, da sie die Wahl eines Betriebsrats (und die damit einhergehenden Beteiligungsrechte und -verfahren) unter allen Umständen vermeiden möchte.

In der betrieblichen Praxis ist der ‚Personalrat‘ zunächst ein Gremium ohne klar und eindeutig definierte Aufgabenfelder und spezifische Beteiligungsrechte. Hinsichtlich seiner Tätigkeitsfelder unterscheidet er sich diesbezüglich nach Einschätzung der Interviewpartner jedoch nicht vom früheren Betriebsrat, der seinerzeit kaum Anlass für Aktivitäten besaß. Regelmäßige Treffen finden nicht statt; das AVO wird nur dann aktiv, wenn die Geschäftsleitung oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ‚Bedarf‘ signalisieren. Eine Funktion des ‚Personalrats‘ besteht darin, einen Ansprechpartner für Geschäftsleitung und Beschäftigte zu konstituieren und Informationen von der Geschäftsleitung an die Belegschaft weiterzuleiten. Darüber hinaus gibt es in der Geschichte des ‚Personalrats‘ einen Fall, bei dem das AVO eigenständig die Rolle eines *Verhandlungspartners* anstrebte und seitens der Geschäftsleitung auch zuerkannt bekam. Als Errungenschaft des ‚Personalrats‘ wird in diesem Zusammenhang eine Vereinbarung zwischen AVO und Geschäftsleitung angesehen. Als die Geschäftsleitung plante, aufgrund des erhöhten Krankenstandes eine Karenztageregelung einzuführen, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Krankheitsfall auf bis zu sechs Urlaubstage verzichten sollten, wurde der ‚Personalrat‘ aktiv. Der Plan wurde durch die Geschäftsleitung am schwarzen Brett ausgehängt. Die drei Mitglieder des ‚Personalrates‘ trafen sich darauf hin, um eine Stellungnahme zu erarbeiten. Die Ergebnisse der Besprechung und der Brief an die Geschäftsleitung wurden anschließend durch ein AVO-Mitglied am heimischen PC abgetippt und ausgedruckt, da das AVO weder über entsprechende Räume noch über technische Mittel verfügt. Auf diese Weise tauschten ‚Personalrat‘ und Geschäftsleitung etwa drei Mal Stellungnahmen aus – ohne dass es zu einer persönlichen Zusammenkunft von Gesamtgremium und Geschäftsleitung kam. Der gesamte Verhandlungsprozess dauerte etwa acht Monate. Am Ende stand ein Bonusmodell, welches auch schriftlich und *in der Wahrnehmung* des AVO-Vorsitzenden „rechtsverbindlich“<sup>6</sup> kodifiziert wurde. Demnach erhalten diejenigen Beschäftigten eine Bonuszahlung, die innerhalb eines Monats nicht infolge von Krankheit ausfallen.

*Sprecher:* Beim Sprecher-AVO handelt es sich um dezentral agierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von einzelnen Beschäftigten als Interessenvertreterinnen oder -vertreter kontaktiert werden, um Anliegen oder Probleme zur Geschäftsleitung zu tragen. Ein hervorstechendes Merkmal besteht darin, dass die Sprecher sich im alltäglichen Betriebsgeschehen ‚evolutionär‘ herausbilden: Sie entstehen nicht aufgrund einer kalkulierten Strategie von Geschäftsleitung oder Beschäftigten, sondern als *unintendiertes Nebenprodukt* betrieblicher Alltagspraxis. Da sie wiederholt von Beschäftigten als Interessenvertretung aktualisiert werden, verfestigt und institutionalisiert sich ihre Position in den betrieblichen Interessenregulierungsstrukturen.

Eine weitere Besonderheit dieser Interessenvertretungsform liegt darin, dass es kein offizielles bzw. formales *Sprechergremium* gibt. Bei den ‚*Ansprechpartnern*‘ in Fallbetrieb A handelt es sich um zwei Beschäftigte, die zugleich Mitglieder des Führungs-

---

<sup>6</sup> Eine entsprechende rechtliche Basis für die Rechtsverbindlichkeit gibt es indes real nicht.

kreises (Beraterstab) sind. Diese Personen bilden jedoch kein Gremium, sondern agieren isoliert und dezentral - streng genommen handelt es sich um ‚Ein-Personen‘-AVOs. Indem sie von Teilen der Belegschaft wiederholt als Ansprechpartnerinnen und -partner bei Anliegen oder Problemen konsultiert werden, etabliert sich ihre Position in den betrieblichen Strukturen. Trotz ihres nicht formalisierten Charakters handelt es sich um institutionalisierte Organe, die von den Akteuren ‚gelebt‘ werden. In Fallbetrieb A ergänzen sich die beiden AVOs funktional: Erst die Existenz eines Sprechers ermöglicht es den Beraterstäben in diesen Unternehmen, Funktionen der Interessenvertretung bzw. Interessenregulierung effektiv zu erfüllen. Umgekehrt sichert die Mitgliedschaft im Beraterstab den Sprechern einen privilegierten Zugang zur Geschäftsleitung.

## 5. ‚Tolerierte‘, ‚erkämpfte‘ und ‚angeordnete‘ Beteiligung: Zur Interessenvertretungslogik von AVOs

Die in Abschnitt 4 vorgestellten AVOs weisen deutliche Unterschiede hinsichtlich der *Intensität* von Beteiligung (welches Niveau zwischen Nicht-Beteiligung und Mitbestimmung bzw. autonomer Gestaltung wird realisiert?), der *thematischen* (welche Inhalte werden behandelt?) und *personellen* (welche Akteure im Betrieb sind involviert?) Reichweite von Beteiligung auf (s. Tabelle 2). Der Beraterstab in Betrieb A behandelt eine Vielzahl von Themen. Da bei den Montagstreffen sämtliche anstehenden Entscheidungsgegenstände auf die Tagesordnung gelangen, umfasst das Spektrum theoretisch alle betrieblichen Themen. Im Unterschied dazu ist die zusätzliche Leitungsebene in Betrieb C auf eng umrissene Gegenstände fokussiert. Die Sprecher (Fall A) und das Interessenvertretungsgremium (Fall B) können prinzipiell ebenso wie der Beraterstab eine Vielzahl möglicher Gegenstandsbereiche bearbeiten. Ihre thematische Reichweite hängt jedoch zum Einen von der Bandbreite der ‚Problemlagen‘ ab, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das AVO konfrontieren; zum anderen bestimmt die Geschäftsleitung, bei welchen Themen sie diese AVOs als Sprachrohr, Vermittlungsinstanz oder gar Verhandlungspartner akzeptiert.

Der Beraterstab realisiert ein vergleichsweise hohes *Beteiligungsniveau* der Konsultation und Mitentscheidung. Da die Beratung der Geschäftsleitung, das Abwägen von Argumenten und die Diskussion alternativer Lösungswege seine primären Zielsetzungen darstellen, nimmt er Einfluss auf operative und strategische Entscheidungen im Betrieb. Ob die Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter in der Praxis tatsächlich ‚mitentscheiden‘ ist schwer einzuschätzen: Im Sample der untersuchten Betriebe findet sich ein Fall, bei dem sich die Geschäftsleitung nach Schließung der Beratungssitzung zur alleinigen Entscheidungsfindung zurückzieht; im ‚Führungskreis‘ des Betriebes A werden Entscheidungen hingegen in der Regel unter Anwesenheit und Beteiligung aller Gremiumsmitglieder getroffen. In beiden Fällen ist jedoch deutlich, dass die Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter im Zuge der Diskussion im Gremium und über das ‚bessere Argument‘ weitreichende Gestaltungschancen besitzen. Dies gilt umso mehr, da sie (als Leistungsträger) in der Regel über eine auf Fachwissen fußende Autorität verfügen. Im Unterschied zum Beraterstab besitzt die zusätzliche Leitungsebene in Betrieb C keinen vergleichbaren Einfluss auf Beschlüsse der Geschäftsleitung, dafür aber weitreichende *Autonomie* bei der Bearbeitung definierter Themenfel-

der. Die AVO-Mitglieder realisieren ein – wenn auch auf fest umrissene Gebiete beschränktes – hohes Partizipationsniveau, da die Geschäftsleitung ihnen intentional Aufgaben und Verantwortung überträgt.

**Tab. 2: Beteiligungschancen der AVO-Typen im Vergleich (Partizipationsmuster)**

Dimension von Partizipation	Instrumente im Leistungsprozess		Beteiligungsorgane	
		Beraterstab	zusätzliche Leitungsebene	Interessenvertretungsgremium
Qualität	regelmäßige Konsultation und Mitentscheidung	Delegation/Autonomie	Information, z.T. Verhandlung	Konsultation
Thematische Reichweite	thematisch breit, operative und strategische Entscheidungen	thematisch eng	Thematisch breit	Thematisch breit
Personelle Reichweite	AVO-Mitglieder, einzelne Beschäftigte auf Anfrage	AVO-Mitglieder, Beschäftigte nach Bedarf	gesamte Belegschaft	einzelne Beschäftigte, auf Anfrage
Logik der Beteiligung	,Partizipationserfordernis': Geschäftsleitung ist auf Partizipation angewiesen  → ,angeordnete Beteiligung'		anhängig von Strategien der Belegschaft und Geschäftsleitung, Rückhalt des AVOs und Betriebskultur  → ,erkämpfte/tolerierte Beteiligung'	

Das Interessenvertretungsgremium realisiert ein breites Spektrum von Beteiligungsformen – von der Information bis zur Verhandlung. In der Praxis hängen seine Interessenvertretungschancen indes entweder von der Bereitschaft der Geschäftsleitung, das AVO als Verhandlungspartner zu akzeptieren, oder aber von den Machtressourcen der Beschäftigten ab, die Geschäftsleitung zu einem entsprechenden Verhalten bewegen zu können. Im Fall B akzeptiert die Geschäftsleitung das AVO als Verhandlungspartner im Kontext der eher instrumentalistischen Sozialordnung, vor deren Hintergrund die Geschäftsleitung stets erneute Betriebsratsinitiativen ‚befürchten‘ muss. Die Beteiligungschancen der Sprecher steigen in ähnlicher Weise mit der Nähe der Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter zur Geschäftsleitung. Den Ansprechpartnern (Fall A) gelingt es gerade deshalb, Anliegen der Geschäftsleitung nicht nur zuzutragen, sondern auch eine Lösung zu erwirken, weil die Geschäftsleitung sie als loyale und ‚gute‘ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt und daher bereit ist, die von ihnen vertretenen Anliegen anzuhören.

Hinsichtlich der *personellen Reichweite* scheinen die AVOs des Basis-Typus Beteiligungsorgan tendenziell größere Belegschaftsgruppen und mitunter sogar die Gesamtbelegschaft zu vertreten. Die Sprecher stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – wengleich nur auf Nachfrage – oft abteilungsübergreifend als Ansprechpartner zur Verfügung. Das Interessenvertretungsgremium vertritt in Fall B stets die gesamte Belegschaft. Demgegenüber beziehen sich die Partizipationschancen der AVOs des Basis-Typus Instrumente im Leistungsprozess zuallererst auf diejenigen Beschäftigten, die Mitglied im AVO sind. Die Mitglieder der Beraterstäbe erfüllen von ihrer Zielsetzung her zunächst keine Voice-Funktion. Diese erlangen sie erst dann, wenn Beschäf-

tigte sie als Ansprechpartner kontaktieren. Auch findet keine Rückkopplung der Entscheidungsgegenstände an die Belegschaft statt, und so sind die Berater vor allem der Geschäftsleitung verpflichtet, die sie ins Amt ‚berufen‘ hat.

Die Interessenvertretungsfunktion des Beraterstabes ist aus weiteren Gründen als begrenzt einzuschätzen. Denn Beschäftigte, die das AVO in Anspruch nehmen, formulieren und artikulieren ihre Anliegen stets im Lichte einer betrieblichen ‚*Öffentlichkeit*‘, die eine direkte Identifikation von Person und Problem erlaubt. Wendet sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Fallbetrieb A an Mitglieder des ‚Führungskreises‘, so wird sie/er nach herrschender Praxis persönlich einbestellt, um ihre/seine Anliegen vor dem Gremium oder bei der Geschäftsleitung vorzutragen und zu begründen. Dieses Vorgehen entspringt der kleinbetrieblichen Kultur direkt-persönlicher Interessenregulierung<sup>7</sup>; Probleme werden so jedoch auf die individuelle Ebene zurückverlagert, (potenziell) kollektive Interessen systematisch *individualisiert*. Es ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kaum möglich, hinter dem ‚Schutzwall‘ einer Kollektivvertretung ihre Anliegen zu bündeln und zu äußern. Eine solche *Schutzfunktion*, die beispielsweise ein Betriebsrat erfüllt, da er der Geschäftsleitung Interessen ohne Furcht vor negativen Konsequenzen (Kündigungsschutz der Betriebsratsmitglieder) vortragen kann, existiert nicht. Auch bei der zusätzlichen Leitungsebene und den Sprechern erscheinen Probleme stets als Einzelfälle, die individuell betrachtet und reguliert werden; auch hier findet im Gegensatz zum AVO-Typ Interessenvertretungsgremium keine Bündelung von Interessen statt, die dann gegenüber der Geschäftsleitung ‚kollektiv‘ vertreten werden könnten (Hertwig 2011a: 171f.). Hinsichtlich der Art und Weise, wie Beschäftigteninteressen *repräsentiert* werden, unterscheiden sich die AVOs folglich grundlegend.

Auch die autonomen Gestaltungschancen der zusätzlichen Leitungsebene beziehen sich in der Regel auf die AVO-Mitglieder selbst. Ihre Funktionsweise impliziert jedoch insofern die Partizipation von Beschäftigten, als sie ein Substitut für die direkte Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten konstituieren. Da sie dergestalt als Anlaufstelle für Anliegen der Beschäftigten fungieren, eröffnen sie den Beschäftigten eine institutionalisierte Form der Interessenartikulation.

#### *Funktion, Formalstruktur und Interessenvertretungswirksamkeit von AVOs*

Die beschriebenen Unterschiede in den Partizipationsmustern (Themen, Qualität und personelle Reichweite von Partizipation) der hier betrachteten AVO lassen sich systematisierend auf verschiedene Faktorendimensionen – die Funktionslogik der AVOs, die Betriebskultur und die Haltungen und Strategien von Geschäftsleitung und Beschäftigten – zurückführen (Hertwig 2011a: 165ff.).

Ein zentraler Grund für die hohe Beteiligungsstärke der Instrumente im Leistungsprozess liegt darin, dass sich die Geschäftsleitung von einem Beraterstab oder der zusätzlichen Leistungsebene spezifische betriebsfunktionale Nutzeneffekte verspricht: Die Beratung bei betrieblichen Entscheidungen und Problemen bzw. die Entlastung von zeitintensiven Aufgaben der Interessenregulierung. Sofern AVOs aber

---

<sup>7</sup> Typischerweise vertritt die Geschäftsleitung die Position: „Wenn jemand ein Problem hat, kann er es mir persönlich sagen und benötigt dafür keinen Vertreter“.

von der Geschäftsleitung für betriebsfunktionale Leistungen eingesetzt werden, stellt sich für die Geschäftsleitung das *Transformationsproblem*: Im Falle der Beraterstäbe muss sie Sorge tragen, dass die von ihr ins AVO berufenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich mit aller Kraft an der Optimierung von Entscheidungen mitarbeiten – und sich dabei im Idealfall mit ihrer ganzen Person einbringen und auch ihre subjektbezogenen Kompetenzen mobilisieren (s. z.B. Holtgrewe et al. 2000). Je nach Bedeutung des AVOs begibt sich die Geschäftsleitung in ein *Abhängigkeitsverhältnis*, woraus gleichzeitig eine mitunter nicht unerhebliche *Machtstellung* der Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter resultiert: Denn die wiederholte Missachtung der Argumente der AVO-Mitglieder und der Diskussionsergebnisse der Treffen liefe nicht nur der Zielsetzung von ‚Beratung‘ zuwider; sie würde die Handlungsgrundlage des AVOs zerstören, indem sie den AVO-Mitgliedern jegliche Motivation und Bereitschaft raubte, sich in betriebliche Entscheidungssituationen hineinzudenken, ihre Fähigkeiten und Wissensressourcen einzubringen. Die so bezeichnete Machtposition bezieht sich jedoch allein auf die Beschäftigten in den Beraterstäben und führt insofern zu einer sozialen Schließung, als das Gros der Belegschaft von den Entscheidungsprozessen ausgeschlossen bleibt.

Da AVOs der zusätzlichen Leistungsebene eigenständig Aufgaben bearbeiten, die einst der Geschäftsleitung zufielen, eröffnet sich ihnen im Vergleich zu den Beraterstäben eine mitunter sogar noch weiterreichende Machtressource: Denn sie kontrollieren mehr oder minder relevante Ungewissheitszonen (Crozier/Friedberg 1979), die sich aus der Zielsetzung der Entlastung der Geschäftsleitung zwangsläufig ergeben. Einerseits *kann* die Geschäftsleitung diese nur eingeschränkt überwachen, andererseits *will* sie es nicht, denn ein wichtiges Ziel der Einsetzung dieses AVO-Typs ist ja gerade die Verringerung der Aufgabenlast der Geschäftsleitung.

Die von der Geschäftsleitung anvisierte Zielsetzung eines Beraterstabes, der Geschäftsleitung bei allen anstehenden Entscheidungsgelegenheiten zur Seite zu stehen, legt es nahe, das AVO als *gemeinsames eingesetztes Gremium* zu implementieren (s. Abbildung 2). Denn erstens kann eine sinnvolle Konsultation der Beschäftigten nur dann stattfinden, wenn die Geschäftsleitung selbst bei den Sitzungen zugegen ist und an Diskussionen teilnimmt. Zweitens ist sie darauf bedacht, genau diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Teilnahme am Beraterstab zu selektieren, die sie für kompetent hält und deren Ratschlag sie hören möchte. Lasse die Geschäftsleitung die Mitglieder des Beraterstabes von der Belegschaft wählen, so liefe sie Gefahr, Beraterinnen oder Berater zu erhalten, die ihren Vorstellungen (von Urteilsvermögen, Qualifikation, Fachwissen oder Loyalität) nicht entsprechen. Letzteres gilt auch für die zusätzliche Leitungsebene. Hinsichtlich der Zusammensetzung des AVOs kann die Zielsetzung einer Entlastung der Geschäftsleitung jedoch nur dann erfüllt werden, wenn die Geschäftsleitung selbst *nicht* am AVO beteiligt ist. Die Teilnahme der Geschäftsleitung (beispielsweise bei der Konfliktschlichtung oder der Regulierung von Urlaubswünschen) würde erneut Zeitressourcen verzehren, die durch die Einrichtung des AVOs gerade geschont werden sollen. Im Unterschied zu den Beraterstäben legt die von der Geschäftsleitung gewünschte Entlastungsfunktion des Typus zusätzliche Leitungsebene also die Formalstrukturvariante eines eingesetzten reinen Arbeitnehmergremiums nahe.

Die Beteiligungsorgane besitzen im Unterschied zu den Instrumenten im Leistungsprozess keine Machtpotenziale, die sich aus der Abhängigkeit der Geschäftsleitung von den Leistungen des AVOs speisen; hinsichtlich der Leistungsprozesse ist die Geschäftsleitung nicht auf das Interessenvertretungsgremium oder die Sprecher angewiesen, und so sind die Interessenvertretungschancen dieser AVOs (vielmehr noch als die der Instrumente im Leistungsprozess) ein Ergebnis sozialer Aushandlungsprozesse, die sich entlang der Beteiligungsstrategien und -wünsche von Geschäftsleitung und Beschäftigten im Kontext betrieblicher Kulturmuster vollziehen (vgl. z.B. Bosch et al. 1999). Im Gegensatz zu den von der Geschäftsleitung eingeführten Gremien, deren Partizipation von der Geschäftsleitung ‚angeordnet‘ wird, oszillieren die Beteiligungsorgane zwischen (von den Beschäftigten) ‚erkämpfter‘ und (von der Geschäftsleitung) ‚tolerierter‘ Partizipation.

**Abb. 2: Funktion und Struktur: AVO-Funktionstypen in der (erweiterten) formalen Strukturtypologie**

		Zusammensetzung des AVO			
		Ausschließlich Beschäftigte / reines Arbeitnehmerorgan		Beschäftigte und Vertreter der Geschäftsleitung / Gemeinsames Gremium	
		Gremium	Einzelperson		
<b>Mandatierung bzw. Entstehung des AVOs</b>	(von der Belegschaft) <b>gewählt</b>	<i>Interessenvertretungsgremium</i>			Gewähltes Organ 44 (52)
	(durch die Geschäftsleitung) <b>eingesetzt</b>	<i>zusätzliche Leitungsebene</i>		<i>Beraterstab</i>	Eingesetztes Organ 56 (48)
	(als Ergebnis betrieblicher Routinen/Praktiken) <b>‚emergiert‘</b>		<i>Sprecher</i>		
		reine Arbeitnehmervertretung 37 (42)		Gemeinsames Gremium 63 (58)	

Eigene Zusammenstellung; Strukturtypen nach Zusammensetzung und Legitimation, Anteilswerte nach Betrieben/Beschäftigten (in Prozent) (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008).

Der Zusammenhang zwischen Funktionstypus und Formalstruktur erscheint für die AVOs des Basis-Typs *Beteiligungsorgane* weniger zwingend. Interessenvertretungsgremien können (wie gesetzlich basierte Modelle in Frankreich) durchaus auch als gemeinsame Gremien auftreten, in denen die Geschäftsführung ‚offiziell‘ den Vorsitz stellt. Sprecher, deren Mandatierung hier idealtypisch als Resultat eines evolutionären Prozesses beschrieben wurde, werden in manchen Fällen möglicherweise von der Geschäftsleitung eingesetzt oder aber von den Beschäftigten gewählt.

### *Betriebskulturen, Einstellungen und Strategien der Akteure*

Die Unterschiede in den Partizipationsmustern der hier betrachteten AVO-Typen lassen sich nicht monokausal aus den Strukturen oder Funktionslogiken der AVO-Typen erklären. Sie werden in erheblichem Umfang durch organisationale *Institutionen oder Kulturmuster*, den Vorstellungen und Erwartungen der betrieblichen Akteure, sowie durch die *Strategien*, die Beschäftigte und Geschäftsleitung wählen, beeinflusst. Die Kulturen in den untersuchten Betrieben beinhalten unterschiedliche normative ‚Vorgaben‘ und Erwartungsstrukturen hinsichtlich der Formen und des Ausmaßes von Beschäftigtenbeteiligung. In den eher *gemeinschaftlichen Sozialordnungen* der untersuchten Klein- und Mittelbetriebe sehen Geschäftsleitungen und Beschäftigte ein gewisses Maß an Partizipation als ‚normal und notwendig‘ an (so in Fall A), stimmen jedoch in der Regel darin überein, dass der Betriebsrat ein für den eigenen Betrieb ‚überzogenes Modell‘ darstellt (vgl. Abel et al. 2005; Artus et al. 2006). Innerhalb der Betriebsfamilie und vor dem Hintergrund nachhaltiger wirtschaftlicher Prosperität gewährt die Geschäftsleitung ein von den Beschäftigten akzeptiertes Maß an Beteiligung, welches auch informelle Wege der kleinbetrieblichen Interessenregulierung (z.B. die offene Tür des Chefs) mit einschließt.

In *instrumentalistischen Sozialordnungen* enthält die Betriebskultur keine gemeinschaftlich geteilten Normen, die eine weitreichende Einbindung der Beschäftigten ‚vorschreiben‘. Die Qualität der AVO-Partizipation folgt entweder einem Kompromiss aus Beteiligungswünschen der Beschäftigten und der Beteiligungsbereitschaft der Geschäftsleitung, oder sie entspringt einer Strategie der Geschäftsleitung, mit Hilfe selektiver Partizipationsangebote einen betrieblichen Nutzensgewinn zu erzielen. Innerhalb der instrumentalistischen Kultur des hier betrachteten Fallbetriebs B erwarten die Beschäftigten nur dann eine weitreichende Einbeziehung der Belegschaft, wenn sie ihre Interessen (wie im Falle der Karenztageregelung) als betroffen wahrnehmen. Indem die Geschäftsleitung das AVO als Informationsorgan nutzt und zwischenzeitlich als Verhandlungspartner akzeptiert, kann sie zum einen transaktionskostensparend kollektive Regulierungen schaffen. Zum anderen kommt sie etwaigen Avancen der Belegschaft nach weiterreichender Beteiligung (Betriebsrat) zuvor.

In der Praxis der Betriebe mit gemeinschaftlicher Sozialordnung ‚scheitert‘ eine stärkere Einflussnahme der AVO-Mitglieder an der Betriebskultur, die die Akteure ihren Betrieb als ‚gemeinsames Projekt‘ oder ‚eine große Familie‘ erleben lässt, in der eine offene Konfrontation mit der Geschäftsleitung unangebracht wäre. Die von der Geschäftsleitung ausgewählten AVO-Mitglieder selbst sind oftmals Leistungsträger oder Vertraute der Geschäftsleitung, die sich die betrieblichen Zielsetzungen in hohem Maße zu Eigen machen. Gerade langjährig Beschäftigte haben die Normen, Werte und Erwartungen des Betriebes als ‚Normalitätsstandard‘ internalisiert. Ein externer Orientierungspunkt fehlt vielen Beschäftigten in den hier untersuchten Betrieben auch aufgrund der Tatsache, dass sie nie in anderen Unternehmen tätig waren. In den Interviews verteidigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ‚ihr‘ Modell gegenüber Externen, die es in Frage stellen könnten, und legitimieren damit gleichzeitig, dass sie keine weiterreichenden Rechte einfordern. Hinsichtlich der Frage, was dem Betrieb schadet bzw. nützt oder gar notwendig ist, teilen sie die Deutungen der Geschäftsleitung.

Neben den betriebskulturellen Normen stabilisiert auch die *Autorität* der Geschäftsleitung die vorhandenen Partizipationsmuster. Zum einen nutzt die Geschäftsleitung den Status quo als *Legitimationsargument* gegen Bestrebungen der Beschäftigten, einen Betriebsrat zu initiieren. Derartige Wünsche der Belegschaft kann sie mit dem Verweis auf das ‚funktionierende betriebspezifische Interessenvertretungsmodell‘ entkräften, welches angesichts der situativen Bedingungen des Unternehmens (z.B. Kleinbetrieb, Wettbewerbsdruck, direkt-persönliche Sozialbeziehungen) besser geeignet sei. Zum anderen instrumentalisiert sie die AVO-Mitglieder, um eine *dominante Koalition* (Cyert/March 1963) zu ‚schmieden‘. Indem sie Leistungsträger und langjährige, loyale Beschäftigte ins AVO beruft, schafft sie sich eine Allianz aus Verbündeten, die die Deutungshoheit über sämtliche betrieblichen Angelegenheiten besitzt. Entscheidungen, die in dieser Koalition getroffen werden, sind immun gegen die Kritik der ‚einfachen‘ Beschäftigten. Interpretiert und proklamiert die Koalition weitreichende Beteiligungsrechte (oder gar einen Betriebsrat) als ‚für den Betrieb nicht angemessen‘, so entfaltet dieses Urteil betriebsweit einen sozialen Druck, dem die Belegschaft sich nur in Ausnahmefällen – etwa bei groben Verstößen gegen die Betriebskultur oder bei gravierenden materiellen Einschnitten – widersetzt. Vor allem die Instrumente im Leistungsprozess fungieren in einigen Betrieben so auch als ‚Herrschaftssicherungsinstrumente‘.

Wenngleich eine partizipative Betriebskultur ein die Interessenvertretungschancen von AVOs befördernder Faktor ist (Ittermann 2009; Hertwig 2011b), so kann das AVO *selbst* doch ebenso zum Wandel bestehender Kulturmuster beitragen, indem es eine eigene Partizipationskultur entwickelt, die auf die Kultur des Gesamtbetriebes zurückwirkt. Mit der Häufigkeit der Interaktion der AVO-Mitglieder steigen der Institutionalisierungsgrad und die handlungsleitende Kraft der im AVO inkorporierten Handlungsprogramme (Berger/Luckmann 1994 [1966]). Ein wesentlicher Grund für den Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Sitzungen und der Einflussstärke des Beraterstabes in Fall A liegt darin, dass sich eine spezifische *Kultur von Interaktion, Diskussion und Verhandlung* zwischen den AVO-Mitgliedern herausbilden kann. Im Rahmen der wöchentlichen Treffen und der dadurch eingespielten Interaktionsbeziehungen wurden die Mitglieder des ‚Führungskreises‘ zu akzeptierten Diskutantinnen bzw. Diskutanten, über deren Argumente sich die Geschäftsleitung nicht einfach hinwegsetzen kann. Diese AVO-Kultur trägt so dazu bei, dass die Beschäftigten in ihren Meinungen und Ansichten von der Geschäftsleitung respektiert und gehört werden.

## 6. Fazit

Ziel des Beitrages war eine empirische Analyse der Beteiligungslogiken ‚Anderer Vertretungsorgane‘. Dazu wurde auf Basis von Betriebsfallstudien zunächst eine Typologie mit zwei Basis- und je zwei Sub-Typen skizziert, die sich in ihren konkreten Funktionen für die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten und auch hinsichtlich ihrer Einflusschancen grundlegend unterscheiden.

Die *Beteiligungsorgane* (Sprecher und Interessenvertretungsgremium) dienen in erster Linie der Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. Sowohl hinsichtlich der Motive und Ziele, die zur AVO-Gründung führen, als auch der Arbeitsweisen stehen die Bündelung von Anliegen, Wünschen und Interessen aus der Belegschaft und deren

Artikulation gegenüber der Geschäftsleitung im Vordergrund. Thematisch und auch hinsichtlich der Einflusschancen kennzeichnet diesen Typus jedoch eine starke Heterogenität. So gelang es beispielsweise einem Interessenvertretungsgremium fallweise, Vereinbarungen auszuhandeln, wohingegen es in anderen Fällen marginalisiert war. Eher noch gibt es Hinweise darauf, dass das Sprechermodell in der Lage ist, Anliegen und Probleme von Beschäftigten erfolgreich zu regulieren. Denn diesen aus den unmittelbaren Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ‚emergierten‘ Interessenvertretungsorganen sind zwei Aspekte eigen: Sie besitzen einen starken Rückhalt bei den Beschäftigten (die sie nach eigenem Ermessen bzw. bei Bedarf als Mediatoren einschalten); und sie werden von der Geschäftsleitung akzeptiert, mit der sie in der Regel nicht konfliktiv, sondern pragmatisch und ergebnisorientiert Lösungen ‚aushandeln‘. Insgesamt wird aber deutlich, dass die Interessenvertretungschancen der Beteiligungsorgane in hohem Maße vom Vorhandensein partizipativer Elemente in der Betriebskultur, der Haltung der Geschäftsleitung und/oder der Machtstellung abhängen, die den Beschäftigten dadurch erwächst, dass sie mit einer Betriebsratswahl drohen und die Geschäftsleitung zu entsprechenden Zugeständnissen bewegen können.

Beim anderen Basistypus, den *Instrumenten im Leistungsprozess*, steht in unterschiedlichen Ausprägungen die Optimierung betrieblicher Prozesse im Vordergrund. Funktionen repräsentativer Beschäftigtenvertretung erfüllen sie oftmals nur *en passant*. Die Einflusschancen und Machtpotenziale der AVO-Mitglieder sind indes vergleichsweise hoch, da sich die Geschäftsleitung von der Arbeit der AVOs direkte Nutzeneffekte verspricht, betriebsfunktional auf das verlässliche Funktionieren der Gremien angewiesen ist und sich damit in einer Abhängigkeitsposition gegenüber dem AVO befindet. Da die Beraterstäbe von ihrer Anlage her auf betriebliche Entscheidungssituationen bezogen sind – ihr Arbeitskontext produziert systematisch Entscheidungsgelegenheiten (March 1994) –, haben sie tendenziell eine höhere Chance, auf Beschlüsse der Geschäftsleitung Einfluss zu nehmen. Im Vergleich dazu realisiert die zusätzliche Leitungsebene eine andere Form der Beteiligung, da ihre Arbeitsweise kein Zusammentreffen mit der Geschäftsleitung, sondern – im Gegenteil – sogar die *Nichteinbeziehung* der Geschäftsleitung zum Ziel hat. Gerade die Beteiligungschancen der zusätzlichen Leitungsebene entstehen jedoch aus dem Umstand, dass sie stets einen definierten Aufgabenbereich mehr oder minder autonom bearbeiten kann. Da die Geschäftsleitung Verantwortung und Kompetenzen an das AVO *delegiert*, besitzt es zwangsläufig einen gewissen Einfluss auf die praktische Ausgestaltung betrieblicher Prozesse der Interessenregulierung.

Die in früheren (und vor allem quantitativen) Studien diagnostizierte hohe Varianz der Interessenvertretungsmuster von AVOs (Hauser-Ditz et al. 2008) erklärt sich somit aus unterschiedlichen Funktionen verschiedener AVO-Typen sowie aus den betrieblichen Kulturmustern und Strategien der Akteure. Die Schlussfolgerung, dass gerade AVOs wie die Beraterstäbe ein sehr hohes Beteiligungsniveau realisieren, ist jedoch in mehrerer Hinsicht zu relativieren: die Gremien werden in der Regel von der Geschäftsleitung organisiert und kontrolliert, wobei die AVO-Mitglieder über keine abgesicherten Einflussrechte verfügen. Sie sind nicht in erster Linie Repräsentantinnen und Repräsentanten der Belegschaft, sondern ‚Unterstützer‘ der Geschäftsleitung; eine demokratische Willensbildung, die Formierung und Artikulation kollektiver Interessen

– wie z.B. beschäftigtenorientierter Alternativen zu Entwürfen der Geschäftsleitung – findet nicht statt, sondern wird durch die starke Individualisierung eher noch unterbunden. Und schließlich ist nicht zu verkennen, dass viele Instrumente im Leistungsprozess der Geschäftsleitung zumindest partiell dazu dienen, die Etablierung einklagbarer Rechte in Form der Wahl eines Betriebsrats zu vermeiden.

Die Gründe, warum sich die Beschäftigten in den untersuchten Betrieben mit oft ambivalenten, insgesamt aber eher defizienten Interessenvertretungsformen zufriedengeben, sind vielfältig (s. auch Artus 2008; Hertwig 2011a): Zum Teil sehen sich Beschäftigte und Geschäftsleitung als Mitglieder einer ‚Betriebsfamilie‘ und teilen wesentliche Ansichten und Wertvorstellungen; mancherorts setzt die Geschäftsleitung ihre Vorstellungen autoritativ durch; und in vielen Fällen sehen Belegschaften schlicht kaum Anlässe, weitergehende Beteiligungsrechte zu fordern, weil man in den vorhandenen Strukturen ‚zurecht kommt‘.

Wenngleich hier lediglich vier AVOs exemplarisch analysiert werden konnten, so sprechen die empirischen Befunde und auch die theoretischen Überlegungen doch für die Annahme, dass es sich um sinnvoll abgrenzbare Funktionstypen handelt. So finden sich Beispiele für die hier skizzierten Typen bereits in einigen früheren Studien zur New Economy und zur Interessenvertretung in KMU, wo z.B. „Ältestenräte“ oder „Betriebsparlamente“ Merkmale eines Beraterstabes aufweisen (Ittermann 2009: 190f.; Schlömer et al. 2007: 175ff.) oder Mitarbeitersprecherinnen und -sprecher eine Art Interessenvertretungsgremium gegenüber der Geschäftsleitung konstituieren (z.B. Artus 2008: 229).

Eine offene Frage betrifft die Verbreitung verschiedener AVO-Typen. Quantitative Studien könnten daher in stärkerem Maße versuchen, Fallstudienbefunde aufzunehmen: erst dann ließe sich mitunter eruieren, welche zahlenmäßige Bedeutung unterschiedliche Typen besitzen und ob sich qualitativ gewonnene Hypothesen zu den Entstehungsbedingungen und Interessenvertretungsleistungen ‚in der Breite‘ bewähren. Auch ist von Interesse, ob sich - als eine Facette der Pluralisierung von Interessenvertretungsformen (Artus 2008) - sich branchen- oder betriebsgrößen-spezifische Unterschiede hinsichtlich der Verbreitung von AVO-Typen und Funktionsmustern erkennen lassen.

## Literatur

- Abel, J./Ittermann, P./Pries, L. (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit - individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: *Industrielle Beziehungen*, 12(1): 28-50.
- Artus, I. (2008): *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt, M., New York.
- Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.) (2006). *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt/M., New York.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1994 [1966]): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/M.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh*.
- Boes, A. (2006): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells - IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem New-Economy-Hype. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt/M., New York.

- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Breising, T. (2005): Personal. Eine Einführung in arbeitspolitischer Perspektive. Herne, Berlin.
- Colvin, A. (2003): Institutional pressures, human resource strategies, and the rise of nonunion Dispute resolution procedures. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 56(3): 375-392.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein.
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: *WSI-Mitteilungen*, 66(4): 281-288.
- Freeman, R./Lazear, E. (1995): An economic analysis of works councils. In: Rogers, J./Streeck, W. (Hg.): *Works councils. Consultation, representation, and cooperation in industrial relations*. Chicago, London: 27-50.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt/M., New York.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone‘. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. In: *Industrielle Beziehungen*, 16(2): 136-152.
- Heller, F. (1998): Introduction. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (Hg.): *Organizational participation. Myth and Reality*. Oxford: 1-8.
- Hertwig, M. (2011a): Die Praxis 'Anderer Vertretungsorgane'. Formen, Funktionen und Wirksamkeit. Berlin.
- Hertwig, M. (2011b): Patterns, strategies and ideologies of non-statutory employee representation in German private sector companies. In: *Industrial Relations Journal*, 42(6): 530-546.
- Hilbert, J./Spierling, H. (1993): Die kleine Fabrik. München, Mering.
- Hirschman, A. O. (1970): Exit, voice and loyalty. Cambridge.
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (Hg.) (2000). *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz.
- Ittermann, P. (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt/M., New York.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern. Frankfurt/M..
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Lücking, S. (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression. In: *WSI-Mitteilungen*, 62(2): 63-69.
- March, J. G. (1994): A primer on decision making: How decisions happen. New York.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Schanz, G. (1992): Partizipation. In: Frese, E. (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: 1901-1914.
- Schlömer, N./Kay, R./Backes-Gellner, U./Rudolph, W./Wassermann, W. (2007): Mittelstand und Mitbestimmung. Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Münster.
- Trinczek, R. (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, F./Voß, G./Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: 841-872.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.