



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Personalfunktion in der Unternehmensleitung : Grundlagen, Empirische Analyse, Perspektiven

first published in:
Personalfunktion in der Unternehmensleitung : Grundlagen, empirische
Analyse, Perspektiven / Dieter Wagner. - Wiesbaden : Gabler, 1994 ISBN
3-409-13828-5

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 027
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4522/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-45226>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 027

GABLER

Dieter Wagner

**PERSONALFUNKTION
IN DER
UNTERNEHMENS
LEITUNG**

- Grundlagen**
- Empirische Analyse**
- Perspektiven**

Wagner · Personalfunktion in der Unternehmensleitung

Dieter Wagner

Personalfunktion in der Unternehmensleitung

- Grundlagen
- Empirische Analyse
- Perspektiven

GABLER

Prof. Dr. Dieter Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Wagner, Dieter:

Personalfunktion in der Unternehmensleitung : Grundlagen,
empirische Analyse, Perspektiven / Dieter Wagner. –

Wiesbaden : Gabler, 1994

ISBN 3-409-13828-5

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Barbara Marks



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Satzarbeiten: FROMM Verlagsservice GmbH, Idstein

Druck: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Bindung: Osswald & Co., Neustadt/Weinstraße

Printed in Germany

ISBN 3-409-13828-5

Vorwort

Die Art und Weise, in der die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten ist, ist sicherlich mehr als eine bloße Etikettenfrage der aktuellen Unternehmenspraxis. Sie bemüht das Selbstverständnis der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ebenso wie das der modernen Managementlehre. Zugleich handelt es sich um einen Aspekt der Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations), dem – zumindest eine wesentliche Zeit lang – von den westdeutschen Gewerkschaften eine erhebliche Bedeutung beigemessen wurde.

Heute scheint es so, daß die Gewerkschaften an „ihrem“ Arbeitsdirektor nicht mehr so stark interessiert sind, wie es früher einmal war, obwohl sich die Stimmen mehren, die „das Personal“ als „die“ zentrale Ressource eines Unternehmens ansehen. Zugleich gilt aber auch eine Dezentralisierung der Personalarbeit als non plus ultra des „modernen Personalmanagements“. Und im selben Moment wird wiederum die Bedeutung des strategischen Personalmanagements betont, von einem „Human Resources Management“ ganz zu schweigen., das sich meines Erachtens besonders konsequent in einem Konzept der „lean production“ bzw. der „lean organization“ selbstverwirklichen oder auch ad absurdum führen könnte.

Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, daß gerade in dem eben beschriebenen Zusammenhang die unterschiedlichen Aussagen von der einzigartigen Bedeutung der Personalfunktion einer empirischen Überprüfung nur bedingt standhalten. Dabei ist es gar nicht so einfach, sich entsprechende Informationen zu beschaffen. Und wenn diese veröffentlicht werden, sind sie häufig sehr schnell wieder veraltet.

Trotz allem sollte man sich bewußt sein, daß jedes Human Resources Management in hohem Maße auch eine Top-Management-Aufgabe darstellt. In diesem Kontext werden in diesem Buch die wichtigsten Handlungsgrundlagen und Situationsfaktoren des Personalvorstands (Arbeitsdirektors) im Zusammenhang mit anderen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern kritisch dargestellt. Vor diesem Hintergrund erfolgt wiederum die Entwicklung konzeptioneller Perspektiven eines Human Resources Management durch die Personen an der Unternehmensspitze.

Aus der Lektüre des vorliegenden Buches ist zu ersehen, daß es mehrerer Untersuchungen bedurfte, um die eben genannten Fragestellungen etwas eingehender zu bearbeiten. Dabei sollte der methodische und der erhebungstechnische Untersuchungsaufwand bei derartigen Fragekomplexen nicht unterschätzt werden. Die deutschsprachige Personalwirtschaftslehre hat hier noch viele Hausaufgaben zu erledigen, wobei sie sich meistens nach wie vor noch im deskriptiven Bereich bewegt.

Der Verfasser ist deshalb vor allem der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die mehrjährige Förderung im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Unternehmensverfassung“ zu Dank verpflichtet. Mein Dank gilt in diesem Zusammenhang stellvertretend für viele andere vor allem Herrn Prof. Dr. Klaus Chmielewicz und Herrn Prof. Dr. Knut

Bleicher für ihre wertvollen Ratschläge. Tatkräftige Mithilfe erfolgte darüber hinaus durch die einzelnen Mitarbeiter; insbesondere durch die mehrjährige Unterstützung von Frau Dr. Gudrun Rinninsland sowie darüber hinaus auch durch Frau Dr. Heike Nolte und Herrn Dr. Helmut Brüggmann.

Mehrere Sekretärinnen unterstützten den Verfasser beim Schreiben diverser Manuskriptfassungen. Dabei halfen Frau Gudrun Kroeck und Frau Silvia Hamann ebenso wie vor allem Frau Petra Pomorin und Frau Helga Giese, alle von der Universität der Bundeswehr Hamburg. Herr Dipl.-Kfm. Stefan Huber wirkte bei der Endkorrektur ebenso mit wie Frau Ingrid Hillebrand von der Universität Potsdam bei der Endredaktion. Bleibt nicht zuletzt der Dank an den Gabler Verlag für die sorgfältige und professionelle Drucklegung.

In diesem Sinne übernehme ich die Verantwortung für alle noch verbleibenden Unzulänglichkeiten. Anregungen und Kritik würde ich sehr begrüßen, nicht zuletzt im Hinblick auf noch bevorstehende Untersuchungen „nach der Wende“ in den alten und in den neuen Bundesländern über die Vertretung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung.

Hamburg und Potsdam im Herbst 1993

DIETER WAGNER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
I. Teil	
Personalmanagement als Leitungsaufgabe der Unternehmung	1
1. Kapitel	
Problemstellung	3
2. Kapitel	
Personalfunktion als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung	11
3. Kapitel	
Personalfunktion in der Unternehmung	11
3.1 Funktionale Betrachtung	11
3.1.1 Entwicklungsphasen des Personalwesens	11
3.1.2 Systematisierungsmuster der Personalfunktion	17
3.1.3 Aktuelle Entwicklungsperspektiven	21
3.2 Institutionale Betrachtung	23
3.2.1 Rechtliche Grundlagen	23
3.2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen	25
3.2.3 Ausübung der Personalfunktion	28
4. Kapitel	
Situation des Arbeitsdirektors	37
4.1 Ebenen und Akteure der Handlungssituation	37
4.2 Situationsfaktoren	41
5. Kapitel	
Gegenstand der Untersuchung	45
5.1 Theoretische Ansatzpunkte	45
5.1.1 Institutionentheoretische Ansätze	46
5.1.2 Handlungstheoretische Ansätze (funktionaler Aspekt)	49
5.2 Ausgewählte Untersuchungsmethodik	50
5.3 Zum Stand der empirischen Forschung über Arbeitsdirektoren und Personalvorstände	53
5.4 Vorgehensweise	55

II. Teil

Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung:

eine empirische Analyse der Situation des Arbeitsdirektors 57

6. Kapitel

Datenbasis 59

6.1 „Qualitative“ Untersuchung 1986–1989 59

6.2 „Quantitative“ Untersuchung 1989–1991 64

7. Kapitel

Situationskontext 67

7.1 Unternehmensgröße 68

7.2 Unternehmensentwicklung 71

7.3 Branche 73

7.4 Produktprogramm 74

7.5 Rechtsform 77

8. Kapitel

Handlungsgrundlagen 79

8.1 Unternehmensebene 79

8.1.1 Satzung des Unternehmens 79

8.1.2 Mitbestimmungsrechtliche Regelungen 81

8.2 Aufsichtsrat 82

8.2.1 Größe und Zusammensetzung 82

8.2.2 Geschäftsordnung 83

8.3 Beziehungen zu Verbänden 87

8.3.1 Mitgliedschaft in Branchen- und Arbeitgeberverbänden 87

8.3.2 Gewerkschaften im Unternehmen 90

8.3.3 Tarifverträge 92

8.3.4 Gewerkschaftliche Vertrauensleute 94

8.4 Betriebsrat 95

8.4.1 Doppelfunktionen innerbetrieblicher Arbeitnehmervertreter 95

8.4.2 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat 97

8.4.3 Einigungsstellenverfahren 99

8.5 Unternehmensleitung 100

8.5.1 Geschäftsordnung des Vorstands/der Geschäftsführung 100

8.5.2 Anzahl Arbeitsdirektoren 101

8.5.3 Anzahl Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer pro Unternehmen 102

9. Kapitel

Organisatorische Grundlagen 105

9.1 Eigentümerstruktur 105

9.2 Konzernstruktur 107

9.3 Organisationsstruktur 108

9.4	Ressort(s) des Arbeitsdirektors	112
9.4.1	Eigenständiges Personalressort	112
9.4.2	Zusätzliche Ressorts des Arbeitsdirektors	114
9.5	Aufgabenbereiche des Personalressorts	117
9.6	Organisationsstruktur des Personalressorts	122
9.6.1	Zentral verknüpfte Personalfunktionen	123
9.6.2	Dezentrale Anbindung von Personalfunktionen	124
9.7	Betriebsratsorganisation	125
9.8	Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten	129
10.	Kapitel	
Aktoren-	Analyse	131
10.1	Überblick	131
10.2	Arbeitsdirektoren/Personalvorstände	135
10.2.1	Altersstruktur	135
10.2.2	Berufserfahrung	136
10.2.3	Berufliche Qualifikation	138
10.2.4	Letzte Position vor Bestellung	140
10.2.5	Bestellungsverfahren	143
10.3	Arbeitsdirektor und Unternehmensleitung	146
10.3.1	Position und Funktion des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	146
10.3.2	Zusammenarbeit des Arbeitsdirektors mit seinen Vorstandskollegen	154
10.4	Arbeitsdirektor und Betriebsrat	159
10.4.1	Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	159
10.4.2	Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Arbeitnehmer- vertreter	162
10.4.3	Kontaktintensität mit Arbeitnehmersvertretern	165
10.4.4	Zusammenarbeit der Betriebsräte mit dem Arbeitsdirektor und seinen Vorstandskollegen	168
10.5	Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat	171
10.5.1	Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Aufsichtsratsmitglieder	171
10.5.2	Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	176
10.5.3	Kontakte und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrates und der Unternehmensleitung	181
10.5.4	Personalberichterstattung des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat	192
10.6	Vergleichende Aktoren-Analyse	197
10.6.1	Die Auffassung des Arbeitsdirektors über seine Kompetenzen und über seine Position	197
10.6.2	Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors aus der Sicht der Aktoren	203

10.6.3	Der Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen aus der Sicht der Akteure	211
10.6.4	Einschätzung des MitbestG unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsdirektors	214
10.6.5	Zusammenfassung	219
11.	Kapitel	
	Situations-Analyse	223
11.1	Ausgewählte Situationsfaktoren der Handlungssituation	223
11.2	Ausgewählte Merkmale der beteiligten Akteure	224
11.2.1	Arbeitsdirektor	224
11.2.2	Betriebsrat	225
11.2.3	Anderes Vorstandsmitglied	227
11.2.4	Leitender Angestellter	228
11.2.5	Anteilseigner	229
11.2.6	Gewerkschaftsfunktionär	230
11.2.7	Zusammenfassung	231
11.3	Ausgewählte Beziehungsmerkmale	232
11.3.1	Informationspolitik des Arbeitsdirektors	232
11.3.2	Aktivitäten des Aufsichtsratsvorsitzenden	233
11.3.3	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Organen der Betriebs- und Unternehmensverfassung	234
	(1) Vorstand und Aufsichtsrat	234
	(2) Zusammenarbeit im Vorstand	235
	(3) Vorstand und Betriebsrat	235
11.3.4	Zusammenfassung	237
11.4	Ergebnis-Merkmale	238
11.4.1	„Kultur“ der Arbeitsbeziehungen	238
11.4.2	Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure	239
11.5	Interaktionsmuster der Handlungssituation	240
11.5.1	Eindimensionale Interaktionsmuster	241
	(1) Gegenmächtemuster	241
	(2) Subordinationsmuster	244
	(3) Partnerschaftsmuster	247
	(4) Harmoniemuster	250
	(5) Zusammenfassung	252
11.5.2	Mehrdimensionale Interaktionsmuster	254

III. Teil

Konzeptionelle Perspektiven eines Human-Resources-Management

durch Spitzenorganisation 267

12. Kapitel

Human Resource-Management-Konzeptionen und der Strategiefaktor

Personalmanagement 271

12.1 Begriffliche Grundlagen 271

12.2 Funktionszusammenhänge 272

13. Kapitel

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen 275

13.1 Bekanntheit personalpolitischer Konzepte 275

13.2 Bedeutung personalpolitischer Konzepte 276

13.3 Personalpolitische Konzepttypologien 277

14. Kapitel

Position und Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen

Entscheidungen 281

14.1 Entscheidungsdeterminanten 281

14.2 Betriebsänderungen als personalpolitisches Entscheidungsproblem 281

15. Kapitel

Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse bei unternehmenspolitischen

Entscheidungen 283

15.1 Fallstudien zu personalpolitischen Entscheidungen 283

15.2 Verhandlungsverlauf 285

15.3 Determinanten von Kooperations- und Verhandlungsmustern 286

15.4 Einordnung der Verhandlungs- und Kooperationsmuster 287

16. Kapitel

Aktivitätsebenen des Human Resource Managements 293

16.1 Theoretische und konzeptionelle Einordnung 293

16.1.1 Normatives Human Resource Management 293

16.1.2 Bestandsbezogenes Human Resource Management 294

16.1.3 Prozeßbezogenes Human Resource Management 294

16.2 Normative Human Resource Management-Funktionen 295

16.2.1 Personalpolitische Funktionen 295

16.2.2 Industrial Relations-Funktionen 298

16.2.3 Enkulturationsfunktion 299

16.3 Bestandsbezogene Human Resource Management Funktionen 301

16.3.1 Differenzierungsfunktionen 301

16.3.2 Integrationsfunktionen 303

16.4 Prozeßbezogene Human Resource Management Funktionen 307

16.4.1 Akquisitionsfunktionen 307

16.4.2	Aktivierungs- und Entwicklungsfunktionen	308
16.4.3	Replacementfunktionen	312
16.4.4	Controllingfunktionen	315

17. Kapitel

Chancen für das Human Resource Management bei veränderten

Handlungssituationen und Integrationsmustern	317
17.1 Unternehmensentwicklung	318
17.2 Veränderung der Anteilseignerstrukturen	318
17.3 Organisatorische Veränderungen	319
17.4 Rechtliche Veränderungen	320
17.5 Personelle Veränderungen	321

IV. Teil

Ergebnis und Ausblick	323
------------------------------------	------------

Anhang	329
---------------------	------------

I. Standardisierter Fragebogen der „qualitativen“ Untersuchung 1986–1989	331
II. Interview-Leitfäden und Check-lists zur Untersuchung 1986–1989	355
III. „Freie Situationsanalysen“	369
IV. Standardisierte Situationsanalysen	387
V. Standardisierter Fragebogen der „quantitativen“ Untersuchung 1989–1991 mit Ergebnissen	409
1. Ergebnisse insgesamt	409
2. Ergebnisse der Aktiengesellschaften	420
3. Ergebnisse der Gesellschaften mit beschränkter Haftung	430
4. Ergebnisse der öffentlichen Unternehmen	440

Abbildungsverzeichnis	451
-----------------------------	-----

Literaturverzeichnis	461
----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	479
----------------------------	-----

I. Teil

**Personalmanagement
als Leitungsaufgabe
der Unternehmung**

1. Kapitel

Problemstellung

In den letzten Jahren ist verstärkt deutlich geworden, daß die moderne Unternehmensführung sich nicht nur auf vorwiegend quantitativ erfaßbare Tatbestände beziehen kann (z. B. Umsatz, Kosten, Rentabilität, Cash-flow), sondern darüber hinaus, um erfolgreich bestehen zu können, auch der Berücksichtigung zumeist nur qualitativ erfaßbarer und deshalb oftmals nur schwer operationalisierbarer, „weicher“ Sachverhalte bedarf. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen an eine moderne Betriebswirtschaftslehre.

Unternehmensethik und Unternehmenskultur sowie die zunehmend als wichtig erkannte gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensführung, z. B. was den Umweltschutz betrifft, bilden insgesamt eine Herausforderung für ein *integriertes* Management im Gesamtzusammenhang von Strategien, Strukturen und Kulturen (Bleicher 1991).

Dabei zeigt z. B. die Entwicklung der Organisationstheorie (Türk 1989) und der wichtigsten Ansätze des strategischen Managements (Hinterhuber 1989), daß *personenbezogenen* Sachverhalten (z. B. das Verhalten bei Zielabstimmungen und Konsensbildungen sowie Qualifikation und Personalentwicklung) im Rahmen eines *strategischen Personalmanagements* (Ackermann 1987), das zugleich immer stärker in einem internationalen Zusammenhang zu sehen ist (Gaugler 1988), zunehmende Bedeutung zukommt. Darüber hinaus wird Personal immer häufiger als Engpaßfaktor zur Bewältigung des technischen Wandels gesehen, wobei z. B. Staudt (1987, S. 34) einen engen Zusammenhang zwischen Produktentstehung und (rechtzeitiger, D. W.) Personaldisposition sieht. Ähnliches gilt für die Verbindung von Investitions- und Personalplanung.

Aus diesen, hier nur kurz zu skizzierenden Entwicklungen leitet sich im Hinblick auf die vorliegende Arbeit die Frage ab, in welcher Form die *Personalfunktion* in der Unternehmensleitung institutionalisiert sein soll. Dabei geht es sowohl um Überlegungen zur Zentralisation oder zur Dezentralisation der Personalfunktion (Wagner 1989) als auch in erheblichem Maße um die Behandlung von (strategischen) Personalfragen in der Unternehmensleitung als der Kerngruppe des Politiksystems der Unternehmung (Röthig 1982, S. 107). *Letztlich ist hier die Legitimation der Personalfunktion* als Träger unternehmerischer Personalpolitik von Bedeutung. „Dies erfordert von Personalfachleuten künftig mehr technisch-organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Sachverstand sowie unternehmerisches Denken“ (Kador 1987, S. 132).

Die *Anforderungen* an ein strategisches Personalmanagement sind vielfältig. In der folgenden Aufzählung wird dies besonders deutlich (Bleicher 1987 b, S. 17):

- Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation,
- Entwicklung eines akquisitorischen Potentials für die Systemmitgliedschaft,
- Investition in Human-Ressourcen,

- Aktivierung von Human-Ressourcen,
- Kultivierung einer spontanen Ordnung im Rahmen der Organisationsstruktur.

Es leuchtet wohl unmittelbar ein, daß die hiermit verbundenen Aufgaben nicht von einer Funktion bzw. Person alleine bewältigt werden können, sondern stets in einem *multipersonal differenzierten Zusammenhang* zu sehen sind.

Gleichwohl besteht dieser Zusammenhang für den *Personalvorstand* als Mitglied der Kerngruppe in besonderer Weise: schließlich hat er in seiner Funktion in hohem Maße ökonomische und soziale Aspekte in Einklang zu bringen, ist er ein gewichtiger Repräsentant für die Berücksichtigung des Faktors „Arbeit“ in der Unternehmensleitung, verantwortlich für die Integration von Personal- und Unternehmensführung sowie einer der „Hauptaktoren“ im Rahmen der Betriebs- und der Unternehmensverfassung.

Es ist kennzeichnend für deutsche Kapitalgesellschaften, daß sie ab einer bestimmten Größenordnung (z. B. mehr als 2000 Mitarbeiter) dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976 unterliegen, sofern nicht unter anderen, produktionsbezogenen und auch historischen Voraussetzungen das Montanmitbestimmungsgesetz oder das Gesetz zur Ergänzung der Montanmitbestimmung gilt.

Im folgenden sollen Unternehmen, die dem MitbestG aus dem Jahre 1976 unterliegen, im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Dabei wird dasjenige Vorstandsmitglied, das entweder ausschließlich oder in Verbindung mit anderen Aufgabenkomplexen für das Ressort Personal- und Sozialwesen zuständig ist, als *Arbeitsdirektor* bezeichnet (§ 33 I MitbestG). Position und Person des Arbeitsdirektors, den es in dieser Konstruktion nur in der Bundesrepublik Deutschland gibt, stellen aus verschiedenen Gründen ein interessantes Studienobjekt auch für international vergleichende wissenschaftliche Untersuchungen dar. Dies gilt nicht nur für theoretische Überlegungen, sondern auch für die empirische Forschung:

- *generell* ist er als Vorstandsmitglied, wie seine anderen Kollegen auch, dazu verpflichtet, „seine“ Unternehmung unter Berücksichtigung aller relevanten Umwelteinflüsse verantwortungsvoll und zielorientiert und damit quasi „als Instrument aufklärerischer Vernunft“ (Reuter 1985) zu führen;
- *speziell* als Personalvorstand hat er wesentlich zu der bereits erwähnten Harmonisierung (Bleicher 1987) von Kapital- und Arbeitnehmerinteressen beizutragen (Chmielewicz 1984a). Unabhängig davon, welche Interessen bei seiner Bestellung den Ausschlag gegeben haben mögen, kann er, zumindest auf längere Sicht, sein Amt nicht erfolgreich ausüben, wenn er nach einem Rationalitätsverständnis handelt, das die Grenzen einer einseitig technokratischen und/oder ökonomisch ausgerichteten Handlungsorientierung nicht überschreitet.

Insgesamt stellt die Art und Weise der Wahrnehmung bzw. der Vertretung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung das zentrale Problemfeld dar, das in diesem Buch untersucht werden soll. Dabei ist es aus grundsätzlichen Erwägungen zunächst einmal erforderlich, kurz auf die Personalfunktion als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung einzugehen.

2. Kapitel

Personalfunktion als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung

Die Unternehmung ist nicht nur ein *soziotechnisches System* (H. Ulrich 1968), in dem Produktionsfaktoren möglichst rationell kombiniert werden (z. B. Gutenberg 1973), sondern zugleich eine *politisch-ökonomische Institution* (P. Ulrich 1977, Dlugos 1984).

Diese Überlegung hat nicht nur Konsequenzen für das Selbstverständnis der modernen Betriebswirtschaftslehre (z. B. Wunderer 1985; Staehle 1988, P. Ulrich 1987), wo sozial-ökonomische Zusammenhänge besonderer Beachtung bedürfen (Schultz 1988), sondern auch für die in einem Unternehmen praktisch handelnden Personen.

Insbesondere aus Überlegungen entscheidungs- und systemtheoretisch orientierter Ansätze der Betriebswirtschaftslehre ist zu entnehmen, daß die Unternehmung vielfältige, nicht nur einseitig auf *Gewinnmaximierung* ausgerichtete Zielsetzungen verfolgt (z. B. Heinen 1971) und als offenes System (H. Ulrich, 1968) diversen Umwelteinflüssen ökonomischer, soziokultureller, technologischer und politisch-gesetzlicher Art ausgesetzt ist, die wiederum einen entsprechenden Einfluß auf die Zielsetzung ausüben (Seiwert 1979). Dabei zeigen neue, institutionelle Ansätze, daß gleichwohl die ökonomische Orientierung von Betriebswirtschaften (selbstverständlicherweise) nicht außer Acht gelassen werden sollte (vgl. S. 46 ff.).

Unternehmen sind insgesamt als Koalition (Cyert/March 1963) unterschiedlicher Interessengruppen anzusehen, wobei evtl. auftretende Interessenkonflikte (Steinmann 1976) durch Quasi-Kompromisse zumindest zeitweise kanalisiert werden, um jenseits einer subjektiv durchaus unterschiedlich empfundenen Belastbarkeitsgrenze die Stabilität und die (langfristige) Anpassungsfähigkeit des Gesamtsystems nicht zu gefährden. Insbesondere die Großunternehmung ist eine „quasi-öffentliche“ Institution, die ihre Aktivitäten nicht losgelöst von den Informations- und Mitsprachebedürfnissen der Mitarbeiter und ihrer Vertreter sowie einer interessierten Öffentlichkeit betreiben kann (P. Ulrich 1977, Dyllick 1986).

Nicht nur in diesem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, daß die Beschäftigung mit personellen und arbeitsbezogenen Fragen kein Novum für die Betriebswirtschaftslehre darstellt, auch wenn sie in der Regel meistens nicht an erster Stelle gestanden hat. So belegt Deters, daß individualistisches Denken bis in die griechische Antike zurückgeführt werden kann. Insofern ist das Bestreben, „den Menschen in den ‚Mittelpunkt‘ zu stellen“ (Deters 1990, S. 1) relativ geschichts- und weltunabhängig, wobei es stets einer Rekonstruktion bedarf, „welche für eine bestimmte historische Situation auch die theoriebeeinflussenden sozio-ökonomischen Elemente aufzeigt und analysiert“ (Deters 1990, S. 6). Wunderer weist zurecht darauf hin, daß personalwirtschaftliche Fragen

„schon mit Beginn der Institutionalisierung der Betriebswirtschaftslehre ... diskutiert“ worden sind (Wunderer 1983, S. 217). Dabei spannt sich der Bogen von deskriptiven und zum Teil normativ-wertenden Betrachtungen der Arbeit als bedeutsames Betriebs- element (z. B. Schär 1911; Nicklisch 1922; Prion 1936) über das Personalwesen als einer sozialwissenschaftlichen Konzeption der Betriebswirtschaftslehre (Potthoff 1948, S. 89 f.; Kolbinger 1972) oder das Personal als Teil und Gestalter von Faktorkombinationen (Gutenberg 1973) bis zum Menschen als Subjekt und Objekt in der Betriebshierarchie (Hasenack 1961, S. 580) und zu den bereits erwähnten entscheidungs- und systemtheoretischen Ansätzen. Gleichwohl gibt es den ersten Lehrstuhl für das Fach Personalwesen in Deutschland erst seit 1961, wenn auch der lange Zeit bestehende institutionelle Nachholbedarf inzwischen wohl weitgehend gedeckt ist (Gaugler 1983, S. 315 ff.), sieht man von den neuen deutschen Bundesländern einmal ab, wo es das Fach „Personal“ zumindest in dieser Form zuvor überhaupt nicht gegeben hat.

Der bereits beschriebene sozial- bzw. sozioökonomische Zusammenhang sowie die Vorstellung von der Unternehmung als einer Koalition unterschiedlicher Interessengruppen (Wächter spricht hier auch vom Konfliktgehalt des Personalwesens [1981, S. 468 f.]) finden ihre Entsprechung in der Deskription von Spannungsfeldern der Personalwirtschaft (z. B. zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung: Scholz 1990, S. 37 ff.) bzw. von unterschiedlichen Paradigmata, z. B. im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität (Neuberger 1990, S. 21 ff.).

In diesem Zusammenhang sieht Neuberger die Personalwirtschaft als „wissenschaftliche Reflexion der Personalpraxis“ (Neuberger 1990, S. 21). Insofern ist sie als ausgesprochen anwendungsorientiert zu kennzeichnen. Dies schließt wiederum nicht aus, bzw. erklärt es in hohem Maße, daß „Methodendiskussionen bzw. theoretische Analysen über Objektbereich und Ziele des Personalwesens“ (Stahle/Karg 1981, S. 84) nach wie vor unterrepräsentiert sind.

Nachfolgende Abbildungen stellen alternative Paradigmata dar, die in der aktuellen Diskussion unterschiedliche Sichtweisen des modernen Personalwesens darstellen. Dabei gehen die „Fronten“ über das „richtige“ Paradigma ebenso quer durch Theorie und Praxis wie auch umstritten ist, inwieweit zumindest eine partielle Synthese dieser Vorstellungen möglich ist.

Insgesamt ist zu erkennen, daß „Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Instabilitäten“ (Neuberger 1990, S. 35) für die wissenschaftliche Untersuchung personalwirtschaftlicher Sachverhalte nichts Ungewöhnliches sind. Neuberger geht sogar davon aus, „daß z. B. ‚Menschlichkeit‘ mit ‚Sachlichkeit‘ nicht harmonisierbar ist, sondern, daß es sich um eine grundsätzlich unversöhnliche, spannungsgeladene Beziehung handelt, in der jeweils gegensätzliche Geltungsansprüche thematisiert werden. Es zeigt sich zudem, daß die durch die drei Perspektiven eröffneten Optionen des Sehens und Handelns nicht gleichgültig sind. Wer sich für eine bestimmte dominante Sichtweise entschieden hat, hat damit auch die Entscheidung getroffen, sich selbst, seine Mitmenschen und die Tatsachen in eben dieser Bestimmtheit zu behandeln“ (Neuberger 1990, S. 36). Dabei ist das betriebswirtschaftlich Rationale nicht unbedingt mit dem identisch, was lebensprak-

tisch als vernünftig angesehen wird (Ulrich 1987, S. 32 f.). Insofern kann es durchaus zutreffend sein, daß eben doch versucht wird, die in Abbildung 2.1, Seite 8–9 beschriebenen Sichtweisen zumindest teilweise zu harmonisieren.

Vor diesem Hintergrund können die Defizite nur beachtlich sein, welche für die aktuellen Ansätze der Personalforschung gelten, wobei Kompa (1990, S. 7) „von einer Mixtur von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Gestaltungsempfehlungen ohne eine klare Rahmenkonzeption“ spricht. Dabei ist der Gegenstandsbereich einer solchen interdisziplinären Personalwirtschaft wiederum von der Arbeitswissenschaft abzugrenzen, wo nicht nur Arbeit im Sinne organisierter, produktiver Tätigkeit, „sondern auch und gerade der Träger von Arbeit – der in Organisationen eingebundene arbeitende Mensch“ – im Mittelpunkt der Betrachtung steht (Türk 1978, S. 218).

Welche Entwicklungstendenzen sind zu erwarten? Rainer Marr plädiert für eine „differentielle Personalwirtschaftslehre“, welche z. B. im institutionen- und personenbezogenen Zusammenhang „der Vielgestaltigkeit und Komplexität realer personalwirtschaftlicher Probleme“ gerecht zu werden hat (Marr 1987). Dies bedeutet in letzter Konsequenz ein „Abgehen von Lösungen nach dem Prinzip des ‚one best way‘ – mag dieser auch noch so anspruchsvoll sein – zugunsten einer Gestaltung nach Maßgabe interindividueller auf die Arbeit bezogener Differenzen“ (ebenda, S. 397). Damit stellt sich sowohl theoretisch als auch praktisch die Frage nach dem optimalen Verhältnis zwischen *Differenzierung* und *Individualisierung* einerseits sowie der *Integration* und *Generalisierung* in kollektiver Hinsicht andererseits.

Insgesamt bestehen sowohl in praktischer als auch in theoretischer Sicht vielfältige Querverbindungen zwischen den funktionalen und institutionalen Aspekten der Personalarbeit. Nicht von ungefähr sieht bereits Kolbinger Inhalts- und Einordnungskonzeptionen des „Personalwesens“ sowohl als Funktionspläne von „Personalabteilungen“ wie als Forschungs- und Lehrstrukturen (Kolbinger 1972, S. 210). Dabei konstatieren Staehle und Karg, daß auffallenderweise „nur wenige Autoren über die an der Personalwirtschaft beteiligten Institutionen und deren gestaltenden Einfluß schreiben ... wie überhaupt eine Einbettung der Personalwirtschaft in das deutsche Industrial-Relations-System fehlt“ (1981, S. 87). Insofern ist es nicht verwunderlich, daß sowohl Gaugler (1982, S. 300) als auch Wunderer (1983, S. 232) Forschungsdefizite und entsprechende Entwicklungsperspektiven in Forschung und Lehre u. a. im Organisatorisch-institutionellen, aber auch bei den Industrial Relations und bei der Personal- und Unternehmenspolitik sehen.

I. Paradigma der Objektivität: Systemtheoretische Perspektive

Personalwesen, Personalwirtschaft

Inhalt: Personal als Objekt (Der Mensch als – im Doppelsinn – Veräußertes)

Motto: Durch Personalwesen Personal produzieren und handhaben

Es geht um Aufbau und Fungibilität des Produktionsfaktors Arbeit

Vorahnungen:

Konsequente Dehumanisierung. Maschinenmodell der Organisation. Verobjektivierung, Verdinglichung des Faktors „Arbeitskraft“

Zentralbegriff: Rolle (Ware Arbeitskraft, Sache Objekt)

Die *Perspektive* ist: global, abstrakt, systemisch, grundsätzlich, allgemein, dehumanisiert, instrumentell

Ziel ist: Wirksamer Beitrag zum Funktionieren des Gesamt-Systems „Unternehmung“

Steuerungsmedien:

Geld, Macht, Recht

Bewertungs-Kriterien:

(Wirtschaftlicher) Erfolg, Legalität, Verfahrenstreue

II. Paradigma der Intersubjektivität: Interaktionistische Perspektive

Personalarbeit

Inhalt: Zusammenarbeit von Personen in Rollen

Motto: Durch Zusammenarbeit Strukturen entwickeln

Es geht um – meist erfolgsstrategisch motiviertes – kommunikatives Handeln

Vorahnungen:

Gegenseitige Anerkennung als Subjekte. Sprache als dominantes Medium der Verständigung. Konsensfähigkeit und -bereitschaft

Zentralbegriff: Intersubjektivität, Beziehung, Inter-Aktion

Die *Perspektive* ist: spezifisch, konkret, sozial, interpersonal, funktional, interessenbegleitet

Ziel ist: Konkretisierung und Verlebendigung der Institutionen des Personalwesens, Feinabstimmung, Eingehen auf den Einzelfall, Übersetzung, Anwendung (analog: Theorie – Praxis); Interpretation, Improvisation, Aktualisierung

Steuerungsmedien:

a) formal: Geld, Macht, Recht
b) informal: Sprache, Einfluß, Vertrauen, Freundschaft, Achtung

Bewertungs-Kriterien:

Vorrangig: (wirtschaftlicher und sozialer) Erfolg; Nebenkriterien: Menschlichkeit, Moral

III. Paradigma der Subjektivität: Identitätstheoretische Perspektive

Handeln und Erleben als Persönlichkeit

Inhalt: Person als psychophysisches Subjekt

Motto: Sich selbst durch Arbeit erkennen und verwirklichen!

Es geht um Bewahrung und Entwicklung des Eigenwerts als Person

Vorahnungen:

Individualität, Ganzheitlichkeit, Humanisierung (emphatisches Menschenbild); Ablehnung instrumenteller Vernunft

Zentralbegriff: Identität

Eigen-Art entwickeln, bejahen, leben

Die *Perspektive* ist: spezifisch, subjektiv, idiosynkratisch, reflexiv, selbstbewußt

Ziel ist:

- sich der Umwelt anpassen
- sich die Umwelt anpassen
- Selbsterfahrung und Selbstverwirklichung

Steuerungsmedien:

a) im Fall sozialen Handelns: wie in II
b) im Fall der Selbstreferenz: entfällt

Bewertungs-Kriterien: Erfolg (als Durchsetzung eigener Interessen); gelungenes, glückliches, richtiges Leben, Echtheit, Wahrhaftigkeit, Stimmigkeit; Eigenwert, Eigenart, Eigensinn

**I. Paradigma der Objektivität:
Systemtheoretische Perspektive**

Bezugsgrößen, basale Elemente:
Vor allem: Leistungen, Kosten

Operationsmodi und Ergebnisse:
Systeme, Strukturen, Ordnungen, Routinen, Standardlösungen, Verfahren, Programme, Instrumente, Grundsätze, Professionalisierung, Spezialistentum

Konkrete Arbeitsinhalte und -ergebnisse:
„Harte S“: Strukturen, Instrumente, Verfahren, Systeme, Spezialistentum (Professionalisierung) Führungsgrundsätze, Personalbeurteilungssysteme, Entgeltsysteme, Arbeitsbewertungssysteme, Planungs-Routinen, Einführungs-Programme, Einstellungs-Richtlinien, Zeiterfassungssysteme, Disziplinar-Ordnungen ...

Leistungen:
– hohe funktionale Differenzierung und Spezialisierung
– großes Steuerungspotential
– große Ordnungsleistung und hohe Problemlösungskapazität

Defizite, Pathologien:
Überkomplizierung, Übersteuerung, Überstabilisierung

**II. Paradigma der Intersubjektivität:
Interaktionistische Perspektive**

Bezugsgrößen, basale Elemente:
Handlungen, Entscheidungen, Kommunikationen, Erwartungen, Leistungen, Kosten

Operationsmodi und Ergebnisse:
Vereinbarungen, Regeln, Gewohnheiten, Initiative, Interaktion, Kommunikation, Verträge, Verhandlungen ...

Konkrete Arbeitsinhalte und -ergebnisse:
Gruppendynamik, partizipatives Management, Team-Arbeit, Organisationsentwicklung, Gesprächs-Betonung, Informalisierung der Organisation, Flexibilisierung der Strukturen (Adhocratie)
Motivationstechniken, Mikropolitik, Gespräche, Feedback

Leistungen:
Symbolisierung, De-Chiffrierung des Faktischen als eines sozial Konstruierten und Erhaltenen, Politisierung, Zentrale Bedeutung des Begriffes „Interesse“. Prozessualisierung

Defizite, Pathologien:
Ent-Strukturierung, Ent-Ordnung, Ent-Schränkung, Verflüssigung; Ent-Objektivierung, Personalisierung

**III. Paradigma der Subjektivität:
Identitätstheoretische Perspektive**

Bezugsgrößen, basale Elemente:
– Gedanken, Ideen, Erinnerungen
– Gefühle, Stimmungen Befindlichkeiten
– Bedürfnisse, Antriebe, Motive
– Pläne, Absichten
– Empfindungen, Erlebnisse

Operationsmodi und Ergebnisse:
Selbstreflexion, kognitive Landkarten, Kompetenzen, Attributionsstile, Selbstbewußtsein, affektive Betroffenheit, Expressivität, Motivation

Konkrete Arbeitsinhalte und -ergebnisse:
Individualisierung/Flexibilisierung; maßgeschneiderte Personalentwicklung; Tests, Personalbeurteilung; differenzierte Incentives; Betonung dyadischer Gespräche; Qualifikation, unentfremdetes Arbeiten: Humanisierung der Arbeit (HDA, Quality of working life)

Leistungen:
Eigen-Art: Ent-Instrumentalisierung, Ent-Funktionalisierung;
Eigen-Wert: Ent-Warnung, Ent-Geldung
Eigen-Sinn: Ent-Kolonialisierung

Defizite, Pathologien:
– statt Tat: Pathos, Selbstbezug statt Weltveränderung
– Abkapselung; Rückzug in Privatismus, Ent-Solidarisierung;
– Humanismus
– Verweichlichung („weiche S“), Strukturlosigkeit

Vor diesem Hintergrund schreibt Wächter die Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre angesichts vielfältiger Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen (Wagner 1989a) aber auch insoweit fort, als er die „Mikro“-Dimension der Personalpolitik in Ergänzung zu bislang vorherrschenden aggregierten Betrachtungsweisen berücksichtigen möchte. „Personalpolitik in dem oben beschriebenen Verständnis rückt die Akteure und deren Handlungsbedingungen in den Vordergrund“ (Wächter 1990, S. 57) und damit

- den einzelnen Arbeitnehmer,
- Vorgesetzte auf allen Ebenen in Interaktion mit ihren Mitarbeitern,
- Unternehmens- und Betriebsverfassung mit Entwicklungstendenzen zu einer Sozialverfassung unter dem Einschluß von Führungsleitbildern (Wunderer/Klimecki 1990),
- die Personalabteilung und ihre Systeme sowie
- die gesetzlich vorgesehenen Arbeitnehmervertretungen in Betrieb und Unternehmen (ebenda, S. 57 f.).

Mit diesen aktuellen Überlegungen, die den vorläufigen Abschluß bzw. den aktuellen Erkenntnisstand im Hinblick auf Forschungsschwerpunkte des betrieblichen Personalwesens aufzeigen, wird sogleich ansatzweise deutlich, daß auch die *Vertretung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung* einem wichtigen Wandel unterworfen ist. Bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung und zugleich häufig bei einer zunehmenden Internationalisierung (interkulturelles Management) nimmt die Bedeutung der Personalarbeit insgesamt an Bedeutung zu. Der Stellenwert des institutionalisierten Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland wird sich hingegen eher ambivalent verändern. In diesem Zusammenhang sollen im nächsten Abschnitt die wichtigsten Merkmale der Personalfunktion in der Unternehmung beschrieben werden. Dies soll sowohl in *funktionaler* als auch in *institutionaler* Hinsicht erfolgen, um vor diesem Hintergrund die *Handlungssituation* des Personalvorstandes bzw. des Arbeitsdirektors besser darstellen zu können.

3. Kapitel

Personalfunktion in der Unternehmung

3.1 Funktionale Betrachtung

Die betriebliche Personalfunktion (Personalarbeit, Personalwesen) kann man sowohl *funktional* als auch *institutional* interpretieren. Verwendet man die funktionale Betrachtungsweise, dann steht die Beschäftigung aller derjenigen Fragen im Vordergrund, die mit der Planung und dem Einsatz der menschlichen Arbeit zusammenhängen (K. Hax, 1961). Damit sind zugleich alle Aufgabenbereiche gemeint, „die direkt oder indirekt mit der Mitgliedschaft von Personen in einem zweckorientierten sozialen System zu tun haben“ (W. R. Müller, 1980, S. 199).

Wollert weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß sich das Besondere der Personalfunktion im Vergleich zu allen anderen Funktionen im Unternehmen daraus ergibt, „daß sie mit Menschen zu tun hat“ und von daher eigentlich jede Führungskraft, wenn nicht auch jede Fachkraft „etwas ‚von Personal‘ verstehen muß, zumindest aber zu verstehen glaubt“ (Wollert 1988, S. 15 f.). Insofern handelt es sich um eine *Querschnittsfunktion*, von der alle Bereiche und Ebenen der Unternehmung durchdrungen werden. Funktionale und institutionale Betrachtung hängen wiederum eng miteinander zusammen, wenn man bedenkt, „daß für die Konzeption einer Personalpolitik das Personalressort bzw. der Personalleiter in seiner Fachfunktion zuständig ist. Für die Umsetzung und Gestaltung sind es die Führungskräfte unter Steuerungshilfe der Mitarbeiter im Personalfach“ (ebenda, S. 16).

Obwohl sich die funktionale und die institutionale Betrachtung der Personalfunktion oftmals nur analytisch voneinander trennen lassen, soll dennoch zunächst der funktionale Aspekt im Vordergrund stehen, wie er insbesondere im Wandel der Personalfunktion zum Ausdruck kommt. Dabei ist die Funktion des Personalvorstandes und Arbeitsdirektors eng verbunden mit der veränderten Bedeutung des Personalwesens.

3.1.1 Entwicklungsphasen des Personalwesens

Sowohl im Bereich der Forschung und Lehre als auch in der Unternehmenspraxis hatte das Personalwesen seine große Phase des Wachstums, der Profilierung und der Anerkennung in den Siebziger Jahren dieses Jahrhunderts. In der Praxis war die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und danach das Mitbestimmungsgesetz von 1976 mit der Vorschrift eines Vorstandsmitgliedes als Arbeitsdirektor wichtig für die Etablierung und Professionalisierung des Personalressorts und seiner Mitarbeiter.

Zander weist allerdings darauf hin, daß der Weg von der Lohn- und Gehaltsstelle zum Vorstandsressort – mit geringen Ausnahmen – nicht durch Einsicht in die unternehmerische Bedeutung der Personalwirtschaft geebnet worden ist (D. Wagner, 1987) und schließlich nicht zuletzt bei der Aktienrechtsreform 1965 der Versuch gescheitert war, ein Personalressort gesetzlich vorzusehen (Zander 1981). Hier macht Wächter wiederum deutlich, daß die wesentlich frühere Etablierung des Arbeitsdirektors im Bereich der Montan-Mitbestimmung – und allerdings wohl auch dessen situationspezifischer Rechtfertigungszwang – mit dazu beitrug, daß er dort viel Pionierarbeit leistete, „so z. B. auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit, der Humanisierung der Arbeit, der einheitlichen Beurteilungssysteme“ (Wächter 1987, S. 143) sowie der Aus- und Weiterbildung, womit wesentliche Voraussetzungen zur Anerkennung der Personalarbeit geschaffen wurden.

Es ist üblich, die Entwicklung des Personalwesens in bestimmte Phasen einzuteilen. Im Kern gehen die meisten dieser Schemata meines Erachtens auf Friedrichs zurück (Friedrichs 1973), der zwischen der Verwaltungs-, der Anerkennungs- und der Integrationsperiode des Personalwesens unterscheidet (ähnlich Reichert 1988, S. 114). In einer hierauf aufbauenden, modifizierten Darstellung von Spie (vgl. Abbildung 3.1, Seite 13) wird deutlich, daß der Zeitraum ab 1976 bis in den Anfang der achtziger Jahre hinein wohl als vorläufiger Höhepunkt in der Entwicklung des Personalwesens anzusehen ist (Spie 1981, S. 17), die zur Zeit sowohl von zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung als auch von einer nicht zu übersehenden Globalisierung gekennzeichnet ist.

In der von Spie so bezeichneten Integrationsphase scheint die „heile Welt“ des Personalwesens rundum in Ordnung zu sein. So untersuchte Bisani die relative Stärke des Einflusses verschiedener Faktoren auf die zunehmende Bedeutung des Personalwesens (Bisani 1976, S. 98).

Im Hinblick auf Betriebs- und Unternehmensverfassung konnte wohl von einer hinreichenden institutionalisierten Festigung der Rolle des Personalleiters und nun auch des Personalvorstandes (Arbeitsdirektors) gesprochen werden. Darüber hinaus stand eine Palette von Personal- und Führungssystemen zur Verfügung, um unternehmens- und personalpolitische Ziele mit Hilfe dieser Instrumente, wie man glaubte, effektiv umzusetzen.

	Administrationsphase	Legitimationsphase	Strukturierungsphase	Implementierungsphase
Zeitraum	ca. bis 1960	ca. 1960 – 1970	ca. 1970 – 1975	ca. 1976 – 1985
Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Merkmale	Wirtschaftlicher und kultureller Wiederaufbau	Partielle Marktsättigungstendenzen, zunehmende Arbeitsgesetzgebung	Veränderung der Berufsbildung durch technische Entwicklungen, neue Erkenntnisse der Arbeit- und Sozialwissenschaften, Verbesserung der wirtschaftlichen und rechtlichen Stellung der Arbeitnehmer	Veränderungen in den Anforderungen an die Lebensqualität, zunehmende berufliche Spezialisierung, strukturelle Wirtschaftsprobleme
Organisatorische Einordnung und Gliederung der Personalfunktion	Überwiegend 3. Führungsebene, Personalabteilung ist anderen Fachabteilungen unterstellt (z. B. kaufmännisches Ressort)	Überwiegend 2. Führungsebene, Einrichtung selbständiger Personalabteilungen	Überwiegend 2. Führungsebene, starke Funktionsgliederung und Aufgabenspezialisierung	Überwiegend 1. Führungsebene, vertreten durch eigenes Geschäftsführungsglied mit stark strukturiertem Funktionsbereich
Überwiegend Rollensegment des Personalleiters	Ordnungshüter, Sozialfürsorger	Schlichter	Problem- und Konfliktlöser	Gestalter und Politiker
Art der Personalarbeit	Verwalten	Vermitteln	Beraten	Agieren
Schwerpunktfunktionen des Personalwesens	Lohn- und Gehaltsabrechnung Einstellbüro Personalverwaltung Sozialwesen	Personalbeschaffung und -betreuung Entgeltpolitik Personalbeurteilung Ausbildung	Personalplanung Personalentwicklung Arbeitsgestaltung Personalführung Weiterbildung	Personalinformationssystem Quantitative und qualitative Personalplanung Personalentwicklung Personalforschung Organisationsentwicklung

Abbildung 3.1: Entwicklungsphasen des Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland bis ca. 1985 (Spie 1981, S. 17)

	Flexibilisierungs- und Individualisierungsphase	Globalisierung, Interkulturelles Management
Zeitraum	Seit ca. 1985	Seit ca. 1990
Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Merkmale	„Business is local“ Deregulierung staatlicher Vorschriften, Flexibilisierung der Tarifpolitik (alles in vorsichtigen Ansätzen)	Internationalisierung, Denken in größeren Wirtschaftsräumen (Europa, Amerika, Pazifischer Raum), Auflösung der Sowjet-Union, deutsche Einheit
Organisatorische Einordnung und Gliederung der Personalfunktion	Dezentralisation der Personalfunktion (zum Teil funktionale Anbindung an das Personalressort) 1. und 2. Führungsebene	Internationalisierung der Personalfunktion (zum Teil funktionale Anbindung an das Personalressort oder lokale Ausgliederung) 1. und 2. Führungsebene
Überwiegend Rollensegment des Personalleiters	Dienstleister und Politiker	Strategischer Mitgestalter und Politiker
Art der Personalarbeit	Dezentral beraten und agieren	In strategischer Hinsicht zentral und dezentral beraten und agieren
Schwerpunktfunktionen des Personalwesens	Arbeitszeitgestaltung Incentives und andere Anreize, individuelle Personalentwicklung	Internationale, interkulturelle Personalentwicklung, gesellschaftliche, ökologische, ethische Management-Bildung

Abbildung 3.2: Entwicklungsphasen des Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland ab 1985

Der erste Deutsche Personalleiterkongreß, der 1985 in Wiesbaden stattfand, wirkt im nachhinein wie ein Datum, an dem man das Ende der Implementierungsphase festmachen kann. Wunderer sieht denn auch für den Zeitraum ab 1990 die Phase des Entre- und Intrapreneuring, in der das „unternehmerische Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen“ im Vordergrund steht (Wunderer 1989, S. 231). Einerseits ist dabei das für Personal zuständige Mitglied der Unternehmensleitung für das zentrale Personalmanagement als „Wertschöpfungs-Center“ verantwortlich, andererseits nimmt aber auch das dezentrale Personalmanagement in der Linie an Bedeutung zu (ebenda). So stellte Lattmann Faktoren der *zunehmenden* auch Faktoren der *abnehmenden* Bedeutung des Personalwesens gegenüber (vgl. Abbildung 3.4). Wunderer spricht nicht von ungefähr für den Zeitraum ab 1981 von der „Reflexionsphase“ des Personalwesens (Wunderer 1983, S. 221).

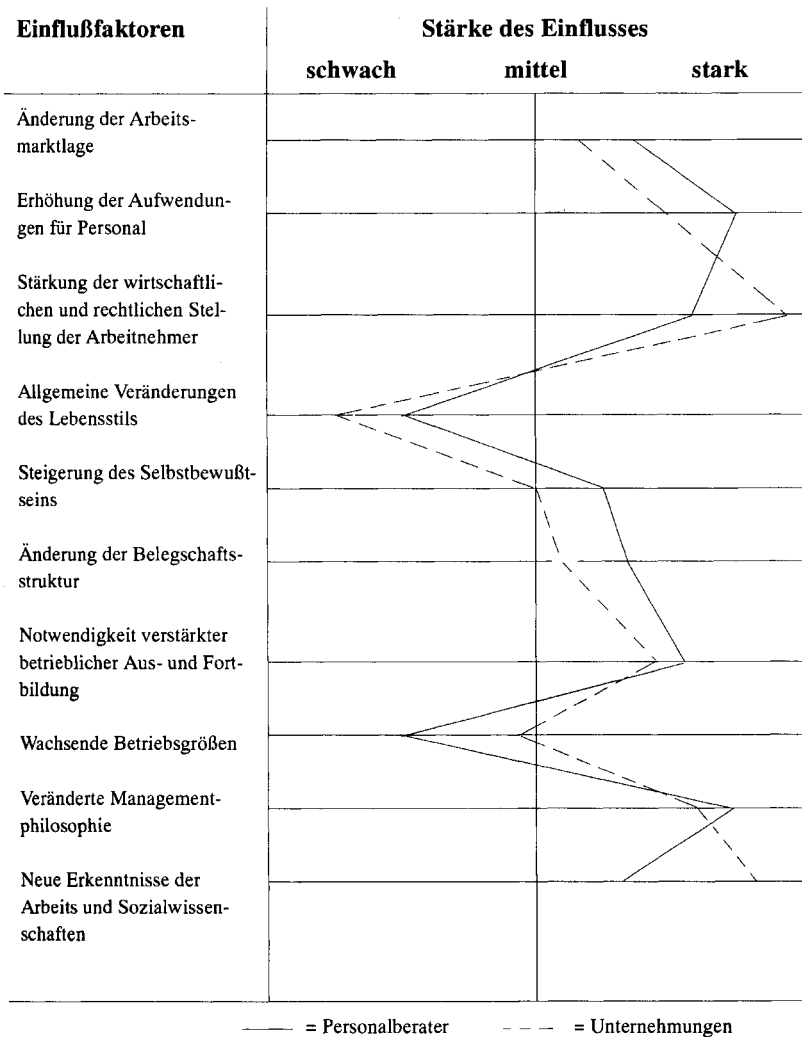


Abbildung 3.3: Stärke des Einflusses der einzelnen Faktoren auf die Zunehmende Bedeutung des Personalwesens nach Meinung der Befragten Personalberater und der befragten Unternehmen (Quelle: Bisani 1976, S. 98)

Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens

- In der Praxis ist derzeit teilweise ein Bedeutungsschwund des Personalwesens festzustellen.
- Die Arbeitsmarktlage macht es zur Zeit nicht so notwendig, sich um die Ziele der Arbeitnehmer zu kümmern, solange ihre Arbeitsplätze gesichert sind.
- Die Personalabteilung ist von der Unternehmensorganisation her oft in ihren Handlungsspielräumen begrenzt.
- Die oberste Personalleitung wird nicht durch Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern in vielen Fällen durch Führungskräfte der Linie besetzt.
- Die Personalfunktion wird unter Umständen von der Personalabteilung auf die Linienvorgesetzten übertragen; hier ist auch das Bewußtsein für Personalbelange gestiegen.
- Die Personalabteilung weist ihre Arbeit nicht in Form von wirtschaftlichen Werten nach, andere Sprache als Unternehmensleitung.
- Anerkennung als Experten bleibt oftmals versagt.

Abbildung 3.4: Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens
(nach Lattmann 1985, S. 196 ff.)

Nicht zuletzt nahm Wächter den ersten Deutschen Personalleiterkongreß 1985 selbst zum Anlaß, um vor allem am Beispiel zunehmender Forderungen nach Flexibilisierung und Individualisierung, die auch in dem Kongreßmotto „Aktive Personalarbeit – individuell, flexibel, zukunftsorientiert“ zum Ausdruck kamen, zu fragen, „welches Selbstverständnis und welche organisatorischen Formen die Zukunft der Personalarbeit im Unternehmen regieren werden“ (Wächter 1987, S. 142).

Im Mittelpunkt der Wächter'schen Überlegungen steht die Professionalisierung im Personalbereich. Sie wird unter anderem an der Tatsache deutlich, daß viele Aufgaben im Personalbereich „nur noch durch erhebliche Vorkenntnisse theoretischer und methodischer Art bewältigt werden können“ (ebenda, S. 143). Ein Berufsbild des Personalleiters zeichnet sich demzufolge ebenso ab wie ein – zwischen den Sozialpartnern durchaus unstrittiger – personalwirtschaftlicher Kernbereich für das Ressort des Personalvorstandes bzw. Arbeitsdirektors.

Andererseits begünstigen vielfältige ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle Umwelteinflüsse verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in der Unternehmung. Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der Unternehmensführung. Flexible Organisationsstrukturen gewinnen an Bedeutung. Die Systeme und Methoden der Personalführung können hiervon nicht unberührt bleiben. Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, Involvement und Commitment gewinnen an Bedeutung. Insgesamt ändert sich die traditionel-

le Rolle der Führungskraft ebenso wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft (D. Wagner 1991, S. 297 f.). Insofern ist wahrscheinlich, daß sich neue Professionalisierungsmuster herausbilden. Dies erfordert neben oder anstelle der Beherrschung von traditionellen Verfahrenstechniken (z. B. in Personalplanung oder analytischer Arbeitsbewertung) auch Kenntnisse in organisationspsychologischen und betriebspädagogischen Methoden.

Es leuchtet wohl unmittelbar ein, daß die beschriebenen Veränderungen das Verhältnis des betrieblichen Personalwesens zu Betriebsräten und Gewerkschaften nicht unberührt lassen können. Auch hier scheinen veränderte Professionalisierungsmuster und Organisationsformen unausweichlich zu sein.

3.1.2 Systematisierungsmuster der Personalfunktion

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Personalfunktion näher zu beschreiben. Im Prinzip ist die betreffende Deskription wiederum eher funktional oder eher institutional ausgerichtet. Im erstgenannten Fall bildet die Unternehmens- und Personalpolitik den Ausgangspunkt, im zweiten Fall handelt es sich um Aufgabenbeschreibungen, die von bestimmten Gruppen, Abteilungen oder Bereichen wahrgenommen werden.

K. Hax sieht die Interdependenz dieses funktionalen und institutionalen Zusammenhanges ebenfalls insofern, indem die Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik bzw. Betriebswirtschaftspolitik sich primär auf Zielsetzungs- und Grundsatzentscheidungen erstreckt. Dabei ist sie nur „Teil eines größeren Aufgabenbereiches“, den man teilweise als „Personalwirtschaft“ bezeichnet oder auch, weil man sich scheut, von einer „Bewirtschaftung“ der Arbeitskraft zu sprechen, als „Personalwesen“ (K. Hax 1961, S. 722), „... Personalpolitik in diesem Sinne „beschränkt sich natürlich nicht auf den Aufgabenbereich des Personalleiters; er umfaßt vielmehr Grundsatzentscheidungen in allen personellen Fragen, also nicht nur die Regelung arbeitsvertraglicher Beziehungen, sondern auch den technischen Einsatz der Arbeitskraft im Betrieb und die gesamten Maßnahmen zur Pflege und Betreuung der Arbeitskräfte“ (ebenda, S. 723).

Die Ausführungen von K. Hax haben aus heutiger Sicht keineswegs an Aktualität verloren. Wenn man bedenkt, daß sie vor ca. 30 Jahren geschrieben wurden, müssen sie zur damaligen Zeit geradezu visionär gewesen sein.

Um mit heutigen, modischen Ausdrücken zu sprechen, wird bereits aus den Ausführungen von Hax erkennbar, daß das Personalwesen mehr ist als eine *Servicefunktion*. Stattdessen wird erkennbar, daß es sich zugleich bzw. zunächst einmal auch und gerade um eine *Managementfunktion* mit ausgesprochenem Gestaltungscharakter handelt. Dabei konzentriert sich dieser Zusammenhang nicht alleine auf die Träger der Personalpolitik. „Wesentliche Aufgabe der Personalabteilung ist es auch sicherzustellen, daß Personalpolitik unternehmensweit einheitlich erfolgt und akzeptiert wird“ (Conrad/Pieper 1990, S. 269).

Personalwesen umfaßt also eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen. Entsprechend unterschiedlich sind die Versuche, Personalfunktionen zu klassifizieren. Während Bisani zwischen *Personalverwaltung*, *Konsultations-*, *Richtlinien-* und *Dienstleistungsaufgaben* unterscheidet (Bisani 1986, S. 35 f.), beschreibt Müller aufgrund einer Inhaltsanalyse der 1. Auflage des von E. Gaugler herausgegebenen Handwörterbuchs des Personalwesens folgende Personalfunktionen (Müller 1980, S. 199 ff.):

- Führung
- Personalaufwand/Sozialpolitik
- Personalbeschaffung und -abbau
- Personaleinsatz und -entwicklung
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen
- Interessenvertretung
- Personalforschung
- Personalverwaltung
- Personalinformation

Dabei wird deutlich, daß neben der Personalführung und der Personalpolitik verschiedene personalwirtschaftliche *Instrumente* die Personalfunktion näher kennzeichnen (Domsch 1989, S. 501 ff.):

- Personalpolitik
- Personalführung
- personalwirtschaftliche Instrumente
 - Arbeitsgestaltung und Entgelt
 - Personalinformation
 - Personalentwicklung
 - Personalbeurteilung
 - Personalplanung

Conrad und Pieper kommen im Anschluß an eine Inhaltsanalyse aktueller Lehrbücher der Personalwirtschaftslehre zu einem ähnlichen Ergebnis, wobei allerdings die wichtigsten *Personalaufgaben* deutlicher zum Ausdruck kommen (Conrad/Pieper 1990, S. 269 ff.):

- Personalplanung/-bedarfsplanung
- Bedarfsdeckung
- Personalfreistellung
- Entwicklung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- Abgeltung der Leistung/monetäres Anreizsystem
- Personalentwicklung

Die wohl umfassendsten bislang vorliegenden Gliederungen der Personalfunktion stammen meines Erachtens von Wunderer und Remer sowie von Spie. Erstere sind eher funktional orientiert, letztere stärker an organisatorischen Rahmenbedingungen, also institutional ausgerichtet. Die größere Differenzierung ist letztlich darauf zurückzuführen, daß die betreffenden Untergliederungen die Grundlage für empirische Untersuchun-

gen bildeten. Da von Wunderer et al. in den siebziger Jahren auch eine Erhebung über Arbeitsdirektoren durchgeführt wurde, liegt auch in diesem Zusammenhang eine Aufgliederung der Personalfunktion vor, welche stärker institutionell ausgerichtet ist und insofern Ähnlichkeiten mit der Gliederung von Spie aufweist. In der nachfolgenden Abbildung sind diese Differenzierungsvorschläge dargestellt:

Funktional	Funktional/Institutional	Institutional
1. Arbeitsinhalte	1. Öffentlichkeitsarbeit	1. Organisation
2. Arbeitsbedingungen	2. Führungsleitsätze	2. Personalplanung
3. Sachliche Arbeitsbeziehungen	3. Mitarbeiterführung	3. Arbeitsrecht
4. Soziale Arbeitsbeziehungen	4. Personalplanung	4. Entgeltpolitik
5. Personalbedarfsplanung	5. Laufbahnplanung	5. Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz
6. Personalbeschaffung und -abbau	6. Fort-/Weiterbildung	6. Personalverwaltung
7. Innerbetriebliche Personalbewegungen	7. Ausbildungswesen	7. Information
8. Fachliches Bildungswesen	8. Personal-Beurteilungssystem	8. Personalführung
9. Verhaltensentwicklung	9. Unternehmensorganisation	9. Vorschlagswesen
10. Entgeltbezogene Bewertung/Beurteilung	10. Personalorganisation	10. Arbeitssicherheit
11. Gestaltung des Entgelts	11. Arbeitsbedinungen	11. Ergonomie
12. Andere Leistungen an Mitarbeiter	12. Lohn- und Gehaltsfindung	12. Betriebsärztlicher Dienst
13. Verwaltung der Personalarbeit	13. Informationswesen	13. Aus- und Weiterbildung
14. Arbeitsrecht	14. Personalverwaltung	14. Personalangelegenheiten für Leitende Angestellte
	15. Betriebliches Vorschlagswesen	15. Sozialeinrichtungen
	16. Arbeitsrecht	16. Sozialbetreuung
	17. Soziale Dienste/ Einrichtungen	17. Werkssicherheit
	18. Werksärztliche Dienste Beziehungen zu(m)	18. Datenschutz
	19. Betriebsrat	19. Allgemeine Dienste
	20. Gewerkschaften	20. Betriebskrankenkasse
	21. Arbeitgeberverbänden	21. Unternehmensvertretung (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Tarifverhandlungen, Betriebsversammlung, Information Aufsichtsrat)
	22. Betrieblichen Vertrauensleuten	
	23. Gewerkschaftlichen Vertrauensleuten	
	24. Mitarbeitern	

Quelle: Remer/Wunderer 1977, S. 751 f.

Quelle: Wunderer 1983, S. 229

Quelle: Spie 1985, S. 198-201

Abbildung 3.5: Unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Personalfunktion

Aus den einzelnen Klassifikationsversuchen wird deutlich, daß es einen sehr vielfältigen Katalog unterschiedlicher Funktionsbereiche gibt. Sie beziehen sich nicht nur auf die Personalarbeit im engeren, operativen Sinne, sondern auch auf organisatorische, plane-

rische und konzeptionelle, instrumentelle Aspekte. Hinzu kommen artverwandte Funktionen, die nicht unbedingt als ausschließliche Personalfunktionen bezeichnet werden können. Dies soll aus nachstehender Übersicht deutlich werden, die zwar die bisherige Diskussion in dieser Schrift abschließen soll, aber angesichts der erwähnten Vielfalt nur bedingt den Anspruch erheben kann, sämtliche Aspekte darstellen zu können:

I. Funktionsbereich Personalpolitische Konzepte

- Grundsätze der Personalpolitik
- Führungsleitlinien/-grundsätze
- Beschaffungs- und Personalentwicklungspolitik
- Entgeltspolitik

II. Personalpolitische Hilfsfunktionen

- Führungs- und Aufbauorganisation
- Organisationsentwicklung
- Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen/Ergonomie
- Arbeitsabläufe
- Arbeitssicherheit
- Arbeitsrecht
- Mitarbeiterinformation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebliches Vorschlagswesen

III. Funktionsbereich Personalsysteme/-Instrumente

- Arbeitsbewertung
- Leistungsbewertung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Entgeltsysteme und Gestaltung der Sozialleistungen
- Personalforschung
- Personalinformationssysteme
- Personalplanung
- Personalentwicklung

IV. Personalarbeit für unterschiedliche Mitarbeitergruppen

- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Ausbildung
- Personalbetreuung und Personaleinsatz
- Weiterbildung
- Versetzungen/Auslandsentsendungen
- Personalabbau
- Personalverwaltung

V. Pflege und Ausbau der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

- Arbeitnehmer
- Vertrauensleute
- Betriebsrat und seine Ausschüsse/Versammlungen

- Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände
- Information des Aufsichtsrates

VI. Sozialwesen

- Soziale Betreuung
- Werksärztliche Dienste
- Betriebskrankenkasse

VII. Allgemeine Dienste

- Werksicherheit
- Küche/Kantine
- Datenschutz
- Altersversorgung

Diese Darstellung soll zeigen, daß die operative und auch die mittelbare *Personalarbeit* für unterschiedliche Mitarbeitergruppen verschiedener personalpolitischer *Konzepte* und *Instrumente* bedarf, um wirkungsvoll arbeiten zu können. Dabei kommt der Pflege und dem Ausbau der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen eine wesentliche, flankierende Bedeutung zu. Darüber hinaus gibt es neben dem Sozialwesen und den allgemeinen Diensten, die insbesondere in institutioneller Sicht nicht zum Ressort Personalwesen gehören müssen, noch eine Vielzahl von Stabsfunktionen, durch welche vielfältige beratende und konzeptionelle Zuarbeiten erfolgen.

3.1.3 Aktuelle Entwicklungsperspektiven

Wunderer beschreibt 1983 die *Entwicklungsperspektiven* des Personalwesens wie folgt in thesehafter Form (Wunderer 1983, S. 227–232):

- strukturelle Führung (Führungs- und Arbeitsorganisation, Personalplanungs- und -beurteilungsverfahren gewinnen an Bedeutung),
- Personalverwaltung bleibt wenig reflektiertes Funktionsfeld,
- Soziale Arbeitsbeziehungen gewinnen an Bedeutung,
- Industrial Relations erscheint als neuer Funktionsbereich („Management sozialer Beziehungen“ in Verbindung mit Öffentlichkeitsarbeit und Informationswesen),
- die Mittlerorientierung des Personalwesens nimmt zu,
- die Professionalisierung der Personalleiter steigt,
- bei den Personalvorständen ist eher von einer sinkenden Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen,
- die Dezentralisierung der Personalarbeit wird zunehmen.

Im Prinzip sind die meisten dieser Prognosen zwischenzeitlich eingetroffen, was die Personalfunktion als solche betrifft. Allerdings dürften viele Personalsysteme ihren „technokratischen“ Zenit mittlerweile überschritten haben. Stattdessen haben, wie bereits erwähnt, „weiche“ Koordinationsmechanismen an Bedeutung zugenommen. Darüber hinaus wird noch zu prüfen sein, ob bei den Personalvorständen von einer mittlerweile gesunkenen Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen ist.

Auch dürften nicht alle Blüenträume gereift sein, was den Bereich „Industrial Relations“ betrifft. Stattdessen hat die Einsicht bei vielen fachfremden Personalvorständen zugenommen, daß die Pflege der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen nicht vernachlässigt werden darf. Und wenn es fast das Einzige ist, was der neue Arbeitsdirektor manchmal an fachlicher Kenntnis mit sich bringt!

Untersucht man die gegenwärtig diskutierten Entwicklungstendenzen, so wird insbesondere von folgenden Entwicklungen ausgegangen:

- Werteorientierung als Grundlage der Gestaltung und personalpolitische Gestaltung durch Führungsethik (Wollert 1988, S. 11 ff.),
- stärkerer Einbezug des Personalmanagements in strategische und organisatorische Entscheidungen sowie
- Erweiterung der Personalentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung (Sarges 1991, Brüggmann 1991),
- Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen (Wagner 1989, Conrad/Pieper 1990, S. 289, Drumm 1989),
- stärkerer Einbezug qualitativer Konzepte der Personalarbeit (z. B. Coaching, Symbolisches Management) (Schmidt 1989, S. 18 f., Neuberger 1989, S. 1030 ff.),
- internationales und interkulturelles Personalmanagement (Marr 1991, Bleicher 1991).

Dabei entstehen viele Herausforderungen durch zunehmende Globalisierung der Märkte, vielfältige Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und durch wachsende Probleme bei einem zunehmenden Anteil „qualifizierter Kopfarbeit“ (Sarges 1991). Marr spricht dabei zu Recht von der „Schlüsselrolle einer menschenorientierten Führung“ (Marr 1988, S. 30 ff.).

Vor diesem Hintergrund dürften folgende Personalfunktionen an Bedeutung zugenommen haben, wie aus den Schlüsselthemen von Personalleiter-Kongressen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung in den letzten Jahren deutlich wird:

- (Strategische) Personalentwicklung,
- Weiterbildung,
- Personalführung im nationalen wie im internationalen Umfeld,
- Variable Vergütung (für Führungskräfte),
- Flexible Gestaltung der Arbeit (Zeitmanagement).

Damit schließt sich wieder der Kreis für eine Tendenz zur zunehmenden Qualifizierung und (individuellen) Integration am Arbeitsmarkt sowie vielfältiger Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen angesichts veränderter Formen und Rollen der Arbeit, der Organisation, der Führung und der Personalarbeit (Schneevoigt 1990, S. 643 ff.).

In einem nächsten Schritt soll nun die Personalfunktion in der Unternehmung stärker unter *institutionellen* Gesichtspunkten untersucht werden.

3.2 Institutionale Betrachtung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Personalfunktion aus funktionaler Sicht eine große Vielfalt unterschiedlicher Erscheinungsformen aufweisen kann und ebenso in sehr vielfältiger Form an den betrieblichen Handlungen beteiligt ist. Im folgenden soll nun verdeutlicht werden, daß es insbesondere aus *institutionaler* Sicht verschiedene Ebenen und verschiedene Repräsentanten gibt, auf denen bzw. durch welche die Personalfunktion ausgeübt wird. Dabei soll zunächst kurz auf einige *rechtliche Grundlagen* und *organisatorische Rahmenbedingungen* näher eingegangen werden.

3.2.1 Rechtliche Grundlagen

Die Ausübung von Personalfunktionen wird insbesondere deutlich bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen und Entlassungen. Darüber hinaus werden z. B. durch Verfahrensregelungen (z. B. Arbeitsordnung, Führungssysteme) die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer unter Umständen nachhaltig beeinflußt. Insgesamt ist der einzelne Arbeitnehmer im Regelfalle nicht schutzlos der Willkür des Arbeitgebers ausgesetzt. Insofern gibt es rechtliche Regelungen in vielfältiger Form und auf unterschiedlichen Ebenen, durch welche die Personalfunktion einerseits ihre Legitimation und andererseits bestimmte Handlungsmaximen und Leitlinien erhält, durch die eine gewisse Begrenzung (Restriktion) und Steuerung zum Ausdruck kommen kann. Es ist nicht die Zielsetzung dieser Arbeit, die rechtlichen Grundlagen der Personalfunktion nunmehr in allen ihren Verästelungen hier aufzuzeigen. Gleichwohl ist ihre knappe Erörterung unerlässlich, um damit die Handlungsgrundlagen zu skizzieren, die für die Institutionalisierung der Personalfunktion wesentlich sind.

Dabei sind insbesondere folgende *rechtliche Voraussetzungen* zu nennen:

(1) *Verfassungsrecht*

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland garantiert verschiedene Grundrechte (Art. 1 ff. GG), die im Prinzip auch hinter dem Werkstor weiter gelten (Gamillscheg 1989, S. 37 ff.). Außerdem garantiert Art. 14 GG die Eigentumsfreiheit, wenn auch mit einer sozialen Verpflichtung. In Verbindung mit Art. 12 GG verkörpert wiederum die Gewerbefreiheit (vgl. § 1 GewO) und die Berufsfreiheit (Art. 12 GG) eine wichtige Voraussetzung für das unternehmerische Handeln.

Durch Art. 9 III GG wird die Koalitionsfreiheit garantiert und damit die Bildung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als die eigentlichen Akteure der Tarifautonomie. Mit der Koalitionsfreiheit ist ein wichtiger Rahmen vorgegeben, durch den die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf verschiedenen Ebenen beeinflußt werden.

In einem gewissen Sinne lassen sich Eigentumsfreiheit einerseits und Koalitionsfreiheit andererseits als Eckpunkte begreifen, durch die unternehmerisches Handeln zugleich

gewährleistet und durch die Bildung von Gegenmacht zugleich beschränkt wird. Dieser Handlungsspielraum kennzeichnet sowohl das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen als auch zugleich die Ausübung und die Wahrnehmung der Personalfunktion in der Unternehmung. Er findet seine nähere Kennzeichnung einerseits in Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches und des individuellen Arbeitsrechts, sowie des Handels- und Gesellschaftsrechts und andererseits im kollektiven Arbeitsrecht. Hierzu gehören neben dem bereits angesprochenen Tarifverbandsrecht insbesondere das Betriebsverfassungs- und das Mitbestimmungsrecht.

(2) Bürgerliches Recht und individuelles Arbeitsrecht

Die Grundsätze der letztlich durch das Grundgesetz garantierten Vertragsfreiheit gelten, wenn auch mit gewissen Einschränkungen, auch für den Arbeitsvertrag. Dies betrifft insbesondere das Prinzip von Leistung und Gegenleistung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Institutionell wirksam werden diese Zusammenhänge dadurch, daß der Unternehmer als Arbeitgeber entweder selbst mit einer arbeitssuchenden Person Arbeitsverträge abschließt oder bestimmte Mitarbeiter im Betrieb hiermit beauftragt. Dabei handelt es sich, sofern diese Funktion eigenverantwortlich ausgeübt wird, um Leitende Angestellte gemäß § 5 III BetrVG. In Großunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern handelt es sich dabei in der Regel um eine Funktion des Personalleiters.

(3) Handels- und Gesellschaftsrecht

Handels- und Gesellschaftsrecht definieren verschiedene formale Rahmenbedingungen, die für die Erfüllung einer Arbeitstätigkeit wesentlich sind. Hierzu gehören neben dem Wettbewerbsrecht:

- die im HGB enthaltenen Definitionen des Handelsbetriebes, der Firma und des Kaufmannes sowie die einzelnen Bestimmungen bezüglich Handelsregister und Firmensitz und im Hinblick auf Unterschriftsbefugnisse, Kompetenzen und Haftungsformen,
- die Vorschriften, welche einzelne Rechtsformen betreffen (z. B. AktG, GmbHG, GenG) und dort z. B. Umfang und Inhalt der Rechte und Pflichten der gesellschaftlichen Organmitglieder (Geschäftsführung oder Vorstand, Gesellschafter- oder Hauptversammlung, Aufsichtsrat) festlegen.

(4) Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht

Sowohl auf der Ebene der Betriebsverfassung als auch auf der Ebene der Unternehmensverfassung sind für Arbeitnehmervertreter Rechte und Verpflichtungen definiert sowie bestimmte Verfahrensregelungen vorgeschrieben, durch welche die weiter oben erwähnten Gesetze entweder bestimmte Begrenzungen oder eine weitere Ausformung erfahren. Dies gilt z. B. für:

- verschiedene Mitwirkungsrechte des Betriebsrates in sozialen, personalen und wirtschaftlichen Angelegenheiten und für
- die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften, welche einer mitbestimmungsrechtlichen Regelung (z. B. MontanMitbestG, MitbestG) unterliegen.

Damit besteht insgesamt ein rechtliches Rahmenwerk, das vor allem im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes, also in Großunternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern fachlich versierter Personalfachleute und Arbeitnehmervertreter bedarf. Nicht zuletzt hat diese Fülle rechtlicher Vorschriften in starkem Maße zur institutionalisierten Herausbildung und Professionalisierung der Personalfunktion beigetragen. Parallel hierzu haben sich *Organisationsstrukturen* herausgebildet, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen.

3.2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen

Ein Patentrezept für die optimale Organisation des Personalwesens gibt es nicht. Eine Organisationsform ist z. B. abhängig von der Unternehmensgröße, von Branche und Produktprogramm oder von historischen Zusammenhängen. Insofern gibt es einerseits von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Strukturausprägungen. Andererseits spiegeln sich die Kernfunktionen der Personalarbeit in Positionen wider, die in vielen Personalabteilungen ähnlich vorhanden sind. Unterschiede gibt es wiederum insbesondere bei Unternehmen mit Objekt- und Regionalmodellen sowie mit mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, was die *zentrale* und die *dezentrale* Anordnung der Personalfunktion betrifft (Wagner 1987, Rz. 237 ff.).

(1) Funktionale Organisation

Klassisch ist die Unterteilung des Personalwesens in Abteilungen für gewerbliche Mitarbeiter (Lohnempfänger) bzw. für Angestellte (Gehaltsempfänger). Hierbei handelt es sich im wesentlichen um organisatorische Einheiten, die vornehmlich Verwaltungsfunktionen ausüben. Der Personalleiter ist im Kern mit einem Sachbearbeiter gleichzusetzen, der Mitarbeiter beschafft, einstellt und betreut. Neben der Gehaltsabrechnung spielen auch Fragen der sozialen Betreuung eine nicht unerhebliche Rolle.

Die Organisationsstruktur des Personalbereichs läßt sich sowohl *funktional* als auch nach bestimmten *Mitarbeitergruppen* gliedern. In funktionaler Hinsicht können z. B. folgende Teilbereiche unterschieden werden:

- Personalbeschaffung,
- Personalauswahl,
- Personaleinsatz,
- Personalentwicklung.

Sie lassen sich durch verschiedene Funktionen ergänzen, die der Personalpolitik bzw. dem Bereich Personalgrundsatzfragen zuzuordnen sind:

- individuelles und kollektives Arbeitsrecht,
- Personalplanung/Personalorganisation,
- Arbeitswissenschaft bzw. Arbeitssicherheit und -gestaltung.

Weitere Funktionen, die in den meisten Unternehmen institutionell verankert sind, beziehen sich auf die

- Aus- und Weiterbildung.

(2) Referentenprinzip

Die funktionale Organisationsstruktur ist im Prinzip bei allen größeren Unternehmen anzutreffen. Sie wird jedoch in verschiedenen Unternehmen durch ein *Referentensystem* ergänzt bzw. überlagert. Dieses Organisationsprinzip hat den Vorzug, daß jeder Mitarbeiter für alle Personalfragen einen Ansprechpartner hat. Insofern wirkt es einem Nachteil des funktionalen Prinzips entgegen, das zwischen verschiedenen Sachgebieten unterscheidet.

Ursprünge des Referentenprinzips finden sich in der bereits erwähnten Unterscheidung zwischen einer Personalarbeit für Arbeiter und für Angestellte. In umfassender Form sind Personalreferenten für verschiedene Ressorts bzw. Sparten zuständig. Ebenso gibt es in größeren Unternehmen auch Personalabteilungen für Führungskräfte bzw. für Leitende Angestellte. Ein Beispiel für eine referentenorientierte Personalabteilung zeigt die Darstellung in Abbildung 3.6, Seite 27.

So plausibel das Referentensystem auf den ersten Blick erscheint, so sind gerade bei größeren Unternehmen Nachteile unverkennbar. Hier zeigt es sich oft, daß der Personalreferent überfordert ist, wenn er im Hinblick auf die Betreuung seiner Mitarbeitergruppe alle relevanten Personalaspekte in operativer und personalpolitischer Hinsicht abdecken soll. Um befriedigende Auskünfte geben zu können, muß der Personalreferent bei denjenigen Mitarbeitern nachfragen, die über das erforderliche Spezialwissen verfügen. Oder der Mitarbeiter wendet sich direkt an diesen Sachbearbeiter.

Insofern ist entweder eine einheitliche Betreuung nicht immer gewährleistet, oder es entstehen Informationsumwege bzw. -verzögerungen. Außerdem ist zu befürchten, daß der Personalreferent diejenigen Personalaspekte in den Vordergrund rückt, die er als am wichtigsten ansieht oder die durch die Macht des Faktischen eine besondere Priorität einnehmen.

Darüber hinaus ist das Referentenprinzip dann relativ teuer, wenn viele Referenten vorhanden sind, die zudem wegen der diversen Aufgabengebiete, die sie abdecken sollen, ein hohes Gehaltsniveau für sich beanspruchen. Insofern ist das Referentensystem am sinnvollsten bei den nicht gar zu großen Betrieben, weil hier die volle Breite der Personalarbeit leichter zu beherrschen ist als in einem Großunternehmen.

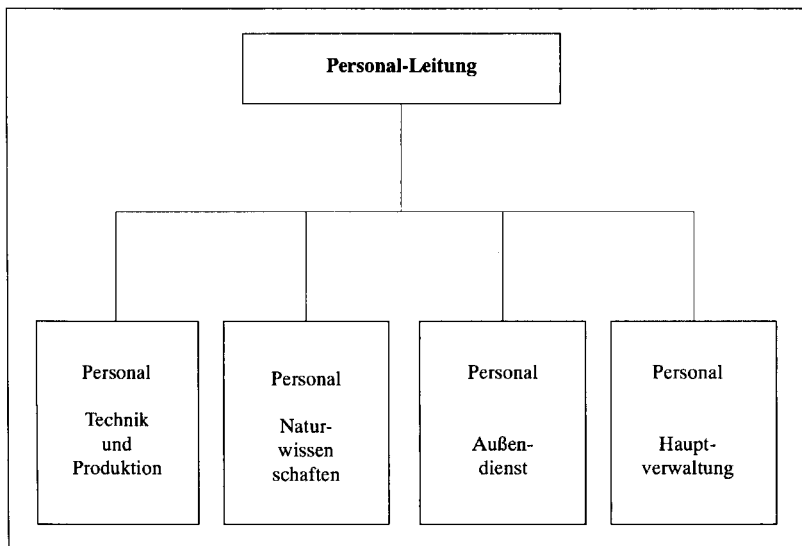


Abbildung 3.6: Organisation nach Mitarbeitergruppen

(3) Mischtypen

Viele Unternehmen haben ihren Personalbereich so organisiert, daß sowohl die Vorteile des funktionalen Prinzips als auch die des Referentenprinzips in Anspruch genommen werden können. Beide Aspekte lassen sich z. B. wie folgt verbinden:

- Der Personalleiter für Personalpolitik/Personalgrundsatzfragen ist zugleich zuständig für die obersten Führungskräfte/Vorstandsmitglieder von Beteiligungsgesellschaften.
- Der Personalleiter für das Gesamtunternehmen bearbeitet zugleich die Personalangelegenheiten der Leitenden Mitarbeiter bzw. Leitenden Angestellten.

Es ist grundsätzlich zu empfehlen, daß ein Personalleiter sowohl Stabs- als auch Linienarbeit leistet. Sonst besteht leicht die Gefahr, daß im Personalwesen mit unterschiedlichen Sprachen gesprochen wird. Verschiedene Unternehmen haben Abteilungen im Personalbereich, die sich speziell mit Personalentwicklung und Karriereplanung beschäftigen. Verschiedentlich ist auch die Weiterbildungsabteilung hier mit angegliedert. Die Organisationsstruktur des Personalwesens hat dann einen Aufbau mit zwei Hauptabteilungen, Personalentwicklung einerseits, Personalwirtschaft andererseits.

(4) Zentrale und dezentrale Personalfunktionen

Mit steigender Unternehmensgröße wird auch die Organisationsstruktur des Personalbereichs komplexer. Dabei zeigt Abbildung 3.7, Seite 29 eine mögliche Gliederung des Zentralressorts Personal sowie der Personalabteilungen mehrerer Geschäftsbereiche. Diese sind dem Zentralbereich Personal und damit dem jeweiligen Personalvorstand bzw. Arbeitsdirektor entweder disziplinarisch oder nur fachlich zugeordnet. Beide Lösungen haben ihre situationsspezifischen Vor- und Nachteile. Entsprechendes gilt auch für verrichtungsorientierte Organisationsstrukturen: Während sich bei Spartenorganisationen die Frage nach der Zuordnung der Personalabteilungen der Geschäftsbereiche stellt, gilt dieses Problem bei funktionalen Organisationen insbesondere im Hinblick auf die Eingliederung der Personalabteilungen der Werke, Verkaufs- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Bezüglich der hier festzustellenden empirischen Befunde vgl. Kapitel 9.

3.2.3 Ausübung der Personalfunktion

In den vorherigen Ausführungen wurde deutlich, daß die Personalfunktion, sofern sie nicht vom Unternehmer selbst oder der Unternehmensleitung ausgeübt wird, auf einzelne Vorgesetzte bzw. Führungskräfte oder auf eine spezielle Abteilung (Personalabteilung) delegiert wird. Dabei entsteht arbeitgeberseitig ein spezifisches Beziehungsnetz, das in Verbindung mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern auf den Ebenen der Betriebs- und Unternehmensverfassung das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Industrial Relations) bildet. Im folgenden soll die Ausübung der Personalfunktion auf diesen unterschiedlichen Ebenen unter Beschreibung wesentlicher Entwicklungstrends kurz skizziert werden, um im nächsten Schritt die Handlungssituation des Arbeitsdirektors zu beschreiben.

(1) Vorgesetzte/Führungskräfte

Viele Personalfunktionen werden von den unmittelbaren Vorgesetzten wahrgenommen. Dies gilt zunächst auf jeden Fall für den Personaleinsatz bzw. die Personalbetreuung der Mitarbeiter, aber auch für ihre oftmals recht starke Mitwirkung bei der Personalbeschaffung und Personalauswahl und nicht zuletzt für die Personalbeurteilung und die Überlegungen des Vorgesetzten zur Förderung und Personalentwicklung. Reichert stellt zu Recht die Frage, wer die Ressource Mensch besser pflegen könnte „als der Vorgesetzte, der unmittelbar mit ihr umgeht“ (Reichert 1988, S. 115). Personalabteilungen sind in diesem Zusammenhang auf die Mitwirkung der Vorgesetzten angewiesen, um z. B. sinnvolle Maßnahmen der Weiterbildung und der mittelfristigen Entwicklungsplanung vornehmen zu können, damit Personalwesen auch tatsächlich eine primäre Führungsaufgabe darstellt (Hackstein/Nüssgens/Ophus 1970, S. 88 ff).

Auf der anderen Seite sind Vorgesetzte überfordert, wenn von ihnen tendenziell alle Personalfunktionen wahrzunehmen wären. Von einer „Abschaffung der Personalabtei-

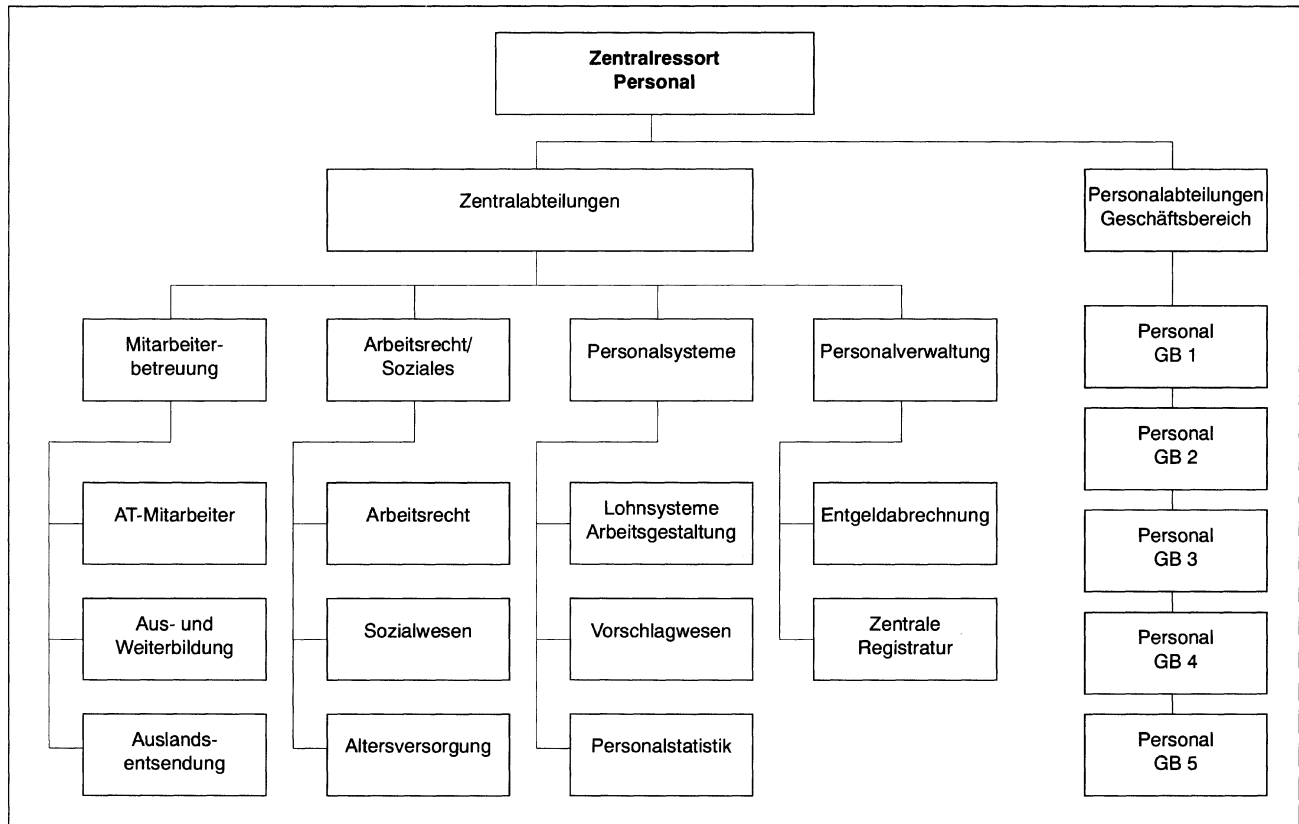


Abbildung 3.7: Zentralressort Personal mit dezentral angegliederten Personalabteilungen

lung“ kann also keine Rede sein, weil als Gegengewicht zu einer zunehmenden Dezentralisierung von Personalfunktionen nach wie vor Koordinationsfunktionen verbleiben. Hinzu kommt die eher an Bedeutung zunehmende Beratungsfunktion in Fragen der Personalentwicklung und des Arbeitsrechts. Darüber hinaus bietet es sich an, die Servicefunktion der Personalabteilung zu nutzen, weil es z. B. wirtschaftlicher ist, ihr Know-how bei der Personalbeschaffung und Personalauswahl anzunehmen. Gleichwohl bedeutet eine stärkere Dezentralisierung von Personalfunktionen auf die Führungskräfte einen nicht zu unterschätzenden Wandel für die Personalabteilung (Lattmann 1985, S. 193 ff.). Damit muß nicht unbedingt ein Bedeutungsverlust einhergehen. Es ist jedoch eine wichtige Veränderung, wenn statt der Personalverwaltung und der Konstruktion und Pflege von Personalsystemen der stärker marktorientierte „Dienst“ am einzelnen Mitarbeiter im Vordergrund steht (Schirmer/Staehle 1990, S. 707 ff.).

(2) Personalleitung

Grundsätzlich kann wohl, wie nun auch schon früher ausgeführt wurde, von einer gestiegenen Bedeutung der Personalarbeit auch im institutionellen Sinne ausgegangen werden. Allerdings ist eine differenzierte Betrachtung im Hinblick auf die Unternehmensgröße und die hierarchische Ebene notwendig, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

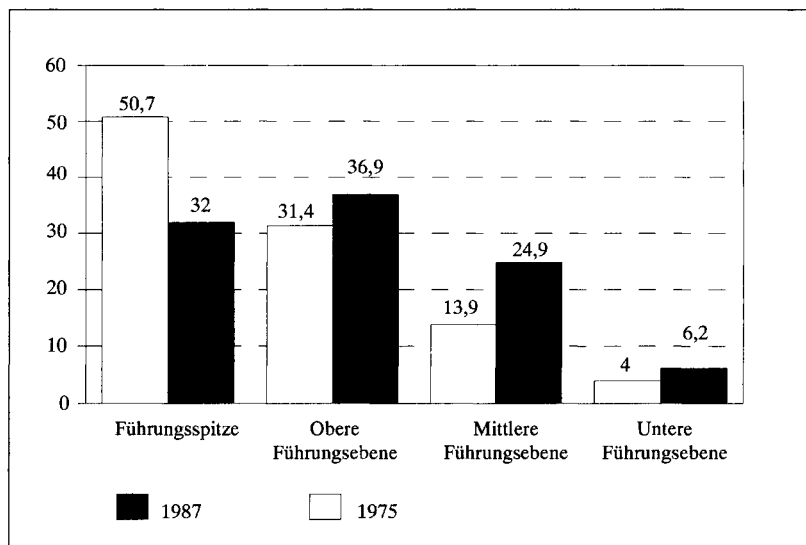


Abbildung 3.8: Hierarchische Einstufung der Personalleitung nach Unternehmensgröße 1975 und 1987 (Semlinger 1989, S. 343)

So kommt Semlinger zu dem Ergebnis, daß in Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten die Personalarbeit „in vielen Fällen sogar eine hierarchische Aufwertung erfahren (hat), und daß in vielen Kleinunternehmen die Personalarbeit nicht mehr ‚Chefsache‘ ist“ (Semlinger 1989, S. 343). Dabei wird es auch den noch folgenden empirischen Befunden vorbehalten bleiben, inwieweit an der Führungsspitze von mitbestimmten Unternehmen von einem Rückgang der hierarchischen Einordnung der Personalarbeit gesprochen werden kann (vgl. Teil II). Bemerkenswert ist hingegen der zunehmende Anteil von Unternehmen, bei denen die Personalarbeit von der Unternehmensspitze auf untere und mittlere Führungsebenen übertragen wurde. Dies ist allerdings in einem engen Zusammenhang mit der Feststellung Semlingers zu sehen, nach der, was insbesondere die Vorbereitung der Personal- und Personalentwicklungsplanung betrifft oder etwa die Erstellung einer aussagefähigen Personalstatistik, eher von Stagnation oder einem verlorengegangenen Schwung gesprochen werden muß (ebenda, S. 347). Dabei betont er meines Erachtens zu Recht, daß der Einsatz moderner Konzepte eben auch einer hinreichenden Infrastruktur bedarf (ebenda, S. 339).

Allerdings ist dann auch kritisch zu überprüfen, daß es nicht zu einem bloßen „retitling“ kommt, bei dem lediglich, was den Einsatz moderner Konzepte betrifft, „alter Wein in neue Schläuche“ gegossen wird. Insofern bildet Human Resource Management ein anschauliches Beispiel, bei dem folgende Entwicklungen denkbar sind:

- „a simple retitling – perhaps designed to give the personnel specialist greater status ...
- a very particular approach such as might be associated with the ‚human relations‘ type ...
- it can even be used, regardless of the specific policies involved, to refer simply to a more strategic and integrated approach to personnel management“ (Sisson 1989, S. 31).

Insgesamt kann jedoch, und hier scheinen Untersuchungen aus Westeuropa und den USA – zumindest bei generalisierender Betrachtung – darin übereinzustimmen, von einer wechselnden Rolle und einem wechselnden Status des „Personnel managers“ bzw. „Personalleiters“ gesprochen werden. Allerdings verweist Sisson auf widersprüchliche Ergebnisse und kommt dann zu der – eben nicht besonders hilfreichen Schlußfolgerung –, daß vieles von der spezifischen Situation abhängt (Sisson 1989, S. 35). Insofern kann es ebenso zu einer Bedeutungszunahme wie zu einem Bedeutungsverlust der Personalabteilung kommen, wobei die Linienabteilung eher generell zu den (Mit-)Gewinnern zählen dürfte.

Insofern scheinen die Situationen 2 und 3 (vgl. Abbildung 3.9, Seite 32) derzeit am realistischsten zu sein. Allerdings gibt es Untersuchungen, die auch bei Anerkennung dieser generellen Trends auf die Notwendigkeit einer differenzierenden Betrachtung verweisen. Tsui und Milkovich machen z. B. deutlich (1987, S. 534), daß „the personnel unit engages in resource transactions with different constituencies. These constituencies possess different expectations regarding appropriate activities for the personnel department“. Zu diesen Randbedingungen und Gestaltungsfaktoren zählen nach ihrer Ansicht

- „demographic variables such as age, sex, race, or education,
- firmsize, business strategy, industry environment, life cycle stage of the organization“ (ebenda, S. 534).

Situation	Personalabteilung	Linienabteilung	Bemerkung ¹
1	+	-	eher abgeschlossen
2	+	+	eher realistische
3	-	+	Konstellationen
4	-	-	eher unrealistisch

¹ durch d. V.

Abbildung 3.9: Bedeutungswandel der Personalfunktion

Hinzu kommt bei international vergleichender Betrachtung die Frage, inwieweit das Management-Verhalten und die industriellen Arbeitsbedingungen durch solche Variablen wie

- Ausprägung von Individualismus bzw.
- Ausprägung von Kollektivismus sowie

die daraus folgenden „human relations“ und die damit im Zusammenhang stehende Philosophie der Personalarbeit durch die Personalabteilung beeinflusst werden (Purcell/Gray 1986, S. 213 ff.):

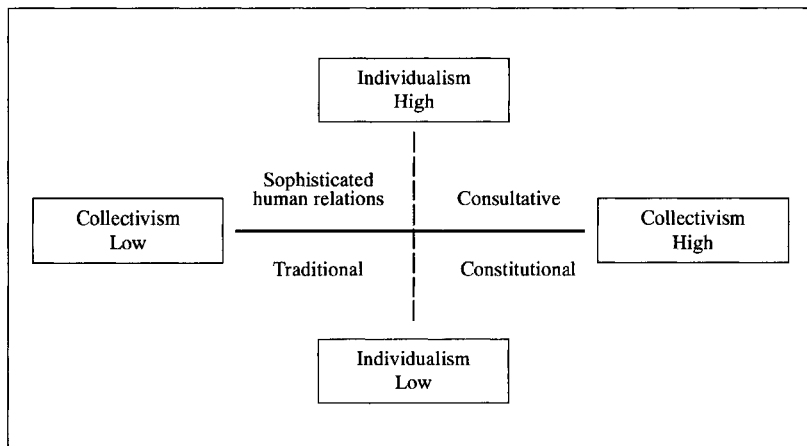


Abbildung 3.10: Personalarbeit und Arbeitsbeziehungen

Die je nach Ausprägung von Individualismus und Kollektivismus abzuleitenden Verhaltensformen, die von Parcell und Gray als „management style“ und von mir als „Philosophie der Personalarbeit“ bezeichnet werden, lassen sich wie folgt kennzeichnen (Purcell/Gray 1986, S. 214 ff.):

– *Traditionell (Traditional):*

Arbeit ist nicht mehr als ein Produktionsfaktor. Gewerkschaften werden als unnützlich angesehen. Anwendungsgebiet ist der Klein- und Mittelbetrieb, der dem Eigentümer gehört. Es gibt nur wenige Personal-Spezialisten.

– *Ausgebaute Arbeitsbeziehungen (Sophisticated human relations):*

Beschäftigte gelten als wertvolle Ressource. Es besteht überdurchschnittliche Bezahlung ebenso wie interne Aufstiegsmöglichkeiten mit verschiedenen Personalsystemen. Ein wichtiges Nebenziel besteht darin, den gewerkschaftlichen Einfluß zu minimieren. Als Anwendungsbereich gelten große multinationale amerikanische Firmen mit starken zentralen Personalabteilungen, die darauf abzielen, daß die Grundsätze der Personalarbeit in allen Regionen übernommen werden.

– *Konsultativ/beratend:*

Zusätzlich zu (2) wird versucht, konstruktive Beziehungen zu den Gewerkschaften und/oder internen Arbeitnehmervertretungen zu unterhalten. Darüber hinaus wird auf die Partizipation der Betroffenen Wert gelegt, wenn es z. B. um die Entwicklung von Gewinn- und Leistungsbewertungssystemen oder um Qualitätszirkel geht. Als Anwendungsbereiche gelten erfolgreiche britische und japanische Firmen (vgl. auch Whittaker 1990, S. 63) mit relativ hohen Marktanteilen. Sie verfügen über zentrale Personalabteilungen, welche konzernweite Leitlinien und Rahmenvorschriften entwickeln. Beratung und zentrale Anleitung erfolgen auf Anfrage.

– *Konstitutionell (Constitutional):*

Diese Richtung ähnelt der traditionellen Personalphilosophie. Allerdings werden externe und interne Arbeitnehmervertreter als unvermeidliches Übel betrachtet. Kosten- und Kontrollaspekte werden betont. Verhandlungsprozesse haben hohen Stellenwert. Als Anwendungsbereich gelten Industriefirmen mit Massenproduktion, wobei die Arbeitskosten nicht unbeträchtlich hoch sind. Am Markt herrschen scharfe Wettbewerbsbedingungen. Zentrale Personalabteilungen mit einer starken Kontrollfunktion stehen im Vordergrund. Als

– *Opportunistisch*

bezeichnen Purcell und Gray eine „pragmatische“ Personalphilosophie. Gewerkschaften sind ein (oftmals nolens volens mitgekaufter) Teil des Unternehmens. Arbeitsbedingungen gelten durchaus als Teil der Verantwortung des Managements. Allerdings ist das Ausmaß der „Arbeitnehmer-Orientierung“ abhängig vom Einfluß der Gewerkschaften und staatlichen Rahmenbedingungen. Insofern sind innerhalb eines großen, weltweit agierenden conglomerates sowohl konsultative als auch betonte Human-Relations-Politiken oder traditionelle Sichtweisen denkbar. Die Personalabteilungen sind folgerichtig relativ schwach und eher reaktiv, können aber auch, wenn es das Umfeld erfordert, recht einflußreich sein.

Purcell und Gray haben damit recht plastisch gezeigt, von welchen Rahmenbedingungen die Stellung und der Einfluß einer Personalabteilung abhängen können. Auch wenn deutsche Unternehmen nicht ausdrücklich erwähnt werden, nämlich insbesondere amerikanische, englische und japanische Firmen, so wird doch deutlich, daß es neben den Marktbedingungen, der Branche und dem Gewerkschaftseinfluß nicht zu übersehende regionale und kulturelle Unterschiede gibt.

Sisson ordnet amerikanische Firmen einerseits der Gruppe der „sophisticated human relations“ zu, wo es darum geht, den Gewerkschaftseinfluß zu reduzieren. Andererseits gelten viele Firmen als konstitutionell. Japanischer Einfluß ist teilweise zu spüren, der zu „hybriden“ Modellen der Industrial Relations führt, wo konsultative Elemente an Bedeutung gewinnen. In Japan selbst ist zwischen den relativ komfortablen Arbeitsbedingungen in den großen Firmen und den Verhältnissen in der Zulieferindustrie zu unterscheiden. Lebenslange Beschäftigung, auf Seriosität abzielende Bezahlung und das System der Firmengewerkschaften gibt es eben nur bei den großen japanischen Gesellschaften. Für Deutschland gelten die Mitbestimmungsgesetze als besonders bemerkenswertes Datum und der Sachverhalt der ausgeprägten Aus- und Weiterbildung. Konzeptionell wird den deutschen Unternehmern wohlwollend unterstellt, sie verfügten über „far-reaching manpower planning and training strategies; manpower planning is built into the investment analysis process“ (Sisson 1989, S. 13). Letztlich zeigen diese Betrachtungen folgendes:

- Aufgrund recht unterschiedlicher Rahmenbedingungen werden bestimmte Entwicklungstendenzen des Personalmanagements festgestellt, die durchaus auch Ähnlichkeiten aufweisen und sich in durchaus nachvollziehbare Typologien einordnen lassen. Dies gilt auch für das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung (Ahmed 1984, S. 291 ff.).
- Gleichwohl wird im einzelnen deutlich, daß die international vergleichende Managementforschung noch sehr in den Kinderschuhen steckt. Der entsprechende Informationsstand ist niedrig, vom Verständnis der jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen ganz zu schweigen. Dabei wird in Teil II dieses Beitrages noch zu zeigen sein, ob die international relativ positive Einschätzung der bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen auch das Urteil deutscher Personalexperten trifft.

Aufschlußreich ist allerdings, wie sehr trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen auch im internationalen Vergleich gewisse gemeinsame Trendentwicklungen erkennbar werden. Obwohl Miner & Miner (1976, S. 225 ff.) nachvollziehbar belegen, daß Personalmanager über eindeutige Managementfähigkeiten verfügen müssen, um ihrer Rolle gerecht werden zu können, weisen Purcell und Gray (1986, S. 220) darauf hin, daß die Servicefunktion des Personalmanagers weitaus anerkannter ist als z. B. ihre Verhandlungsfunktion oder ihre Kompetenz, politische Grundsätze weiterzuentwickeln. Dies gilt nach ihrer Erkenntnis insbesondere für divisionale und operative Führungsebenen.

Insgesamt wird großer Wert gelegt auf den „personnel director as a professional“ (White/Wolfe 1981, S. 6), wobei viele obere Führungskräfte und Manager nur begrenzt bereit sind, „accepting personnel directors as part of the management team and as a true

professional group“ (ebenda). Entsprechend unterschiedlich sind die Ansichten über die verschiedenen Verpflichtungen und Aktivitäten einer Personalabteilung. Dabei liegt es nach Ansicht von Fröhlich „zum großen Teil an den Personal-Managern selbst, die es nicht verstanden haben, sich eine Lobby im Unternehmen zu schaffen, und in der Vergangenheit viel zu wenig an einer dynamischen Weiterentwicklung der Personalfunktion gearbeitet haben“ (Fröhlich 1988, S. 11). Insofern steht der Personalleiter oft im Schatten anderer Unternehmensbereiche, und es wird zu wenig deutlich, daß er über fachübergreifende Kommunikationsfähigkeiten verfügen muß (Kühn 1990; v. Beckerath 1988, S. 314), um der strategischen Bedeutung der Personalpolitik gerecht zu werden (Gentz 1988, S. 14).

Dies setzt aber auch wieder voraus, daß die Arbeit des Personalleiters von der Unternehmensleitung Impulse erhält und überhaupt als Top Management-Aufgabe verstanden wird. Dies gilt auch und gerade für aktuelle Überlegungen und Untersuchungen zum Human Resource Management (HRM) (Schirmer/Staehle 1990, S. 718). Damit ist zugleich die Rolle der Vertretung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung angesprochen, auf die nun im nächsten Abschnitt näher eingegangen werden soll.

(3) Unternehmensleitung

Obwohl Human Resource Management zunehmend auch als Top Management Funktion bezeichnet wird (Schirmer/Staehle 1990), ist es bislang fraglich, inwieweit tatsächlich Personalüberlegungen auf der Ebene der Geschäftsführung behandelt werden. Auch im internationalen Vergleich gibt es hier eher skeptische Ergebnisse: „From the limited evidence available, it would seem that personnel policy issues have seldom been a priority for company boards in general“ (Guest 1986, S. 689 in Anlehnung an Marsh 1982). Diese Feststellung, die vornehmlich für britische Verhältnisse gilt, läßt sich wie folgt auf institutionelle Zusammenhänge übertragen (Daniel/Millward 1985, S. 123): Die Personalfunktion gibt es in Großbritannien bei etwa zwei Dritteln aller Unternehmen auf Board-Ebene. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt dieser Anteil bei Unternehmen mit mehr als 10000 Beschäftigten auf 80 Prozent, mit mehr als 2000 Beschäftigten auf 75 Prozent. Einen speziellen Vorstand für Personalangelegenheiten gibt es in 66 Prozent (mehr als 10000 Beschäftigte) bzw. 45 Prozent (mehr als 2000 Beschäftigte) (vgl. Abbildung 3.11, Seite 36). In Teil III werden entsprechende Ergebnisse aus mehreren Ländern referiert, die diesem Bild nicht widersprechen (S. 296 f.).

	Number employed by organisation				
	All establish- ments	25 – 500	501–2000	2001–10,000	10,001 or more
	Percentages				
Any representation	67	57	70	75	80
No representation	24	31	26	22	16
No information	8	12	3	4	4
Nature of representation					
Specialist representation of personnel/industrial relations	34	9	36	45	66
Responsibility for industrial relations specifically, with or without other responsibilities	65	54	69	74	79
Responsibility for personnel specifically, with or without other responsibilities	67	56	68	74	80
Both personnel and industrial relations represented by					
– one member carrying both responsibilities	52	48	50	57	59
– two members, one for each responsibility	12	6	16	13	18

Abbildung 3.11: Repräsentation der Personalfunktion auf Board-Ebene
(Daniel/Millward 1985, S. 122)

In Teil II wird über die entsprechenden Daten für bundesdeutsche Unternehmen referiert. Auch in diesem Zusammenhang ist zu reflektieren, ob personale Aspekte ausreichend von der Unternehmensleitung beraten werden und ob und inwieweit ein spezieller Vorstand für Personalangelegenheiten vorhanden sein muß. Für viele Personalpraktiker scheint dies eine Selbstverständlichkeit zu sein: „Bei der überragenden Bedeutung der Ressource Personal für den Unternehmenserfolg besteht überhaupt kein Zweifel darüber, daß der Personalleiter einen festen Platz im Top-Management des Unternehmens haben muß“ (Paschek 1988, S. 289).

Dabei sollte der Personalvorstand nach Ansicht desselben Verfassers über eine ausgeprägte Linienerfahrung verfügen, um dem Management zunehmend multikultureller, multinationaler und multifunktionaler Mitarbeiterstrukturen (ebenda, S. 287 und S. 289) gerecht zu werden. Er hat darüber hinaus entsprechende Führungskonzepte zu entwickeln und durch seine Position und Person zu einem Ausgleich unterschiedlicher Interessen beizutragen (Wächter 1987, Sp. 24 ff.).

Im nächsten Schritt soll deshalb die Handlungssituation des Arbeitsdirektors näher untersucht werden. Dabei ist auch zu prüfen, welche theoretischen Ansätze den Zugang zu dieser Analyse erleichtern können.

4. Kapitel

Situation des Arbeitsdirektors

4.1 Ebenen und Aktoren der Handlungssituation

Die Handlungssituation des Personalvorstandes bzw. Arbeitsdirektors ist grundsätzlich vor dem Hintergrund der funktionalen und institutionalen Rahmenbedingungen zu sehen, die in den vorhergehenden Abschnitten skizziert worden sind. Dabei ergeben sich unterschiedliche Handlungsebenen von Arbeitsbeziehungen, in die der Personalvorstand in unterschiedlicher Form eingebunden ist.

Innerhalb der Unternehmensleitung wirkt der Arbeitsdirektor an der Unternehmenspolitik der mitbestimmten Unternehmung mit. Steinmann und Gerum weisen darauf hin, daß der Begriff der „Unternehmenspolitik“ bisher offensichtlich im aktien- und mitbestimmungsrechtlichen Schrifttum noch keine inhaltliche Abgrenzung und Konkretisierung erfahren habe (Steinmann/Gerum 1980, S. 40) – wie auch der Begriff des Unternehmungsinteresses nach Ansicht von Dlugos ein fragwürdiges Konstrukt darstellt (Dlugos 1987, S. 25 ff.). Dabei plädiert Dlugos dafür, die hinter einer oftmals nebulösen Zielvorstellung liegenden Partialinteressen offenzulegen (ebenda, S. 33), um z. B. das Kooperationsgebot des § 2 BetrVG „zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs“ zu operationalisieren und um die Konfliktbehandlung bei gegenläufigen Interessen zu erleichtern.

Ähnliche Überlegungen könnten auch für den Zusammenhang zwischen Aufsichtsrat und Vorstand gelten, wobei unterschiedliche Interessen sowohl jeweils für Aufsichtsrat und Vorstand alleine als auch für die Beziehung zwischen beiden Organen gelten können. Im letzteren Falle könne z. B. ein Mindestpflichtenkatalog bezüglich hinreichend präzisierter zustimmungspflichtiger Geschäfte die Zusammenarbeit erleichtern (Steinmann/Gerum 1980, S. 47 f.).

Dabei kommt der Mitwirkung der einzelnen Vorstandsmitglieder an der Unternehmensplanung und natürlich dem Kontrollrecht der Aufsichtsratsmitglieder an diesen Sachverhalten besondere Bedeutung zu (Semler 1983, S. 1 ff.). Für den Personalvorstand wichtig ist seine Mitwirkung an der Investitionsplanung sowie beim Produkt-Markt-Konzept insbesondere im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen und die damit verbundene Planung (ebenda, S. 13 ff.). Dabei ist, insbesondere oftmals abhängig von der Geschäftsordnung des Vorstands, die Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für personelle und soziale Angelegenheiten in bestimmten Fällen dem Gesamtvorstand überlassen (Chmielewicz 1989, Sp. 2134).

Die Handlungssituation des Personalvorstands bzw. Arbeitsdirektors als Mitglied der Unternehmensleitung wird also in starkem Maße durch prozessuale Fragen bestimmt,

die letztlich aber alle auf Fragen der Kompetenzzuordnung innerhalb einer bestimmten Rechts- und Organisationsstruktur hinauslaufen. Umstritten ist dabei z. B. die Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für die Betreuung Leitender Angestellter. Säcker geht z. B. davon aus, daß die Zuständigkeit für die Leitenden Angestellten zum Kernbereich des Arbeitsdirektors gehört (Säcker 1977, S. 1993, 1994 f.), während Martens (1980, S. 67 ff.) die Möglichkeit einer Ausklammerung der Leitenden Angestellten aus dem Ressort des Arbeitsdirektors eingehend begründet. Tatsächlich ist es so, daß die Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für die Betreuung der Leitenden Angestellten sowohl in Unternehmen, die der Montanmitbestimmung unterliegen als auch dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, nicht selten seinem Geschäftsbereich entzogen ist und dann in der Regel der Vorstandsvorsitzende für diese Personengruppe zuständig ist. Hieraus wird unmittelbar deutlich, daß die Personalfunktion innerhalb der Unternehmensleitung sowohl vom Vorstandsvorsitzenden oder vom Arbeitsdirektor speziell als auch von der Unternehmensleitung als Ganzes ausgeübt werden können.

Ebenso wichtig wie der Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors inhaltlich ausgefüllt wird, ist von großer Bedeutung, welche organisatorischen Einheiten hiervon eingeschlossen sind. Es stellt sich also die Frage nach dem Kompetenzumfang, z. B. hinsichtlich der Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für Personalentscheidungen in Unternehmenssparten oder innerhalb eines Konzerns für die einzelnen Konzernunternehmen.

Dabei gilt für beide Fälle grundsätzlich, daß dem Arbeitsdirektor eine allgemeine Richtlinienkompetenz obliegt und keine Kompetenzen aus dem „Mindestkernbereich“ des Arbeitsdirektors wegfallen (Hanau 1983, S. 363). Allerdings ist es zulässig, daß bestimmte Kompetenzen auf andere Vorstandsmitglieder, zum Teil auf andere Arbeitsdirektoren bei Tochtergesellschaften bei Wahrung der Gesamtkompetenz übertragen werden. Dies macht meines Erachtens jedoch deutlich, daß es im faktischen Einzelfall sehr wohl zu Kompetenzverlusten des Arbeitsdirektors an der Unternehmensspitze kommen kann. Dies dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn er seine ohne weiteres vorhandenen Durchgriffsrechte wie z. B. seine funktionalen Weisungsbefugnisse nicht offensiv genug wahrnimmt.

Diese im Rahmen dieser Einleitung notwendigerweise nur knappen Ausführungen zur Unternehmensführung im Konzern zeigen, daß die Untersuchung komplexer Organisationsstrukturen und ihre Verknüpfung mit Fragen der Rechtsstruktur (vgl. z. B. von Werder 1986, S. 586 ff.) ebenso wichtig ist wie ihre Einbeziehung in eine umfassende Konzernunternehmenslehre (Theisen 1988, S. 279 ff.). Dabei kommt auch den speziellen Bedingungen bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung (v. Werder 1987, S. 151 ff., Rinninsland 1990) besondere Bedeutung zu, wobei auch hier vielfach der konzernbezogene Zusammenhang wichtig ist. Jedenfalls haben auch eigene Untersuchungen gezeigt, daß es kaum mitbestimmte GmbH's gibt, die nicht in irgendeiner Form zu einem Konzern gehören (Wagner/Rinninsland 1991).

Typische Gesprächspartner des Personalvorstandes bzw. Arbeitsdirektors sind nicht nur die anderen Vorstandsmitglieder und (oberen) Führungskräfte eines Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften, sondern in durchaus ebenbürtigem Umfang die Arbeitneh-

mervertreter in verschiedenen Betriebsratsgremien (insbesondere Wirtschaftsausschuß, Gesamt- und Konzernbetriebsrat) und im Aufsichtsrat. Insbesondere der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates, der in vielen Unternehmen zugleich auch stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist, verfügt häufig über viel Einfluß.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern wird im internationalen sozialwissenschaftlichen Sprachgebrauch mit dem Ausdruck „Industrial Relations“ belegt. Im deutschsprachigen Raum wird dies mit dem Ausdruck „Arbeitsbeziehungen“ bzw. „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen“ (Hetzler 1991) übersetzt. Dabei ist es schwierig, internationale Forschungsergebnisse vergleichend einzuordnen. Allerdings sind die landesspezifischen Bedingungen zum Teil sehr unterschiedlich, auch wenn es für die „Industrial Relations“ in der Bundesrepublik Deutschland durchaus aufschlußreich ist, welche Zusammenhänge z. B. zwischen der Personalpolitik eines Unternehmens und der Mitbestimmung (Partizipation) der Arbeitnehmer bestehen.

So wird z. B. von Kanada berichtet, daß zwar „more lines of communication are being established between these managers and the human resource department“, daß aber auch berücksichtigt werden muß, „that the strategic objectives are set either by management or by an ad hoc committee, which often includes the vice-president for human resources“ (Laflamme/Belanger/Audet 1987, S. 223). Dabei gilt auch hier grundsätzlich, daß Personalfunktionen von der Personalabteilung auf Linieninstanzen verlagert werden.

Dafür gibt es vielfältige internationale Unterschiede, z. B. was das Gewerkschaftssystem betrifft. In Italien ebenso wie in Großbritannien ist es durchaus üblich, daß in einem Unternehmen mehrere, miteinander rivalisierende Gewerkschaften vertreten sind (Treu/Negrelli 1987, S. 86). Dafür dürfte den Arbeiterkommittees in Frankreich ein relativ großer Einfluß zukommen. „This phenomenon is doubtless peculiar to France, stemming from a long tradition of paternalism of which the committees have ultimately been the beneficiaries. In other industrial countries these activities are more often than not conducted outside the enterprise“ (Delamotte 1988, S. 238).

Zwar haben bundesdeutsche Betriebsräte im internationalen Vergleich recht umfangreiche, differenzierte Mitwirkungsrechte, doch ist neben dem französischen Beispiel der work committees auch auf skandinavische, insbesondere dänische Regelungen hinzuweisen. Hier wirken cooperation boards z. B. sehr eng zusammen, wenn es um die Regelung personeller Sachverhalte (Personalauswahl, Versetzung, Training) geht (Roos 1986, S. 711). Ebenso gilt in besonderem Maße für die Zusammenarbeit zwischen bundesdeutschen Betriebsräten und der Unternehmensleitung das sog. Kooperationsgebot – der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit (Ballarin 1988, S. 268), auch wenn in diesem Zusammenhang von permanenten Wandlungsprozessen auszugehen ist (Hamel 1988, S. 715 ff.). Bei diesen Besonderheiten ist es also nicht verwunderlich, wenn aus amerikanischer Sicht die Implikationen der Mitbestimmungsregelungen in Westeuropa wie folgt bewertet werden: „Each route therefore has advantages and disadvantages. However, it is perhaps premature to choose between them, for the choice of a route, presupposes that those involved have made up their minds to travel“ (Jain/Gi-

les 1985, S. 772). Insofern sind, und dies gerade bei zunehmenden Internationalisierungstendenzen auch bei einer Untersuchung der Personalfunktion in deutschen Unternehmen, stets auch die Verhältnisse in anderen Ländern zu beachten.

Im folgenden soll speziell die Handlungssituation des bundesdeutschen Arbeitsdirektors untersucht werden. Dabei ist sowohl zwischen unterschiedlichen Ebenen von Arbeitsbeziehungen als auch zwischen unterschiedliche Akteure zu differenzieren (vgl. Abbildung 4.1) (Wagner 1989 b, S. 225 ff.).

Ebenen	Aktoren
individuelle Ebene	Mitarbeiter Führungskräfte
Betriebliche Ebene (Betriebsverfassung)	Betriebsleiter (-führung) Betriebsräte Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten
Unternehmens-Konzernebene (Unternehmensverfassung)	Unternehmensführung (Vorstandsmitglieder) Gesamt-/Konzernbetriebsrat Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – interne Arbeitnehmervertreter (inclusive Vertreter der Leitenden Angestellten) – externe Arbeitnehmervertreter (insbesondere Gewerkschaftsvertreter Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat
Marktebene	Kunden, Lieferanten
Tarifvertragebene	Gewerkschafter Vertreter von Arbeitgeberverbänden
Gesellschaftliche Ebene	Regierungsstellen Massenmedien „Öffentlichkeit“

Abbildung 4.1: Ebenen und Akteure der Handlungssituation des Arbeitsdirektors

Die Handlungssituation des Arbeitsdirektors wird nicht nur durch vielfältige gesetzliche Regelungen bestimmt, die einem permanenten Wandel unterworfen sind (vgl. Chmielewicz 1990, S. 643 ff.), sondern auch durch eine Vielzahl anderer Methoden der Handlungssteuerung. Neuberger verweist in diesem Zusammenhang auf

- verschiedene formelle und informelle Regeln, Rechte, Vorschriften, Programme, Systeme und Institutionen,

- „Sachzwänge“, Technologie, Ökologie der Arbeit,
- Ziele, Pläne, Strategien, Projekte,
- Ressourcenzuteilung (Personal, Budgets, Information),
- Werte, Philosophien, Grundannahmen, Ideologien, Ethik,
- Selbstabstimmung in Gruppen, Vereinbarungen, Mikropolitik,
- personalen Einfluß (Positionsautorität, Charisma) (Neuberger 1989, S. 1041).

Im folgenden soll die Situation des Arbeitsdirektors/Personalvorstands als *Handlungssituation* innerhalb eines speziellen, z. B. rechtlichen, organisatorischen und sozioökonomischen *Rahmens* verstanden werden. Relevante *Aktoren*, deren Beziehungen durch ein unterschiedliches Ausmaß von *Konflikt* und *Kooperation* gekennzeichnet sind (vgl. z. B. Grunwald/Lilje 1981), sind andere Vorstands-, Aufsichtsrats- und Betriebsratsmitglieder sowie Sprecherausschüsse oder ähnliche Verbindungen der Leitenden Angestellten.

Die so verstandene Handlungssituation ist zugleich als eine *dynamische* Situation anzusehen, deren Abläufe u. a. von Denk- und Verhaltensmustern beeinflusst werden, die zum Teil auf Erfahrungen in früheren Episoden (z. B. Pondy 1967) und z. B. davon abgeleitete Sozialisationsprozesse zurückzuführen sind. Schließlich finden in jedem Unternehmen Lernprozesse mit einer entsprechenden Persönlichkeitsentwicklung im Zeitablauf statt, welche z. B. das Verhältnis Betriebsratsvorsitzender – Personalvorstand entscheidend beeinflussen können.

4.2 Situationsfaktoren

Die Handlungssituation des Arbeitsdirektors ist – wie schon erwähnt – durch eine Vielzahl „harter“ und „weicher“ Situationsfaktoren bestimmt, die in ihrem Zusammenspiel unterschiedliche Kooperationsmuster ergeben, und zwischen denen wechselseitige Beziehungen bestehen. Die zunehmende Berücksichtigung „weicher“ Faktoren bedeutet jedoch nicht, daß wie bei einem Nullsummen-Spiel die Bedeutung der „harten“ Situationsfaktoren für den Erkenntnisprozeß entsprechend zurückgeht. Im Gegenteil kann eine weitere Ausdifferenzierung „harter“ Faktoren zu einem Erkenntnisfortschritt bezüglich des Umfangs und der Intensität weiterer weicher Faktoren beitragen und dabei zur Generierung von Hypothesen über entsprechende Wirkungszusammenhänge verhelfen.

Der nachstehende Bezugsrahmen dient zur Einordnung der Informationen, die gemäß der in den folgenden Kapiteln beschriebenen Untersuchungsmethodik und Vorgehensweise gewonnen werden. Erst nach ihrer schrittweisen Auswertung wird es möglich sein, diesen Bezugsrahmen zu präzisieren und gegebenenfalls zu vervollständigen, um im Rahmen einer deskriptiven Analyse Aufschlüsse über bestimmte Kooperationsmuster zu erhalten und dabei möglicherweise eine Typologie unterschiedlicher Handlungssituationen zu erarbeiten.

Danach sind zunächst folgende Kategorien von Situationsfaktoren zu unterscheiden:

– *Allgemeine Situationsfaktoren*

Hier sind vor allem ökonomische und politisch-gesetzliche Kontextfaktoren zu nennen. Sie beziehen sich auf das Leistungsprogramm (vgl. z. B. Kieser/Kubicek 1977, S. 202 ff.) und die Unternehmensentwicklung sowie auf das Netzwerk betrieblicher Vereinbarungen im Rahmen der jeweiligen Unternehmungsverfassung. Dabei werden vor allem folgende Variablen in den nächsten Kapiteln des Buches berücksichtigt werden:

- Unternehmensgröße, Stadium der Unternehmensentwicklung
Branche, Produktprogramm
- Konzernstruktur, Organisationsstruktur
- Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften
- Tarifverträge
- Gewerkschaftliche Vertrauensleute
- Mitbestimmungsrechtliche Regelungen auf Unternehmensebene
- Aufsichtsrat und Aufsichtsratsausschüsse
- Satzung und Geschäftsordnung
- Betriebsratsorganisation
- Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

– *Aktorbezogene Situationsfaktoren*

Dabei handelt es sich z. B. um Alter, Ausbildung, Einstellungen und Erfahrungen der im Rahmen unserer Situationsanalyse erfaßten Aktoren. Die Faktoren können sich sowohl auf einzelne Personen als auch auf Gruppierungen beziehen:

- Alter der befragten Aktoren
- Position/beruflicher Zusammenhang zum Unternehmen der befragten Aktoren,
beruflicher Werdegang, Karriereverlauf
- Seniorität/Erfahrung des Arbeitsdirektors, Mitgliedschaft in Verbänden
- Wahlverfahren, Positionskontinuität
- Aufgabenumfang/-diversität des Arbeitsdirektors, Vorstellungen zur Erweiterung/
Verringerung des Aufgabenbereiches des Arbeitsdirektors
- Kompetenzrahmen Gesamtvorstand/Ressortvorstand
- Teilnahme des Arbeitsdirektors an Sitzungen des Vorstands, des Aufsichtsrats, Be-
triebsrats und gegebenenfalls des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten
- Abstimmungsergebnis der Anteilseigner-Seite im Aufsichtsrat
- Abstimmungsergebnis der Arbeitnehmer-Seite im Aufsichtsrat
- Erfahrungsaustausch Anteilseignervertreter, Arbeitnehmervertreter
- Selbst-Einschätzung und Fremdeinschätzung von Eigenschafts- und Persönlich-
keitsprofil des Arbeitsdirektors
- Selbst-Einschätzung Aufgabenbelastung, Aufgabenbedeutung
- Positionseinschätzung des Aufsichtsratsvorsitzenden und der Anteilseigner-Vertre-
ter in Aufsichtsrat und Betriebsrat

- Einschätzung der Bedeutung des Personalwesens durch die Akteure
- Beurteilung der Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter bei unternehmenspolitischen Entscheidungen
- generelle Beurteilung des MitbestG 1976, spezielle Beurteilung der Position des Arbeitsdirektors
- Änderungsvorstellungen bezüglich MitbestG 1976, Position des Arbeitsdirektors

Prozeßbezogene Situationsvariable

Hierbei geht es insbesondere um die Ermittlung der (prozeßorientierten) Beziehungen zwischen den oben genannten Akteuren, z. B. das Informations-, Entscheidungs- und Kooperationsverhalten sowie Art und Ausmaß an Konflikt und Kooperation innerhalb bestimmter Handlungsspielräume (Dlugos 1987; Osterloh 1983; Wagner 1987).

- Art und Weise der Behandlung von Angelegenheiten des Personal- und Sozialwesens
 - in Vorstandssitzungen
 - Aufsichtsrats-Vorbesprechungen
 - Aufsichtsrats-Sitzungen
 - Wirtschaftsausschuß-Sitzungen
 - Betriebsrats-/Gesamtbetriebsrats-Sitzungen
 - Betriebsversammlungen
- Intensität der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor, Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat, Leitenden Angestellten
- Stil der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor, Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat, Leitenden Angestellten; Behandlung von Kompetenzstreitigkeiten und sonstigen Konflikten
- Zusammenarbeit und Mitbeteiligung der Akteure bei unternehmenspolitischen Entscheidungen

Die meisten Situationsfaktoren beziehen sich sowohl auf eine *formale*, oftmals formal-rechtliche als auch auf eine *faktische* Ebene. Ihre aktor-spezifische Bewertung hängt dabei von Wahrnehmungsvorgängen ab, die *affektiv* und *kognitiv* beeinflusst sind und somit die Handlungssituation mitbestimmen. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 4.2 kurz dargestellt.

Insgesamt kennzeichnen verschiedene Ergebnisvariablen den jeweiligen „Stand“ der Handlungssituation des Arbeitsdirektors. Dieser Status verändert sich fortlaufend und stellt deshalb zu bestimmten Zeitpunkten eine mehr oder weniger typische Momentaufnahme dar.

- *Ergebnisvariable*

- Auswirkung der Kooperation zwischen Arbeitsdirektor, Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat auf Unternehmensziele, Unternehmenspolitik und -planung
- Klima der Zusammenarbeit, „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen
- Interaktionsmuster der Arbeitsbeziehungen

Von einer ausgereiften Situationstheorie im Sinne einer vollständigen Aufdeckung der wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen sind wir sicherlich noch sehr weit entfernt (vgl. z. B. Kubicek/Welter 1985, S. 27 ff.; Küpper/Ortmann 1987). Vieles läuft wie in einer „black box“ ab, bei der man nur bestimmte Veränderungen wahrnehmen und von Wirkungen auf Ursachen schließen kann oder umgekehrt. Deswegen ist dieses „Variablen-System“ zunächst nicht mehr als ein Ordnungsschema zur Entdeckung von Zusammenhängen, auf die in den nächsten Kapiteln schrittweise eingegangen wird.

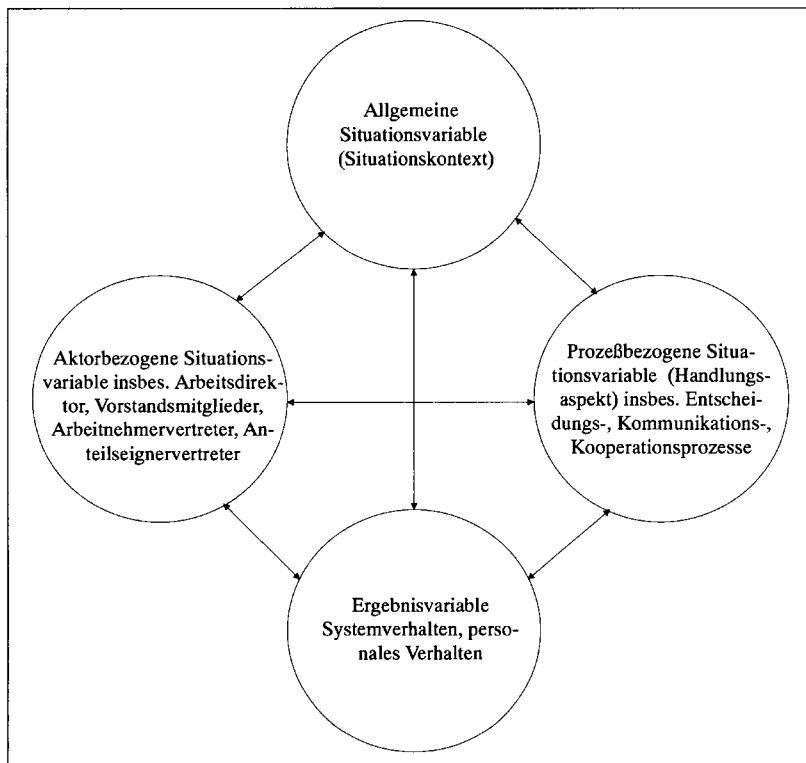


Abbildung 4.2: Variablen-Zusammenhang zur Analyse der Handlungssituationen des Arbeitsdirektors

Dabei soll zunächst einmal die Vorgehensweise dieser Untersuchung beschrieben werden. Hierzu ist es wiederum erforderlich, die ausgewählte Untersuchungsmethodik vor dem denkbaren Spektrum theoretischer Ansatzpunkte und empirischer Forschungsmethoden näher zu erläutern.

5. Kapitel

Gegenstand der Untersuchung

5.1 Theoretische Ansatzpunkte

Um die Handlungssituation des Arbeitsdirektors angemessen beschreiben zu können sowie darüber hinaus typische Strukturen und Prozesse zu entdecken, die sich wiederum mit bestimmten Wirkungsgrößen verknüpfen lassen, bedarf es meines Erachtens verschiedener theoretischer Ansatzpunkte, um sowohl in *institutionaler* als auch in *funktionaler* Hinsicht der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden.

Wie schon in den ersten Abschnitten von Teil I angedeutet, messe ich in diesem Zusammenhang sowohl system- als auch handlungs- bzw. entscheidungstheoretischen Ansätzen eine große Bedeutung zu. Die Stärke systemtheoretischer Ansätze sehe ich vor allem in ihrer heuristischen Funktion, um z. B. die Außenwirkungen sowie die Elemente und die Beziehungen der Handlungssituation des Arbeitsdirektors darstellen zu können. Entsprechendes gilt für die Abbildung typischer *Systemkonstellationen* und für die Erfassung „sinhaft gestalteter soziokultureller Prozesse“ (Lipp 1987, S. 458). Darüber hinaus bedeutet „Koevolution“, daß kulturelle und gesellschaftliche Systeme nicht nur durch ihre Umwelt beeinflusst werden, sondern auch durch ihre Einflüsse nach außen „ihre“ Umwelt aktiv ändern können. Dieser wechselseitige dynamische Zusammenhang läßt sich meines Erachtens durch systemtheoretische Überlegungen besonders plastisch erschließen. Hinzu kommt die enge Verbindung zwischen System- und Ganzheitsbegriff und die damit verbundene Konzentration auf das Denken in globalen und in vernetzten Kategorien. Die *Handlungssituation* des Arbeitsdirektors bildet ein entsprechendes System mit internen Elementen und Beziehungen sowie mit Beeinflussungen von außen, aber auch nach außen. Verschiedene *Aktoren* bilden die Elemente der Handlungssituation, zwischen denen Beziehungen bestehen. Aus diesem Sachverhalt lassen sich wiederum folgende Zusammenhänge erschließen:

- *Institutionell* sind die einzelnen Aktoren der Handlungssituation von ihren speziellen Merkmalen her zu betrachten. Dabei geht es sowohl um die Frage, welche Zielfunktionen bei jedem Akteur jeweils vorliegen und wie dabei in Anlehnung an H. Hax die „Interdependenzen der Handelnden berücksichtigt werden können, ohne daß gleichzeitig (interne oder externe, D. W.) Marktaspekte auszuklammern sind. Da bei ökonomischen Transaktionen die Beteiligten mit unterschiedlichen Interessen und Informationen aufeinandertreffen, muß die Vertragsgestaltung als zentrales Problem der Betriebswirtschaftslehre begriffen werden“ (Büsselmann 1991, S. 129), wie einschlägige Vorträge auf der 52. wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 1990 in Frankfurt a. M. auch im Hinblick auf die Personalwirtschaft gezeigt haben.

- Die Akteure der Handlungssituation sind nach bestimmten Kriterien tätig. Von daher entsteht die *funktionale* Fragestellung, wie Akteure im Rahmen bestimmter Zielsysteme formal handeln und dabei z. B. *materiell* an Systemen der betriebswirtschaftlichen Personalplanung oder an Konzepten des strategischen Personalmanagements zusammenwirken.

Im folgenden sollen diese *institutionalen* und *funktionalen* Theorieaspekte, sofern sie für die in diesem Buch zu betrachtende Handlungssituation des Arbeitsdirektors relevant sein können, etwas näher untersucht werden.

5.1.1 Institutionentheoretische Ansätze

Die Akteure der Handlungssituation des Arbeitsdirektors (also der Personalvorstand selbst sowie Vorstandsmitglieder, interne und externe Aufsichtsrats- und Betriebsratsmitglieder) können hinsichtlich ihrer jeweiligen Interessen sicherlich nicht nur nach dem Leitbild des homo oeconomicus betrachtet werden, der im Rahmen des sogenannten Rationalprinzips seine Gewinne maximiert. Allerdings kommt dem homo oeconomicus im Rahmen der Sozialwissenschaften dann eine recht verbreitete Bedeutung zu, wenn man vom Motiv des rationalen Egoismus ausgeht und zwar als „Unterstellung eigeninteressierter Kalkuliertheit gegenüber hinlänglich bekannten Partnern in sozialen Interaktionen als Ausdruck einer Maxime der Vorsicht“ (Schüßler 1988, S. 447). Dabei hat meines Erachtens die Realität durchaus gezeigt, daß z. B. Parsons Kritik am utilitaristischen Paradigma in den Sozialwissenschaften nur bedingt zutrifft, nach dem sich rationale Egoisten unmöglich zu einem stabilen sozialen Verbund zusammenschließen können (ebenda, S. 450).

Jedenfalls ist das Rationalprinzip meines Erachtens insofern weit verbreitet, als viele Individuen grundsätzlich versuchen werden, ihr Handeln so auszurichten, daß es zur Maximierung ihres Nutzens führt. Insofern führte diese Annahme dazu, daß sie der mikroökonomischen Theorie zu einer unverkennbaren Renaissance verholfen hat (Williamson 1963, S. 1032 ff., Schanz 1983, S. 259 ff.), weil die Annahme der Gewinnmaximierung für den klassischen Einzelunternehmer als homo oeconomicus einen Spezialfall des Prinzips der Nutzenmaximierung bildet.

In diesem Sinne sind Manager ebenso wie Betriebsrats- oder Aufsichtsratsmitglieder als Individuen durchaus alle an der Maximierung ihres Nutzens ausgerichtet. Allerdings ist zu bedenken, daß es sich um eine grundsätzlich individuelle Betrachtungsweise handelt, die wiederum kulturabhängig und zeitraumspezifisch ist. So können derart individualistische Konzepte durchaus auch auf alle modernen Motivationstheorien übertragen werden, die allerdings sehr stark von angloamerikanischen Wertvorstellungen beeinflusst worden sind. Konzepte der katholischen oder der evangelischen Soziallehre, die vor allem viele Parteiprogramme oder ebenso wie bestimmte sozialistische Ideen das Gedankengut von Gewerkschaften beeinflusst haben, vertreten bei aller Freiheit des Individuums zugleich den Gedanken der *Solidarität*, der durchaus sowohl individuell als auch organisatorisch-institutionell zu einem veränderten Nutzenniveau führen kann. Betracht-

tet man jedoch derartige gemeinwohlorientierte Ziele wie Altruismus oder auch Solidarität als einen nicht nur organisatorischen, sondern auch als einen individuellen Wert, den es zu erreichen gilt, liegt wiederum eine Modifikation des Rationalprinzips vor. Für die vorliegende Untersuchung ist nun von Bedeutung, inwieweit sich individuelle, gruppenbezogene, organisatorisch-institutionelle und bestimmte gesellschaftliche Ziele in der Handlungssituation des Arbeitsdirektors als Sozialverband (Schanz 1983, S. 261), jeweils bezogen auf bestimmte Zeiträume in möglichst rationaler Form, miteinander harmonisieren lassen, so daß eine Nutzenmaximierung aller relevanten Akteure ermöglicht wird.

Nach meiner Meinung wird diese Harmonisierung bei all zu divergierenden Zielvorstellungen nicht nur im Rahmen eines *rationalen Diskurses* bzw. als Ausdruck eines entsprechenden *Konsensus-Managements* erfolgen können. Unterschiedliche Interessen können auch *Spannung*, *Machtkampf* und *Konflikt* bedeuten. Sicherlich ist es hier wiederum eine wesentliche Aufgabe der Akteure, solche Formen der Konfliktbehandlung zu finden, die zu möglichst tragbaren Kompromissen führen (Steinmann/Löhr 1991, S. 505 ff.).

Im folgenden wird die Handlungssituation des Arbeitsdirektors aus institutionentheoretischer Hinsicht mit dem Sachverhalt der Trennung von Eigentums- und Verfügungsmacht zu konfrontieren sein. Dabei kommt aus sozioökonomischer Sicht den damit verbundenen *Transaktions-* bzw. *Koordinations-* und *Informationskosten* besondere Bedeutung zu. Entsprechend sind zwei Ansätze hier zu berücksichtigen, die auch aus personalwirtschaftlicher Sicht zunehmend diskutiert werden: die Theorie der *Eigentums-* bzw. *Verfügungsrechte* (property rights) und die *Principal-Agent-Theorie* (principal-agent-theory).

(1) Theorie der Verfügungsrechte

Durch die *Theorie der Verfügungsrechte* lassen sich im Rahmen der Unternehmensverfassung und bezogen auf die Handlungssituation des Arbeitsdirektors sowohl *Entscheidungs-* und *Koordinationsrechte* als auch Rechte im Hinblick auf die *Verteilung* von Ressourcen und Residuen (Gewinn oder Verlust) sowie *Veräußerungsrechte* kennzeichnen (Schanz 1983, S. 260; Riekhoff 1984). Insofern ist auch zwischen Entscheidungs- bzw. Koordinations- und Verteilungsproblemen zu unterscheiden.

Derartige Sachverhalte beziehen sich im Falle der Handlungssituation des Arbeitsdirektors sowohl auf die aus mehreren Personen bestehende *Unternehmensleitung* (Vorstand bzw. Geschäftsführung) als auch auf die Beziehungsebene zwischen *Unternehmensleitung* und *Aufsichtsrat*, *Unternehmensleitung* und *Betriebsrat* und nicht zuletzt auf die beiden Bänke des *Aufsichtsrats*, und dabei sowohl untereinander als auch zwischen beiden Seiten.

Es ist offensichtlich, daß bei derartigen Kooperations- und Konfliktfeldern vielfältige *Transaktionskosten* anfallen. Dies ist wohl besonders offensichtlich, wenn man unsere Handlungssituation des Arbeitsdirektors mit der Einpersonen-Unternehmung vergleicht.

Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß „eine relativ aufwendige Verteilung von Verfügungsrechten ... unter Umständen die Voraussetzung für eine effiziente Konfliktregelung darstellen (kann)“ (Schanz 1983, S. 260, ähnlich Sadowski 1988).

Andererseits weisen Picot und Michaelis darauf hin, daß die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht nicht unbedingt eine Änderung der bestehenden Regelungen zur Unternehmensverfassung implizieren muß (1984, S. 252 ff.). Allerdings gibt es durchaus Inkonsistenzen, was z. B. den Kompetenzbereich der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrates betrifft, wenn man die Regelungen der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) miteinander vergleicht (Rinninsland 1990, passim). Aufschlußreich ist jedoch meines Erachtens die Feststellung von Steinmann/Schreyögg und Dülthorn, daß zwar einerseits der Anteil managerkontrollierter Unternehmen insgesamt zugenommen hat, daß aber andererseits ein beträchtlicher Anteil von mitbestimmten Unternehmen einem Konzernverbund angehört (1983, S. 9 ff.). Steinmann et al. stufen Unternehmen, die sich im Eigentum managerkontrollierter Unternehmen befinden, ebenfalls als managerkontrolliert ein. Picot und Michaelis weisen wiederum darauf hin, daß diese Tochtergesellschaften eher als eigentümerkontrolliert anzusehen sind. Hieraus wird deutlich, daß ein durchaus beträchtlicher Anteil der Handlungssituation des Arbeitsdirektors in mitbestimmten Unternehmen eher durch eindeutige Kontrollbeziehungen gekennzeichnet sein kann, wobei allerdings eher mehrdeutige Kontrollbeziehungen in einer Publikums-gesellschaft anzutreffen sind, bei der z. B. Kooperationsprozesse als auch Einflüsse wegen Stimmrechtskumulationen möglich sind.

(2) *Prinzipal-Agent-Theorie*

Die *Prinzipal-Agent-Theorie* liefert ebenfalls interessante Beiträge zu der Frage, wie eine moderne Theorie der Unternehmung bzw. des Verhaltens von Individuen und Gruppen in einer Firma aussehen könnte (ähnlich, aber mehr auf Individuen bezogen Ridder-Aab 1980, S. 46). Dabei wird die Person, der eine Aufgabe übertragen wird, ... im Rahmen des Agency-Ansatzes als „Agent“ bezeichnet, die Person, die die Aufgabe überträgt und an den Konsequenzen der Entscheidungen des Agenten partizipiert, als „Principal“ bezeichnet (Laux 1990, S. 11; Frese 1992, S. 220 ff.).

Kiener unterscheidet, ebenfalls wie z. B. Schanz oder Picot/Michaelis bzw. Steinmann et al. beim property-rights-Ansatz, auch hier in Anlehnung an die z. B. von Bearle und Means ausgelöste Diskussion um die Trennung von Eigentum und Entscheidungsbefugnis zwischen einem und mehreren principals sowie zwischen einem und mehreren Agenten (Kiener 1990, S. 142 ff.). Im Hinblick auf die Handlungssituation des Arbeitsdirektors ist ebenfalls von diesen Konstellationen auszugehen, was z. B. den Fall der eigentümerkontrollierten Tochtergesellschaft vs. den Fall der publikumsorientierten großen Aktiengesellschaft betrifft. Dabei verweist Horst Albach zu recht auf eine noch weiter zu entwickelnde personale Theorie des dispositiven Faktors (Albach 1990, S. 533 ff.). Wie in den nächsten Kapiteln dieses Buches noch zu zeigen sein wird, kommt den Leitenden Angestellten als besonders wichtiger Gruppe von „Agents“ eine nicht zu unterschätzende große Bedeutung in der Handlungssituation des Arbeitsdirektors zu.

5.1.2 Handlungstheoretische Ansätze (funktionaler Aspekt)

Sicherlich besteht ein enger Zusammenhang zwischen den hier kurz behandelten, noch ausbaufähigen institutionellen und funktionalen Betrachtungsweisen. Es wäre meines Erachtens verfehlt, einen Gegensatz zwischen traditionellen produktivitätsorientierten Ansätzen (z. B. Gutenberg 1973) und den moderneren entscheidungs- und handlungstheoretischen Ansätzen hochzustilisieren, wenn man zunächst einmal grundsätzlich mit der folgenden Aussage Albachs übereinstimmt: „Die Aufgabe des Betriebes ist es, für die Versorgung der Gesellschaft mit Gütern und Diensten über den Markt durch möglichst wirtschaftlichen Einsatz der Produktionsfaktoren zu sorgen. ... Die Organisations- und Personaltheorie hat die Bedingungen zu analysieren, unter denen dieses am wirtschaftlichsten gelingt“ (Albach 1982, S. 20). Allerdings ist dabei durchaus zu berücksichtigen, wie dies die modernen institutionentheoretischen Ansätze ja auch tun, daß unterschiedliche Interessen bei der Zielformulierung und Zielerreichung einzubeziehen sind. Insofern haben auch koalitionstheoretische Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre ihre Berechtigung ebenso wie neuere mikropolitische Überlegungen (Küpper/Ortmann 1987).

Nach Ansicht von Helmut Koch umfaßt die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie „zwei ganz verschiedene Arten von Analysen“, nämlich einerseits empirische Theoreme über das unternehmerische „Handeln“ als auch „die Herausarbeitung von Optimierungsmethoden“ (Koch 1982a, S. 115). Diese von Koch so bezeichnete Heterogenität der Forschungsgegenstände versucht er durch seine Konzeption der betriebswirtschaftlichen Handlungstheorie zu überwinden, um zugleich die „umfassendste Entscheidungshilfe“ (ebenda) anzubieten.

Dabei geht Koch von einer „Rationalitätsprämisse“ aus, nach der jeder Handelnde „seine Entscheidungen ausschließlich und vollständig aufgrund von Überlegungen trifft“ (S. 156). Handlungsweisen werden durch eindeutig definierte Optimalitätskriterien bestimmt, die evtl. für praktische Zwecke etwas zu vergrößern sind. Unter Umständen sind Kompromisse erforderlich, die z. B. bei „zielheterogenen Teams“, etwa Geschäftsleitung und Betriebsrat, geschlossen werden. Dabei nennt Koch für die Geschäftsleitung das „Theorem der mutmaßlich nachhaltigen Gewinnmaximierung unter einschränkenden Nebenbedingungen“ und für den Betriebsrat das „Theorem der Maximierung der Sozialleistungen bei gegebenen (branchendurchschnittlichen) Rechten“ (S. 158).

Meines Erachtens lassen sich diese handlungstheoretischen Überlegungen durchaus mit aktuellen entscheidungstheoretischen Ansätzen und auch der institutionellen Mikrotheorie (Koch 1992, S. 807 ff.) verbinden. Gemeinsamer Nenner dürften empirische Aussagen über das unternehmerische Handeln sein. Dabei sind Entscheidungen eine spezifische Form des Handelns, an denen verschiedene Akteure in unterschiedlichem Umfang beteiligt sind. Grundsätzlich können auch alle Akteure bestimmte Aufträge an ihre „agents“ erteilen, nicht nur der Anteilseigner als „principal“. Insofern bestehen derartige Beziehungen auch zwischen den Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern (principal) und dem Management (agents) (Macharzina 1990, S. 30 f.). Auch das Mitbestimmungsproblem selbst stellt wiederum ein Entscheidungsproblem dar (Küpper 1974, S. 85).

Insofern sind handlungs- und entscheidungstheoretische Fragestellungen ebenfalls auf die Handlungssituation des Arbeitsdirektors zu übertragen. Dies gilt z. B. für Kriterien der strategischen Unternehmensplanung (Koch 1991, S. 39 ff.) oder auch für damit eng zusammenhängende, aber oft vernachlässigte Fragen der betriebswirtschaftlichen Personalplanung. Dabei unterscheidet Röthig zwischen der traditionellen Betrachtung der Personalplanung als *derivativer* Bedarfs- und Bedarfsdeckungsplanung und der (strategischen) Personalplanung als *originärer* Ziel- und Maßnahmenplanung (Röthig 1986, S. 203 ff.). In diesem Spannungsfeld zwischen derivativ ausgelöster Anpassung und originär legitimer Gestaltung (z. B. auch bei Fragen der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und des Personalabbaus) werden sich die Handlungssituationen der von uns untersuchten Topmanager bewegen.

5.2 Ausgewählte Untersuchungsmethodik

Die Handlungssituation des Arbeitsdirektors kann zur Zeit aus verschiedenen Gründen weder mit einer einzigen Theorie noch mit einer Methode alleine untersucht werden. Dies liegt sowohl an der Vielzahl der zu untersuchenden Sachverhalte in institutionaler und in funktionaler Hinsicht als auch an spezifischen Erhebungsbedingungen. Insofern waren standardisierte Erhebungsformen ebenso nur bedingt möglich wie zugleich verschiedene Erhebungsbarrieren bei den unterschiedlichen Akteuren zu beachten waren.

Darüber hinaus mußte grundsätzlich zunächst einmal mit der Zusammenstellung deskriptiver Aussagen begonnen werden. Die Kriterien der Hypothesenprüfung in Anlehnung an den kritischen Rationalismus sowie der Test entsprechender Aussagen (vgl. Martin 1989, Kretschmann 1990) konnten hier nicht mehr als eine „konkrete Utopie“ angesehen werden. Davon unabhängig ist sowieso fraglich, ob derartige Kriterien bei sozialwissenschaftlichen Zusammenhängen in umfassender Form erreichbar sind und nicht mehr als ein hehres Ziel darstellen. Der dieser Untersuchung zugrundeliegende Methodenmix erstreckte sich auf folgende Erhebungsinstrumente:

- 114 mündliche halbstandardisierte Interviews mit Arbeitsdirektoren (Personalvorständen), Vorstandsmitgliedern, Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitgliedern (Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern in 34 mitbestimmten Unternehmen, darunter zwei Unternehmen, die der Montanmitbestimmung unterliegen);
- Dokumentenanalysen (z. B. Satzungen, Geschäftsordnungen des Vorstands und des Aufsichtsrats, Personalstatistiken, Geschäftsberichte und personalpolitische Konzepte in diesen 34 Unternehmen);
- Fallstudien in zehn Unternehmen aus dem o. g. Untersuchungskreis über die Mitwirkung des Personalressorts bei personalpolitischen Entscheidungen (insbesondere Betriebsänderungen, Sozial- und Beschäftigungspläne);
- Teilstrukturierte Gruppendiskussionen mit Vertretern verschiedener Unternehmen und Interessenverbände;

- Expertengespräche mit Vertretern von bestimmten Unternehmen und Interessenverbänden und eine
- standardisierte schriftliche Befragung *aller* Arbeitsdirektoren (Personalvorstände) in Unternehmen, welche dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen.

Diese unterschiedlichen Methoden dienen natürlich dem Ziel, möglichst viel über die Handlungssituation des Arbeitsdirektors zu erfahren. Hierzu sollten vor dem Hintergrund ausgewählter Unternehmen die Erfahrungen der Top-Personalmanager selbst mit den Aussagen anderer Funktionsträger der Unternehmungs- und Betriebsverfassung zu einem abgerundeten Gesamtbild verknüpft werden. Aus dieser übergeordneten Zielsetzung wurden folgende Teilziele abgeleitet, um zu operationalisierbaren Elementen der „Situation des Arbeitsdirektors 1976“ zu gelangen.

Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Situationskontextes und ausgehend von Daten zur *Person* des Personalvorstands sollen Zusammenhänge zwischen Merkmalen wie Alter, beruflichem Werdegang, Engagement in Verbänden sowie den Bedingungen seiner Bestellung mit seiner Akzeptanz bei Vorstandskollegen, Repräsentanten des Betriebsrates und beider Seiten des Aufsichtsrates untersucht werden. Durch Einbeziehung von Fragen nach Vorgängern des amtierenden Arbeitsdirektors soll in allen Unternehmen ermittelt werden, inwieweit beim Übergang zum MitbestG 1976 der bisherige Personalchef, ein bereits amtierendes Vorstandsmitglied, der Vorsitzende des Betriebsrates oder ein externer Bewerber zum Arbeitsdirektor bestellt wurde. Auch die für einen Arbeitsdirektor notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten werden im Eigen- und Fremdbild erhoben.

Ein weiterer zentraler Fragenkomplex umfaßt die *Position und Funktion des Personalvorstands im Vorstand*. Teilaspekte dieser Betrachtung sind die Geschäftsverteilung im Vorstand, der Zuschnitt des Geschäftsbereichs des Arbeitsdirektors, die Zuordnung der Leitenden Angestellten und personalpolitischer Grundsatzfragen (z. B. Tarifpolitik) zum Personalressort sowie das Ausmaß an Überantwortung personalpolitischer Fragen in die Entscheidungskompetenz des Gesamtvorstandes oder speziell des Personalvorstandes. Im Falle von Konzernunternehmen werden auch mögliche Begrenzungen des Entscheidungsspielraumes des Arbeitsdirektors durch personalpolitische Vorgaben der Muttergesellschaft erfaßt.

Ein weiteres Teilziel dieser Untersuchung umfaßt die Analyse der Beziehungen und Kontakte des Arbeitsdirektors zum *Aufsichtsrat* und zu Repräsentanten von Anteilseigner- und Arbeitnehmer-Bank. Ein besonderes Interesse gilt hier der Frage, ob der Arbeitsdirektor – oder ein anderes Vorstandsmitglied – an den Vorbesprechungen der Aufsichtsratsmitglieder teilnimmt und diese als ein Kennzeichen für ein besonderes Vertrauensverhältnis gewertet werden kann. Außerdem soll die Zusammenarbeit der Mitglieder von Arbeitnehmer- resp. Anteilseigner-Seite untereinander sowie die Rolle des Aufsichtsrats-Vorsitzenden im Aufsichtsrat und gegenüber dem Vorstand beleuchtet werden, um Hintergrundinformationen über mögliche Konfliktlinien und Kooperationsmuster zu erhalten, die für die Person und Funktion des Arbeitsdirektors von Bedeutung sein können.

Der vierte Schwerpunkt bezieht sich auf die *Verflechtungen von Betriebs- und Unternehmensverfassung*, indem auch die Zusammenarbeit des Arbeitsdirektors mit den Arbeitnehmervertretungen (speziell Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten – letzteres soweit vorhanden) einer Analyse unterzogen wird. Als wichtige Untersuchungsaspekte lassen sich die Fragen herausheben, inwieweit der Arbeitsdirektor persönlich durch regelmäßige Teilnahme an den entsprechenden Sitzungen als Repräsentanz des Vorstandes und Ansprechpartner der Arbeitnehmer-Vertreter auftritt oder sich z. B. durch den Personalleiter vertreten läßt. Neben dieser mehr quantitativen Betrachtung werden auch qualitative Gesichtspunkte wie die Intensität der formalen und informalen Beziehungen und die Einschätzung der Informationspolitik des Personalvorstands berücksichtigt.

Um schließlich zu *Gestaltungs- und Änderungsempfehlungen* im Sinne einer Weiterentwicklung von Position und Funktion des obersten Personalchefs zu gelangen, wird von allen Befragten eine Bewertung des MitbestG 1976, ihre Kritik und eventuelle Änderungsvorschläge in die Untersuchung einbezogen.

Zur Verdeutlichung der Situation des Arbeitsdirektors zwischen den Interaktionsebenen Vorstand, Betriebsverfassung und Aufsichtsrat sollen schließlich seine Rolle und Funktion bei *unternehmenspolitischen Entscheidungen* mit personellen Auswirkungen wie z. B. Betriebsänderungen oder Rationalisierungsmaßnahmen untersucht werden. Hierbei stehen Zeitpunkt und Umfang der Einbeziehung des Arbeitsdirektors in die Vorbereitung und Durchführung dieser Maßnahmen ebenso im Mittelpunkt wie auch die Möglichkeiten des Betriebsrates oder der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, auf der Grundlage der Informationspolitik des Arbeitsdirektors u. a. Vorstandsmitglieder noch Einfluß auf die Vorstandskonzeption zu nehmen, Alternativvorschläge zu unterbreiten und damit möglicherweise die Unternehmenspolitik zu beeinflussen.

Ausgehend von Position und Funktion des Arbeitsdirektors sollen des weiteren unter Berücksichtigung der in den Unternehmen existierenden *personalpolitischen Konzepte* Rückschlüsse auf den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen gezogen werden. In Abhängigkeit von Determinanten wie z. B. der Person des Top-Managers für das Personalwesen und seiner Stellung im Vorstand werden Aufschlüsse darüber erwartet, inwieweit das Personalressort auch unternehmensstrategische Bedeutung gewonnen hat oder primär auf der Stufe einer Dienstleistungsfunktion anzusiedeln ist.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde mit dem erwähnten Methodenmix gearbeitet. Dabei spielte naturgemäß die Erhebung und Auswertung verbaler Daten eine wichtige Rolle (Huber/Mandl 1982 und die dort angegebene Literatur). Wie im nächsten Kapitel noch näher verdeutlicht wird, konnten dabei verschiedene Daten erhoben und so ausgewertet und verdichtet werden, daß, hierauf aufbauend eine zweite standardisierte, repräsentative Befragung erfolgen konnte. Dabei war es dann auch ansatzweise möglich, signifikante Zusammenhänge zu ermitteln und verschiedene Vermutungen (Hypothesen) zu überprüfen. Insofern kommen in diesem Buch sowohl qualitative als auch quantitative Untersuchungsverfahren zur Anwendung.

5.3 Zum Stand der empirischen Forschung über Arbeitsdirektoren und Personalvorstände

Von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen, konzentrieren sich bislang vorliegende empirische Untersuchungen über Arbeitsdirektoren auf den Arbeitsdirektor im Montan-Bereich. Schriftliche Befragungen dominieren. Die Interviewquote beträgt nur bei einer Untersuchung 50 Prozent (Spie/Bahlmann 1978/1979), sonst liegt sie deutlich darunter.

Arbeitsdirektoren aus dem Geltungsbereich des MitbestG 1976 wurden insbesondere von Spie im Bereich der Metallindustrie untersucht, wobei Interviews für den Pretest der Fragebögen durchgeführt wurden. Insgesamt beteiligten sich 41 bzw. 22 Prozent der Arbeitsdirektoren aus der Metallindustrie an der schriftlichen Befragung. Abbildung 14 gibt einen kurzen Überblick über die einzelnen Untersuchungen (Spie 1985, S. 256).

Sie zeigt, daß empirische Untersuchungen insgesamt recht selten sind. Obwohl es Veröffentlichungen zum „Montan-Arbeitsdirektor“ seit Anfang der fünfziger Jahre gibt, handelt es sich hierbei meistens um Erfahrungsberichte von Arbeitsdirektoren bzw. ihrer Mitarbeiter oder um Dissertationen (Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter 1977, Jungbluth 1957, Ostertag 1981).

Beim „Arbeitsdirektor 1976“ überwiegen ebenfalls bislang Dissertationen (z. B. Leicht 1980; Przybylski 1983) und Erfahrungsberichte (z. B. Säcker/Zander 1981). Empirische Untersuchungen, die zugleich veröffentlicht worden sind, liegen vor von Spie (Spie 1983; Spie/Piesker 1983; Spie 1985) sowie von der Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Martens u. a. 1984, 1985). Ferner gibt es eine umfangreiche schriftliche Befragung (Wunderer/Klimecki/Paaschen 1976) mit einer bemerkenswert hohen Rücklaufquote, die bislang noch nicht veröffentlicht worden ist. Die Situation der häufig erst 1978 bestellten Arbeitsdirektoren nach dem damals neuen Mitbestimmungsgesetz konnte sie wohl noch nicht erfassen.

Darüber hinaus taucht die Figur des Personalvorstandes/Arbeitsdirektors in anderen wichtigen Untersuchungen zum Mitbestimmungsgesetz 1976 (z. B. Witte 1980, 1981a, b, c, 1982; Kirsch/Scholl 1983; Steinmann/Gerum u. a. 1980), bei denen entweder Dokumentenanalysen dominieren oder die Einflußpotentiale bzw. die faktische Macht von Aufsichtsrat, Vorstand, Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter untersucht werden, entweder nur als Randfigur, indirekt (z. B. als Vorstandsmitglied) oder gar nicht auf.

Untersuchungen	Grund- gesamtheit absolut	Antworten absolut	Erfassungs- quote (in %)	Interview- quote (in %)
Blumenthal ¹ 1953/54	34	10	29	?
Neuloh ² 1958	36	36	100	–
Blume ³ 1960	87 ^a	81	90	33
Voigt ⁴	44 ^c	?	–	27
Geckler ⁵ 1964	87 ^a	3	4	4
Mitbestimmungskommission ⁶ 1970	62 ^a	52	84	10
Spie/Bahlmann ⁷ 1977	30 ^b	21	70	50
Spie 1979/80				
– Stahlindustrie	24 ^b	9	38	–
– Metallindustrie	184	41	22	–

a einschließlich Bergbau

b ohne Arbeitsdirektoren (Werksdirektoren) in rechtlich unselbständigen Unternehmen

c einschließlich Holding-Gesellschaften (MitbestEG)

1 vgl. Blumenthal (1960), S. 17

2 vgl. Neuloh (1960), S. 155

3 vgl. Blume (1962), S. 62 ff.

4 vgl. Voigt (1962), S. 122

5 vgl. Geckler (1964), S. VI (Vorwort)

6 vgl. Sachverständigenkommission (1970), S. 8 ff. und S. 120

7 vgl. Spie/Bahlmann (1977)

Abbildung 5.1: Empirische Untersuchungen über Arbeitsdirektoren (Spie 1985, S. 256)

Wichtige Berührungspunkte für die vorliegende Untersuchung liegen trotzdem vor. Dies gilt auch für verschiedene Parallel-Projekte im Rahmen des DFG-Schwerpunktes „Unternehmensverfassung“ (Bleicher/Leberl/Paul 1989, Macharzina 1990, Oechsler/Schönfeld 1988, Osterloh 1990, Staehle/Osterloh 1985).

Die bereits erwähnte Untersuchung von Ulrich Spie kann für sich in Anspruch nehmen, einen umfassenden Einblick und Quervergleich von Aufgaben- und Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors in der Montanindustrie und in der Metallindustrie zu ermöglichen. Sie bezieht sich in starkem Maße auf Fragen der Geschäftsverteilung zwischen den Vorstandsressorts sowie auf den Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors (Kernbereich), die Person des Arbeitsdirektors und seinen Werdegang, die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern (Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre) sowie die Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Fragen des Zusammenwirkens mit Mitgliedern des Aufsichtsrats werden dort kaum behandelt. Hier verweist Spie in einem mit ihm geführten Expertengespräch auf den Zeitpunkt seiner Untersuchung und die damals noch bestehende Verfassungsklage der Arbeitgeberverbände, was eine emotionsfreie Behandlung dieser Thematik verhindert habe.

Während Ulrich Spie die „76er“ Personalvorstände/Arbeitsdirektoren ausschließlich schriftlich befragte und sich auf die Metallindustrie konzentrierte, wurden von der Sozialforschungsstelle Dortmund im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung über die Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 neben 177 internen und externen Arbeitnehmer-Vertretern im Aufsichtsrat auch 30 leitende Angestellte (zumeist mit Aufsichtsrats-Funktion) und 17 Arbeitsdirektoren aus verschiedenen Branchen interviewt (Martens 1986, S. 149). Dabei standen ebenfalls Aspekte der Geschäftsverteilung und der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern sowie die Funktion des Arbeitsdirektors bei personal- und unternehmenspolitischen Entscheidungen im Mittelpunkt. Neben diesen Interviews und der Auswertung von Dokumenten aus 46 Unternehmen wurden zwei schriftliche Befragungen in 458 mitbestimmten Unternehmen (Vollerhebung) mit einem Rücklauf von jeweils über 70 Prozent durchgeführt, bei denen es grundsätzlich um den weiten Bereich der Mitbestimmungspraxis ging und die Funktion des Arbeitsdirektors eher im Hintergrund stand. Die Fragebögen wurden ausschließlich an Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat verschickt.

Für die Zielsetzung der hier vorliegenden Arbeit sind die erwähnten Arbeiten von Ulrich Spie und der Sozialforschungsstelle Dortmund als wichtige Grundlage anzusehen. Dabei bestehen bei vielen Gemeinsamkeiten – und damit einhergehenden Vergleichsmöglichkeiten – in diversen Fragestellungen methodische, inhaltliche und den Untersuchungsumfang betreffende Unterschiede wie folgt:

- die Deskription der Situation des Arbeitsdirektors/Personalvorstandes 1976 geht in dieser Untersuchung über den Metallbereich hinaus und erstreckt sich auch auf die anderen bedeutenden Wirtschaftsbereiche in der Bundesrepublik Deutschland;
- eine umfassende Situationsanalyse kann sich nicht auf den Arbeitsdirektor und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beschränken. Deshalb sind neben den Interdependenzen zwischen Betriebs- und Unternehmensverfassung auch die Beziehungen zu den Vorstandskollegen und den Vertretern der Anteilseigner-Seite zu beachten;
- schriftliche Befragungen reichen nicht aus, um eine entsprechende Situationsanalyse vornehmen zu können. Deshalb wurde hier – und dies ist eine grundsätzliche methodische Übereinstimmung zur Vorgehensweise der Sozialforschungsstelle Dortmund – einer Kombination aus standardisierter und schriftlicher Befragung mit Dokumentenanalyse, halb-standardisierten Interviews, freien Expertengesprächen und Fallstudien der Vorzug gegeben.

Dabei soll im nächsten Abschnitt kurz die Vorgehensweise in diesem Buch beschrieben werden.

5.4 Vorgehensweise

Nachdem in Teil I das Personalmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Handlungssituation des Arbeitsdirektors als Leitungsaufgabe der Unternehmung näher beschrieben wurde, soll im nun folgenden Teil II die Personalfunktion in der Unternehmensleitung einer empirischen Analyse unterzogen werden.

Dabei bilden mehrere empirische Untersuchungen – jeweils vor dem Hintergrund vergleichbarer anderer Erhebungen –, die vom Verfasser zwischen 1986 und 1991 geleitet wurden, die Grundlage für die Analyse der Handlungssituation des Arbeitsdirektors. In diesem Zusammenhang werden vor allem folgende Zusammenhänge detailliert untersucht:

- der allgemeine Situationskontext,
- Handlungsgrundlagen der Handlungssituation,
- die Akteure der Handlungssituation,
- Interaktionsmuster,
- Prozesse zwischen den Akteuren,
- Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse, personalpolitische Aspekte und personalwirtschaftliche Konsequenzen,
- Schwerpunkte der Personalpolitik.

Hieraus leiten sich wiederum in Teil III prospektivische Aussagen ab über die Strukturierung eines Human-Resources-Managements durch Spitzenorganisation. Dabei stehen einerseits die verschiedenen Harmonisationsfunktionen des Human Resources Managements als auch verschiedene Entwicklungstendenzen der Personalfunktion im Mittelpunkt der Ausführungen.

Mit zusammenfassenden Bemerkungen über das Ergebnis der Arbeit in Teil IV sowie verschiedenen personalpolitischen Empfehlungen schließt diese Arbeit ab.

II. Teil

Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung: eine empirische Analyse der Situation des Arbeitsdirektors

6. Kapitel

Datenbasis

Wie in Teil I bereits begründet, kann eine empirische Analyse der Situation des Arbeitsdirektors nur mit einem Mix unterschiedlicher Erhebungsinstrumente vorgenommen werden. Viele Aussagen sind notwendigerweise erst einmal deskriptiv. Einigermaßen gehaltvolle Hypothesen lassen sich eigentlich erst nach Abschluß der hier beschriebenen Untersuchungen aufstellen. Hierzu ist sonst die Datenbasis sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu gering. Hinzu kommt die Zugangsproblematik zu dem zu befragenden Personenkreis. Auch dies hat zur Konsequenz, daß auf vielfach bewährte Regeln zur Ermittlung einer repräsentativen Grundgesamtheit erst einmal verzichtet werden mußte. Insofern stand zunächst eine explorative Vorgehensweise im Vordergrund. Auf dieser Basis war es dann möglich, bestimmte Aussagen in einer Totalerhebung aller Arbeitsdirektoren zu gewinnen. Dabei war klar, daß angesichts wechselnder Personen – nicht zuletzt herrschte zur Zeit der Erhebung ein nicht zu unterschätzender Generationswechsel bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Betriebsratsvorsitzenden – nur zum Teil eine *direkte* Vergleichbarkeit der insgesamt gewonnenen Daten gewährleistet ist. Gleichwohl gibt es wohl keinen anderen Weg, um sukzessive zu fundierten Informationen mit Aussagen über gesetzmäßige Beziehungen und Modellzusammenhänge zu gelangen. Dies bedeutete auch, daß in den ersten Erhebungsstudien besonderer Wert auf halbstandardisierte Interviews gelegt werden mußte. Eine standardisierte, quantitativ ausgerichtete Befragung hätte hier wohl eher eine gewisse Scheingenaugigkeit suggeriert.

In diesem Sinne läßt sich die Vorgehensweise zur Datengewinnung ab dem Beginn der Untersuchung im Jahre 1986 wie folgt beschreiben.

6.1 „Qualitative“ Untersuchung 1986–1989

Das ursprüngliche Arbeitsprogramm eines DFG-Projektes für den Zeitraum vom 1.1.1986 bis 31.12.1987 sah die Auswahl von zehn Aktiengesellschaften vor, die dem MitbestG 1976 unterliegen. Diese Unternehmen sollten sich hinsichtlich verschiedener Merkmale wie Branche, Unternehmensgröße und Ausmaß der Konzernverflechtung sowie ihrer regionalen Verteilung voneinander unterscheiden.

Da Probleme beim Zugang zu den gewünschten Unternehmen und Interviewpartnern zu befürchten waren, wurden zunächst die Arbeitsdirektoren in 48 Unternehmen aller einschlägigen Branchen angeschrieben (46 nach dem MitbestG 1976, zwei aus „Kontrastgründen“ nach MontanmitbestG) und um die Möglichkeit zu einer persönlichen

Vorstellung des Forschungsprojektes und -programmes gebeten. Aufgrund bestehender Kontakte zu verschiedenen Unternehmen wurden neben 34 Aktiengesellschaften auch 14 Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit in die Auswahl einbezogen und somit auch das Merkmal der Rechtsform als Untersuchungskriterium eingeführt.

Sieben der angeschriebenen Aktiengesellschaften und drei GmbH's lehnten eine Beteiligung am Projekt direkt ab. Eine Aktiengesellschaft und eine GmbH erbaten eine Zurückstellung; diese Unternehmen sind daraufhin nicht mehr angesprochen worden.

Bei 26 der 34 angeschriebenen Aktiengesellschaften (= 76,4 Prozent) und 10 von 14 GmbHs (= 71,4 Prozent) konnte das Anliegen des Forschungsvorhabens und die angestrebte Vorgehensweise bei der Datenerhebung in einem Gespräch mit dem Arbeitsdirektor anhand nachstehender Abbildung persönlich erläutert werden (vgl. Abbildung 6.1).

- Vorbesprechung mit dem Personalvorstand/Arbeitsdirektor
- Standardisierter Fragebogen (von einem Mitarbeiter des Personalwesens auszufüllen) z.B.
 - Größe, Organisationsstruktur
 - Unternehmensentwicklung
 - Betriebsratsorganisation
 - Aufsichtsratsmitglieder
 - Personalpolitische Konzepte und Systeme/Tarifverträge
 - Geschäftsordnung des Aufsichtsrats/Satzung des Unternehmens
 - Arbeitsdirektoren seit 1976
- Halbstandardisierte, freie Interviews mit (im einzelnen zu besprechen):
 - Personalvorstand/Arbeitsdirektor
 - Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat:
 - Gewerkschafter
 - Betriebsratsvorsitzender
 - Leitender Angestellter
 - Kapitalvertreter im Aufsichtsrat (vereinzelt)
- Themenkomplexe (u. a.):
 - Geschäftsverteilung Vorstandsressorts
 - Aufgabenbereich Arbeitsdirektor
 - Person des Arbeitsdirektors (Herkunft, Wahl)
 - Zusammenarbeit Aufsichtsrat
 - Zusammenarbeit Betriebsräte
 - Rolle/Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen
 - Entwicklungstendenzen von Mitbestimmung und Betriebsverfassung
 - Eventuell: Erstellung einer exemplarischen Fallstudie

Abbildung 6.1: Check-List zum Vorstellungsgespräch

In den Gesprächen wurde neben der Bearbeitung eines standardisierten Fragebogens auch die Wahl der Interviewpartner aus Betriebs- und Unternehmensverfassung besprochen. Die optimale Kombination von *sechs* Interviewpartnern aus jedem Unternehmen (Arbeitsdirektor, anderes Vorstandsmitglied, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Leitender Angestellter im Aufsichtsrat, Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat, Kapitalvertreter) konnte immerhin in *neun* sowie die Kombination mit *fünf* Interviews in *acht* Unternehmen realisiert werden. Als Gründe für die nicht immer erreichte absolute Vollständigkeit sind u. a. räumliche und zeitliche Probleme (z. B. Kapitalvertreter aus dem Ausland) sowie mangelnde Erfahrungen der Amtsinhaber im neuen Aufsichtsrats-Amt zu nennen.

Des weiteren wurden im Rahmen der Vorstellung des Projektes die Durchführbarkeit und Thematik einer exemplarischen Fallstudie zur Rolle und Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Maßnahmen (insbesondere die zum damaligen Zeitpunkt häufig vorkommenden Betriebsänderungen, Rationalisierungen) angesprochen und bei den geeigneten Unternehmen ein weiteres Gespräch zur Konkretisierung dieser Pläne nach Abschluß der Interviewphase im Herbst 1987 vereinbart.

Nach Vorstellung des Projektes entschieden sich zwei Unternehmen (GmbH) gegen eine Mitwirkung am Forschungsvorhaben, so daß sich insgesamt folgende Struktur der 34 am Projekt beteiligten Unternehmen ergibt:

	MitbestG 1976	Montan-MitbestG	
AG	25	1	26
GmbH	7	1	8
Insgesamt	32	2	34

Abbildung 6.2: Mitbestimmungsrechtliche Struktur der beteiligten Unternehmen

	AG	GmbH	Summe
Angeschriebene Unternehmen	34	14	48
Absagen	7	3	10
Zurückgestellt	1	1	2
Vorstellung des Projektes bei	26	10	36
Absagen nach Vorstellung des Projektes	–	2	2
Beteiligte Unternehmen	26	8	34
Erfolgsquote (in % der angeschriebenen Unternehmen)	76,5	57,1	70,8

Abbildung 6.3: Ursprünglicher und verwirklichter Untersuchungsumfang

Somit konnten von 48 angesprochenen Unternehmen 34 zu einer Mitwirkung am Forschungsprojekt gewonnen werden, was einer Teilnahmequote von 72,9 Prozent entspricht.

Bezogen auf die Grundgesamtheit von 471 gemäß MitbestG 1976 mitbestimmten Aktiengesellschaften und GmbH's (Stand: 31.12.1988; Quelle: Hans-Böckler-Stiftung) ergibt sich somit ein Anteil von immerhin 7,4 Prozent für die zunächst explorativen Untersuchungszwecke. Differenziert nach der Rechtsform bedeutet dies:

25 der 290 mitbestimmten AG's (8,6 Prozent) und sieben der 181 mitbestimmten GmbH's (3,8 Prozent) sind in der ersten Untersuchung enthalten. Damit kann natürlich in keinem Falle von einer repräsentativen Untersuchung gesprochen werden. Gleichwohl wurde versucht, durch eine gründliche Auswahl der zu untersuchenden Firmen möglichst nahe an die Situation des Arbeitsdirektors in großen Unternehmen heranzukommen.

Insgesamt wurde seit Projektbeginn im Januar 1986 nachstehender Zeitplan realisiert:

- ab 1/86: Auswahl der Unternehmen
Kontakte zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, zum Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, zur Hans-Böckler-Stiftung, Union der Leitenden Angestellten, Deutsche Gesellschaft für Personalführung
- 2/86: Entwicklung des standardisierten Fragebogens
- 3/86: Erstellung der Interview-Leitfäden
- 4/86, 5/86: Durchführung der Interviews in zwei Pilot-Unternehmen und Auswertung der Interviews
- 6/86: Versendung der Fragebögen
- von 1/86–6/86: Vorstellungsgespräche bei den einzelnen Firmen
- 7/86: Erste Auswertung der Fragebögen, zum Teil telefonische Klärung von Fragen, zum Teil Vormerkung offener Punkte für die Interviews
- ab 8/86: Durchführung der Interviews
- 2/87: Durchführung einer Fallstudie in einem Pilot-Unternehmen
- 3/87: Auswertung der Fallstudie für die weitere Erhebung
- bis 10/88: Erhebung von 13 Fallstudien
- bis 6/89: Durchführung der restlichen Interviews und Expertengespräche

Bis zum Juni 1989 wurden insgesamt 175 Interviews und Expertengespräche durchgeführt. Hierin sind neben 132 Interviews mit Gesprächspartnern der sechs Aktorengruppen auch 18 Expertengespräche mit Vertretern von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, der Union der Leitenden Angestellten, dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) sowie rund

25 Gespräche mit Personalleitern u. a. Experten aus den Fachabteilungen der beteiligten Firmen zur Erhebung der 13 Fallstudien enthalten. Alle Gespräche und Interviews wurden vom Verfasser mit jeweils einem wissenschaftlichen Mitarbeiter durchgeführt. Die Interviews dauerten ein bis drei Stunden. Besonders zeitintensiv waren die Gespräche mit den Personalvorständen und den betrieblichen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, die in der Regel zugleich das Amt des Betriebsratsvorsitzenden ausübten.

Nachstehende Abbildungen zeigen die Verteilung der durchgeführten Interviews je nach Aktorengruppe.

Arbeitsdirektor	33
Gesamtbetriebsrat, Betriebsrat	28
Leitende Angestellte	22
Anderes Vorstandsmitglied	15
Gewerkschafter	19
Anteilseigner	15
Summe:	132

Abbildung 6.4: Die Verteilung der durchgeführten Interviews auf die sechs Personengruppen

6 Interviews	9 Unternehmen
5 Interviews	8 Unternehmen
4 Interviews	5 Unternehmen
3 Interviews	2 Unternehmen
2 Interviews	3 Unternehmen
1 Interview	6 Unternehmen
Anzahl der interviewten Unternehmen:	33 Unternehmen
Mittelwert: 4 Interviews pro Unternehmen	

Abbildung 6.5: Die Verteilung der Interviews auf die beteiligten Unternehmen nach Anzahl der Interviews pro Unternehmen

Art der Informationsbasis	Anzahl der Unternehmen
Fragebogen <i>und</i> Interviews erhoben	29
Nur Interviews erhoben	4
Nur Fragebogen erhoben	1
Summe:	34

Abbildung 6.6: Datenbasis der Untersuchung (Materialstruktur)

In der überwiegenden Zahl der beteiligten Unternehmen konnte zusätzlich ein standardisierter Fragebogen an Experten der Personalabteilung verschickt werden, in dem vor allem einige wichtige unternehmensbezogene Informationen abgefragt wurden.

6.2 „Quantitative“ Untersuchung 1989–1991

Auf der Basis der Informationen, die in den mündlichen und schriftlichen Befragungen sowie in den Expertengesprächen und Fallstudien gewonnen wurden, konnte in einem zweiten Schritt der Versuch gewagt werden, eine standardisierte Befragung von Arbeitsdirektoren vorzunehmen. Eine standardisierte Befragung aller Aktorengruppen wurde zu diesem Zeitpunkt als zu umfangreich bzw. aufwendig zurückgestellt. Eine derartige Untersuchung, die jedoch in den nächsten Jahren in den mitbestimmten Unternehmen der nun „größeren“ Bundesrepublik Deutschland erfolgen soll, ist in den nächsten Jahren geplant, sobald entsprechende Erfahrungen vorliegen. Damit dürfte etwa Mitte der Neunziger Jahre zu rechnen sein.

Grundlage der hier beschriebenen quantitativen Untersuchung sind vermutete Datenkonstellationen und Erfahrungszusammenhänge, die zum Teil auch als Arbeitshypothesen bezeichnet werden können. Von 480 Unternehmen, die zum 31.12.1988 dem MitbestG 1976 unterlagen, beteiligten sich 321 an der schriftlichen Befragung (Fragebogen vgl. Anhang), die von Mai bis Oktober 1989 durchgeführt wurde (Rücklaufquote: 66,8 Prozent). Unter den Reaktionen waren 39 Absagen, so daß 282 ausgefüllte Fragebögen die Datenbasis der weiteren Untersuchung bilden. Dies entspricht einem Anteil von 58,7 Prozent der Grundgesamtheit und ist im Quervergleich zu anderen Untersuchungen im Bereich der Betriebs- und Unternehmensverfassung als recht beachtlich einzustufen.

Dabei konnte festgestellt werden, daß im Hinblick auf Rechtsform, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit vergleichbare Angaben zur Verteilung in der Grundgesamtheit vorlagen. Darüber hinaus wurde zusätzlich mit Hilfe eines parameterfreien Tests geprüft, ob die Variablen Branche, Rechtsform und Mitarbeiterzahl in Grund- und Untersuchungsgesamtheit gleich verteilt sind. Der U-Test von Mann und Whitney ergab für alle

drei Variablen eine Annahme der Nullhypothese (Claus/Ebner 1979, S. 224): Untersuchungssample und Grundgesamtheit sind gleich verteilt, so daß eine repräsentative Datenbasis für die Studie vorliegt.

Die entsprechenden Auswertungen beziehen sich zunächst auf alle 282 Unternehmen der Untersuchungsgesamtheit. Sobald bemerkenswerte (signifikante) Unterschiede festzustellen waren, wird zusätzlich auf die besonderen Verhältnisse bei Aktiengesellschaften mit beschränkter Haftung und bei öffentlichen Unternehmen eingegangen. Diese Vorgehensweise ist einerseits auf die Besonderheiten der Beziehungen zwischen den Organen der GmbH zurückzuführen und andererseits auf die Tatsache, daß die Arbeitsdirektoren der öffentlichen Unternehmen sich relativ häufig aus dem Arbeitnehmerlager rekrutieren und von daher der Person des Arbeitsdirektors nach dem Montanmitbestimmungsgesetz faktisch recht nahekommen.

In den folgenden Kapiteln wird im einzelnen näher gekennzeichnet, aus welchen Untersuchungen die angegebenen Daten stammen. Sicherlich entspräche es einer idealen Vorstellung, gewissermaßen induktiv von den Ergebnissen der einen auf die Ergebnisse der anderen Untersuchung zu schließen. Dies war jedoch nicht immer möglich, weil nicht alle Ergebnisse der „qualitativen“ Untersuchung in die „quantitative“ Befragung eingearbeitet werden konnten. Teilweise haben die Ergebnisse der zweiten Untersuchung wegen ihres Anspruches auf Repräsentativität die Ergebnisse der ersten Untersuchung auch überlagert, sobald es sich um vergleichbare Daten handelte.

Deshalb soll im folgenden in den einzelnen Abschnitten gegebenenfalls auch kurz dargestellt werden, wie der Prozeß der Datengewinnung und -verarbeitung bzw. der Informationsaufbereitung und -verdichtung verlaufen ist.

7. Kapitel

Situationskontext

Wie im letzten Kapitel ausgeführt, wurden in einem standardisierten Fragebogen bei der ersten Untersuchung verschiedene Daten erhoben, die für die nachfolgenden Analysen als Situationskontext anzusehen sind. Sinnvolle Zusammenhänge entstehen insbesondere dann, wenn eine Analyse der halb-standardisierten Interviews (Leitfaden-Interviews) erfolgt, die sowohl pro Aktorengruppe für sich (Arbeitsdirektor, Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter) als auch – nach typologischen Gesichtspunkten gruppiert – für jedes einzelne Unternehmen bzw. die dortigen Autorengruppen vorgenommen wurden.

Von 34 an der Untersuchung beteiligten Unternehmen haben 30 = ca. 88 Prozent den standardisierten Fragebogen beantwortet. Er wurde in der Regel von einem qualifizierten Mitarbeiter des Personalressorts federführend betreut und von Mitarbeitern des befragten Unternehmens ausgefüllt. Im zeitlichen Zusammenhang mit den später durchgeführten Leitfaden-Interviews wurden die Fragebögen noch einmal durchgesprochen und gegebenenfalls korrigiert. Dabei war es in der Regel auf spezielle Gegebenheiten als auch auf komplexe Zusammenhänge zurückzuführen, wenn Mißverständnisse bei der Beantwortung der Fragen entstanden. Insofern kann der Skepsis, ob ein Fragebogen pro Unternehmen als verlässliche Unterlage ausreicht, in erster Linie nur durch gründliche, zum Teil mehrmalige Rücksprachen und evtl. Korrektur nach den Leitfaden-Interviews entsprochen werden.

Der Fragebogen umfaßt folgende Fragenkomplexe, durch welche die jeweilige Handlungssituation der von uns Befragten illustriert werden sollte (vgl. Anhang):

1. Unternehmensgröße/Unternehmensentwicklung
2. Branche
3. Produktprogramm
4. Konzernstruktur
5. Organisationsstruktur
6. Mitgliedschaft in Verbänden
7. Gewerkschaften
8. Klassifizierung der Tarifverträge
9. Gewerkschaftliche Vertrauensleute
10. Mitbestimmungsrechtliche Regelung auf Unternehmensebene
11. Aufsichtsrat
12. Aufsichtsratsausschüsse
13. Satzung und Geschäftsordnungen
14. Betriebsratsorganisation

15. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
16. Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten

Darüber hinaus wurden verschiedene Materialien erbeten – und in unterschiedlichem Umfang zur Verfügung gestellt – (Geschäftsberichte, Organigramme, Unterlagen über Personal- und Führungssysteme), auf die insbesondere bei der Behandlung personalpolitischer Aspekte in den Situations-Analysen und Fallstudien noch zurückzukommen sein wird.

7.1 Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße dürfte mitbestimmend sein für die Komplexität und die Vielfalt von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Wagner 1989 b, S. 230). Insbesondere die Anzahl der inländischen Mitarbeiter ist sowohl aus gesetzlichen (BetrVG, MitbestG) als auch aus organisatorischen Gründen bestimmend für die Größe von Organen der Betriebs- und der Unternehmensverfassung und die ihnen zuarbeitenden Gremien.

Zur Messung der Unternehmensgröße wurden folgende Variablen herangezogen:

- Anzahl der Mitarbeiter und der
- Inlandsumsatz.

Von den 30 untersuchten Unternehmen im ersten, „qualitativen“ Untersuchungsabschnitt haben zwölf (ca. 40 Prozent) auch Mitarbeiter im Ausland beschäftigt. Ansonsten wurden nur Mitarbeiter im Inland angegeben. Dabei wird die Untersuchung der gesellschaftsrechtlichen Struktur zeigen, inwieweit es sich in diesem Sample um inländische Tochtergesellschaften ausländischer Konzernobergesellschaften handelt oder um autonome, ausschließlich auf das Inland konzentrierte Unternehmen (vgl. Kapitel 9: Organisatorische Grundlagen).

Gruppirt man die Unternehmen nach den Mitarbeiterzahlen im Inland 1985, so ergibt sich folgende Verteilung:

	Anzahl	Prozent
2 000 – 5 000	8 Unternehmen	26,7
5 000 – 10 000	7 Unternehmen	23,3
10 000 – 50 000	9 Unternehmen	30,0
50 000 – 100 000	3 Unternehmen	10,0
über 100 000	3 Unternehmen	10,0
	30 Unternehmen	100,0

Abbildung 7.1: Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

Etwa die Hälfte der untersuchten Unternehmen hat demnach mindestens 10 000 Mitarbeiter, während der Anteil derjenigen Unternehmen, welche die Mindestzahl von 2000 Mitarbeitern für das Wirksamwerden des MitbestG um bis zu 3000 Mitarbeiter überschreiten, immerhin mehr als ein Viertel (26,7 Prozent) beträgt.

	Anzahl	Prozent	Vergleichsdaten der SFS Dortmund ¹	
			Anzahl	Prozent
2 000 – 3 000	73	25,9	134 ²	28,3
3 000 – 5 000	85	30,1	146	30,8
5 000 – 5 000	66	23,4	108	22,8
10 000 – 5 000	48	17,0		
50 000 – 5 000	7	2,5	83 ³	17,6
über 100 000	3	1,1		
	282	100,0	471	100,0

1 Quelle: Bamberg et al. 1987, S. 343.

2 Enthalten sind hier 15 Firmen mit weniger als 2 000 Mitarbeitern.

3 Andere Größenklassen bei Unternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern.

Abbildung 7.2: Mitarbeiterzahl; Vergleich zwischen Grundgesamtheit zum 31.12.1984 und Untersuchungssample

Aus der repräsentativen Untersuchung geht allerdings hervor, daß mehr als die Hälfte der mitbestimmten Unternehmen zwischen 2000 und 5000 Mitarbeiter hat. Ca. 80 Prozent beschäftigen bis zu 10000 Mitarbeiter. Insofern waren im ersten Untersuchungssample überproportional viele Größtunternehmen mit mehr als 50000 Mitarbeitern beteiligt. Dies wird auch deutlich, wenn man zwischen den Rechtsformen der AG und der GmbH unterscheidet.

	Insgesamt		Aktiengesellschaft		GmbH	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
2 000 – 3 000	73	25,9	40	22,1	30	33,0
3 000 – 5 000	85	30,1	52	28,7	29	31,9
5 000 – 10 000	66	23,4	45	24,9	20	22,0
10 000 – 50 000	48	17,0	35	19,3	11	12,1
50 000 – 100 000	7	2,5	6	3,3	1	1,1
über 100 000	3	1,1	3	1,7	–	–

Abbildung 7.3: Mitarbeiterzahl; Vergleich zwischen AG und GmbH zum 31.12.1984 und Untersuchungssample

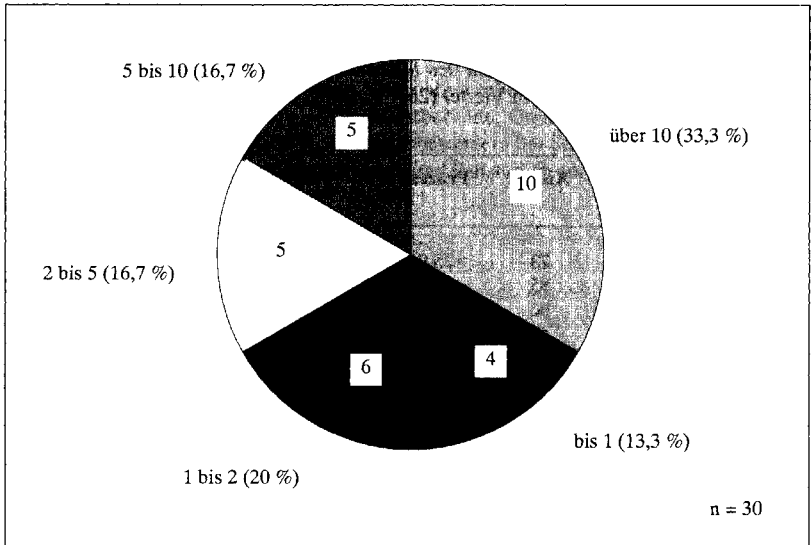


Abbildung 7.4: Unternehmen nach Umsatz 1985 (in Milliarden DM)

Unter den Firmen mit weniger als 5000 Mitarbeitern sind GmbH's deutlich häufiger vertreten als AG's: 50,6 Prozent der AG's beschäftigen zwischen 2000 und 5000 Arbeitnehmer, dagegen aber 64,7 Prozent der GmbH's.

Relativ hoch ist im ersten Untersuchungssample der *Inland-Umsatz* der untersuchten Firmen. Nur bei einem Unternehmen unterschreitet er die Milliarden-Grenze. Insofern müßte in Anlehnung an Gerum/Steinmann/Fees ein relativ hohes Mitbestimmungspotential vorliegen (1988, S. 138). Die Verteilung ist aus der nachstehenden Abbildung zu ersehen:

Betrachtet man die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im Zeitabschnitt von 1975–1985, so läßt sich bei mehr als 60 Prozent der Unternehmen ein Absinken der Mitarbeiterzahlen feststellen. Lediglich etwas mehr als ein Viertel (8/26,7 Prozent) weisen ein kontinuierliches Anwachsen der Mitarbeiterzahlen auf. Nahezu umgekehrt verläuft jedoch die entsprechende Entwicklung hinsichtlich Umsatz, Bilanzgewinn und Jahresüberschuß: ein durchaus typisches Bild für die wirtschaftliche Situation in diesem Zeitraum, wie auch der folgende Abschnitt zeigt.

7.2 Unternehmensentwicklung

Die jeweilige Unternehmensentwicklung gibt vor allem Aufschluß über aktuelle Schwerpunkte der Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen, etwa Fragen der Personalentwicklung in einem expandierenden Konzern im Gegensatz zu Betriebsstillegungen im Falle einer kontraktiven Unternehmensentwicklung. Darüber hinaus wird unterstellt, daß Art und Ausmaß der Unternehmensentwicklung auf das Klima der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen durchschlägt und insofern auch eine „kulturelle“ Dimension in sich birgt (Oechsler/Schönfeld 1988, S. 239 ff.).

In diesem Zusammenhang wurde zur Kennzeichnung der ökonomischen Situation der Unternehmen der Jahresüberschuß und der Bilanzgewinn erfragt. Hinweise auf den Verlauf der Unternehmensentwicklung sollten durch die Erhebung dieser Daten für die Jahre 1975, 1980 und 1985 gewonnen werden. Darüber hinaus wurden aktuelle Informationen aus der Wirtschaftspresse gesammelt, um ein relativ aktuelles Zahlenbild auch über die Zeiträume vor und nach der Befragung zu erhalten.

Betrachtet man die Entwicklung über die Jahre 1975 bis 1985, so ist zu erkennen, daß bei mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen (17/56,7 Prozent) der Umsatz stetig gewachsen ist. Etwa ein Viertel (7/23,3 Prozent) verzeichnen eine stagnierende Entwicklung, während er bei den restlichen Unternehmen (5/16,7 Prozent) abnimmt. Hinsichtlich der Entwicklung des Jahresüberschusses sind zwar größere Schwankungen festzustellen, ein Drittel des Untersuchungssamples (10/33,3 Prozent) weist jedoch ein kontinuierlich steigendes Ergebnis aus. Ansonsten sind Phasen des Gewinnrückganges nach Gewinnsteigerungen ebenso üblich wie umgekehrt.

Parallelen bestehen wiederum zwischen Bilanzgewinn und Jahresüberschuß, wenn auch in einigen Jahren, wohl aus bilanzpolitischen Gründen, Abweichungen festzustellen sind. Bei der Entwicklung des Bilanzgewinns zeigen fast zwei Fünftel (12/40 Prozent) einen kontinuierlichen Aufwärtstrend und etwa ein Viertel (7/23,3 Prozent) nach einem Abfallen 1980 im Jahre 1985 wieder ein Ansteigen des Jahresüberschusses. Immerhin ein weiteres Viertel (7/23,3 Prozent) weist eine kontinuierlich rückgängige Entwicklung aus.

Die Veränderung dieser Größen gibt meines Erachtens durchaus zutreffend die Unternehmensentwicklung in vielen Branchen im Zeitraum 1975 bis 1985 wieder, die einerseits durch Rationalisierungsmaßnahmen und einen damit zusammenhängenden Personalabbau sowie andererseits durch eine Konsolidierung und Zunahme der Unternehmensergebnisse gekennzeichnet war. Inzwischen hat sich die Ergebnislage in vielen Fällen verbessert, wodurch, wenn auch eher unterproportional, die Beschäftigungslage günstig beeinflusst wurde.

Allerdings hat in der vorliegenden Untersuchung nicht nur die Unternehmensentwicklung per se interessiert. Im Hinblick auf die Analyse von Kooperationssituationen zwischen dem Personalvorstand/Arbeitsdirektor und den anderen Akteuren im Bereich der Betriebs- und Unternehmensverfassung war es auch wichtig zu erfahren, inwieweit diese durch die ökonomische Lage des Unternehmens evtl. beeinflusst wurden. Dabei wurde zunächst die Veränderung der Beschäftigungslage insbesondere zwischen 1980

und 1985 berücksichtigt. In Verbindung mit den festgestellten Veränderungen von Umsatz, Bilanzgewinn und Jahresüberschuß konnte folgende Verteilung festgestellt werden:

	kontinuierlich steigend		erst fallend, dann steigend		stagnierend		fallend		Zahlen		Summe	
	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	Anzahl/Anteil*	
Mitarbeiter	8	26,7	–	–	1	3,9	19	63,3	2	6,7	30	100
Umsatz Inland	17	56,7	–	–	7	23,3	5	16,7	1	3,3	30	100
Jahresüberschuß	10	33,3	5	16,7	1	3,3	9	30,0	5	16,7	30	100
Bilanzgewinn	12	40,0	7	23,3	7	23,3	7	23,3	4	13,4	30	100

* Anteil in Prozent

Abbildung 7.5: Unternehmensentwicklung der befragten Unternehmen 1975–1985

	Anzahl	Prozent
Expandierende Unternehmensentwicklung	12	40,0
– durchweg expandierend	9	
– Expansion nach Konsolidierung	3	
Stagnierende Unternehmensentwicklung	3	10,0
Rückläufige Unternehmensentwicklung	15	50,0
– rückläufiger Umsatz und Personalbestand bei stabiler Ertragslage	8	
– durchweg rückläufig	7	
	n = 30	100,0

Abbildung 7.6: Alternative Unternehmensentwicklung

Im weiteren Verlauf der Auswertung wird insbesondere interessieren, inwieweit diese kontextualen Bedingungen sich auf die jeweilige Kooperationssituation ausgewirkt haben (vgl. Kapitel 11).

7.3 Branche

An der ersten Untersuchung haben sich Unternehmen aus folgenden Branchen beteiligt:

	Untersuchungssample 1986 (n = 32)*		Grundgesamtheit zum 01.01.1985 (n = 473)**	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Metall	12	37,5	189	40,0
Nahrungs-Genußmittel	4	12,5	26	5,5
Chemie/Mineralöl	5	15,6	78	16,5
Handel/Banken/Versicherungen	8	25,0	79	16,7
Öffentlich-rechtliche Unternehmen	3	9,4	55	11,6

* Die 2 montan-mitbestimmten Unternehmen konnten in diesen Vergleich nicht einbezogen werden.

** Quelle: SFS Dortmund: Bamberg et al. 1987, S. 343.

Abbildung 7.7: Branche/Betreuungsbereich der DGB-Gewerkschaften – ein Vergleich zwischen Untersuchungssample und der Grundgesamtheit der 1976er Unternehmen

Der Vergleich mit der Grundgesamtheit aller Unternehmen, die dem MitbestG 1976 unterliegen, zeigt, daß der Organisationsbereich der Gewerkschaften „Nahrung-Genußmittel“ und „Handel/Banken/Versicherungen“ überrepräsentiert ist, während Unternehmen der Metallbranche und öffentlich-rechtliche Firmen leicht unterrepräsentiert sind. Insgesamt ergibt sich jedoch hinsichtlich der befragten Unternehmen für die zunächst vorwiegend deskriptiven Untersuchungszwecke eine hinreichende Vielfalt im Hinblick auf mögliche Unterschiede von Kooperationsituationen.

Auch ein Vergleich mit der repräsentativen Untersuchungsgesamtheit bei der zweiten Befragung zeigt keine sehr starken Abweichungen.

Abbildung 7.8, Seite 74 verdeutlicht in diesem Zusammenhang, daß die Firmen aus dem Metallbereich fast 40 Prozent der Grund- bzw. Untersuchungsgesamtheit stellen. Es folgen – nahezu gleich stark vertreten – die Branchen „Chemie“ und „Handel-Banken-Versicherungen“ mit rund 16 Prozent Anteil in Grund- und Untersuchungsgesamtheit. Dabei kann hinsichtlich der Verteilung der befragten Unternehmen auf die Branchen bzw. gewerkschaftlichen Organisationsbereiche allerdings festgestellt werden, daß keine nennenswerten Unterschiede zur Verteilung der Grundgesamtheit bestehen.

			Vergleichsdaten der SFS Dortmund (01.01.1985) ¹	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Metall	109	38,9	189	40,0
Chemie	42	15,0	78	16,5
Banken/Versicherungen	23	8,2	79 ²	16,7
Handel	20	7,1	79 ²	16,7
Nahrungs-Genußmittel	14	5,0	26	5,5
Öffentliche Unternehmen	28	10,0	55 ³	11,6
Transport	4	1,4	55 ³	11,6
Bau	15	5,4	19	4,0
Sonstiges	25	8,9	29	6,1
	280 ⁴	100,0	473	100,0

1 Quelle: Bamberg et al. 1987, S. 343.

2 Der gewerkschaftliche Organisationsbereich „Handel-Banken-Versicherungen“ (HBV) wird bei der SFS Dortmund nicht unterteilt.

3 Bei der SFS Dortmund: gewerkschaftlicher Organisationsbereich „Öffentliche Dienste-Transport-Verkehr“ (ÖTV).

4 Zwei Unternehmen machten keine Angabe.

Abbildung 7.8: Branchenzugehörigkeit – Ein Vergleich zwischen Untersuchungssample und der Grundgesamtheit der 1976er Unternehmen

7.4 Produktprogramm

Die Frage nach der Entwicklung der zehn wichtigsten Produkte oder Produktgruppen am inländischen Gesamtumsatz bzw. nach ihrer mittelfristig zu erwartenden Bedeutung (zunehmend, abnehmend, stagnierend) wurde nur von zwölf der 30 Unternehmen, die den standardisierten Fragebogen der ersten Untersuchung ausgefüllt haben, in verwertbarer Form beantwortet. Dabei zeigte sich einerseits, daß diese Frage bei zum Teil sehr heterogenen bzw. weit verzweigten Produktionsstrukturen offensichtlich nur schwer zu beantworten war bzw. ein entsprechendes Informationssystem voraussetzte. Andererseits wurde deutlich, daß andere Ressorts (insbesondere Finanz- und Rechnungswesen oder Marketing/Verkauf) oftmals nur zögernd entsprechende Informationen an das Personalressort weitergaben. Dabei spielen sicherlich auch interne Vertraulichkeitsaspekte eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Der Sinn dieser Fragestellung lag darin, Informationen darüber zu erhalten, inwieweit durch Änderungen der Produktionsstruktur personelle Auswirkungen zu erwarten waren. Dies kann zum Teil recht kontinuierlich im Rahmen des laufenden Personaleinsatzes der Fall sein, sich aber auch, und das interessiert vornehmlich, auf Betriebsänderungen und

damit verbundene Personalaufstockungen oder -freisetzungen auswirken. Insofern besteht wiederum ein enger Zusammenhang zum jeweiligen Stadium der Unternehmensentwicklung.

Im Hinblick auf die in den Abbildungen 7.9 und 7.6 dargestellten Alternativen der Unternehmensentwicklung ergibt sich folgende, sehr ähnliche Verteilung bezüglich der verwertbaren Informationen zur Veränderung des Produktprogrammes:

	Anzahl	Prozent
Expandierende Unternehmensentwicklung	4	33,3
– durchweg expandierend	3	
– Expansion nach Konsolidierung	1	
Stagnierende Unternehmensentwicklung	2	16,7
Rückläufige Unternehmensentwicklung	6	50,0
– rückläufiger Umsatz und Personalbestand bei stabiler Ertragslage	4	
– durchweg rückläufig	2	
	n = 12	100,0

Abbildung 7.9: Produktprogramm und Unternehmensentwicklung

Dabei ergibt ein vorläufiger Überblick, den es in den späteren Situationsanalysen (vgl. Kapitel 11) zu vertiefen gilt, daß es die bemerkenswertesten Veränderungen des Produktprogrammes (bezogen auf den Anteil am Gesamtumsatz) bei denjenigen Unternehmen gibt, welche durch eine expandierende Unternehmensentwicklung gekennzeichnet sind. Dies gilt sowohl für durchweg expandierende als auch für die sich konsolidierenden Unternehmen. Legt man den Index 100 für das Jahr 1975 zugrunde, so liegt der entsprechende Index für das Jahr 1985 je nach Produktgruppe in den betreffenden Unternehmen zwischen folgenden Minimal- und Maximalwerten:

Unternehmen	Entwicklungspfad	Minimum Index 1985*	Maximum Index 1985*
1.		49,5	162,8
2.	Durchweg expandierend	16,0	245,0
3.		50,0	250,0
4.	Expansion nach Konsolidierung	39,0	152,0

* 1975 = 100; Anteil am Gesamtumsatz

Abbildung 7.10: Änderung des Produktprogrammes bei expandierender Unternehmensentwicklung (Umsatzentwicklung)

Insofern dürfte die Vermutung berechtigt sein, daß diese Unternehmen auch die relativ größte Dynamik aufweisen. Änderungen des Produktprogrammes können dabei ohne größere Friktionen durchgeführt werden. In personalwirtschaftlicher Hinsicht sind sie oftmals mit Mehrarbeit und entsprechenden Auswirkungen auf die Personalkosten verbunden. Darüber hinaus besteht die Gewißheit einer relativ hohen Arbeitsplatzsicherheit, welche zugleich ohne weiteres mit einem relativ hohen Leistungsdruck im Hinblick auf den Erwerb veränderter Qualifikationen verbunden sein kann. Die „Kultur“ der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen muß also nicht unbedingt besonders harmonisch ausgeprägt sein („Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“).

Bei den Unternehmen mit stagnierender Unternehmensentwicklung, welche die Frage nach den Veränderungen des Produktprogrammes beantwortet haben, sind die Veränderungen insgesamt weniger dramatisch als bei den durchweg expandierenden Unternehmen. Die entsprechenden Minimal- und Maximal-Indizes schwanken bei den antwortenden Unternehmen zwischen 90 und 129,6. Dies schließt naturgemäß nicht aus, daß einzelne Produkte deutlicher zu- oder abnehmen. Allerdings sind insgesamt eher gleitende Übergänge festzustellen, die trotzdem in größeren zeitlichen Abständen zu strukturellen Anpassungsmaßnahmen zwingen. Insofern sind hier Belastungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zu erwarten, die einerseits wegen einer (noch) relativ geringen Konflikthäufigkeit sich als durchaus (noch) tragfähig erweisen dürften, andererseits nicht zu unterschätzen sind, weil das beiderseitige Know-how z. B. hinsichtlich der Vorgehensweise bei Einigungsstellenverfahren oder bei Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan bislang nur gering ausgeprägt gewesen ist.

Dieser Aspekt dürfte bei den Unternehmen mit einer rückläufigen Unternehmensentwicklung von geringerer Bedeutung sein. Die Schließung von Standorten gehört hier unter Umständen schon zum „Standardrepertoire“ der Anpassung an erforderliche Strukturveränderungen. Sofern es sich dabei um eine stabile Ertragslage handelt, und dies ist im Sample bei vier Unternehmen der Fall, ist es möglich, Sozialpläne mit einem relativ komfortablen Niveau abzuschließen. Die Belastung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen läßt sich dabei in Grenzen halten. Gleichwohl besteht unter Umständen ein trügerisches Gefühl der Sicherheit, verbunden mit latenter Angst, ob die rückläufige Unternehmensentwicklung nicht zu einer Destabilisierung der Ertragslage führt und die strukturelle Anpassung gar nicht so schnell verlaufen kann, wie sich der Markt verändert. Dabei sind bei einigen Unternehmen durchaus erfolgreiche Versuche festzustellen, durch die Einführung neuer Produkte die kontraktive Unternehmensentwicklung aufzuhalten. So schwankt der Index der Produktanteile bei einem der vier Unternehmen zwischen dem Maximalwert 188 und dem Minimalwert 65. Insgesamt überwiegt jedoch der Abwärtstrend bei traditionellen Produktgruppen.

Bleiben abschließend die beiden Unternehmen, die durch eine durchweg rückläufige Unternehmensentwicklung bei instabiler Ertragslage gekennzeichnet sind. Hier überwiegen die Produktgruppen mit einer rückläufigen und einer stagnativen Entwicklung. Handelt es sich hingegen um Wachstumsprodukte, ist der Anteil am Gesamtumsatz relativ gering.

Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind in diesen Fällen einer besonderen Belastung ausgesetzt. Insofern werden die entsprechenden Situationsanalysen von besonderem Interesse sein. Zufällig handelt es sich dabei in unserem Sample um die beiden montanmitbestimmten Unternehmen. Insofern wird noch zu untersuchen sein, inwieweit es hier besondere Mechanismen der Konflikt-handhabung gibt, welche sich von den anderen Unternehmen unterscheiden.

7.5 Rechtsform

In beiden Untersuchungen dominiert die Rechtsform der Aktiengesellschaft. Dabei sind bei der „qualitativen“ Untersuchung die AG's deutlich überrepräsentiert und zwar im Verhältnis von etwa 4:1 (78,1 Prozent/21,9 Prozent). Bei der repräsentativen Untersuchung hingegen entspricht der Anteil der GmbH's mit einem knappen Drittel fast dem Anteil der Grundgesamtheit von 37,9 Prozent.

Insgesamt ist die GmbH wegen ihrer zum Teil andersartigen Gesellschafts- und Entscheidungsstrukturen von besonderem Interesse. Dabei steht weniger der Einfluß der Mitbestimmung auf die Organe der GmbH im Vordergrund (Rinninsland 1990) als naturgemäß die Position des Arbeitsdirektors in der GmbH. GmbH & Co. KG sowie KGaA führen statistisch ein Randdasein. Dabei sind bei der erstgenannten Rechtsform die Parallelen zur GmbH offenkundig. Bei der KGaA gibt es die Position des Arbeitsdirektors zwar formal nicht, gleichwohl wurden zwei Unternehmen, die sich an unserer Erhebung beteiligt haben, mit einbezogen, weil die dort vorhandene Position des Personalvorstands derjenigen des Arbeitsdirektors faktisch entspricht.

	Anzahl	Prozent	Vergleichsdaten der WSI-Firmenarchiv	
			Anzahl ¹	Prozent
AG	181	64,4	292	58,9
GmbH	42	32,4	188	37,9
GmbH & Co. KG	7	2,5	9	1,8
KGaA	2	0,7	7	1,4
	281 ⁴	100,0	496 ³	100,0

1 Stand: 31.12.1988.

2 Ein Unternehmen machte keine Angaben.

3 Nicht enthalten: vier Genossenschaften.

Abbildung 7.11: Rechtsform der befragten Unternehmen – Vergleich von Grund- und Untersuchungsgesamtheit

Abbildung 7.11 zeigt, daß Aktiengesellschaften auch in der zweiten Untersuchung leicht überrepräsentiert sind. Der Anteil der GmbH's ist entsprechend geringer als in der Grundgesamtheit.

8. Kapitel

Handlungsgrundlagen

Stellen die Rechtsform, die Branche und das damit verbundene Produktprogramm sowie die Unternehmensgröße und die jeweilige Phase der Unternehmensentwicklung den spezifischen *Situationskontext* dar, so sollen im folgenden die Handlungsgrundlagen näher beschrieben werden, die für die Situation des Arbeitsdirektors wesentlich sind. Dabei werden, sofern nicht im einzelnen anders bezeichnet, primär diejenigen Daten herangezogen, die aus der ersten „qualitativen“ Untersuchung stammen. Letztlich haben diese Informationen auch vielfach die Basis für die zweite Untersuchung gebildet.

8.1 Unternehmensebene

8.1.1 Satzung des Unternehmens

Aus der Satzung des Unternehmens geht zunächst der Zweck des Unternehmens hervor, der vor allem für das Produktprogramm von entscheidender Bedeutung ist. Darüber hinaus wird auch deutlich, welche Absichten die Anteilseigner in diesen von ihnen erstellten Statuten bezüglich der Mitbestimmung verfolgen (Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 36). Im Hinblick auf die Situation des Arbeitsdirektors können folgende Satzungsbestandteile wichtig sein:

– *Anzahl der Vorstandsmitglieder*

Je niedriger die Anzahl der festgelegten Vorstandsmitglieder ist, desto unwahrscheinlicher dürfte der Fall eintreten, daß ein spezieller Personalvorstand berufen wird. Allerdings sind die entsprechenden Formulierungen recht vage gehalten (z. B. mindestens drei Personen). Andererseits fanden wir in mehreren Satzungen die Bestimmung, daß ein Vorstandsmitglied Arbeitsdirektor sein muß. Allerdings dürfte es sich hier um eine „arbeitnehmerfreundliche“ Leerformel handeln, die durch einschlägige Bestimmungen des MitbestG 1976 ohnehin abgedeckt wird.

– *Stimmrechte des Vorstandsvorsitzenden*

Viele Satzungen sehen bei Stimmgleichheit einen Stichentscheid des Vorstandsvorsitzenden vor, wobei Näheres dann vielfach in der Geschäftsordnung des Vorstandes geregelt wird. Allerdings ist das Doppelstimm- oder Vetorecht des Vorstandsvorsitzenden nicht unumstritten, wenn damit unter Umständen die Bestimmung des MitbestG verletzt wird, wonach der Arbeitsdirektor ein Vorstandsmitglied ist wie jedes andere auch. Entsprechende Urteile haben offensichtlich vielfach noch nicht den gebührenden Niederschlag in den Unternehmenssatzungen gefunden.

– *Zustimmungspflichtige Geschäfte*

Die Art und Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte wird vielfach auch noch in den Geschäftsordnungen des Aufsichtsrates bestimmt. Je weniger zustimmungspflichtige Geschäfte enthalten sind, desto eher dürfte dabei das Bemühen im Vordergrund stehen, den Handlungsspielraum des Aufsichtsrats nicht all zu sehr einzuengen. Hinzu kommt bei GmbH's, daß angesichts des Weisungsrechts der Gesellschafter den zustimmungspflichtigen Geschäften des Aufsichtsrates eine eher hinderliche Bedeutung zukommt. Aber auch verschiedene AG's haben in ihrer Satzung keine zustimmungspflichtigen Geschäfte aufgeführt.

Sofern zustimmungspflichtige Geschäfte in der Satzung enthalten sind, sind folgende Aktivitätsfelder für die Situation des Arbeitsdirektors möglicherweise von Bedeutung:

- Erteilung von Generalvollmachten
- Genehmigung von Investitionen mit einer bestimmten Summe
- Gründung und Auflösung anderer Unternehmen
- Beteiligung/Übernahme anderer Unternehmen
- Erteilung von Prokura
- Festlegung der Unternehmensziele und der Richtlinien der Unternehmenspolitik
- Festlegung der strategischen und operativen Unternehmensplanung
- Kooperation mit Fremdfirmen
- Dienstverträge mit Direktoren
- Darlehen an Mitarbeiter
- Besetzung der Aufsichtsräte von Beteiligungsgesellschaften
- Grundsätze für Pensionszusagen
- Grundsätze für Bonuszusagen
- Stilllegung von Betrieben
- Organisation bzw. Struktur des Unternehmens
- Produkt- und Marketingstrategie
- Abschluß von Anstellungsverträgen, die das Doppelte des höchsten Tarifgehaltes überschreiten
- Einführung bleibender sozialer Maßnahmen, ausgenommen Betriebsvereinbarungen

Diese beispielhafte Aufstellung zeigt, wie sehr die Handlungssituation des Arbeitsdirektors durch zustimmungspflichtige Geschäfte beeinflußt werden kann. Allerdings, und dies gilt auch für die zustimmungspflichtigen Geschäfte lt. Geschäftsordnung des Aufsichtsrates, enthalten viele Satzungen entweder keinerlei Hinweise – lt. Gerum/Steinmann/Fees ist dies bei 37 Prozent der mitbestimmten Aktiengesellschaften der Fall (1988, S. 72) –, oder es ist nur eine überschaubare Anzahl aufgeführt.

Außerdem läßt sich aus der Satzung oftmals erkennen, inwieweit eine eher mitbestimmungsfreundliche oder eine eher mitbestimmungsrestriktive Haltung eingenommen wird. Indizien für die erste Alternative lassen sich z. B. erkennen, wenn Aufsichtsratsausschüsse grundsätzlich paritätisch sind. Das zweite läßt sich hingegen vermuten, wenn die Repräsentationsfunktion des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, der ja von der Arbeitnehmerbank gestellt wird, durch die Wahl eines weiteren stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden abgemindert wird.

Last but not least kann auch schon in der Satzung – anstelle der Geschäftsordnung des Vorstandes – festgelegt werden, in welchen Fällen der Vorstand als Ganzes zuständig ist. Dies ist in einem Unternehmen z. B. der Fall bei

- Investitionsentscheidungen
- Verabschiedung Lohn- und Gehaltsbudget
- Grundsätzen der Personalplanung
- Tantiemen, Sonderzahlungen
- Benennung von Vorstandsmitgliedern für externe Gremien
- Wahrnehmung der Arbeitgeberrechte gemäß BetrVG
- Geschäften und Rechtshandlungen mit Berichtspflicht an den Aufsichtsrat

Allerdings enthalten nur sehr wenige Satzungen solche recht weitgehenden, einengenden Bestimmungen.

8.1.2 Mitbestimmungsrechtliche Regelungen

Nicht nur die Satzung des Unternehmens ist von konstitutiver Bedeutung. Des weiteren wurde gefragt, welche Mitbestimmungsregeln im Konzern bzw. im Unternehmen gelten. Zunächst wurde in der ersten Untersuchung nach den zur Zeit geltenden mitbestimmungsrechtlichen Regelungen auf der Unternehmensebene und dann bei der evtl. vorhandenen jeweiligen Konzernobergesellschaft gefragt. Dabei ergeben sich folgende Verteilungen:

76er-Mitbestimmung	28
Montan-Mitbestimmung	2
	30

Abbildung 8.1: Mitbestimmungsrechtliche Regelungen auf Unternehmensebene (Anzahl Unternehmen)

	Befragtes Unternehmen	
	Beteiligungsgesellschaft	Teilkonzern
76er-Mitbestimmung	2	3
Montan-Mitbestimmung	1	1
Keine Mitbestimmung, da ausländische Obergesellschaft	3	5

Abbildung 8.2: Mitbestimmungsrechtliche Regelungen bei der jeweiligen Obergesellschaft (Anzahl Unternehmen)

Umgekehrt interessierte, welche mitbestimmungsrechtlichen Regelungen bei Beteiligungsgesellschaften der befragten Unternehmen vorliegen.

Montan-Mitbestimmung	0
76er-Mitbestimmung	35
BetrVG 1952 (Drittelparität)	38
Keine Regelung:	46

Abbildung 8.3: Mitbestimmungsrechtliche Regelungen bei Beteiligungsgesellschaften (Anzahl Unternehmen)

Aus diesen Informationen wird deutlich, wie sehr die einzelnen, zum Teil unterschiedlichen Mitbestimmungsregelungen miteinander verwoben sein können. Einen Wechsel mitbestimmungsrechtlicher Regelungen gab es übrigens in zwei Fällen, und zwar von der Mitbestimmung 1976 zur Drittel-Parität gemäß BetrVG 1952, nachdem im Untersuchungszeitraum die Anzahl der Beschäftigten die Zahl 2000 unterschritten hatte. Die Drittel-Parität gibt es insgesamt in etwa 1400 Unternehmen und damit etwa dreimal so häufig wie die Mitbestimmung 1976 mit knapp 500 Unternehmen (Müller-Jentsch 1989, S. 192, 194).

8.2 Aufsichtsrat

8.2.1 Größe und Zusammensetzung

Die Aufsichtsräte sind, wie bereits erwähnt, in zwei Fällen nach den gesetzlichen Regelungen der Montanmitbestimmung zusammengesetzt, und zwar mit jeweils sieben bzw. zehn Vertretern, abgesehen vom „Neutralen Mann“. In den Aufsichtsräten gemäß MitbestG 1976 gab es folgende Zusammensetzungen:

Jeweils 6 Vertreter, davon 2 externe Arbeitnehmervertreter:	13
Jeweils 8 Vertreter, davon maximal 2 externe Arbeitnehmervertreter:	1
Jeweils 10 Vertreter, davon maximal 3 externe Arbeitnehmervertreter:	14
Summe:	28

Abbildung 8.4: Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Anzahl Unternehmen)

Es fällt auf, daß einige Unternehmen größere Aufsichtsräte haben als es vom Gesetz her vorgesehen ist. Darüber hinaus sind in diesem Sample überproportional viele 20er-Aufsichtsräte vertreten (Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 46: 24 Prozent), was mit der schon erwähnten hohen Zahl großer Unternehmen zusammenhängt. Bei freiwilligen Überbesetzungen handelt es sich um öffentlich-rechtliche und um – zum Zeitpunkt der Untersuchung – gewerkschaftsnahe Unternehmen. Zudem ist festzustellen, daß die Anzahl der externen Arbeitnehmervertreter in einigen wenigen Fällen vom gesetzlichen Regelfall um einen Vertreter nach oben oder nach unten abweicht. Dies ist sicherlich auf interne Absprachen auf der Arbeitnehmer-Bank zurückzuführen.

8.2.2 Geschäftsordnung

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats werden – gegebenenfalls in Ergänzung oder Ausformulierung von Bestimmungen der Satzung – vornehmlich Aufsichtsratspräsidium und Aufsichtsratsausschüsse sowie Art und Inhalt zustimmungspflichtiger Geschäfte geregelt.

(1) Zustimmungspflichtige Geschäfte

Zustimmungspflichtige Geschäfte sind bei Aktiengesellschaften eher zu finden als bei GmbH's: Schließlich ist dort die Gesellschafterversammlung mit mehr Befugnissen ausgestattet als der Aufsichtsrat (vgl. Köster/Räbiger 1978). Darüber hinaus ist die Anzahl der zustimmungspflichtigen Geschäfte höher bei den beiden in unserem Sample enthaltenen montanmitbestimmten Unternehmen (vgl. auch Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 72).

Außerdem findet sich eine relativ hohe Ausprägung (vier und mehr) zustimmungspflichtiger Geschäfte in Unternehmen, wo der oder die Anteilseigner eine entsprechende Kontrolle für zweckmäßig erachten. Dies kann z. B. für krisenanfällige Unternehmen gelten, oder wenn mehrere (private oder öffentliche) Anteilseigner zugleich über nennenswerte Kapitalanteile verfügen. Insgesamt liegt nach der Anzahl der zustimmungspflichtigen Geschäfte eine Verteilung vor wie in Abbildung 8.5, Seite 84 dargestellt.

Geordnet nach der *Art der zustimmungspflichtigen Geschäfte* und nach ihrer Häufigkeit ist die Aufteilung in Abbildung 8.6, Seite 84 festzustellen (vgl. auch Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 78):

Anzahl zustimmungs- pflichtiger Geschäfte	AG		GmbH		Insgesamt	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
0	2	9,1	5	62,5	7	23,3
1	3	13,6	–	–	3	10,0
2	1	4,5	1	12,5	2	6,7
3–4	2	9,1	1	12,5	3	10,0
5–6	8	36,5	–	–	8	26,7
7–8	1	4,5	1*	12,5	2	6,7
9–10	–	–	–	–	–	–
11–12	1*	4,5	–	–	1	3,3
keine Angaben	4	18,2	–	–	4	13,3
	n = 22	100,0	n = 8	100,0	n = 30	100,0

* Unternehmen, das der Montanbestimmung unterliegt.

Abbildung 8.5: Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte

	Anzahl	Prozent
1. Übernahme/Auflösung von Zweigniederlassungen, Veräußerung von Firmen	14	16,5
2. Beteiligungen/Änderungen von Geschäftszweigen	9	10,6
3. Langfristige Verbindlichkeiten	9	10,6
4. Bürgschaften/Darlehensgewährungen	9	10,6
5. Grundstücke	9	10,6
6. Einstellungen/Entlassungen von Führungskräften/ Erteilung von Prokuren	7	8,2
7. Investitionen/Kaufverpflichtungen	6	7,1
8. Gewinnverwendung/Jahresprüfungsbericht	5	5,9
9. Genehmigung von Budgets im Marketingbereich	3	3,5
10. Bauliche Veränderungen	2	2,4
11. Tarif- und Preisgestaltung	2	2,4
12. Sozialleistungen	1	1,2
13. Patenterwerb	1	1,2
14. Miet- und Pachtverträge	1	1,2
15. Sonstiges	7	8,2
	n = 85	100,2

Abbildung 8.6: Art der zustimmungspflichtigen Geschäfte (Mehrfachnennungen möglich)

Von besonderer Bedeutung für das Personal- und Sozialwesen dürften folgende zustimmungspflichtige Geschäfte sein (vgl. Abbildung 8.7):

	Anzahl Firmen	Anteil Unternehmen (in %)
Übernahme/Auflösung von Zweigniederlassungen/Veräußerung von Firmen	14	46,7
Beteiligungen/Änderungen von Geschäftszweigen	9	30,0
Einstellungen/Entlassungen von Führungskräften/Erteilung von Prokuren	7	23,3
Investitionen/Kaufverpflichtungen	6	20,0
Tarif- und Preisgestaltung	2	6,7
Sozialleistungen	1	3,3

n = 30; Mehrfachnennungen sind möglich.

Abbildung 8.7: Zustimmungspflichtige Geschäfte mit besonderer Bedeutung für das Personal- und Sozialwesen

(2) Aufsichtsratsausschüsse

Von insgesamt 45 erfaßten Aufsichtsrats-Ausschüssen, über die zugleich auch die erforderlichen Zahlenangaben zu bekommen waren, sind 8 = 17,8 Prozent nicht paritätisch zu Lasten der Arbeitnehmer-Bank besetzt. Dabei handelt es sich um sieben Unternehmen insbesondere aus der Metallindustrie sowie dem Bereich Handel, Banken und Versicherungen und zugleich fast ausschließlich um Ausschüsse mit Entscheidungskompetenzen.

Einen speziellen Vermittlungsausschuß nach § 27 (13) MitbestG gibt es in 17 Unternehmen (60,7 Prozent). In der Regel ist er paritätisch besetzt (2:2); in zwei Fällen liegt eine Überparität der Anteilseignerseite vor.

Einige Unternehmen haben hierzu ergänzend ein Aufsichtsrats-Präsidium, einen Personal- bzw. Vorstandsausschuß, insbesondere für Personal- und Vertragsangelegenheiten sowie, offensichtlich wegen branchentypischer Besonderheiten, einen Kredit- oder auch einen Technischen Ausschuß gebildet.

Die personelle Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse sowie ihre Kompetenzen gegenüber dem Gesamtorgan (beratend oder entscheidend) sind trotz einiger klärender Grundsatzzurteile sehr unterschiedlich ausgeprägt (Theisen 1987, Gerum/Steinmann/Fees 1988). Gründe hierfür können einerseits in den unternehmensspezifischen Entscheidungsstrukturen liegen, andererseits zeigt sich aber auch in der Frage der Ausschußbesetzung das Niveau und die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Ebene der Unternehmensverfassung. So kann die Wirkung einer paritätischen Besetzung

von Aufsichtsratsausschüssen durch die Gewährung eines Doppelstimmrechts für den Ausschußvorsitzenden relativiert werden. Die paritätische Ausschußbesetzung ist lediglich für den sog. Vermittlungsausschuß zwingend vorgeschrieben, der in Aktion tritt, wenn im Falle der Vorstandsbestellung im ersten Wahlgang nicht die notwendige Zweidrittel-Mehrheit erreicht werden kann. Im übrigen ist die nicht-paritätische Ausschußbesetzung zulässig, wenn auch keine Aufsichtsratsseite völlig von einem Aufsichtsratsausschuß ausgeschlossen werden darf (Rellermeyer 1986, S. 110). In vielen Unternehmen sind aus diesem Grund Ausschüsse so besetzt, daß die Arbeitnehmervertreter in der Minderheit sind; bei einer Parität nach Sitzen wird meistens dem Ausschußvorsitzenden, der in der Regel von der Anteilseignerseite gestellt wird, ein Zweitstimmrecht zugebilligt. Abbildung 8.8 verdeutlicht die Umsetzung dieser Rahmenbedingungen der Ausschußbildung in der Mitbestimmungspraxis. Ähnliche Aussagen, bezogen auf eine größere Grundgesamtheit finden sich bei Bleicher 1987, S. 25. Auffällig ist bei der Betrachtung der empirischen Daten, daß offensichtlich in einigen Unternehmen bei der Konstituierung des Vermittlungsausschusses die gesetzliche Vorgabe einer paritätischen Besetzung nicht eingehalten wurde.

Die Frage der Besetzung und Kompetenz von Aufsichtsratsausschüssen gewinnt auch deshalb für die Untersuchung der Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene eine große Bedeutung, da in ihnen oft wichtige Vorentscheidungen, z. B. die Vorauswahl von

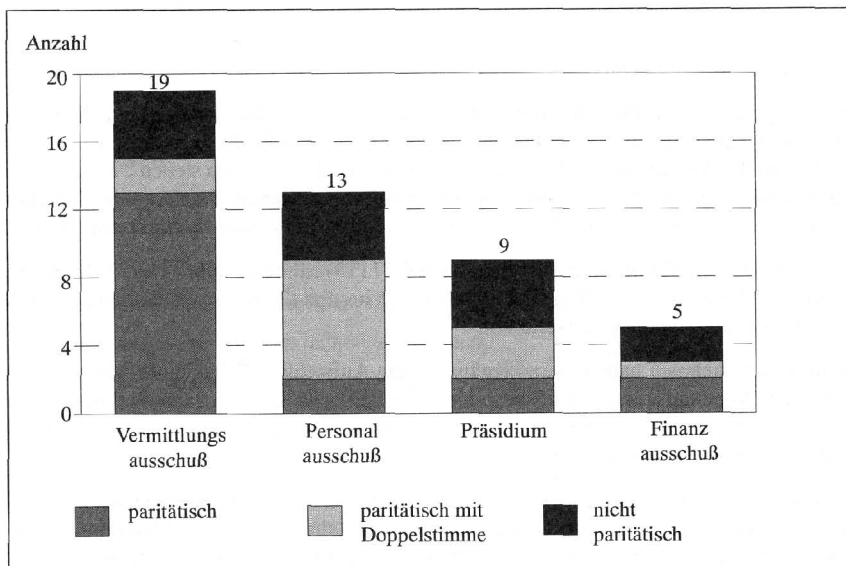


Abbildung 8.8: Die Besetzung der vier meistgenannten Aufsichtsratsausschüsse in Unternehmen nach dem MitbestG von 1976 (n = 28 mit insgesamt 46 Aufsichtsratsausschüssen)

Kandidaten für die Besetzung einer Vorstandsposition, stattfinden, die dann die Beschlüßvorlage für das Gesamtgremium bilden (insb. zum Personalausschuß; Kanavelis 1987). Aufsichtsratsausschüsse stellen insofern eine wichtige Informationsquelle für die Arbeitnehmervertreter dar, auf die sie zur Gestaltung einer effizienten Interessenvertretung nicht verzichten können. Oftmals kann bereits in Ausschußsitzungen entscheidender Einfluß auf unternehmens- oder personalpolitische Entscheidungsprozesse genommen werden, da konfliktträchtige Tagesordnungspunkte hier in der Regel vorgeklärt und diskutiert werden. Beispielsweise werden Kandidaten für Vorstandspositionen von der Unternehmensleitung und der Kapitalseite insbesondere dann zurückgezogen, wenn die Arbeitnehmervertreter im Personalausschuß oder im Aufsichtsratspräsidium begründete Bedenken geltend gemacht haben. Schließlich kann die Bestellung eines mißliebigen Kandidaten – womöglich unter Einsatz der Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden – auf lange Sicht eine schwerwiegende Belastung auf Betriebs- und Unternehmensverfassungsebene bedeuten (Rellermeyer 1986).

8.3 Beziehungen zu Verbänden

8.3.1 Mitgliedschaft in Branchen- und Arbeitgeberverbänden

Bei dieser Frage wird unterschieden zwischen der Mitgliedschaft des befragten Unternehmens im jeweiligen Branchenverband und im jeweiligen Arbeitgeberverband (Prigge 1985, S. 395). Sie gibt Aufschluß über einen wichtigen Kompetenzbereich mit Außenwirkung, der nicht nur Repräsentationsaufgaben, sondern für den Arbeitsdirektor auch die Möglichkeit zur Einflußnahme in Grundsatzfragen der Branchen- und der Tarifpolitik bedeuten kann.

Von 30 erfaßten Unternehmen gehören 29 (96,7 Prozent) einem Branchenverband an. Es ist nicht unbedingt üblich, daß die Repräsentation im Branchenverband durch den Arbeitsdirektor wahrgenommen wird. Ist dies jedoch der Fall, dürfte dies auf einen besonderen Einfluß hinweisen, der durch persönliche oder fachliche Gesichtspunkte begründet ist.

Zuständiges Ressort	Anzahl	Anteil (in %)
Personalressort	5	17,2
– allein	3	
– in Personalunion oder gemeinsam mit einem anderen Ressort	2	
Anderes Ressort	24	82,8
	n = 29	100,0

Abbildung 8.9: Vertretung des Unternehmens im Branchenverband

Bei den Unternehmen, die durch ein anderes Ressort als das Personalressort im Branchenverband vertreten werden, wurde viermal explizit das Ressort des Vorstandsvorsitzenden genannt, dem in diesem Falle eine herausragende Rolle zukommen dürfte. Ist umgekehrt der Arbeitsdirektor mit dieser Aufgabe betraut, handelt es sich, abgesehen von dem Fall der Personalunion mit dem Vorstandsvorsitz oder den Fällen der gemeinsamen Vertretung, in den in Abbildung 8.9 genannten Fällen entweder um Juristen oder um Vorstände mit einem gewissen Faible für administrative Funktionen.

Ein etwas anderes Bild zeigt die Vertretung des Unternehmens im jeweiligen Arbeitgeberverband (vgl. Abbildung 8.13). Auch hier sind 29 der 30 erfaßten Unternehmen Mitglied. In 20 Fällen (69 Prozent) erfolgt die Vertretung des jeweiligen Unternehmens durch den Arbeitsdirektor bzw. sein Ressort. Dabei liegt wiederum in einem Falle eine Personalunion mit dem Vorstandsvorsitz vor, und in einem zweiten Falle erfolgt die Vertretung durch den Arbeitsdirektor gemeinsam mit einem zweiten Vorstandsmitglied. In den verbleibenden neun Fällen erfolgt die Vertretung durch ein anderes Ressort, dabei in zwei Fällen durch den Vorstandsvorsitzenden, ansonsten durch Spartenleitungen oder funktionale Einheiten. Die Übertragung der Zuständigkeit für die Tarifpolitik auf ein anderes Ressort ist lt. Wächter und Spie in der Montanindustrie – allerdings im Gegensatz zur „76er“-Wirtschaft – der Normalfall (Wächter 1983; Spie 1983).

Hieraus wird deutlich, daß es jedenfalls in den von uns untersuchten Unternehmen bei immerhin mehr als zwei Drittel üblich ist, daß das Personalressort für die Vertretung im Arbeitgeberverband federführend zuständig ist. In den anderen Fällen liegt die Zuständigkeit für die Tarifpolitik oftmals auch beim Gesamtvorstand, dem Vorstandsvorsitzenden oder einem Vorstandsausschuß inkl. Personalvorstand.

Fast ein Drittel der befragten Arbeitsdirektoren ist Mitglied einer Gewerkschaft, was auf eine insgesamt leicht überproportionale Vertretung von öffentlich-rechtlich, gemeinwirtschaftlich kontrollierten Unternehmen sowie die beiden Firmen aus dem Montan-Bereich zurückzuführen ist. Diese Zahl kann wohl nicht als repräsentativ gelten, denn z. B. Spie (a. a. O., S. 61) gibt für die '76er Arbeitsdirektoren der Metallindustrie einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von nur 12,2 Prozent an. Über alle Branchen betrachtet, dürfte der Prozentsatz gewerkschaftlich organisierter Arbeitsdirektoren eher unter zehn Prozent liegen.

	Anzahl	Anteil (in %)
Regionaler Arbeitgeberverband	18	62,1
Branchenverband	7	24,1
BDA	10	34,5

Abbildung 8.10: Mitgliedschaft in Verbänden der Wirtschaft
(Mehrfachnennungen möglich) (n = 29)

	Anzahl	Anteil (in %)
Gewerkschaftsmitglied	10	34,5
Hans-Böckler-Stiftung	7	24,1

Abbildung 8.11: Mitgliedschaft in Gewerkschaften und Hans-Böckler-Stiftung (n = 29)

Von den in der Untersuchung erfaßten Arbeitsdirektoren sind 85 Prozent Mitglied in Gremien bzw. Ausschüssen der DGfP, wobei 57,6 Prozent ihr DGfP-Mandat persönlich wahrnehmen (aktive Beteiligung). 27,3 Prozent der Arbeitsdirektoren sind lediglich passiv der DGfP verbunden; sie lassen sich z. B. durch einen ihrer Personalleiter bei den entsprechenden Zusammenkünften vertreten.

Dabei ist in weiteren Analysen u. a. auch der Frage nachzugehen, welche Aufgabenteilung (z. B. in politischer und fachlicher Hinsicht) zwischen dem Personalvorstand und seinen Personalleitern besteht: Ein Sachverhalt, auf den in mehreren Firmen von den leitenden Mitarbeitern des Arbeitsdirektors selbst hingewiesen wurde.

	Anzahl	Anteil (in %)
DGfP-Mitglied (aktiv)	19	57,6
DGfP-Mitglied (delegiert)	9	27,3
Schmalenbach-Gesellschaft	8	24,2
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft	2	6,0
Landesarbeitsrichter	3	9,1

Abbildung 8.12: Mitgliedschaft in Berufsverbänden (Mehrfachnennungen möglich) (n = 29)

Zuständiges Ressort	Anzahl	Anteil (in %)
Personalressort	20	69,0
– allein	18	
– in Personalunion oder gemeinsam mit einem anderen Ressort	2	
Anderes Ressort	9	31,0
– Vorstandsvorsitzender	2	
– Spartenteilungen/funktionale Einheiten	7	
	n = 29	100,0

Abbildung 8.13: Vertretung des Unternehmens im Arbeitgeberverband

8.3.2 Gewerkschaften im Unternehmen

Es ist evident, daß in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche die zuständige DGB-Gewerkschaft in den untersuchten Unternehmen vertreten ist. Dabei ist auch nicht überraschend, daß die DAG bei 24 Unternehmen über organisierte Mitglieder verfügt. Die folgende Abbildung sagt nichts über das Stärkeverhältnis der einzelnen Gewerkschaften untereinander aus. Hier kann es in einigen Fällen durchaus überraschende Konstellationen geben. Auch auf diesen Aspekt wird bei den Situations-Analysen noch zurückzukommen sein.

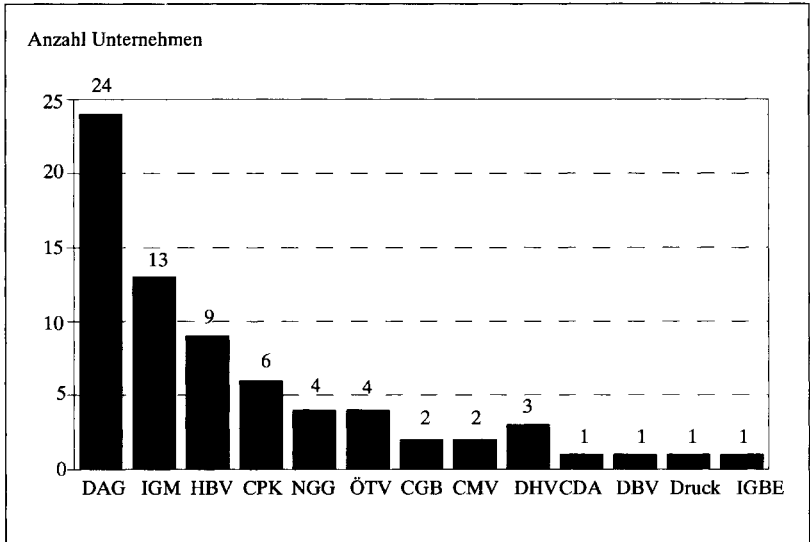


Abbildung 8.14: Vertretene Gewerkschaften – Häufigkeit des Auftretens

Darüber hinaus wurde der gewerkschaftliche Organisationsgrad erfragt. Allerdings wurde er nicht von allen Unternehmen angegeben. Zum Teil lagen keine Unterlagen vor, zum Teil mußte er von den Unternehmen geschätzt werden. Um die vorhandenen Ergebnisse dennoch für eine allgemeine Abbildung verwenden zu können, wurden die Prozentangaben für die gewichteten einzelnen Gewerkschaften aufaddiert und durch die Anzahl der Unternehmen geteilt, die hierzu Angaben gemacht haben.

Sehr hoch (95 Prozent) ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Bereich der IG Bergbau. Mehr als 50 Prozent beträgt er bei den öffentlichen Unternehmen. Entsprechendes gilt für die Industriegewerkschaften Metall, NGG und Chemie, Papier, Keramik. Der Organisationsgrad der IG Metall ist in einigen Unternehmen deutlich höher. Allerdings

ist er dort niedriger, wo mehrere Gewerkschaften zugleich vertreten sind (vgl. hierzu generell Müller-Jentsch 1989, S. 72 f., 80).

Relativ niedrig ist der Organisationsgrad bei der DAG mit 19 Prozent, wobei ihr Einfluß insbesondere bei einigen Dienstleistungsunternehmen jedoch deutlich stärker ist. Abbildung 8.15 gibt einen entsprechenden Überblick.

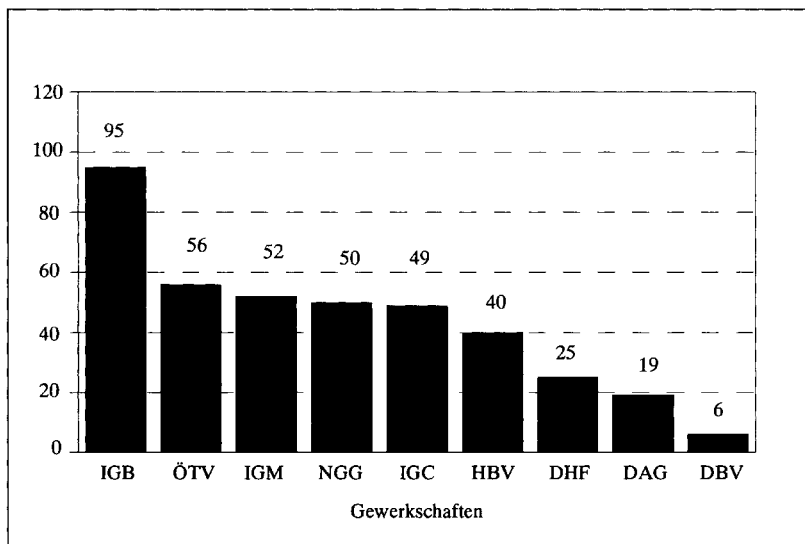


Abbildung 8.15: Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad

Als nächstes wurde der Anteil der gewerkschaftlich gebundenen Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat untersucht. Dabei wurde zwischen unternehmensinternen und -externen Arbeitnehmer-Vertretern unterschieden. Zunächst wurde festgestellt, inwieweit unterschiedliche Gewerkschaften durch interne und externe Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vertreten sind (vgl. Abbildung 8.16, Seite 92).

Die mit Abstand am häufigsten vertretenen Gewerkschaften sind erstens die IG Metall – dies liegt vor allem an dem hohen Anteil der Metallunternehmen an der Grundgesamtheit der Untersuchung – und zum zweiten die DAG, die relativ häufig neben der DGB-Gewerkschaft ebenfalls ein Mitglied des Aufsichtsrats stellt. Die internen Arbeitnehmer-Vertreter gehören weit seltener einer Gewerkschaft an. Im Bereich HBV zeigt eine weitere Datenanalyse, daß hier die externen Arbeitnehmer-Vertreter in der Regel von der HBV und die internen Arbeitnehmer-Vertreter dann von der DAG gestellt werden.

Gewerkschaft	Externe Vertreter		Interne Vertreter	
	Anzahl Unternehmen	Mittelwert* Unternehmen	Anzahl	Mittelwert*
DGB	1	1	–	–
IG Metall	11	2,6	4	4,5
ÖTV	2	1,5	1	4
NGG	–	–	2	3
IG Chemie	5	1	1	3
HBV	7	1,3	1	1
IG Bergbau	1	6	–	–
DBV	–	–	1	3
DAG	11	1,1	3	1,7

* pro Aufsichtsrat

Abbildung 8.16: Vertretung unterschiedlicher Gewerkschaften im Aufsichtsrat (n = 28)

8.3.3 Tarifverträge

Haustarifverträge sind bei acht Unternehmen und damit in der ersten Untersuchung relativ häufig anzutreffen (26,7 Prozent). Bis auf zwei Firmen gibt es in diesen Fällen zugleich auch Branchentarifverträge, wobei generell zwischen Mantel-, Lohn-, Gehalts-, Entgelt- und sonstigen Tarifverträgen (z. B. Rationalisierungsschutzabkommen) unterschieden wird (Müller-Jentsch 1989, S. 146). Die Anzahl der abgeschlossenen Tarifverträge schwankt pro Unternehmen zwischen 1 und 39 (Mittelwert: 3,4), was primär mit unterschiedlichen regionalen Geltungsbereichen und der gegebenenfalls vorhandenen Heterogenität des Produktprogrammes sowie der damit verbundenen Vielfalt der Branchen und zuständigen Gewerkschaften zusammenhängt.

Insgesamt ergibt sich folgende Verteilung unterschiedlicher Tarifverträge:

	Branchentarifvertrag	Haustarifvertrag
Manteltarifvertrag (MTV)	24	8
Lohntarifvertrag (LTV)	28	3
Gehaltstarifvertrag (GTV)	17	5
Einheitlicher Tarifvertrag (ETV)	8	5

Abbildung 8.17: Tarifvertragsformen (Mehrfachnennungen möglich)

Zum Standard der bundesdeutschen Tariflandschaft zählt nach wie vor die Unterteilung in Tarifverträge für Arbeiter und Angestellte, jeweils getrennt als Lohn- und als Gehaltstarifvertrag. Darüber hinaus entspricht es der Organisationsstruktur und auch der Ver-

handlungsstruktur beider Tarifvertragsparteien, branchenbezogene Verträge abzuschließen, die allerdings in der Regel regional differenziert sind.

Ausnahmen von diesem Standard bilden einerseits einheitliche Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte, andererseits Haustarifverträge. Dabei dürfte der tarifpolitische Trend – zumindest in den alten Bundesländern – eher zu einheitlichen Entgelttarifverträgen hin- und von Haustarifverträgen wegführen.

Einheitliche Tarifverträge finden sich derzeit vornehmlich in Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie, in der Mineralöl- und in der Chemischen Industrie sowie bei Dienstleistungsunternehmen (Versicherungen, Banken, Luftverkehr) und in der Elektrizitätswirtschaft. Die Unternehmen der Metallindustrie halten dagegen noch an der traditionellen Gliederung fest. Käme es hier zu einer Änderung, käme dies einem tarifpolitischen Durchbruch gleich, nachdem es in der Chemischen Industrie schon zu entsprechenden Vereinbarungen gekommen ist.

Haustarifverträge existieren vornehmlich in Unternehmen, die (zumindest längere Zeit) bei relativ hoher Kapitalintensität ein überdurchschnittliches Entgeltniveau aufweisen. Hinzu kommt vielfach die spezifische Eigenart der Arbeitsplätze, die es so in anderen Branchen nicht gibt, evtl. verbunden mit einem unterentwickelten Organisationsgrad der Arbeitgeberseite (bzw. einem starken Individualitätsstreben). Insofern finden sich Haustarifverträge in unserem Sample in den Bereichen Nahrung und Genuß, Mineralöl, Stromversorgung und Luftverkehr. Dabei ist bekannt, daß es in einigen dieser Branchen Bestrebungen auf Arbeitgeberseite gibt, zu branchenbezogenen Regelungen überzugehen.

Rationalisierungsschutzabkommen finden sich häufig wieder in den Branchen Nahrung und Genuß, Chemie und Mineralöl, aber auch in anderen Industriebereichen, wo es in der Vergangenheit schon zu Rationalisierungsmaßnahmen größeren Ausmaßes gekommen ist. Dabei handelt es sich um Unternehmen der Metallindustrie und der Versicherungswirtschaft. Insgesamt haben 13 (43,3 Prozent) Unternehmen angegeben, daß es bei ihnen ein Rationalisierungsschutzabkommen gibt, davon achtmal als Branchen- und viermal als Haustarifvertrag.

Abschließend wurde nach sonstigen Tarifverträgen gefragt. Dabei geht es einmal um Verträge für besondere Mitarbeitergruppen, z. B. für Auszubildende, Akademiker, Monteure oder um die tarifvertragliche Absicherung von verschiedenen Sozialleistungen inkl. der betrieblichen Altersversorgung. Darüber hinaus spielen Arbeitszeitregelungen und Fragen der Arbeits- und Leistungsbewertung sowie die Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsregelungen (Betriebsratsorganisation, gewerkschaftliche Vertrauensleute) eine wichtige Rolle.

Geordnet nach der Häufigkeit ergibt sich folgende Reihenfolge, wobei von insgesamt 25 Unternehmen auswertbare Informationen vorlagen (vgl. Abbildung 8.18, Seite 94).

Auch bei diesen oftmals recht speziellen Angelegenheiten ist der Anteil der Haustarifverträge nicht höher als bei den übrigen Tarifverträgen. Dabei überwiegen wieder die Unternehmen aus den Bereichen Nahrung und Genußmittel, Mineralöl sowie Dienstleistungsunternehmen.

	Anzahl Unternehmen	Prozentanteil
Sozialleistungen (inklusive betriebliche Altersversorgung)	24	96,0
Vorzeitige Pensionierung/Vorruhestand	9	36,0
Betriebsratsorganisation	5	20,0
Tarifvertrag für Auszubildende	4	16,0
Arbeitszeit, Kurzarbeit	4	16,0
Leistungsbeurteilung	3	12,0
Arbeitsbedingungen	2	8,0
Gewerkschaftliche Vertrauensleute*	2	8,0
Erweiterte Mitbestimmung des Betriebsrats	2	8,0
Jeweils für:	1	4,0
– Arbeitsplatzgestaltung		
– Absicherung bei Abgruppierung		
– Arbeitsbewertung		
– Einigungsstelle		
– Montage-Tarif		
– Tarifverträge für Akademiker		

* Automobil-Industrie

Abbildung 8.18: Spezielle Tarifverträge (n = 25; Mehrfach-Antworten sind möglich)

8.3.4 Gewerkschaftliche Vertrauensleute

Zwölf Unternehmen gaben in der ersten Untersuchung auf die Frage nach der Existenz gewerkschaftlicher Vertrauensleute eine positive Antwort. Gefragt wurde außerdem nach der Anzahl der Vertrauensleute in den Unternehmen (Unternehmen, Obergesellschaft, Konzern), die in der folgenden Abbildung in Relation zur Mitarbeiterzahl (Inland 85) und zur Anzahl der Betriebsräte gesetzt wurde. Dies führt zu folgendem Ergebnis:

Den höchsten Anteil an gewerkschaftlichen Vertrauensleuten bezogen auf die Mitarbeiter finden wir bei zwei Unternehmen, in denen die IG Metall vertreten ist. Ihnen folgt ein Unternehmen aus der Montanindustrie. Die Besonderheit liegt hier in der prozentualen Relation zu den Betriebsräten. So gibt es etwa 227mal mehr gewerkschaftliche Vertrauensleute als Betriebsräte. Ansonsten pendelt das Verhältnis zwischen Vertrauensleuten und Betriebsräten zwischen dem Zwei- bis Fünfzehnfachen.

Unternehmen im Organisationsbereich der	Anzahl der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Unternehmen	In % zur Zahl der Betriebsrats- mitglieder	In Prozent zur Zahl der Mitarbeiter im Inland
IG Metall (6)	370	582	6,5
	292	540	6,5
	1 905	1 536	3,3
	1 650	285	2,7
	280	966	1,8
	108	372	1,7
IG Bergbau (1)	5 000	22 727	4,4
IG Chemie (2)	170	189	4,4
	143	223	4,4
ÖTV (2)	78	339	2,1
	74	284	0,2
HBV (2)	103	34	1,8

n = 13

Abbildung 8.19: Gewerkschaftliche Vertrauensleute, Betriebsräte und Mitarbeiterzahl

Auffällig ist der relativ niedrige Organisationsgrad bei der HBV. Hier gilt auch ganz alleine der Sachverhalt, daß die Anzahl der Betriebsräte die Anzahl der Vertrauensleute in Unternehmen übersteigt. Für die Konzernebene gab es lediglich vier Angaben, die in den beschriebenen Prozentrelationen ein ähnliches Bild zeigen. Insgesamt dürfte es Vertrauensleute vorwiegend in der Metall- und in der Chemiebranche geben (Glaubrecht 1981, S. 311 f.). Sie können die Betriebsräte insofern von Interessenkonflikten entlasten (Schmitt 1989, S. 91 ff.), da sie die „gewerkschaftliche Basisarbeit“ wahrnehmen. Andererseits sind aber auch Interessengegensätze zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten denkbar (Rancke 1982, S. 285 ff.).

8.4 Betriebsrat

8.4.1 Doppelfunktionen innerbetrieblicher Arbeitnehmervertreter

Betrachtet man die Funktion der internen Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat, so zeigt sich, daß hier vorwiegend die Vorsitzenden der Konzern-, Gesamt- oder Betriebsräte vertreten sind. Nur in Ausnahmefällen finden sich Mitarbeiter-Vertreter im Aufsichtsrat ohne Betriebsratsfunktion.

In verschiedenen Untersuchungen wurde bereits die Doppelmandatschaft mancher Arbeitnehmervertreter in Betriebsrat und Aufsichtsrat festgestellt (vgl. z. B. Rancke 1982, S. 158 ff.). Dies ist ebenfalls wichtig für die Handlungssituation des Arbeitsdirektors, weil er von einem hohen Informationsstand dieser Personen ausgehen kann.

Bei den in der ersten Untersuchung erfaßten Firmen ist folgender Zusammenhang festzustellen:

	Anzahl	Prozent
1. Kein Betriebsrats-Mandat	14	10,0
2. Einfaches Betriebsrats-Mitglied (BR)	33	23,6
3. Betriebsrats-Vorsitzender (BRV)	19	13,6
4. Gesamtbetriebsrat- (GBR) und BR-Mitglied bzw. BRV	43	30,7
5. GBR-Vorsitzender (GBRV) und BR-Mitglied bzw. BRV	12	8,6
6. Konzernbetriebsrats- (KBR) und BR-Mitglied bzw. BRV	7	5,0
7. KBR-, GBR- und BR-Mitglied bzw. GBRV und/oder BRV	7	5,0
8. KBR-Vorsitzender, GBR- und BR-Mitglied bzw. GBRV	5	3,6
	140	100,1

Abbildung 8.20: Doppelfunktionen der internen Arbeitnehmer-Vertreter

Einfluß und Informationsbasis der Betriebsratsmitglieder erhöhen sich sukzessive im Quervergleich zwischen den angegebenen Stufen. Von einflußreichen Doppelfunktionen kann wohl ab Stufe (3) aufwärts gesprochen werden; hierunter fallen insgesamt 93 Personen bzw. 66,4 Prozent der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Zum noch engeren Führungsbereich der Arbeitnehmer-Vertreter gehören dann die in den Stufen (5) bis (8) erfaßten Arbeitnehmervertreter = 31 Personen bzw. 22,1 Prozent. Damit ergibt sich insgesamt eine recht breite Informationsversorgung auf hohem Niveau innerhalb der Betriebsratsorganisation, welche durch die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat weiter verstärkt wird.

8.4.2 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Neben der Analyse des vorliegenden Datenmaterials zu den verschiedenen Betriebsratsorganen, den Zusammenkünften der Betriebsräte und der damit zusammenhängenden Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor und seinen Mitarbeitern interessieren hier programmatische und politische Tendenzen wie sie bezüglich abgeschlossener Betriebsvereinbarungen und evtl. durchgeführter Einigungsstellenverfahren zum Ausdruck kommen. Insbesondere wurde gefragt nach der Anzahl der Betriebsvereinbarungen bzw. Einigungsstellenverfahren sowie nach dem Prozentsatz der davon betroffenen Arbeitnehmer.

Die im einzelnen erfaßten Betriebsvereinbarungen wurden nach Sachgebieten geordnet, wie sie in der personalwirtschaftlichen Praxis und der einschlägigen Fachliteratur häufig genannt werden:

Dabei ergibt sich, daß bei 76,7 Prozent (= 23 Unternehmen) der untersuchten Unternehmen Betriebsvereinbarungen im Hinblick auf Arbeitszeitregelungen existieren. Betrachtet man die Werte in der Abbildung genauer, so ist ebenfalls zu erkennen, daß auch hier die meisten Betriebsvereinbarungen in den einzelnen Unternehmen zu finden sind (79,7 Prozent). Offensichtlich ist dieser Bereich eben nicht durch allgemein gültige Vereinbarungen zu klären, sondern wird oftmals durch eine Vielzahl von Vereinbarungen (im Extremfall 650) geregelt. Bei immerhin 66,7 Prozent (= 20) der von uns untersuchten Unternehmen gibt es Betriebsvereinbarungen im Hinblick auf den Komplex Interessenausgleich/Sozialplan, gefolgt von Betriebsvereinbarungen zum Bereich betriebliche Altersversorgung (56,7 Prozent = 17) und zur Arbeitsplatzgestaltung (50 Prozent = 15).

Untersucht man die Verteilung der prozentual betroffenen Arbeitnehmer, so ist festzustellen, daß bei den Arbeitszeitregelungen und bei der betrieblichen Altersversorgung am häufigsten alle (100 Prozent) Arbeitnehmer von den Betriebsvereinbarungen betroffen sind. Betriebsvereinbarungen, die hingegen nur einen geringen Teil der Arbeitnehmer betreffen, findet man naturgemäß bei Interessenausgleichen und Sozialplänen. Allerdings tauchen auch hier Arbeitszeitregelungen, Fragen der Arbeitsplatzgestaltung und der betrieblichen Altersversorgung wieder auf. Dies deutet wiederum darauf hin, daß etliche Unternehmen diese Regelungen sehr differenziert ausgehandelt haben.

Betriebsvereinbarungen	Unternehmen		Anzahl BV	BV pro Unternehmen	Betroffene Arbeitnehmer in Prozent				
	Anzahl	Prozent			Minimum	Maximum	Mittelwert		
1. Grundlohnfindung	7	23,3	8	0,4	1,1	0,8	100	53,2	
2. Leistungszulagen/ Beurteilungssysteme	10	33,3	19	1,0	1,9	1,2	100	52,9	
3. Aus- und Weiterbildung	8	26,7	15	0,8	1,9	0,1	8,5	4,4	
4. Arbeitsplatzgestaltung	15	50	61	3,3	4,0	0,3	100	44,7	
5. Arbeitszeitregelung	23	76,7	1457	79,7	63,3	1,1	100	67,3	
6. Interessenausgleich/Sozialplan	20	66,7	120	6,6	6,0	1,2	98,5	17,8	
7. Betriebliche Altersversorgung	17	56,7	42	2,3	2,5	58,1	100	90,2	
8. Vorschlagswesen	5	16,7	5	0,3	1,0	89,6	100	94,8	
9. Personalabrechnungs-/ -informationssystem	8	26,7	38	2,1	4,8	0,8	100	63,9	
10. Stellenbeschreibung/ Auswahlrichtlinien	5	16,7	6	0,3	1,2	94,8	100	97,4	
11. Entgeltfindung	7	23,3	11	0,6	1,6	7,5	40,8	26,8	
12. Zusatzleistungen	10	33,3	35	1,9	3,5	1,6	100	76,5	
13. Arbeitsorganisation/ Arbeitsplatzgestaltung	3	10	4	0,2	1,3	14,9	100	57,5	
14. Arbeitnehmer-/ Arbeitgeberbeziehung	3	10	3	0,2	1,0	94,8	100	97,4	
15. Sonstiges	5	16,7	5	0,3	1,0	3,3	100	47,3	
	n = 30		n = 1829 100,0						

Abbildung 8.21: Inhalte von Betriebsvereinbarungen und ihre Verteilung

8.4.3 Einigungsstellenverfahren

Arbeitszeitregelungen sind auch am häufigsten Gegenstand von Einigungsstellenverfahren. 50 Prozent der untersuchten Unternehmen gaben an, in den letzten fünf Jahren Verfahren gehabt zu haben. Mit deutlichem Abstand folgen dann die Bereiche Leistungskontrolle/Datenerfassung (23,3 Prozent der Unternehmen) und Interessenausgleich/Sozialplan (20 Prozent der Unternehmen). (Vgl. auch Schönfeld 1988, Oechsler/Schönfeld 1989).

	Interessenausgleich/ Sozialplan	Arbeitszeitregelung	Mehrarbeit/ Überstundenregelungen	Arbeitsplatzgestaltung wegen neuer Technologien	Organisation und Arbeitsplatzgestaltung	Leistungskontrolle/ Datenerfassung	Entgeltfindung	Beurteilung	Zusatzleistungen	Arbeitnehmer-/ Arbeitgeberbeziehungen
Anzahl der Unternehmen	6	15	5	4	3	7	5	2	1	4
Prozent (n = 30)	20,0	50,0	16,7	13,3	10,0	23,3	16,7	6,7	3,3	13,3

Abbildung 8.22: Gegenstand von Einigungsstellenverfahren

Es fällt auf und ist aber auch verständlich, daß die meisten Einigungsstellenverfahren höchstens 50 Prozent der Belegschaft, meistens weniger, betreffen.

Ein Vergleich der Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen sowie der Anzahl der Einigungsstellenverfahren zeigt übrigens, daß Unternehmen mit häufigen Einigungsstellenverfahren zugleich auch viele Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben. Allerdings kann man umgekehrt keineswegs darauf schließen, daß eine hohe Anzahl unterschiedlicher Betriebsvereinbarungen auch eine hohe Anzahl von Einigungsstellenverfahren bedeutet.

Als Ursachen für Einigungsstellenverfahren dürften vor allem in Frage kommen:

- komplizierte arbeitsrechtliche Sachverhalte, die auf institutionelle Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens zurückzuführen sind;
- konfligierende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen (sowohl objektiv vorliegende Interessengegensätze als auch die subjektive Einstellung, Konflikte offen „lösen“ zu müssen);
- Strukturkrisen des jeweiligen Unternehmens;
- die Unternehmensgröße.

Andererseits spielt bei denjenigen Unternehmen, die ein bis zwei Einigungsstellenverfahren angegeben haben, eher das Motiv eine Rolle, diese Form der Konfliktbehandlung einmal als Dritt-Parteien-Urteil auszuprobieren (Oechler/Schönfeld 1989).

8.5 Unternehmensleitung

8.5.1 Geschäftsordnung des Vorstands/der Geschäftsführung

In der Geschäftsordnung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung werden im Prinzip folgende Punkte näher behandelt, wobei sowohl die Anzahl der Vorstandsmitglieder als auch das Stimmrecht der einzelnen Vorstandsmitglieder häufig schon in der Satzung geregelt sind:

- Fragen der Geschäftsvertretung
- Entscheidungen des Gesamtvorstands
- Sitzungsmodalitäten
- Vertretungsregelungen
- spezielle Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden bzw. Vorsitzenden der Geschäftsführung

Für die Situation des Arbeitsdirektors interessiert hier neben der Geschäftsverteilung, die ja den Kernbereich des Personalwesens nicht tangieren darf, aber dafür zusätzliche Aufgabengebiete des Unternehmens umfassen kann, insbesondere, welche personalwirtschaftlichen Aspekte dem Gesamtvorstand übertragen werden oder aber auch, bei welchen personalwirtschaftlichen Entscheidungen die Entscheidung des Gesamtvorstandes einzuholen ist.

Im einzelnen kann es sich anhand der vorliegenden Unterlagen um folgende Entscheidungstatbestände handeln, die auch für das Personal- und Sozialwesen von Bedeutung sein können:

- zustimmungspflichtige Geschäfte
- grundsätzliche Fragen der Geschäftspolitik
- wenn ein Vorstandsmitglied oder mehrere Vorstandsmitglieder (z. B. der Arbeitsdirektor) um eine Entscheidung des Gesamtvorstands nachsuchen
- Erteilung von Prokuren und Handlungsvollmachten
- Einstellung, Erstinstufung, Umgruppierung, Beförderung und Kündigung von AT-Angestellten
- Abschluß von Betriebsvereinbarungen, die nicht auf Gesetz, Tarifvertrag oder Arbeitsordnung beruhen
- Investitionspläne
- Aufnahme und Abgabe von Geschäftsgebieten
- Festlegung und Änderung von Organisationsstrukturen

- Abstimmung in Arbeitgeberverbänden zu Abschluß, Kündigung oder Änderung von Tarifverträgen und Arbeitsk Kampfmaßnahmen
- wichtige Personalangelegenheiten Leitender Angestellter und Organmitglieder
- Arbeits- und Leistungsbewertung
- Pensionsregelungen
- wichtige betriebsverfassungsrechtliche Angelegenheiten
- Beschlüsse über Beförderungen, Ernennungen, Vollmachten
- allgemeine Gehaltsüberprüfungen
- Personalführungsgrundsätze
- Gesamtbetriebsvereinbarungen
- Entlassung von Mitarbeitern mit mehr als zehn Jahren Betriebszugehörigkeit

Relativ häufig sind die ersten fünf dieser Entscheidungstatbestände in den Geschäftsordnungen enthalten. Entsprechende Ausführungen finden sich dann meistens auch in der Satzung (Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 38). Die anderen treten weniger häufig oder vereinzelt auf. Dabei konnte festgestellt werden, daß in einem Unternehmen, das der Montanmitbestimmung unterliegt und in einem anderen Unternehmen, wo der Arbeitsdirektor aus dem „Arbeitnehmerlager“ kam, relativ viele Punkte der Entscheidung des Gesamtvorstands bedurften.

Unabhängig von diesen formalen Erörterungen dürfte es grundsätzlich sinnvoll sein, wenn der Arbeitsdirektor immer dann das gesamte Vorstandskollegium einbezieht, wenn es sich um Fragen handelt, die mehrere Unternehmens- oder Funktionsbereiche zugleich umfassen (z. B. Änderungen bei Pensionsregelungen, Abstimmung bei Tarifverhandlungen).

Insgesamt dürfte durch die Geschäftsordnung des Vorstands der Aktionsspielraum der Vorstandsmitglieder und damit auch des Arbeitsdirektors wesentlich beeinflußt werden.

8.5.2 Anzahl Arbeitsdirektoren

Wie in Kapitel 9 noch näher beschrieben, ist ein Großteil der befragten Unternehmen in einen Konzern eingebunden oder bildete sogar die Konzernobergesellschaft. Insofern ist es auch nicht überraschend, daß es im selben Konzern mehrere Arbeitsdirektoren zugleich geben kann, die wiederum einem „Ober,-Arbeitsdirektor mit bestimmten personalpolitischen Richtlinien-Kompetenzen „unterstehen“. Ebenso ist es denkbar, daß die Funktion des Arbeitsdirektors in Personalunion bei mehreren Beteiligungsgesellschaften zugleich ausgeübt wird (Windbichler 1989, S. 572 ff).

Jeweils ein Arbeitsdirektor:		21
– Arbeitsdirektor 1976:	20	
– Montan-Arbeitsdirektor:	1	
Mehrere Arbeitsdirektoren:		9
– Personalunion:	1	
– Zwei Arbeitsdirektoren:	2	
– Drei Arbeitsdirektoren:	1	
– Vier Arbeitsdirektoren:	3	
– Acht Arbeitsdirektoren:	1	
– Jeweils ein 1976er und ein Montan-Arbeitsdirektor:	1	
Summe:		30

Abbildung 8.23: Anzahl Arbeitsdirektoren im Unternehmen bzw. Konzern

8.5.3 Anzahl Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer pro Unternehmen

Aus dem Wortlaut des § 33 MitbestG ergibt sich nach herrschender Meinung, daß der Vorstand bzw. die Geschäftsführung eines Unternehmens im Geltungsbereich des MitbestG 1976 mindestens zwei Mitglieder haben muß. Die Größe des geschäftsführenden Organs variiert darüber hinaus natürlich u. a. in Abhängigkeit von den z. B. in Kapitel 6 behandelten Einflußgrößen wie Mitarbeiterzahl oder Produktprogramm.

Bei Heranziehung der Angaben aus der zweiten repräsentativen Untersuchung ergeben sich die Zahlen wie in Abbildung 8.24, Seite 103 dargestellt.

Die durchschnittliche Zahl der Organ-Mitglieder beträgt fünf. Öffentliche Unternehmen weichen hier ab. Bei ihnen sind fast ausnahmslos kleinere Leitungsgremien mit nur drei oder vier Mitgliedern zu finden, was unter anderem auf ihre zumeist relativ niedrige Mitarbeiterzahl (oft unter 3000 Beschäftigte) und ihr Geschäftsfeld als – zumeist kommunal begrenzte – Versorgungs- oder Verkehrsunternehmen zurückzuführen ist. In GmbHs liegt die Zahl der Geschäftsführer überwiegend zwischen drei und fünf, in Aktiengesellschaften sind auch sechs- oder siebenköpfige Vorstandsorgane relativ häufig anzutreffen.

Größe der Unternehmensleistung	Anzahl Unternehmen	Prozent
2	18	7,0
3	46	17,8
4	56	21,7
5	47	18,2
6	37	14,3
7	25	9,7
8	12	4,7
9	4	1,6
10	4	1,6
11	5	1,9
12	1	0,4
13	1	0,4
20	2	0,7
Mittelwert: 5,0	n = 258*	100,0

*Von 15 Firmen liegen keine Angaben vor.

Abbildung 8.24: Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder in Unternehmen nach dem MitbestG 1976

9. Kapitel

Organisatorische Grundlagen

Organisationsstrukturen sind u. a. abhängig von der Unternehmensgröße und vom Produktprogramm. Aber auch die Konzernstruktur und letztlich auch die Eigentümerstruktur üben einen nicht zu übersehenden, kontextualen Einfluß aus. Insofern soll im folgenden zunächst die Eigentümer- und die Konzernstruktur betrachtet werden. Dabei wird wegen des besseren Überblicks zunächst kurz von den Daten der repräsentativen („quantitativen“) Untersuchung ausgegangen und dann die Verbindung zu den mehr qualitativen Untersuchungsergebnissen hergestellt.

9.1 Eigentümerstruktur

Aufgrund stark differierender Klassifikationen des Merkmals „Eigentümerstruktur“ lassen sich keine durchgängigen Vergleichsdaten zur Grundgesamtheit aus anderen Untersuchungen heranziehen. Der – wenn auch nur in Teilgebieten mögliche – Vergleich in Abbildung 9.1 weist jedoch für die drei wichtigsten und zahlenmäßig am stärksten in der Grundgesamtheit vertretenen Kategorien nur geringe Abweichungen auf. Lediglich im Hinblick auf Publikumsgesellschaften ist eine deutliche Überrepräsentation im Untersuchungssample festzustellen.

Holdingsgesellschaften sind weitaus häufiger bei GmbH's (17,5 Prozent) als bei Aktiengesellschaften (9,3 Prozent) anzutreffen. Ein wichtiger Grund liegt darin, daß es sich bei vielen öffentlichen Unternehmen, die überwiegend als GmbH geführt werden, um kommunale Holdingsgesellschaften handelt, die aus steuerlichen Gründen als Dach von verlustbringenden Nahverkehrs- und gewinnbringenden Energieversorgungsunternehmen gebildet wurden (Bamberg et al. 1984, S. 31 f.). So beträgt der Anteil der Holdingsgesellschaften bei den öffentlichen Unternehmen im Untersuchungssample 35 Prozent.

Ein Vergleich mit der Darstellung von Gerum/Steinmann/Fees zur Konzernierungssituation der dem MitbestG 1976 unterliegenden Firmen ist aufgrund unterschiedlicher Klassifikationen leider nicht sinnvoll, wie Abbildung 9.2 zeigt:

	Vergleichsdaten der SFS Dortmund*			
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Familiengesellschaft	49	17,4	73	15,4
Öffentlich rechtliche Ununternehmen	17	6,0	-	-
Publikumsgesellschaft	49	17,4	20	4,2
Staatlich beherrscht	20	7,1	-	-
Ausländische Tochter	48	17,0	85	17,9
Inländische Tochter	74	26,2	118	24,8
Mehrere Töchter	18	6,4	-	-
Sonstiges ¹	7	2,5	-	-
	282	100		

* Stand: 30.04.1983; Quelle: Bamberg et al. 1984, S. 30. Die Kategorien zum Strukturmerkmal „Eigentümerstruktur“ sind nur teilweise vergleichbar.

¹ Darunter zwei Stiftungen.

Abbildung 9.1: Vergleich von Untersuchungssample und Grundgesamtheit hinsichtlich der Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen

Eigentum	Rechtsform			
	AG (N = 281)		GmbH (N = 174)	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Private Unternehmen	230	82	156	90
Öffentliche Unternehmen	51	18	18	10
Inländisch beherrschte Unternehmen	243	86	120	69
Ausländisch beherrschte Unternehmen	38	14	54	31
Konzernobergesellschaften/ Freie Unternehmen	94	33	50	29
Konzernuntergesellschaften	153	54	113	65
Gemeinschafts-Unternehmen, ungeklärte Fälle	34	12	11	6
Montan-Töchter	12	4	12	7

Abbildung 9.2: Darstellung der Konzernierungssituation bei Gerum/Steinmann/Fees (1988, S. 39)

9.2 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur der befragten Unternehmen wird, wie auch die Ergebnisse der ersten Untersuchung im vorherigen Kapitel 8 zeigten, dominiert von Konzernober- und Beteiligungsgesellschaften.

	Anzahl	Prozent
Holding	33	11,9
Konzernobergesellschaft	95	34,2
Beteiligungsgesellschaft	110	39,6
Konzernfreie Unternehmen	40	14,4
Summe	278 ¹	100

¹ Vier Unternehmen machten keine Angaben.

Abbildung 9.3: Konzernstruktur der befragten Unternehmen

Mehr als die Hälfte der Beteiligungsgesellschaften wird in der Rechtsform der GmbH geführt. Dies ist offenkundig auf den Sachverhalt zurückzuführen, daß aufgrund des Weisungsrechts der Gesellschafter an die Geschäftsführung die Einflußnahme der Konzernleitung auf die Unternehmenspolitik der Tochtergesellschaften relativ leicht ist (§ 27 Abs. I GmbHG). Bei den Aktiengesellschaften dominieren wiederum mit über 40 Prozent Anteil die Konzernobergesellschaften.

	Insgesamt		AG		GmbH	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Konzernobergesellschaft	33	11,9	17	9,5	169	17,9
Beteiligungsgesellschaft	95	34,2	75	41,8	17	19,2
Konzernfreie Unternehmen	110	39,6	58	32,2	49	55,0
Summe	287	100,0	179	100,0	89	100,0

Abbildung 9.4: Rechtsformspezifische Unterschiede in der Konzernstruktur von Aktengesellschaften und GmbH's

Von den 30 Unternehmen, von denen auswertbare Daten im Rahmen der „qualitativen“ Untersuchung vorliegen, sind 15 als Konzernobergesellschaften zu betrachten. Neun Unternehmen bilden einen Teilkonzern, wovon drei Unternehmen zu einer inländischen und sechs Unternehmen zu einer ausländischen Konzernobergesellschaft gehören. Die restlichen sechs Unternehmen sind Beteiligungsgesellschaften ohne (Teil-)Konzernzugehörigkeit, wobei wiederum zwei Unternehmen zu einem deutschen und drei Unternehmen zu einem ausländischen Konzern zählen.

	Konzernober- -gesellschaft		Teilkonzern		Beteiligungs- -gesellschaft		Summe
Inländisch	15		3		3		21
Ausländisch	–		6		3		9
Gesamt	15	50,0 %	9	30,0 %	6	20,0 %	30

Abbildung 9.5: Konzernstruktur

Jedes der befragten Unternehmen gehört zu einem Konzernverbund, was dem Eindruck in anderen Untersuchungen sehr nahe kommt (vgl. z. B. Steinmann/Gerum 1980), nach denen der Anteil konzernfreier mitbestimmter Unternehmen ausgesprochen niedrig ist.

Als nächstes wurde versucht, die Anteilseigner-Struktur festzustellen. Dabei interessiert vornehmlich, welche Mehrheitsverhältnisse vorliegen. Es zeigt sich, daß die im obigen Sample vertretenen sechs Beteiligungsgesellschaften mit einer Ausnahme als 100prozentige Tochtergesellschaft anzusehen sind. Auch bei den Teilkonzernen überwiegen Anteilseigner, welche einen Kapitalanteil von mehr als 50 Prozent halten. Allerdings ist die 100prozentige Kapitalabhängigkeit nur bei der knappen Hälfte der Teilkonzerne gegeben. Auch bei den 15 Konzernobergesellschaften ist nur ein Drittel als ausgesprochene Publikums-gesellschaft zu betrachten. Insgesamt ist eine größere Vielfalt von Anteilseignerstrukturen festzustellen, welche jedoch nur bedingt für die Dominanz managerkontrollierter Unternehmen spricht (Picot/Michaelis 1984, S. 252 ff.).

Die Konzernstruktur ist für diese Untersuchung in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung. Einerseits ist sie für die Frage wichtig, inwieweit die unternehmerische Personalpolitik an Vorgaben durch den Teilkonzern oder die Konzernobergesellschaft gebunden ist. Darüber hinaus interessiert der Aspekt, welche Unterschiede zwischen Publikums-gesellschaften und Unternehmen mit eindeutig dominierenden Anteilseignern bestehen (Anteil am gezeichneten Kapital: mehr als 50–100 Prozent). Nicht zuletzt ist die Frage von Bedeutung, inwieweit und gegebenenfalls in welcher Form ein Einfluß ausländischer Anteilseigner festzustellen ist. Auf diese Punkte wird in Kapitel 10 und auch in Teil III dieses Buches noch zurückzukommen sein.

9.3 Organisationsstruktur

Die *Organisationsstruktur* eines Unternehmens hat insbesondere im Zusammenhang mit der Diskussion um den Kernbereich des Arbeitsdirektors/Personalvorstands eine wichtige Rolle gespielt (vgl. z. B. Hanau 1983). Probleme der Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstandsressorts, die schon bei der funktionalen Organisation (Verrichtungsmodell: vgl. Bleicher 1979, S. 92 ff.) nicht unerheblich sein können, verschärfen sich immer dann, wenn andere Instanzen oder Organmitglieder etwa im Rahmen einer teil-autono-

men Ergebnisverantwortung auch Teilzuständigkeiten des Personal- und Sozialwesens übernehmen. Dies ist jedoch bei Geschäftsbereichs- bzw. Spartenorganisationen, Regionalmodellen und mehrdimensionalen Organisationsstrukturen der Fall, so daß die Organisationsstruktur insgesamt als wichtige allgemeine Situationsvariable erscheint.

Bezogen auf die im ersten Sample enthaltenen Unternehmen liegt nachstehende Verteilung vor (vgl. Abbildung 9.6):

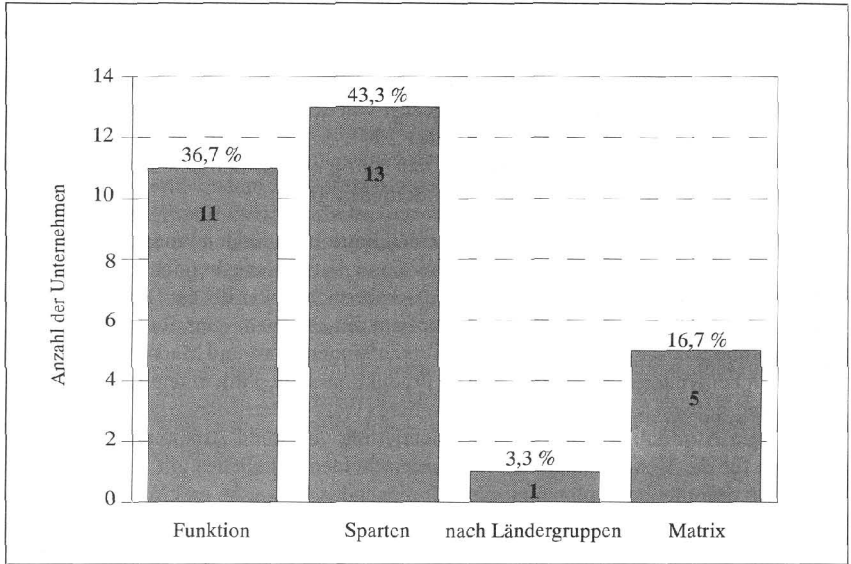


Abbildung 9.6: Organisationsstruktur der untersuchten Unternehmen

Dabei zeigen die zur Auswertung vorliegenden Organigramme, daß konkrete Zuordnungen zu einem bestimmten Organisationsmodell nicht immer zweifelsfrei möglich sind (vgl. z. B. Kieser/Kubicek 1977), wobei etwa zwischen einer Spartenorganisation und einer Matrixorganisation oftmals nur graduelle Unterschiede bestehen (vgl. z. B. Leumann 1979, Wagner, D. 1987). Es fällt auf, daß die Konzernobergesellschaften überwiegend nach Sparten gegliedert sind. Allerdings müssen regionale Aspekte hier naturgemäß eine besondere Rolle spielen, so daß matrixhafte Verknüpfungen durchaus häufiger vorliegen dürften, als dies in einer formalen Abbildung zum Ausdruck kommt.

Auch bei den Teilkonzernen und Beteiligungsgesellschaften ist die Spartengliederung relativ häufig vertreten. Ausschlaggebend dürfte hierfür die Heterogenität des Produktprogrammes sein, wobei dieses Merkmal für so unterschiedliche Branchen wie die chemische Industrie, die Nahrungs- und Genußmittelbranche als auch für die Versicherungswirtschaft zutreffen kann.

Die Verrichtungsgliederung (funktionale Organisation) ist jedoch ebenfalls stark verbreitet. Sie ist einmal bei den relativ kleineren Unternehmen anzutreffen (2000–6000 Mitarbeiter), aber auch bei Dienstleistungs-, Automobil- und Kaufhausunternehmen in der Größenordnung von 30 000–50 000 Mitarbeitern.

Während die Regionalgliederung nur einmal erwähnt wird (hier als Sonderfall der Spartengliederung), liegen mehrdimensionale Strukturen einmal vor bei deutschen Beteiligungsgesellschaften multinationaler Unternehmen und andererseits bei Geschäftsbereichsorganisationen, welche das Gewicht der Zentralabteilungen hierzu gleichgewichtig sehen.

Für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen kann die Organisationsstruktur eine wichtige Einflußgröße sein. Geht man zunächst von der verrichtungsbezogenen (funktionalen) Organisationsstruktur aus (Bleicher 1981, S. 83 ff.), so gilt vornehmlich für Klein- und Mittelbetriebe der Sachverhalt, daß häufig nur ein Betriebsrat existiert (falls es überhaupt einen, wenn auch formal erforderlichen gibt).

Bei größeren Unternehmen ist es üblich, je einen Betriebsrat für den Produktionsbereich, evtl. für Forschung und Entwicklung, sofern dieser Verrichtungsbereich genügend ausdifferenziert ist, für den Verkaufs- und Vertriebsbereich sowie für die (Haupt-)Verwaltung mit den dort in der Regel vorhandenen Funktionen Finanz- und Rechnungswesen, Personal- und Sozialwesen, Beschaffung, Verkaufsinendienst und Marketing zu bilden. Da es sich bei weiteren Standorten oft um Produktionsstätten mit einem relativ kleinen Verwaltungsapparat handelt, werden dort weitere (Werks-)Betriebsräte gebildet, die sich oftmals qua Ausbildung und Interessenorientierung von ihren Arbeitnehmervertreter-Kollegen für die Verwaltungsfunktionen unterscheiden. Ähnliches gilt gegebenenfalls für die Betriebsräte bei regional auseinanderliegenden Verkaufs- und Vertriebsfunktionen.

Schon bei der verrichtungsorientierten Organisationsstruktur kann es vorkommen, daß Betriebsrats- und Unternehmensorganisation nicht übereinstimmen. Zum Beispiel ist es denkbar, daß dem einheitlich geführten Verkaufsressort mit einem hierfür zuständigen Personalbereich Verkauf zwei Betriebsratsbereiche für den Innen- und für den Außendienst gegenüberstehen. Auch wenn dies wohl noch ein zahlenmäßig überschaubarer Sachverhalt sein mag, kann dies jedoch bei Versetzungen zu Abstimmungsproblemen führen. Dies gilt grundsätzlich im Falle des Produktionsressorts auch für Versetzungen zwischen der Hauptverwaltung und den Produktionsstandorten.

Bei den objektbezogenen Organisationsstrukturen (auch beim Regionalmodell) sind noch deutlichere Inkongruenzen zwischen Betriebsrats- und Unternehmensorganisation möglich, wie es im Prinzip bei den Verrichtungsmodellen der Fall ist (Wendeling-Schröder 1985). Dabei zeigt der sich mittlerweile wohl eher als überspitzt herausgestellte Vorwurf, die Spartenorganisation sei mitbestimmungsfeindlich, den grundlegenden Bedarf nach zusätzlichen Koordinationsorganen, die in den einschlägigen Gesetzen zur Betriebs- und Unternehmensverfassung nicht vorgesehen sind und sich wegen der komplexen, sich oft verändernden Wirklichkeit auch der starren Kodifizierbarkeit wohl weitgehend entziehen (Theisen 1987).

Die Inkongruenz zwischen Betriebsrats- und Unternehmensorganisation kann sowohl von der „Basis“ der betriebsverfassungsmäßigen Arbeitsbeziehungen als auch von der Spitzengliederung der Unternehmensorganisation (inklusive der betroffenen Organe der Unternehmensverfassung) als unbefriedigend bezeichnet werden.

Bei der Betrachtung „aus der Froschperspektive“ ist festzustellen, daß vielfach an einem Produktionsstandort oder einer Verkaufsniederlassung dem Betriebsrat ein Arbeitgebervertreter gegenübersteht, der einer bestimmten Sparte (oder einem Verrichtungsbereich) angehört und Entscheidungen nur teilweise begründen kann – oder für sie verantwortlich ist. Ihren Ursprung haben diese Entscheidungen oft auch in anderen Geschäftsbereichen, welche sich überdies häufig an einem anderen Standort befinden und sich somit der unmittelbaren Konfrontation zunächst einmal entziehen.

Der Blickwinkel aus der „Vogelperspektive“ zeigt ähnliches. Hier ist es durchaus denkbar, daß Vertreter des Gesamt- oder Konzernbetriebsrates, die in der Regel auch als Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat angehören, bei der Nachfrage nach den Gründen für bestimmte, oftmals bereits gefällte Entscheidungen auf Vertreter des Unternehmens stoßen, die zwar diese Grundsatzentscheidungen nachvollziehen können, aber nur zum Teil ihre Umsetzung, weil sie örtlich und zeitlich versetzt an einem bestimmten Standort bzw. in einem bestimmten Unternehmensbereich erfolgt. Dieser ist wiederum dem „Zugriff“ der Zentralbereiche oftmals entzogen.

Ähnliche Probleme gelten auch für Unternehmungen, die mehrdimensional nach Elementen des Matrix- oder Tensormodells organisiert sind. Dies ist insofern auch nicht verwunderlich, weil es sich letztlich um komplexe Modifikationen des Objektmodells handelt (Bleicher 1979).

Grundsätzlich werden die Abstimmungsprobleme zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern hier komplizierter, weil letztere an bestimmten Entscheidungsprozessen mitzuwirken haben, die tendenziell eine simultane Problembewältigung voraussetzen. Dabei werden unter Umständen trotz der propagierten Vorteile im Sinne eines „produktiven, institutionalisierten Konfliktes“ (Wagner, 1987) die Nachteile des Mehrliniensystems deutlich, die jedenfalls für die Arbeitnehmervertreter eine gewisse Intransparenz und zeitliche Verzögerungen bewirken können.

Mittlerweile scheinen – zumindest in den größeren Unternehmungen – die beschriebenen Koordinationsprobleme hinsichtlich der beschriebenen Divergenzen zwischen Betriebsrats- und Unternehmensorganisation das Stadium der Problemerkennntnis hinter sich gelassen und das der Problembewältigung erreicht zu haben (vgl. vorsichtig-skeptisch Rancke 1982, S. 221 ff.). Andererseits zeigt die Tatsache, daß „wir schon die Koordinationsorgane bekommen für die Informationen, die wir brauchen“, wie sich ein profiliertes Gesamtbetriebsrat-Mitglied in einem Interview ausdrückte, daß die Flexibilität, die letztlich für alle Unternehmensbereiche gilt, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, auch vor den Organen der Betriebsverfassung nicht Halt machen kann.

9.4 Ressort(s) des Arbeitsdirektors

9.4.1 Eigenständiges Personalressort

Mußten sich die Arbeitsdirektoren in der Montanindustrie noch einen umfassenden Aufgabenbereich erkämpfen (Ostertag 1981), so gilt dieses für die Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände nach dem MitbestG von 1976 nur bedingt. Der seit den fünfziger Jahren sich vollziehende Bedeutungswandel des Personalwesens hatte zur Folge, daß viele Großunternehmen außerhalb der Montanindustrie auch schon vor 1976 ein Personalressort im Vorstand etablierten (Wächter 1983, S. 105). Nur in etwa einem Drittel der betroffenen Unternehmen wurde erst durch das MitbestG ein Personalressort initiiert (Martens/Bürger 1987, S. 41).

Dabei zeigt die Auswertung der in der ersten Untersuchung vertretenen Unternehmen, daß der Anteil derjenigen Unternehmen, die bereits vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Personalressort auf Vorstandsebene hatten, 75,8 Prozent beträgt, so daß hier das Personalwesen durchaus als ein etabliertes Vorstandsressort anzusehen ist (vgl. Abbildung 9.7).

	Anzahl	Prozent
Etabliertes, traditionelles Personalressort im Unternehmen, schon vor 1976/1977	25	75,8
Ein Personalressort auf Vorstandsebene wurde erst durch das MitbestG 1976 initiiert	7	24,2
Summe	32*	100,0

* Ein Unternehmen fällt aus diesem Vergleich heraus, da es erst nach 1976 gegründet wurde. Als Basis für die Prozentwerte wurde somit die Zahl von 32 Unternehmen gewählt.

Abbildung 9.7: „Tradition“ des Personalressorts im Vorstand

Im folgenden soll die Gesamtheit aller mitbestimmten Unternehmen betrachtet werden. Vor 1976 gab es in immerhin 66,5 Prozent (= 185 Unternehmen) der befragten Unternehmen ein Personalressort auf Vorstandsebene, wovon jedoch wiederum in 145 Unternehmen (= 78,3 Prozent) das Ressort zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen wurde. Besonders häufig war diese Konstellation im HBV-Bereich sowie bei Chemie-Unternehmen vorzufinden. Beispielsweise galt diese Zustandsbeschreibung für 78,3 Prozent der befragten Banken und Versicherungen, wobei wiederum in 84,2 Prozent der Unternehmen Personal im Vorstand gemeinsam mit einem anderen Ressort vertreten war.

Häufig hört man in Gesprächen mit Praktikern die Vermutung, daß ein eigenes Personalressort sich erst ab einer gewissen Mitarbeiterzahl „lohnt“. Die vorliegenden Daten

lassen jedoch keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter) und der Existenz eines Personalressorts erkennen. Dies gilt sowohl für den Zeitraum vor als auch nach 1976–1978.

In 67 Unternehmen (= 24,3 Prozent) wurde die Unternehmensleitung aufgrund des MitbestG '76 personell erweitert. Interessanterweise ergibt sich folgender, signifikanter Zusammenhang ($\alpha \leq 0,01$): in Unternehmen, die vor 1976 keine Personalressorts im Vorstand etabliert hatten, kam es häufiger zu einer personellen Erweiterung im Vorstand (48,4 Prozent gegenüber 12,6 Prozent der Fälle). Demnach wurde offensichtlich das Inkrafttreten des MitbestG '76 nicht nur durch eine große Neuverteilung der Ressortkompetenzen umgesetzt, sondern auch in den besagten Fällen die Notwendigkeit zur personellen Erweiterung im Sinne einer günstigeren Kapazitätsverteilung zugunsten des Personalressorts gesehen, um der Überlastung des Personaldirektors durch zu viele und zu umfangreiche Zusatzressorts entgegenzuwirken.

Inwieweit sich dieses im Zeitbudget der Arbeitsdirektoren für Personalwesen widerspiegelt, wird an späterer Stelle noch zu untersuchen sein.

Branchenspezifisch sind vor allem die öffentlichen Unternehmen zu beachten, wo, wie bereits erwähnt, jedes zweite Unternehmen das MitbestG 1976 zum Anlaß nahm, den Vorstand personell zu erweitern. Hierdurch erhöhte sich der Anteil der öffentlichen Unternehmen, in denen der Personalvorstand ausschließlich für Personalwesen zuständig ist, von 29,4 Prozent auf 40,7 Prozent. Dagegen hat sich der Anteil der „Nur“-Arbeitsdirektoren in anderen Branchen seit Inkrafttreten des MitbestG 1976 mehr oder weniger deutlich verringert; dieses gilt insbesondere für die Chemie, den Handels- und Baubereich.

Von allen befragten Arbeitsdirektoren waren zum Zeitpunkt der Erhebung 25,7 Prozent ausschließlich mit dem Personalressort befaßt; 1976 galt dieses nur für 14,1 Prozent aller Unternehmen. Der Vergleich ist aber insofern problematisch, da ja vorher eben nicht alle Unternehmen einen Arbeitsdirektor im Vorstand hatten. Erst spätere Erhebungen können zeigen, inwieweit sich diese Relation verändert hat.

Branche	Vor 1976: „Nur-AD“ im Vorstand		1989: „Nur AD“ im Vorstand	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Metall	29	37,2	539	36,1
Chemie	8	23,5	3	7,1
Banken/Versicherungen	3	15,8	3	13,0
Handel	4	23,5	1	5,0
Nahrung/Genußmittel	6	60,0	7	50,0
Öffentliche Unternehmen	5	29,4	11	40,7
Bau	4	33,3	2	13,3
	59	100	66	100

Abbildung 9.8: Branchenvergleich zum Status des Personalressorts im Vorstand 1976–89

9.4.2 Zusätzliche Ressorts des Arbeitsdirektors

Ein bislang in der empirischen Forschung noch nicht ausreichend differenzierter Aspekt der Funktion und Position des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG 1976 ist die Frage nach der Zuweisung von weiteren Ressorts durch die Geschäftsverteilung im Vorstand. Das MitbestG von 1976 schließt die Zuweisung weiterer Ressorts an den Arbeitsdirektor im Rahmen der Geschäftsverteilung nicht aus. Der Anteil der Arbeitsdirektoren im Geltungsbereich des MitbestG von 1976, die eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalressort haben, liegt in der ersten Untersuchung bei etwa 30 Prozent. In der zweiten Untersuchung beträgt der Anteil der „reinen“ Personalvorstände 28,4 Prozent. Insofern ergibt sich also ein ähnliches Bild. Auch wenn viele Arbeitnehmervertreter den „Nur“-Arbeitsdirektor präferieren, so läßt sich doch die Feststellung treffen, daß ein Arbeitsdirektor mit einem zusätzlichen Ressort, z. B. im operativen Bereich, sowohl bei Kapital- und Arbeitnehmervertretern als auch bei Vorstandskollegen breitere Zustimmung findet, da er so eine größere Akzeptanz im Vorstand hat und damit dem Personalressort mehr Geltung verschaffen kann.

Grundsätzlich sollte nicht der Aspekt vernachlässigt werden, wie sich die Arbeitszeit des Arbeitsdirektors auf das Personalressort und seine zusätzlichen Vorstandsressorts verteilt: Vielen Arbeitsdirektoren nach dem MitbestG von 1976 unterstehen neben dem Personalressort noch relativ zeitaufwendige zusätzliche Ressorts, so daß sie einen beträchtlichen Anteil (bis zu 50 Prozent) ihrer Arbeitszeit nicht für den Personalbereich aufwenden können (vgl. Abbildung 9.11). Diese zeitlichen Rahmenbedingungen können die Schwächung der Position des Personalwesens im Unternehmen zur Folge haben und finden daher bei vielen Arbeitnehmervertretern keine Zustimmung.

Abbildung 9.9 gibt einen Überblick über die am häufigsten auftretenden Ressortkombinationen bzw. Personalunionen beim Arbeitsdirektor im Rahmen der zweiten, repräsentativen Untersuchung:

Ressort	Anzahl	Prozent (n = 208)¹
Vorstandsvorsitz	35	16,8
Finanz- und Rechnungswesen	67	32,2
Technik/Produktion	29	13,9
Marketing/Vertrieb	15	7,2
Sparte/Geschäftsbereich	23	11,0
Länderverantwortung	12	5,7
Verwaltung/Recht	39	18,6
EDV/Organisation	24	11,5
Materialwirtschaft	13	6,2
Forschung und Entwicklung	6	2,8

¹ 208 Arbeitsdirektoren (Mehrfachnennungen möglich).

Abbildung 9.9: Zusatzressorts der Arbeitsdirektoren (Mehrfachnennungen möglich)

Die drei meistgenannten Zusatzressorts sind Finanz- und Rechnungswesen (32,2 Prozent), das Ressort des Vorstandsvorsitzenden (16,8 Prozent) und Technik/Produktion (13,9 Prozent der Nennungen). Oft werden mehrere der in Abbildung 9.9 aufgeführten Ressorts in Personalunionen mit der Position des Arbeitsdirektors geführt. Dies ist insofern als problematisch zu bezeichnen, da häufig zu wenig Zeit für Personalbelange bleibt und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen hierdurch belastet werden können. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die hier angegebenen Bereiche bzw. Ressorts Allgemeine Verwaltung, Recht und EDV/Organisation sich ohne weiteres auch anderen Vorstandsposten zuordnen lassen und sich insofern gut als Manövriermasse einer „organisation ad personam“ eignen.

Arbeitsdirektoren mit zusätzlichen Ressorts gibt es übrigens bei 79,4 Prozent der untersuchten Aktiengesellschaften und „nur“ bei 63,9 Prozent der GmbH's sowie „nur“ bei 60,8 Prozent der öffentlichen Unternehmen.

Ansonsten zeigt der Vergleich zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen, daß bei der erstgenannten Gruppe administrative Bereiche stärker vertreten sind, während ansonsten jeder fünfte Arbeitsdirektor im privaten Bereich Vorstandsvorsitzender ist und jeder Dritte auch das Ressort Finanz- und Rechnungswesen bekleidet.

Ressort	Öffentliche Unternehmen (n = 16)		Private Unternehmen (n = 191)	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Vorstandsvorsitz	–	–	35	18,3
Finanz- und Rechnungswesen	1	6,2	28	34,5
Technik/Produktion	1	6,2	28	14,6
Marketing/Vertrieb	1	6,2	14	7,3
EDV-Organisation	6	37,5	17	8,9
Spartenleitung	3	18,7	20	10,4
Allgemeine Verwaltung	2	12,5	26	10,4

Abbildung 9.10: Vergleich der Zusatzressorts bei öffentlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich, 1 von 208 Unternehmen machte keine Angaben)

Insbesondere die Kombination zeitintensiver Ressorts wie Vorstandsvorsitz, Finanz- und Rechnungswesen oder Technik/Produktion kann dazu führen, daß nur noch ein relativ geringer Prozentsatz der Arbeitszeit des Arbeitsdirektors für Personalfragen zur Verfügung steht, wie Abbildung 9.11, Seite 116 zeigt:

Arbeitszeit für Personal (in Prozent)	Insgesamt		„Nur“-AD's		AD's mit Zusatzressort	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
100 – 95	42	15,1	42	59,1	–	–
95 – 70	64	23,0	22	30,9	42	20,3
70 – 50	59	21,2	6	8,4	53	25,6
50 – 30	68	24,5	1	1,4	67	32,4
< 30	45	16,2	–	–	45	21,7
Summe	278	100,0	71	100,0	207	100,0

Abbildung 9.11: Zusammenhang zwischen der für Personalfragen aufgewendeten Arbeitszeit und der Übernahme von Zusatzressorts durch den Arbeitsdirektor

Obige Abbildung zeigt deutlich, daß die Gefahr, Personalaspekte zu vernachlässigen, bei Übernahme von Zusatzressorts durch den Arbeitsdirektor als sehr hoch einzuschätzen ist. Über 50 Prozent der Arbeitsdirektoren mit weiteren Ressortkompetenzen wenden weniger als 50 Prozent der Arbeitszeit für Personalfragen auf, wogegen fast 90 Prozent der „Nur-Arbeitsdirektoren“ 70 Prozent und mehr für diesen Aufgabenbereich aufwenden. Oft dürfte hier die übrige Arbeitszeit für den Gesamtvorstand oder verschiedene Vertretungen eingesetzt werden. Der Zusammenhang zwischen den Variablen „Zusatzressort des Arbeitsdirektors“ und „Anteil der Personalarbeit“ ist hoch signifikant ($\alpha \leq 0,01$).

Bei genauer ressortspezifischer Betrachtung lassen sich jene Zusatzressorts herausarbeiten, die sich besonders einschränkend auf das Zeitbudget für die Personalarbeit auswirken (vgl. Abbildung 9.12, Seite 117).

In diesem Zusammenhang fügen sich auch die branchenspezifischen Ergebnisse ein: In den Bereichen Bau, Handel und Chemie tritt überdurchschnittlich häufig eine Arbeitsdirektoren-Ressort-Kombination mit dem Vorstandsvorsitz, dem Finanz- und Rechnungswesen und/oder dem Bereich Technik/Produktion auf. Entsprechend problematisch ist hier das Zeitbudget der „pro-forma-Arbeitsdirektoren“, wie Abbildung 9.13, Seite 117 zeigt.

Nahezu jeder zweite Arbeitsdirektor in der Bauindustrie hat weniger als 30 Prozent seiner Arbeitszeit für Personalfragen zur Verfügung. Ein positives Bild bieten dagegen die Branche NGG und öffentliche Unternehmen, wo über 70 Prozent der Arbeitsdirektoren (NGG) resp. 57 Prozent (öffentliche Unternehmen) mehr als 70 Prozent ihrer Arbeitszeit für Personalaufgaben aufwenden können. Der Variablenzusammenhang „Branche/Anteil Personalwesen“ ist hoch signifikant ($\alpha \leq 0,01$).

Darüber hinaus zeigt ein rechtsformspezifischer Vergleich, daß 31,4 Prozent der Arbeitsdirektoren in Aktiengesellschaften 70 Prozent ihrer Arbeitszeit und mehr für Personalfragen aufwenden. Bei GmbH's liegen die Zahlen signifikant höher: 50,4 Prozent der Arbeitsdirektoren wenden eine vergleichbare Arbeitszeit auf.

Zusatzressort	Vorstands- vorsitz	Finanz- und Rechnungswesen	Technik und Produktion	Sparte/ Geschäftsbereich
Anteil Personal- arbeit (in Prozent)			(in Prozent)	
100 – 95	–	–	2,4	–
95 – 70	5,9	1,5	6,9	26,1
70 – 50	8,8	23,9	13,8	21,7
50 – 30	44,1	43,3	37,9	34,8
< 30	41,2	31,3	37,9	34,8
Summe	n = 34	n = 67	n = 29	n = 23
	$\alpha \leq 0,01$	$\alpha \leq 0,01$	$\alpha \leq 0,01$	$\alpha \leq 0,01$

Abbildung 9.12: Zusammenhänge zwischen der Variablen „Anteil der Arbeitszeit für Personalarbeit“ und dem jeweiligen Zusatzressort

Anteil Personal- arbeit (in Prozent)	insgesamt	Bau	Handel	Chemie
		(in Prozent)		
100 – 95	15,1	–	–	7,1
95 – 70	23,0	20,0	26,3	14,3
70 – 50	21,2	6,7	26,3	33,3
50 – 30	24,5	26,7	31,6	33,3
< 30	16,2	46,7	15,8	11,9
Summe	n = 278	n = 15	n = 19	n = 42

Abbildung 9.13: Branchenspezifischer Vergleich des Anteils von Personalfragen an der Arbeitszeit: Negativbeispiele

9.5 Aufgabenbereiche des Personalressorts

Über die Aufgabenbereiche des Personalressorts besteht in weiten Bereichen Konsens in der juristischen Literatur sowie in den Bewertungen durch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften (Potthoff 1992, Sp. 495 f.). Der „Kernbereich“ stellt gewissermaßen das Mindestressort des Arbeitsdirektors dar; er umfaßt beispielsweise die folgenden Aufgabenkomplexe: Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz, Entgeltpolitik, Personalplanung, -führung, -verwaltung, Arbeitssicherheit, Ergonomie, Aus- und Weiterbildung, Sozial-einrichtungen. Hinzu kommt noch die Vertretung des Personalressorts resp. des Unternehmens nach innen und außen, z. B. gegenüber Betriebsrat, Gewerkschaften, auf Betriebsversammlungen gegenüber der Belegschaft sowie nach außen bei Arbeitgeberverbänden. Strittig ist vor allem die alleinige Zuständigkeit des Personalressorts für

- die Personalangelegenheiten und die Betreuung der Leitenden Angestellten,
- die Tarifpolitik und
- mitbestimmungspolitische Grundsatzfragen.

Der Entscheidungsspielraum des Personalvorstands kann auf diesen Gebieten einerseits durch die Gültigkeit des Kollegialprinzips begrenzt werden, d. h., die Entscheidungskompetenz kann dem Gesamtvorstand zugewiesen werden. Zum anderen sind gerade die Leitenden Angestellten oft dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden zugeordnet und auf diese Weise dem Arbeitsdirektor entzogen (Spie 1981).

Organisatorische Grauzonen, bei denen die Zuständigkeiten zwischen Personal- und Fachressort nicht immer eindeutig abgegrenzt sind, betreffen z. B. die Personalinformation und die Öffentlichkeitsarbeit, Personalbedarfsplanung einerseits sowie Personalkostenplanung und Personalcontrolling andererseits. Überschneidungen bestehen außerdem in den Funktionsbereichen Arbeitssicherheit, Ergonomie und Vorschlagswesen sowie beim Arbeitsrecht. Auch das Ausbildungswesen ist nicht immer dem Personalbereich zugeordnet. Dies gilt, auch wenn es sich hier eher um „Minderheitspositionen“ handelt, vor allem um naturwissenschaftlich oder technisch orientierte Bereiche mit entsprechenden Ausbildungsschwerpunkten (vgl. die folgenden Abbildungen).

Dabei beziehen sich nachfolgende Daten, sofern nicht anders vermerkt, auf die zuerst durchgeführte „qualitative“ Untersuchung.

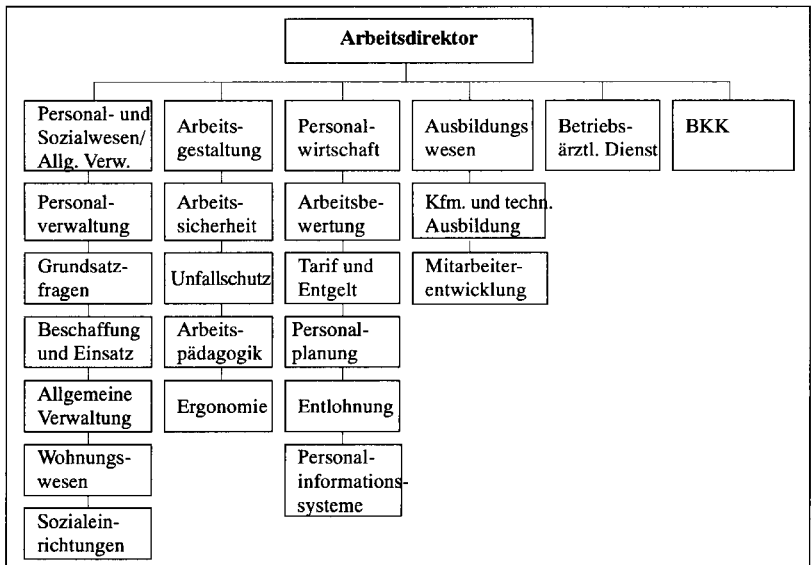


Abbildung 9.14: Aufbau des Kernfunktionsbereichs Personalwesen (Spie/Piesker 1983, S. 138)

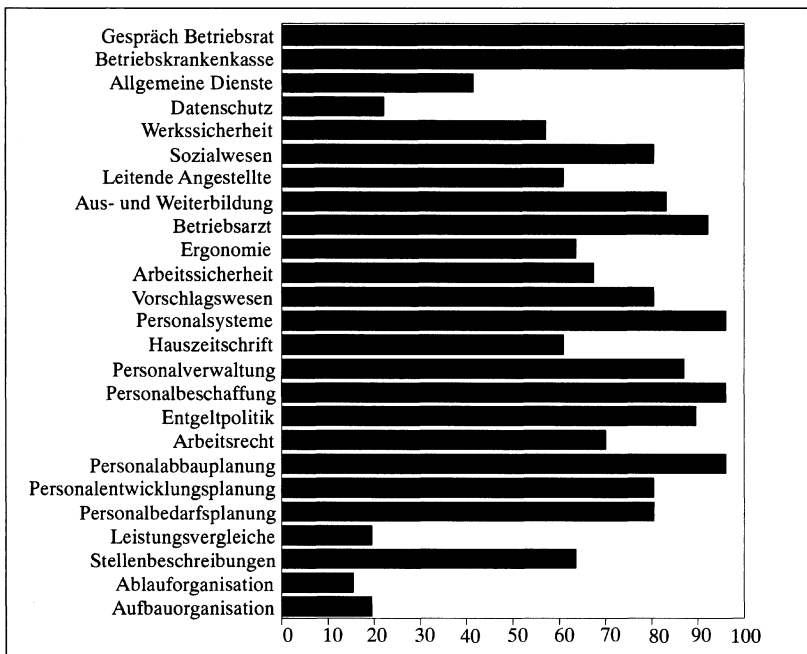


Abbildung 9.15: Zuständigkeitsprofil Personalressort (Angaben in Prozent)

Spie (1985, S. 215) kommt beim Vergleich seiner beiden Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß in der Stahlindustrie (Montanmitbestimmung) ein größerer Einfluß hinsichtlich

- Arbeitsrecht und
- Personalführung

gegenüber der Metallindustrie (Mitbestimmung 1976) festzustellen ist, während hinsichtlich folgender Funktionsbereiche der umgekehrte Zusammenhang gilt:

- Personalplanung
- Vorschlagswesen
- Arbeitssicherheit
- Ergonomie
- Betriebsärztlicher Dienst
- Werkssicherheit
- Datenschutz
- Allgemeine Dienste
- Betriebskrankenkasse und
- Unternehmensvertretung

Abbildung 9.16 macht den Versuch, zwischen den Ergebnissen von Spie und der ersten, „qualitativen“ Untersuchung (Wagner 1976) eine größere Vergleichbarkeit herzustellen.

	Wagner 76	Spie 76	Spie Montan
Organisation			
Aufbauorganisation	19,4	34,4	
Ablauforganisation	16,1	18,4	
Arbeitsplatz und Stellenbeschreibung	64,5	86,9	52,8
Leistungsvergleiche	19,4	60,6	
Personalplanung			
Personalbedarfs- und Bedarfsdeckungsplanung	80,6	82,0	
Personalkostenplanung	19,4	57,5	
Personalentwicklungsplanung	80,6	94,8	97,2
Interessenausgleich/Sozialplan	96,8	94,9	
Arbeitsrecht	71,0	96,4	77,8
Entgeltpolitik	90,3	81,2	100,0
Personalbeschaffungs-, -auslese und -einsatz	96,8	90,6	96,9
Internationale Personalarbeit	67,7 ¹	–	–
Personalverwaltung	87,1	73,9	68,6
Werkssicherheit/interne Information	61,3	61,5	78,4
Personalführung	96,8	69,0	94,1
Vorschlagswesen	80,6	66,7	100,0
Arbeitssicherheit	67,7	61,7	100,0
Ergonomie	64,5	69,0	77,8
Betriebsärztlicher Dienst	93,5	92,9	100,0
Aus- und Weiterbildung	83,9	90,0	100,0
Leitende Angestellte	61,3	70,3	77,8
Sozialbetreuung	80,6	97,3	100,0
Werkssicherheit	58,1	44,0	88,8
Datenschutz	22,6	25,6	33,3
Allgemeine Dienste	41,9	41,7	85,1
Betriebskrankenkasse	100,0	90,6	100,0
Unternehmensvertretung	100,0	74,0	94,1

1 Internationales Personalwesen zu 29 Prozent nicht vorhanden.

Abbildung 9.16: Zuständigkeitsprofil Personalvorstand/Personalressort
(alleinige Zuständigkeit) in Prozent

Weitgehende Ähnlichkeit zwischen allen drei Untersuchungen liegt vor im Hinblick auf folgende Aufgabenbereiche:

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen
- Entgeltpolitik
- Personalführung
- Betriebskrankenkasse
- Unternehmensvertretung.

Vergleicht man die beiden Untersuchungsgruppen aus dem Bereich der 76er-Mitbestimmung, so fallen folgende Unterschiede auf:

- a) deutlich geringerer Kompetenzumfang
 - Leistungsvergleiche
 - Personalplanung
 - Arbeitsrecht
 - Personalbeschaffung und -auslese
 - Information
 - Aus- und Weiterbildung
 - Leitende Angestellte
 - Sozialbetreuung
- b) deutlich höherer Kompetenzumfang
 - Entgeltpolitik
 - Personalverwaltung
 - Vorschlagswesen
 - Arbeitssicherheit
 - Werksicherheit
 - Betriebskrankenkasse
 - Unternehmensvertretung
 - Internationale Personalarbeit

Trotz der nicht zu übersehenden Heterogenität der einzelnen Untersuchungssamples können hierfür folgende Gründe angeführt werden:

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Ausmaß an organisatorische Differenzierung. Dabei „lohnt“ es sich, daß Ressorts personalbezogene Aufgaben wahrnehmen, weil es entweder die jeweilige Fachkompetenz oder die fachliche Nähe (Dezentralisation) sinnvoll erscheinen läßt. Ersteres gilt z. B. für die Bereiche

- Arbeitsrecht und
- Information,

letzteres z. B. für

- Personalbeschaffung und -auslese,
- Personalplanung,
- Sozialbetreuung.

Dabei ist nicht zu übersehen, daß tatsächlich vorhandene oder erfolgreich vermittelte Fachkompetenz untrennbar verbunden ist mit Macht und Einfluß. Insofern bestehen oftmals labile Machtgleichgewichte, die u. a. auch stark von der personalen Autorität der Ressortinhaber abhängen.

Höhere Kompetenzumfänge des Personalressorts können ebenso das Ergebnis organisatorischer Differenzierung und Spezialisierung sein wie umgekehrt die eben beschriebenen Einflußverluste im Hinblick auf andere Ressorts. Dies gilt z. B. für

- Personalverwaltung,
- Betriebskrankenkasse und
- Unternehmensvertretung,

während höhere Einflußgrade im Hinblick auf

- Vorschlagswesen,
- Arbeitssicherheit,
- Werkssicherheit und
- internationale Personalarbeit

ein Zeichen sein können für gestiegene fachliche Kompetenz und das Vermögen, derartige Querschnittsfunktionen mindestens ebenso gut wahrnehmen zu können wie andere Ressorts.

Darüber hinaus dürfte ein grundsätzlicher Unterschied beim Vergleich der Ergebnisse mit denen von Spie darin liegen, daß bei tendenziell größeren Unternehmen der Einfluß größer ist von

- Querschnittsressorts wie dem Finanz- und Rechnungswesen und dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden,
- der jeweiligen nationalen und/oder internationalen Konzernobergesellschaft und
- der dezentralen Sparten- oder Regionalleitung.

9.6 Organisationsstruktur des Personalressorts

Diese Einflüsse sind letztlich auch maßgebend für unterschiedliche Organisationsstrukturen des Personalressorts. Zentrale Anbindungen finden sich im ersten Untersuchungssample bei etwa einem Drittel (10/32,3 Prozent) der befragten Unternehmen. Dabei dominieren zu jeweils einem knappen Drittel Unternehmen der Metallindustrie und öffentliche Unternehmen.

Der nachstehende Überblick beschreibt anhand von Beispielen den jeweiligen Kontext und eventuell festzustellende Entwicklungstendenzen:

9.6.1 Zentral verknüpfte Personalfunktionen

- Das Unternehmen ist im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl knapp über der Grenze, die für das MitbestG von 1976 relevant ist. Zwei Mitglieder der Geschäftsleitung „teilen“ sich in Personalunion die Ressortleitung jeweils mehrerer Ressorts.

Das Personal- und Sozialwesen ist in das Ressort des Vorstandsvorsitzenden eingegliedert wie andere hierfür „typische“ Stabsbereiche (z. B. Recht und Öffentlichkeitsarbeit) auch.

Die disziplinarische Anbindung zwischen zentralem Personalwesen und den Personalleitungen in den Werken wird dadurch erleichtert, daß der Vorstandsvorsitzende auch für das Ressort Produktion verantwortlich ist.

- Das befragte Unternehmen und die Obergesellschaft sind nach Sparten organisiert. Personalwesen bildet ebenso wie das Finanzressort ein funktionales Querschnittsressort. Die enge Anbindung der dezentralen Personalleitungen erklärt sich offensichtlich daraus, daß ein entsprechendes Gegengewicht zu den Spartenleitungen geschaffen werden soll. Auch die jeweilige zeitliche Auslastung der einzelnen Vorstandsmitglieder kann hierfür ausschlaggebend sein. Mittlerweile wird die Leitung der beiden funktionalen Vorstandsressorts in Personalunion wahrgenommen.

Parallelen zwischen diesen beiden ersten Punkten bestehen in zwischenzeitlich erfolgten Produktionskonzentrationen und Standortverlagerungen, wodurch wiederum der Umfang dezentraler Personalarbeit abgenommen hat.

- Das Unternehmen hat diverse Standorte mit vertriebsorientierten Niederlassungen. Die Koordination der Personalaktivitäten erfolgt durch disziplinarische Unterstellung an den Personalvorstand/Arbeitsdirektor. Vom Vertrieb, der allerdings durch keinen Geschäftsführer in der Geschäftsführung vertreten ist, wird dieser Sachverhalt als „Sündenfall“ betrachtet, der als nicht zufriedenstellend erachtet wird. Es ist zu erwarten, daß bei einer – an sich zwingenden – stärkeren Vertriebsorientierung der Geschäftsleitung ein Geschäftsführer für den Vertrieb bestellt wird und die disziplinarische Unterstellung der dezentralen Personal- und Verwaltungsstellen unter das Ressort des Arbeitsdirektors wieder aufgehoben wird.
- Disziplinarische Unterstellungen dezentraler Personalbereiche sind bei verrichtungsorientierter Gliederung der Unternehmensorganisation dann anzutreffen, wenn die Produktionsstruktur relativ homogen ist. Entsprechende Beispiele finden sich in der Metallbranche, insbesondere in Teilen der Automobilindustrie. Dabei sind zwei Entwicklungen festzustellen, welche dieser engen Ankopplung entgegenwirken.
 - Die stärkere Ausrichtung an Geschäftsbereichen und der damit verbundene Profit-Center-Gedanke führt dazu, daß der Personalvorstand/Arbeitsdirektor sich stärker mit strategischen Aspekten beschäftigt, wozu auch internationale Fragen der Personalpolitik und Personalentwicklung gehören. Die Bildung von Holdingstrukturen führt zu einer ähnlichen Entwicklung.

- Der härter werdende Wettbewerb und damit in Zusammenhang stehende interne Strukturkonzentrationen führen dazu, daß das Personalwesen an Eigenständigkeit verliert und insbesondere mit dem Bereich Finanzen und/oder Controlling zusammengelegt wird. Die disziplinarische Unterordnung der örtlichen Personalleitungen kann in diesem Zusammenhang als Entlastung für den Ressortleiter aufgelockert werden. Ansonsten ist sie dann eben nur relativ zweitrangig geworden vor dem Hintergrund der Ressortveränderungen.
- Die disziplinarisch enge Anbindung der zentralen und dezentralen Personalabteilungen findet sich in der Regel immer dann, wenn die Vorstellung vom möglichst „reinrassigen, eigenständigen“ Arbeitsdirektor bzw. Personalvorstand vorherrscht. Dies war im ersten Sample der Fall bei
 - den Unternehmen, welche der Montanmitbestimmung unterliegen und bei
 - öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.
 - Hier wird abzuwarten sein, inwieweit bislang stattgefundene Veränderungen der Anteilseignerstruktur oder aber auch andere Einflüsse (z. B. veränderte Wettbewerbsstrukturen) evtl. zu einer Erosion bzw. Verlagerung des bislang bestehenden Kompetenzgefüges führen könnten.

9.6.2 Dezentrale Anbindung von Personalfunktionen

Dezentrale, d. h. funktionale Anbindungen der einzelnen Personalabteilungen sind vor allem bei folgendem organisatorischem Kontext zu finden: Sieht man einmal davon ab, daß in einem Unternehmen eine „Emanzipation“ des bislang mit einer Spartenleitung verbundenen Personalressorts festzustellen ist, ist bei keinem der „dezentral“ verbundenen Unternehmen eine Tendenz in Richtung auf eine stärkere disziplinarische Verknüpfung mit dem Ressort des Arbeitsdirektors festzustellen.

Sind mehrere Werke oder mehrere Sparten bzw. Geschäftsbereiche vorhanden, stellt sich die Frage, wie eine möglichst geschlossene Personalarbeit gewährleistet werden kann. Häufig untersteht der Personalleiter eines Werks oder einer Sparte disziplinarisch der Werks- bzw. Spartenleitung. Funktional muß jedoch eine enge Abstimmung mit dem zentralen Personalwesen erfolgen, die durch Richtlinien und durch regelmäßige Besprechungen abgesichert werden kann.

In einigen Unternehmen unterstehen die Werkspersonalleiter direkt dem Personalressort. Dabei sind stets unternehmensspezifische Besonderheiten zu beachten. Grundsätzlich besteht jedoch die Gefahr, daß der Personalleiter dann in seinem Bereich als Fremdkörper angesehen wird.

Die disziplinarische Zuordnung der Personalleiter zum Personalressort findet man, wenn sie vorhanden ist, insbesondere bei Unternehmen mit einer funktionalen Organisationsstruktur und auch bei sehr großen Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm (z. B. Automobilunternehmen). Darüber hinaus findet sich die zentrale Anbindung, wenn schon vorhanden, relativ häufig in der Metallbranche.

Organisatorischer Zusammenhang	Anzahl	
	absolut	relativ (in Prozent)
Holdingsgesellschaft	3	14,3
Filialunternehmen	6	28,6
Spartenorganisation	7	33,3
Funktionale Organisationsstruktur mit mehreren Werken	5	23,8
Summe	n = 21	100,0

Abbildung 9.17: Funktionale Anbindung von dezentralen Personalabteilungen

Die funktionale Anbindung der einzelnen Personalabteilung an das zentrale Personalressort findet sich hingegen sehr häufig in Unternehmen, die nach Sparten bzw. Geschäftsbereichen organisiert sind, bei Holdings und bei Filialbetrieben wie z. B. Kaufhausunternehmen. Offensichtlich fördert die Bildung von Profit-Centern die dezentrale Angliederung von Personalfunktionen (Potthoff 1992, Sp. 496 f.).

9.7 Betriebsratsorganisation

Nicht nur Gewerkschaften und Tarifverträge, auch die Betriebsratsorganisation bestimmt das Handlungsfeld des Arbeitsdirektors. Die Zahl der Betriebsratsorgane schwankt in der ersten Untersuchung – letztlich in Abhängigkeit von der Rechts- und der Organisationsstruktur des befragten Unternehmens – zwischen 1 und 220 dort selbst und zwischen 1 und 149 bei den Beteiligungsgesellschaften, so daß sich konzernweit eine recht beträchtliche Größenordnung ergeben kann. Sieht man allerdings von den vier größten Fällen einmal ab (dabei drei Unternehmen im Bereich Handel, Banken, Versicherungen; Mittelwert: 159,7), beträgt die mittlere Größe immerhin noch 16,6 (vgl. Abbildung 9.18 sowie Rancke 1982, S. 127 f.):

Größenklasse	Im Unternehmen selbst		Zusätzlich in den Beteiligungsgesellschaften		Konzernweit	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
1 – 10	14	46,67	10	58,8	9	30,0
21 – 20	5	16,67	1	5,9	6	20,0
21 – 50	5	16,67	3	17,6	5	16,67
51 – 100	2	6,66	2	11,8	3	10,0
> 100	4	13,33	1	5,9	7	23,33
n =	30	100,0	17	100,0	30	100,0

Abbildung 9.18: Anzahl der Betriebsratsorgane

Einen *Gesamtbetriebsrat* gibt es in 24 Unternehmen (80 Prozent). Eine Ausnahme bilden lediglich jene Firmen, welche eh' über nur ein Betriebsratsorgan verfügen. Hinzu kommen Gesamtbetriebsräte in den Beteiligungsgesellschaften, und zwar zwischen 1 und 11 (Mittelwert: 2,3; n = 25). Bei konzernweiter Betrachtung schwankt die Anzahl der Gesamtbetriebsräte ebenfalls zwischen 1 und 11 (Mittelwert: 3,8; n = 16).

Den relativ einflusslosen *Konzernbetriebsrat* gibt es in acht Unternehmen (26,67 Prozent) (bei insgesamt 24 Konzernobergesellschaften und Teilkonzernen = 33,33 Prozent).

Zählt man alle Betriebsratsmitglieder zusammen, kommen teilweise recht beeindruckende Zahlen zusammen. Allerdings hat nur ein Teil von ihnen den Arbeitsdirektor als häufigen Gesprächspartner. Dennoch können sie in ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmervertreter bestimmte Funktionsbereiche beeinflussen (Schmitt 1989). Nicht zuletzt können sie als Teilnehmer an Betriebsräteversammlungen (§ 53 BetrVG) dem Arbeitsdirektor zu verstehen geben, wie sie seine Arbeit einschätzen und welches Stimmungsbarometer somit herrscht.

Größenklasse	Im Unternehmen selbst		Konzernweit	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
1 – 20	1	3,33	–	–
21 – 50	8	26,67	2	14,3
51 – 100	6	20,00	3	21,4
101 – 300	8	26,67	1	7,1
301 – 1000	4	13,33	6	42,9
> 1000	3	10,00	2	14,3
		100,00		100,00
n =	30		14	
m =	290		512	

Abbildung 9.19: Anzahl der Betriebsräte (Personen)

Setzt man die Anzahl der Betriebsratsmitglieder mit der Summe der Mitarbeiter im Inland in Beziehung, zeigt sich folgendes Bild, das sich aus den einschlägigen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes ergibt.

Anteil Betriebsräte (in Prozent)	Anzahl Unternehmen	Anteil (in Prozent)
0,1 – 0,49	3	10,00
0,5 – 0,99	8	26,67
1,0 – 1,49	6	20,00
1,5 – 1,99	2	6,67
2,0 – 3,0	7	23,33
> 3,0	4	13,33
m = 1,62	n = 30	100,00

Abbildung 9.20: Anteil der Betriebsratsmitglieder an der inländischen Belegschaft

Setzt man diese Verteilung wiederum in Beziehung zur Mitarbeiterzahl als einem möglichen Indikator für die Unternehmensgröße, so ist zu erkennen, daß mit zunehmender Mitarbeiterzahl der prozentuale Anteil der Betriebsratsmitglieder an der Gesamtbelegschaft abnimmt und umgekehrt. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn man sich die Größenstaffeln nach dem BetrVG vergegenwärtigt, die allerdings durch verschiedene organisatorische Rahmenbedingungen (insbesondere Holdingstruktur, Filial- und Standortstruktur, Divisionalisierung) relativiert werden.

Betrachtet man dagegen die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder, so ändert sich dieses Bild. Dabei wurden die erhobenen Zahlen mit den gesetzlichen Anforderungen verglichen. Die Praxis der betrieblichen Freistellung bei den im ersten Sample enthaltenen Firmen entspricht den Anforderungen des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 38 BetrVG) wie folgt:

Erfüllungsgrad (in Prozent)	Anzahl Unternehmen	Anteil (in Prozent)
< 100	1	3,33
= 100	1	3,33
100 – 200	6	20,00
200 – 300	8	26,67
300 – 400	1	3,33
400 – 500	3	10,00
500 – 1000	2	6,67
> 1000	1	3,33
keine Angaben	7	23,33
	n = 30	100,00

Abbildung 9.21: Praxis der Freistellung von Betriebsräten

Es fällt auf, daß fast alle der untersuchten Unternehmen weit mehr Arbeitnehmer für die Betriebsratsarbeit freistellen als gesetzlich vorgeschrieben ist. Rancke weist in seiner Untersuchung allerdings darauf hin, daß Frauen dabei deutlich unterrepräsentiert sind (Rancke 1982, S. 131 ff.).

Inwieweit sind Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert? Im Regelfall liegt der Organisationsgrad zwischen 90 und 100 Prozent. Allerdings gibt es auch Ausnahmen, wie folgende Darstellung zeigt:

Gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsräte	Unternehmen Anzahl	Konzern Anzahl
100	10	2
90 – 99	8	7
60 – 89	2	2
30 – 59	3	2
10 – 29	2	1
n =	25	14

Abbildung 9.22: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad von Betriebsräten

Hohe Organisationsgrade finden sich bei den Gewerkschaften NCG, IG Metall sowie der Bergbau und Energie. Mittlere Organisationsgrade (30–59 Prozent) finden sich zum Teil bei Banken und Versicherungen, aber auch zum Teil in der Chemischen Industrie. Hingegen sind die beiden enthaltenen Unternehmen mit dem niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte zwischen zehn und 29 Prozent als nicht besonders typisch für die deutsche Tariflandschaft anzusehen.

Als letztes interessierte im Zusammenhang mit der Betriebsratsorganisation, inwieweit die Bestimmungen des BetrVG bezüglich Betriebsräteversammlungen (§ 53 BetrVG) und Betriebsversammlungen (§ 43 BetrVG) eingehalten werden. Dies ist, mit gewissen Unterschieden, grundsätzlich der Fall.

Betriebsräteversammlungen finden zu 80 Prozent (24 Unternehmen) einmal pro Jahr statt; in drei Fällen nie oder seltener als jährlich und dafür in drei Fällen (zehn Prozent) mehr als einmal jährlich. Dagegen finden sich „nur“ 19 Unternehmen (63,33 Prozent), in denen vier Betriebsversammlungen pro Jahr stattfinden. Offensichtlich werden zwei bis vier bzw. drei Betriebsversammlungen von einem beträchtlichen Anteil der befragten Firmen für ausreichend gehalten.

Im Rahmen der nachfolgenden Aktorenanalysen in Kapitel 10 wird darauf zurückzukommen sein, inwieweit und mit welchen Aktivitäten der Arbeitsdirektor an diesen Versammlungen teilnimmt, wobei außerdem zu berücksichtigen ist, daß die Anzahl von Betriebsversammlungen pro Unternehmen oder Konzern unter Beachtung der erwähnten Anzahl von Betriebsrats-Organen (konzernweit) sehr hoch sein kann. Jedenfalls hat die Unter-

suchung ergeben, daß eine bunte Vielfalt von Treffen zwischen den Betriebsräten vorliegt. Dies gilt für regionale Betriebsratstagungen, Verbindungskreise, Arbeitsgemeinschaften der Betriebsratsvorsitzenden ebenso wie für Betriebsausschußsitzungen u. a. Arbeitsgruppen im Hinblick auf bestimmte Themenbereiche.

Anzahl Betriebsversammlungen	Anzahl Unternehmen	Anteil (in Prozent)
4 x p. a.	19	63,3
3 x p. a.	5	16,7
2 – 4 x p. a.	4	13,3
2 x p. a.	1	3,3
ohne Angaben	1	3,3
	30	100,0

Abbildung 9.23: Anzahl Betriebsversammlungen pro Jahr

9.8 Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

Ein bedeutsamer Teil der Personalpolitik betrifft die Führungskräfte bzw. das Management eines Unternehmens. Davon bilden wiederum die *Leitenden Angestellten* eine wichtige, institutionell allerdings nicht immer einfach abgrenzbare Teilmenge (Hromádka 1979, Martens 1987, Arnold 1986). Die Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitsdirektor und dem *Sprecherausschuß* der Leitenden Angestellten wird in diesem Zusammenhang in den noch ausstehenden Situationsanalysen untersucht. Allerdings gibt es nur in der knappen Hälfte der untersuchten Unternehmen einen (freiwilligen) Sprecherausschuß (14 Unternehmen = 46,67 Prozent), wie diese formalen Zusammenschlüsse der Leitenden Angestellten überhaupt bei vielen Vorstandsmitgliedern und bei den Tarifparteien durchaus auf Skepsis stoßen. Es bleibt abzuwarten, ob die inzwischen geänderten Rahmenbedingungen an diesem Sachverhalt etwas ändern. Gleichwohl bleibt die Beschreibung des Beziehungsnetzes zwischen dem Personalvorstand und den Führungskräften seines Unternehmens sowie seine formalen und faktischen Zuständigkeiten ein wichtiger Bestandteil unserer Untersuchung.

Die von uns untersuchten Sprecherausschüsse sind alle auf freiwilliger Basis entstanden. Die gesetzliche Regelung existierte zum Zeitpunkt der Untersuchung ja noch nicht. Grundlage der freiwilligen Vereinbarungen sind Absprachen zwischen der Unternehmensleitung und Vertretern der Leitenden Angestellten im jeweiligen Unternehmen. Nur in einem Falle gab es einen Sprecherausschuß aufgrund einer Absprache mit einem Verband der Leitenden Angestellten. Dabei handelt es sich um ein Unternehmen aus der Metallindustrie. In drei Unternehmen (zehn Prozent) vertritt der Sprecherausschuß auch die Belange derjenigen Leitenden Mitarbeiter, die nicht gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG zu den

Leitenden Angestellten des Unternehmens zählen. Im Sinne einer einheitlichen Personalpolitik für Führungskräfte ist dies sicherlich zu begrüßen.

	ja	nein	ohne Antwort
Unternehmensebene	14	16	–
Beteiligungsgesellschaft	4	19	7
Konzernebene	3	20	7

Abbildung 9.24: Existenz von Sprecherausschüssen

Die Anzahl der Leitenden Angestellten ist insbesondere abhängig von der Unternehmensgröße und der Konfiguration der Organisationsstruktur (Leitungszusammenhang). Insofern sind absolute Zahlenangaben immer zu diesen oder zu ähnlichen Bestimmungsgrößen in Beziehung zu setzen. So betrug die Anzahl der Leitenden Angestellten bei der ersten Untersuchung je nach Unternehmensgröße zwischen 17 und 3750 Personen. Dies entsprach wiederum bei der Hälfte der untersuchten Unternehmen einem Anteil an der Gesamtbelegschaft zwischen 1,0 und 1,7 Prozent. Größer ist natürlich der Anteil der Leitenden Mitarbeiter oder sonstigen Führungskräfte oberhalb der Gruppe der Außertariflichen Angestellten an der Gesamtbelegschaft. Der Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat kann jedoch nur von dieser Gruppe mit den Kriterien gemäß § 5 III BetrVG als Kandidat aufgestellt werden. Insofern handelt es sich bei dieser Gruppe von Managern um einen relativ exklusiven Kreis, dem auch in der Unternehmungsverfassung ein nicht zu unterschätzender Einfluß zukommt.

10. Kapitel

Aktoren-Analyse

10.1 Überblick

In der nachfolgenden Analyse wird die Handlungssituation des Arbeitsdirektors bzw. Personalvorstands aus der Sicht der einzelnen, im ersten Teil näher beschriebenen Aktoren analysiert. Dabei interessiert zunächst die Position und die Person des Top-Managers für das Personalressort selbst, bevor anschließend die Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor und Unternehmensleitung bzw. dem Betriebsrat und dem Aufsichtsrat näher untersucht werden. Im nächsten Schritt erfolgt eine vergleichende Aktoren-Analyse, die sich insbesondere auf die Kompetenzen und die Position des Arbeitsdirektors sowie die Anforderungen an seine Person, den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen und die Einschätzung des MitbestG unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsdirektors bezieht.

Bei der Vielzahl der bereits in den letzten Kapiteln behandelten Einflußfaktoren ist es sicherlich angebracht, an dieser Stelle einen kurzen Überblick über den bisherigen Stand der Untersuchung zu geben (vgl. Abbildung 10.1, Seite 132).

Allerdings läßt es der derzeitige Stand der Organisations-, Personal- und Mitbestimmungsforschung nicht zu, eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Variablen der Abbildung 10.1 aufzustellen. Der Schwerpunkt der Forschung und damit auch dieser Arbeit liegt immer noch in der Ordnung und Systematisierung deskriptiver Aussagen und in der vorsichtigen Exploration vorläufiger Annahmen und Vermutungen, aus denen sich nur allmählich gehaltvolle, empirisch falsifizierbare Hypothesen entwickeln lassen. Deshalb wäre es vermessen, über vermutete Zusammenhänge und die mögliche Wirkungsrichtung hinaus in den letzten Abschnitten sogar die Stärke von Beziehungen näher zu ermitteln.

Statt dessen wurde in dieser Untersuchung zunächst einmal allgemein unterstellt, daß die Situation des Arbeitsdirektors sowohl von formalrechtlichen als auch von organisatorischen und allgemeinen Situationsfaktoren beeinflusst wird. Sicherlich ließen sich ähnliche Zusammenhänge auch z. B. für die Organisationsstruktur konstruieren. Dies steht jedoch ebensowenig im Mittelpunkt dieser Untersuchung wie etwa die interessante Fragestellung, inwieweit von den nachstehend zu untersuchenden Aktoren (insbesondere Aufsichtsrat, Unternehmensleitung, Betriebsrat) im umgekehrten Schritt der rechtliche, formal-organisatorische oder allgemeine Kontext beeinflusst werden kann oder wird. In diesem Zusammenhang können z. B. folgende Wirkungszusammenhänge bezüglich der in Abbildung 10.1 enthaltenen Variablen unterstellt werden:

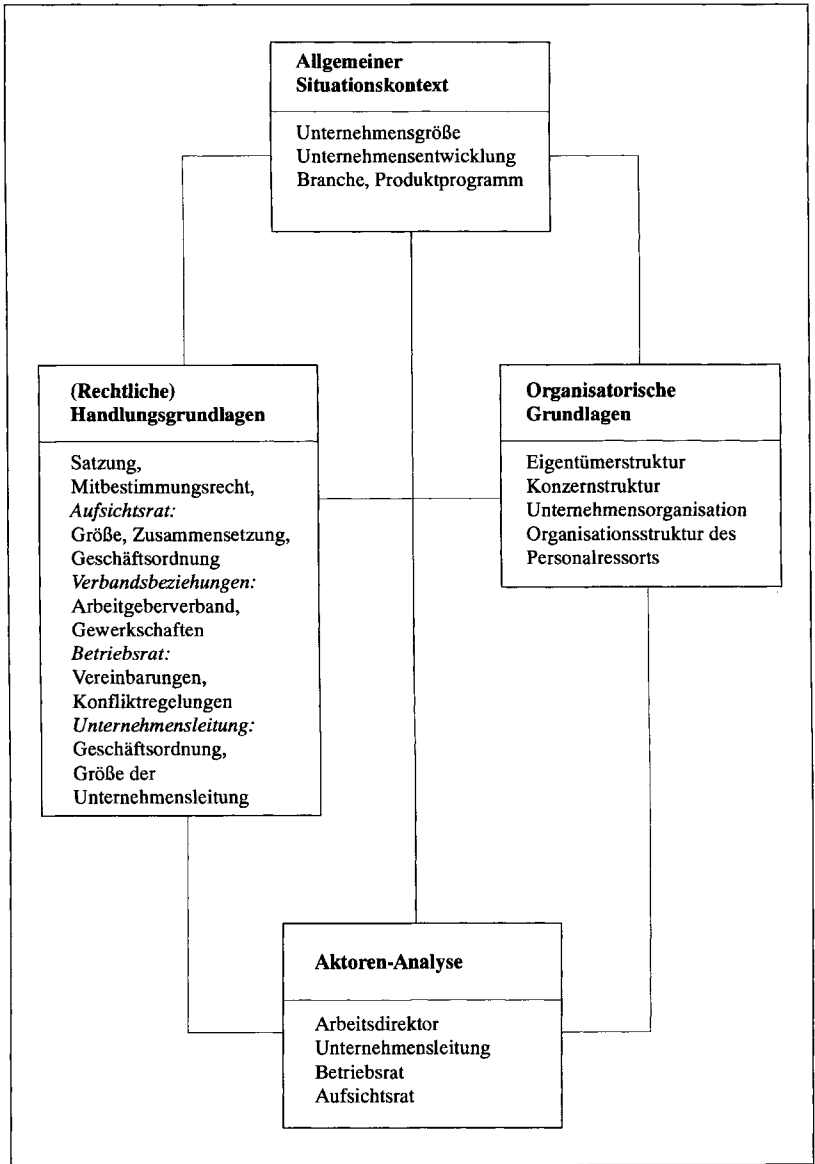


Abbildung 10.1: Bisheriger Untersuchungszusammenhang

– *Allgemeiner Situationskontext*

Je größer ein Unternehmen hinsichtlich seiner Mitarbeiterzahl ist, desto größer ist tendenziell seine Personalabteilung. Mit steigender Komplexität der Umsystemanforderungen differenziert sich auch der Aufbau dieses Ressorts. Mit zunehmender Größe des Personalressorts stellt sich wiederum die Frage seiner Vertretung im Vorstand. Voreilig wäre es jedoch sicherlich, unmittelbar von einem engen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Tatsache eines speziellen Personalvorstands in der Unternehmensleitung auszugehen. Hierfür dürften andere Faktoren wie z. B. die Aufgeschlossenheit für Human-Ressourcen oder aber auch eine gewisse Mitbestimmungsfreundlichkeit (Gerum/Steinmann/Fees 1988) ausschlaggebend sein.

Die Unternehmungsentwicklung dürfte vor allem die Art der Personalarbeit bestimmen: Personalentwicklung in der Expansionsphase, Personalabbau in der Rezessionsphase und bei darüber hinausgehenden Strukturveränderungen. Dabei können gespannte Arbeitsbeziehungen in der Personalabbauphase durchaus das Klima in der Aufschwungsphase beeinflussen. Eine bislang bestehende Mißtrauensorganisation läßt sich nicht nur durch bessere Unternehmensdaten auflösen. Gleichwohl bestehen immer dann Chancen für anspruchsvolle Personalkonzeptionen und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen, wenn eine solide Ertragslage vorhanden ist. Derartige Polster können aber auch wie ein Ruhekissen wirken, vor allem, wenn keine ausgeprägte Wettbewerbssituation in der jeweiligen Branche vorhanden ist.

Zwischen *Branche* und *Produktprogramm* bestehen naturgemäß enge sachliche Zusammenhänge. Für die Situation des Personalvorstandes entscheidend dürfte die Kostenstruktur der jeweiligen Branche sein sowie die Wettbewerbsintensität und die Produkt-/Markt-Profilierung des jeweiligen Unternehmens. Vor diesem Hintergrund wird die Art der Personalarbeit ebenso beeinflußt wie auch die finanziellen Ressourcen, die hierfür zur Verfügung stehen.

Bezüglich der *Rechtsform* sind in dieser Untersuchung Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH's) von Bedeutung. Dabei dürfte generell die Tatsache wichtig sein, daß der Vorstand einer Publikums-Aktiengesellschaft über einen relativ großen Einfluß bzw. Handlungsspielraum gegenüber dem Aufsichtsrat und auch der Hauptversammlung verfügt. Bei GmbH's haben demgegenüber die Gesellschafter ein Weisungsrecht gegenüber den Geschäftsführern (Rinninsland 1990). Darüber hinaus ist von einer stärkeren Bündelung der Gesellschaftsanteile im Vergleich zur Publikums-AG auszugehen. Bleibt abschließend noch der Hinweis auf Tochtergesellschaften in Konzernen. Hier ist weniger die Rechtsform von Bedeutung, sondern der Konzerntyp und die eventuelle Existenz von Beherrschungsverträgen bei z. B. 100prozentigen Tochtergesellschaften.

– *(Rechtliche) Handlungsgrundlagen*

Grundlage für die vorliegende Untersuchung ist das *Mitbestimmungsgesetz* von 1976. Im Gegensatz zur Montanmitbestimmung ist natürlich die Tatsache von Bedeutung, daß der Arbeitsdirektor zum Vorstand bestellt wird wie jedes andere Vorstandsmitglied auch, während er im Montanbereich nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zum Arbeitsdirektor bestellt werden kann

(Jansen 1989, S. 42 ff.). Diese unterschiedlichen Regelungen sind unter Umständen ausschlaggebend für eine unterschiedliche ideologische Positionierung, wenngleich die sogenannten Sachzwänge die Unterschiede zwischen beiden Arbeitsdirektoren-Varianten häufig vermischen. Hinzu kommt, daß mittlerweile die Montan-Arbeitsdirektoren häufig über eine lange fachliche Erfahrung im Unternehmen (z. B. Personalabteilung) verfügen und somit der „bewährte“ Politiker oder Funktionär, der eine gutdotierte Position erhält, eher die Ausnahme bleibt. Andererseits dürften grundlegende Unterschiede hinsichtlich der Art und Weise der Zusammenarbeit in der *Unternehmensleitung* bestehen. Während beim Montan-Modell bewußt in Kauf genommen wird, daß gewichtige Personalangelegenheiten, wie z. B. eine Werksschließung, relativ schnell dem zuständigen Gewerkschaftsbüro bekannt werden und dann auch mögliche Handlungsspielräume schon informell ausgelotet werden können, übernimmt der Arbeitsdirektor 1976 in dem eben genannten Fall eher die Rolle eines Unterhändlers zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen, ebenso wie der Kollege Finanzvorstand auf dem Kapitalmarkt für günstige Konditionen seines Unternehmens zu sorgen hat.

Sicherlich bestehen einerseits enge Zusammenhänge zwischen der *Unternehmensgröße* und der *Größe des Aufsichtsrats*. Das Mitbestimmungsrecht bestimmt wiederum seine Zusammensetzung. *Satzung* des Unternehmens und *Geschäftsordnung des Aufsichtsrats* geben Aufschluß über den Formalisierungsgrad eines Unternehmens ebenso wie über die Offenheit in Fragen der Mitbestimmung: je weniger zustimmungspflichtige Geschäfte, desto eher ist von einer überproportionalen Dominanz der Anteilseignerseite auszugehen. Ähnliches gilt für die Art und Weise der Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse.

Art und Weise der Vertretung des Unternehmens in *Branchen- und Arbeitgeberverbänden* sowie gegenüber *Gewerkschaften* und dem *Betriebsrat* geben Aufschluß über die Stärke der Position des Arbeitsdirektors. Je weniger er hier vertreten ist, um so schwächer ist seine Stellung und umgekehrt. Allerdings muß auch ein entsprechend gut strukturiertes und professionalisiertes Personalressort zur Verfügung stehen, sonst liegt eher der Eindruck einer Frühstücksdirektoren-Position nahe. Nicht zu unterschätzen sind die rechtlichen Handlungsgrundlagen des Top-Personalmanagers in der Unternehmensleitung selbst. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Regelungsgrad der *Geschäftsordnung der Unternehmensleitung*, der entsprechenden Ordnung des Aufsichtsrates und der Satzung des Unternehmens. Geringe Vorbehaltsrechte deuten bei einer Publikums-AG auf eine starke Stellung des Vorstands, bei einer GmbH eher auf eine starke Position der Gesellschafter. Häufige Vorbehaltsrechte deuten auf einen größeren Mitbestimmungseinfluß über den Aufsichtsrat, unter Umständen aber auch auf ein deutliches Mißtrauen der Anteilseignerseite (oder beider Aufsichtsratsbanken) gegenüber den Fähigkeiten der Unternehmensleitung hin.

Bleibt abschließend noch der Hinweis auf die *Größe der Unternehmensleitung*. Sie ist nicht nur von der Größe der Unternehmung selbst abhängig, sondern auch von der Qualität der zu lösenden Probleme in den einzelnen Unternehmensbereichen. Für Personal besteht dabei zunächst der lapidare Zusammenhang, daß ein eigenes Perso-

nalressort im Vorstand erst ab einer gewissen Größe der Unternehmensleitung geschaffen wird (z. B. ab ca. fünf Vorstandsmitgliedern). Bei einer niedrigeren Größe kommt es eher zu Mehrfachbesetzungen, die aber auch bei größeren Geschäftsleitungen nicht auszuschließen sind.

– *Organisatorische Grundlagen*

Eigentümerstruktur und Konzernstruktur stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Personalvorstände werden als Mitglied der Unternehmensleitung von den damit in Zusammenhang stehenden rechtlichen Handlungsgrundlagen, wie eben beschrieben, ebenso betroffen wie von den entsprechenden organisatorischen Grundlagen.

Hierzu gehört die Spitzenorganisation der Unternehmung (Bleicher 1984) wie auch das grundlegende *Organisationsmodell* bezüglich Konzernholding bzw. Muttergesellschaft, Tochtergesellschaften oder Unternehmensbereiche. Im engen Zusammenhang hierzu steht wiederum die *Organisationsstruktur des Personalressorts*. Letztlich geht es um Fragen der Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion und dabei um die funktionale und/oder disziplinarische Verknüpfung derjenigen organisatorischen Einheiten, die sich mit Personalfragen beschäftigen.

Allgemeiner Situationskontext, rechtliche Handlungsgrundlagen und organisatorische Grundlagen beeinflussen insgesamt die Handlungssituation des für Personalfragen zuständigen Mitgliedes der Unternehmensleitung. In der nun folgenden Akto-ren-Analyse ist dieser Zusammenhang stets mit zu bedenken, wobei nun zunächst auf die Gruppe der Arbeitsdirektoren/Personalvorstände näher eingegangen werden soll.

10.2 Arbeitsdirektoren/Personalvorstände

10.2.1 Altersstruktur

Bei der ersten, nicht-repräsentativen Untersuchung wurde folgende Altersstruktur bei den Arbeitsdirektoren festgestellt:

Alter zur Zeit der Befragung	Anzahl	Prozent
40–44 Jahre	2	6,0
45–49 Jahre	2	6,0
50–54 Jahre	9	27,3
55–59 Jahre	15	45,5
ab 60 Jahre	5	15,2
	33	100,0

Abbildung 10.2: Altersstruktur der befragten Arbeitsdirektoren

Hieraus wird deutlich, daß die Gruppe der 55–59jährigen Personalvorstände in der Untersuchung besonders stark vertreten ist. Insgesamt zeigt die Altersstruktur an, daß sich in den kommenden Jahren ein Generationswechsel an der Spitze vieler Personalressorts vollzieht, der gewiß auch Auswirkungen auf das System der industriellen Arbeitsbeziehungen haben wird.

Diese Tendenz wurde bereits bei der repräsentativen Untersuchung deutlich, die zwei Jahre später durchgeführt wurde. Allerdings zeigt die Altersstruktur auch hier, daß ein deutlicher Schwerpunkt im Bereich von 50 bis 60 Jahren liegt: Jeder Zweite gehört dieser Altersgruppe an. Dagegen ist nur jeder zehnte Personalvorstand jünger als 45 Jahre. Verschwindend gering mit 2,5 Prozent ist der Anteil jener, die unter 40 Jahre alt sind.

Alter zur Zeit der Befragung	Anzahl	Prozent
unter 40 Jahre	7	2,5
40–44 Jahre	22	7,8
45–49 Jahre	52	18,5
50–54 Jahre	71	25,3
55–59 Jahre	75	26,7
ab 60 Jahre	54	19,2
	281 ¹	100,0

1 Ein Befragter machte keine Angaben.

Abbildung 10.3: Altersstruktur von 281 Arbeitsdirektoren/Personalvorstände nach dem MitbestG 1976

Eine auffällige Abweichung in der Altersstruktur ergibt sich für die Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen. Dabei dürfte früher als in den privatwirtschaftlichen Bereichen, wo sich ähnliches mittlerweile aber auch abzeichnet, ein „Generationswechsel“ im Personalressort stattgefunden haben. Nahezu 20 Prozent der Amtsinhaber sind hier jünger als 45 Jahre, aber auch 25 Prozent über 60 Jahre alt.

10.2.2 Berufserfahrung

Bei der ersten Untersuchung zeigte sich, daß ein beachtlicher Teil der Befragten erst ab 50 Jahren zum Arbeitsdirektor bestellt wird. Vielleicht erklärt sich auch von daher das relativ hohe Alter dieser Personengruppe.

Berufungsalter	Anzahl	Prozent
unter 40 Jahre	7	2,5
40–44 Jahre	22	7,8
45–49 Jahre	52	18,5
50–54 Jahre	71	25,3
55–59 Jahre	75	26,7
	281 ¹	100,0

Abbildung 10.4: Altersstruktur aufgrund des Kriteriums „Alter zum Zeitpunkt der ersten Bestellung zum Arbeitsdirektor/Personalvorstand“

Das durchschnittliche Berufungsalter der befragten Arbeitsdirektoren beträgt 47,6 Jahre. Vergleicht man diesen Wert mit den von Poensgen und Spie ermittelten Daten, so wird eine übereinstimmende Tendenz deutlich; vgl. man hierzu die Untersuchungen von Poensgen (1982), worin das durchschnittliche Berufungsalter für Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften im verarbeitenden Gewerbe – differenziert nach Unternehmensgrößen – mit 48 (Umsatz zwischen 400 Millionen und 1,4 Milliarden DM) bzw. 50,8 (Umsatz 1,4 Milliarden DM) angegeben wird (S. 6) und von Spie (1985, S. 67 f.), der das durchschnittliche Berufungsalter der Arbeitsdirektoren in der Metallindustrie mit 46 Jahren angibt. Ließ die Verteilung nach dem Lebensalter der Befragten noch eine „Überalterung“ der Arbeitsdirektoren vermuten, so muß diese Interpretation angesichts der wesentlich niedrigeren Werte für das Berufungsalter differenziert werden, da es sich bei den in der Untersuchung erfaßten Amtsinhabern zu einem Großteil um erfahrene, bereits langjährig als Arbeitsdirektor tätige Personen handelt, wie aus Abbildung 10.5 deutlich wird:

Anzahl der Jahre im Arbeitsdirektor-Amt	Anzahl der Befragten	Prozent
unter 1 Jahre	1	3,0
1–3 Jahre	11	33,3
4–6 Jahre	3	9,1
7–9 Jahre	13	39,4
ab 9 Jahre	5	15,2
Summe:	33	100

Abbildung 10.5: Dauer der Tätigkeit als Arbeitsdirektor/Personalvorstand

Der Durchschnittswert der Tätigkeit als Arbeitsdirektor liegt bei 6,2 Jahren zum Zeitpunkt der Befragung. Dabei wurden auch jene Zeiten mit einbezogen, in denen die Befragten vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 als Personalvorstand im Unternehmen tätig waren. Insofern wurden Amtszeiten von zehn Jahren und mehr möglich.

Allerdings zeigt die neuere, repräsentative Untersuchung, daß Anteil und Umfang von Erstbestellungen in den letzten Jahren (ab 1987) zugenommen haben. Dabei dürfte es sich tendenziell auch wiederum um jüngere Personen handeln.

Die Frage, seit wann die befragten Arbeitsdirektoren ihr Amt innehaben, gibt letztlich auch Auskunft über den zeitlichen Erfahrungshorizont.

Während es vor 1976 vor allem in den größeren Unternehmen bereits Personalvorstände gab, erfolgten in der Einführungsphase des MitbestG von 1976 (1976–1978) naturgemäß in größerem Ausmaß Berufungen zum Arbeitsdirektor. Dieser Zusammenhang ist bei GmbH's deutlich ausgeprägter als bei AG's: einerseits gab es vor 1976 deutlich seltener ein eigenes Personalressort in der Geschäftsführung, andererseits wurde erheblich öfter die Geschäftsführung nach 1976 um einen eigenen Arbeitsdirektor erweitert (33,3 Prozent vs. 19,7 Prozent). Bei den öffentlichen Unternehmen war diese Erweiterung allerdings bei 46,4 Prozent der Unternehmen festzustellen. Vorher gab es in diesen Fällen kein eigenes Personalressort. Ein erneuter Anstieg der Erstbestellungen ist seit Mitte der achtziger Jahre erkennbar. Meines Erachtens ist dies ein Indiz für den zur Zeit laufenden „Generationswechsel“ auf der Vorstandsebene.

10.2.3 Berufliche Qualifikation

Schon bei der ersten Untersuchung zeigte sich, daß über drei Viertel der befragten Arbeitsdirektoren das Abitur als Schulabschluß haben. Lediglich 9,1 Prozent hatten als berufliche Grundbildung ausschließlich eine Lehre nach einem einfachen oder mittleren Schulabschluß aufzuweisen. Auffallend hoch ist mit einem Drittel der Befragten die Zahl derer, die sowohl das Abitur erwarben als auch eine Lehre abgeschlossen hatten.

Der Trend zu einer fundierten wissenschaftlichen Ausbildung setzt sich fort, wenn man den weiteren Bildungsweg der Arbeitsdirektoren verfolgt: lediglich 24,2 Prozent der Befragten haben kein Studium absolviert, und von den Akademikern wiederum haben sogar weit mehr als die Hälfte mit einer Promotion abgeschlossen. Mit dieser Akademiker-Quote bei den Arbeitsdirektoren befinden sich diese Ergebnisse in voller Übereinstimmung mit den Resultaten von Spie (a. a. O., S. 25 f.), der ebenfalls einen Anteil von über 70 Prozent Akademikern bei den Arbeitsdirektoren der Metallindustrie angibt. Dies wird auch aus den Ergebnissen der repräsentativen Untersuchung deutlich, nach der sogar über 80 Prozent ein Studium absolviert hatten.

Insofern ist die berufliche Qualifikation der Personalleiter relativ häufig sowohl durch eine Lehrausbildung als auch durch ein wissenschaftliches Studium, häufig auch mit Promotion gekennzeichnet.

	Anzahl	Prozent (n = 282)
Lehre	79	28,0
Studium	237	84,0
Promotion	121	42,9

Abbildung 10.6: Qualifikationsstruktur der befragten Personalvorstände

Jeder Vierte hat eine Lehre absolviert. Doch die überwiegende Mehrheit (84 Prozent) hat – zum Teil nach Abschluß einer Lehre – ein Studium abgeschlossen. Immerhin noch fast die Hälfte der Befragten trägt den Doktor-Titel, dem in Funktionen des Topmanagements ein durchaus beachtlicher Repräsentationswert zukommt.

In Unternehmen mit mehr als 5000 Arbeitnehmern sind promovierte Arbeitsdirektoren deutlich häufiger anzutreffen als in relativ „kleinen“ Unternehmen.

Von diesen Tendenzen weichen wiederum die Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ab, denn sie haben „nur“ zu weniger als 50 Prozent studiert. Nur drei von 28 Befragten haben promoviert, was deutlich unter dem Durchschnitt liegt. Die Ursachen hierfür werden an späterer Stelle noch einmal deutlich, wenn es um die Frage der beruflichen Position der Arbeitsdirektoren vor ihrer Bestellung geht: von 28 Amtsinhabern in öffentlichen Unternehmen waren zehn zuvor als Betriebsrat oder hauptberuflicher Gewerkschaftsfunktionär tätig. Bei dieser Personengruppe dominiert eine Lehrausbildung. Studium ist recht selten. Immerhin war einer dieser Arbeitsdirektoren promoviert. Dies entspricht einem Anteil von zehn Prozent gegenüber 42,9 Prozent in der Untersuchungsgesamtheit. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, daß Arbeitsdirektoren mit Studienabschluß in Aktiengesellschaften weit häufiger vorzufinden sind als in Gesellschaften mit beschränkter Haftung, wo aber auch immerhin 72,2 Prozent „der befragten Geschäftsführer eine akademische Ausbildung abgeschlossen haben“ (Wuppermann 1989, S. 133).

Außerdem interessiert, welche Studienrichtungen gewählt worden sind. Dabei ergibt sich in beiden Untersuchungen eine deutliche Mehrheit für die Wirtschaftswissenschaftler, gefolgt von den Juristen, obwohl ein knappes Viertel der in der Industrie tätigen Juristen in Personalabteilungen arbeitet (Hartmann 1990, S. 36). Hier ist zugleich zu beachten, daß die Ergebnisse der repräsentativen Untersuchung auf einer exakteren Differenzierung beruhen.

Von den 25 Hochschulabsolventen unter den 33 befragten Arbeitsdirektoren bei der ersten Befragung haben 56 Prozent eine wirtschafts- oder sozialwissenschaftliche Studienrichtung gewählt, hierunter wiederum mehr als die Hälfte (9 von 14) das Studium der Betriebswirtschaftslehre und drei der Volkswirtschaftslehre. Der Anteil der Juristen unter den Arbeitsdirektoren ist mit 28 Prozent demgegenüber relativ niedrig, was darauf hindeutet, daß wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studiengänge in der Konkurrenz zu den Rechtswissenschaften an Bedeutung gewonnen haben, wenn es um die Besetzung von leitenden Positionen im Personal- und Sozialwesen geht (vgl. hierzu die Untersu-

chungen von Remer/Wunderer 1979, S. 139 ff.; Bisani 1976, S. 71). Auch hier zeigt sich im Vergleich zu den Ergebnissen bei Spie (a. a. O., S. 27) eine breite Übereinstimmung, wobei der Anteil der Absolventen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in der vorliegenden Untersuchung noch stärker ausgeprägt ist und die Bedeutung von ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studienfächern hier – wohl auch bedingt durch die vertretene Branchenvielfalt – weit geringer erscheint.

Nachstehend sind die repräsentativen Ergebnisse aus der zweiten Untersuchung dargestellt:

	Anzahl	Prozent (n = 237)
Wirtschaftswissenschaften	106	44,7
Rechtswissenschaften	74	31,2
Naturwissenschaften	12	5,1
Ingenieurwissenschaften	34	14,3
Sozialwissenschaften	6	2,5
Geisteswissenschaften	5	2,1
Summe	237	100,0

Abbildung 10.7: Studienfächer der befragten Arbeitsdirektoren (Doppel-/Zweitstudiengänge konnten nicht berücksichtigt werden.)

In kleinen Firmen mit weniger als 5000 Arbeitnehmern sind relativ häufiger Ingenieure oder Naturwissenschaftler in der Position des Personalvorstands zu finden; in Großunternehmen stellen sie dagegen eine Ausnahmeerscheinung dar; hier haben Wirtschafts-, aber auch Rechtswissenschaftler deutlich Vorrang. Dabei gibt es in GmbH's relativ mehr Wirtschaftswissenschaftler als Juristen (60 Prozent bzw. 41,4 Prozent), die Arbeitsdirektor sind. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß diese Position in GmbH's häufiger vom Vorsitzenden der Geschäftsführung oder vom Geschäftsführer des Finanz- und Rechnungswesens mitbetreut wird als dies bei Aktiengesellschaften der Fall ist.

10.2.4 Letzte Position vor Bestellung

Abbildung 10.8, Seite 141 gibt Aufschluß über die Position und Funktion der Befragten aus der ersten Untersuchung, *bevor* sie erstmals gemäß den Bestimmungen des MitbestG 1976 zum Arbeitsdirektor bestellt wurden. Auffallend ist der große Anteil an Arbeitsdirektoren, die bereits vorher Erfahrungen im Personalbereich gesammelt hatten, sei es als Personalvorstand oder Personalleiter (57,5 Prozent), während lediglich 30,2 Prozent angaben, zuvor in einem fachfremden Ressort tätig gewesen zu sein. Nur sehr selten (in jeweils zwei Fällen) wurden Betriebsratsvorsitzende oder Gewerkschaftsfunktionäre zum Arbeitsdirektor bestellt.

	Anzahl	Prozent
Vorstandsmitglied für Personal im selben Unternehmen	5	15,2
Vorstandsmitglied (<i>nicht P</i>) im selben Unternehmen	3	9,1
Vorstandsmitglied für Personal in anderen Unternehmen	2	6,0
Vorstandsmitglied (<i>nicht P</i>) in anderen Unternehmen	1	3,0
Personalleiter im selben Unternehmen	8	24,2
Personalleiter in anderen Unternehmen	4	12,1
Leitender Angestellter im selben Unternehmen	4	12,1
Leitender Angestellter in anderen Unternehmen	2	6,0
Betriebsratsvorsitzender	2	6,0
Gewerkschaftsfunktionär	2	6,0
Summe	33	100,0

Abbildung 10.8: Position vor Bestellung zum Arbeitsdirektor

Des weiteren zeigt diese Abbildung eine deutliche Tendenz, die Arbeitsdirektoren-Position mit einem unternehmensinternen Bewerber zu besetzen. In zwei Drittel der Fälle wurden Vorstandsmitglieder, Leitende Angestellte oder Betriebsratsvorsitzende aus dem eigenen Unternehmen zum Arbeitsdirektor bestellt. Diese Entwicklung zeigt bereits an, was später auch in den Eigenschaften, die für einen Personalvorstand als wichtig erachtet werden, noch eine Rolle spielen wird: Von großer Wichtigkeit für die Person des Arbeitsdirektors sind unternehmens- und branchenspezifische Detailkenntnisse und Erfahrungen, um den Anforderungen, die an die Führung des Personal- und Sozialressorts von seiten der Vorstandskollegen, Arbeitnehmervertretungen etc. gestellt werden, gerecht werden zu können.

Die repräsentative Untersuchung ergab ähnliche Ergebnisse, die allerdings vor dem Hintergrund des entsprechend konzipierten Fragebogens (vgl. Anhang) ein etwas differenzierteres Bild ermöglichen. Deutlich überwiegen auch hier Personalvorstände, die vor ihrer Erstbestellung im selben Unternehmen eine Position innehatten. Dies gilt für rund zwei Drittel der zuvor bereits als Vorstandsmitglied tätigen und für ca. drei Viertel der zuvor als Bereichs- oder Hauptabteilungsleiter beschäftigten Arbeitsdirektoren.

Insgesamt sind durchaus branchenspezifische Unterschiede zu beobachten. So kommen im Bereich Banken-Versicherungen fast 100 Prozent der Personalvorstände aus demselben Unternehmen, was auf eine ausgeprägte innerbetriebliche Personalentwicklung und Karriereorientierung schließen läßt.

	Selbes Unternehmen	Anderes Unternehmen	
Vorstandsmitglied	89 (68,0 %)	42 (32,0 %)	130
Bereichsleiter	66 (75,0 %)	22 (25,0 %)	88
Hauptabteilungsleiter	24 (77,4 %)	7 (22,6 %)	31
Betriebsratsvorsitzender	6 (85,7 %)	1 (14,3 %)	7
Gewerkschaftsfunktionär	2 (22,2 %)	7 (77,8 %)	9
Sonstige Positionen	8 (61,5 %)	5 (38,5 %)	13
Summe	195 (70,1 %)	83 (29,9 %)	278

Abbildung 10.9: Letzte berufliche Position vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor: Tätigkeit im selben oder anderen Unternehmen

Der Bereich der öffentlichen Unternehmen tritt dadurch hervor, daß hier fünf von acht ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und fünf von neun ehemaligen Gewerkschaftsfunktionären von allen befragten Arbeitsdirektoren zu finden sind. Aufgrund dieser Zahlen und auch der vereinzelt Bestellung von Politikern und höheren Regierungsbeamten zum Arbeitsdirektor ergibt sich für öffentliche Unternehmen mit 56 Prozent nur ein vergleichsweise geringer Anteil an Personalvorständen, die aus demselben Unternehmen kommen. Besonders interessant ist auch die fachliche Herkunft der befragten Arbeitsdirektoren. Die Frage nach der letzten beruflichen Position vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor wurde wie folgt beantwortet: Sechs von zehn Arbeitsdirektoren waren vor ihrer Bestellung nicht im Personalbereich tätig. Dieses Ergebnis wird in besonderem Maße durch diejenigen Personen beeinflusst, die vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor bereits Vorstandsmitglieder waren. Häufig wurde die gesetzliche Vorgabe zur Bestellung eines Arbeitsdirektors nur formal erfüllt, indem ein bereits amtierendes Vorstandsmitglied zusätzlich mit der Position des Arbeitsdirektors betraut wurde. Untersucht man die anderen Ebenen, kommt man zu gegenläufigen Ergebnissen. Es dominieren die Bereichs- und Hauptabteilungsleiter aus dem Personalressort, die zum Arbeitsdirektor aufsteigen. Dies gilt bei GmbH's noch eher als bei Aktiengesellschaften.

	Personal	Nicht-Personal	
Vorstandsmitglied	34 (26,1 %)	96 (73,9 %)	130
Bereichsleiter	53 (60,9 %)	34 (39,1 %)	87
Hauptabteilungsleiter	17 (56,7 %)	13 (43,3 %)	30
Betriebsratsvorsitzender	– –	– –	–
Gewerkschaftsfunktionär	– –	– –	–
Sonstige Positionen	2 (15,4 %)	11 (84,6 %)	13
Summe	106 (40,7 %)	154 (59,3 %)	260*

* Von 22 Befragten nicht beantwortet.

Abbildung 10.10: Personalprofis und Fachfremde im Arbeitsdirektoren-Ressort

In branchenspezifischer Hinsicht fällt auf, daß es in der Chemischen Industrie einen überdurchschnittlich hohen Anteil an fachfremden Arbeitsdirektoren gibt. Für den Handel und die Baubranche gilt dies ebenso.

In welchen Ressorts waren die fachfremden Arbeitsdirektoren zuvor tätig? An erster Stelle steht eindeutig das Ressort Finanz- und Rechnungswesen mit fast einem Drittel der Nennungen:

	Anzahl	Prozent
Finanz- und Rechnungswesen	59	32,5
Technik/Produktion	33	18,2
Marketing/Vertrieb	4	10,4
Einkauf/Materialwirtschaft	9	4,9
Sparte/Geschäftsbereich	19	10,4
Sonstiges	42	23,2
Summe	181	100,0

Abbildung 10.11: Bei Fachfremden: Ressort *vor* der Arbeitsdirektoren-Bestellung (Mehrfachnennungen möglich)

10.2.5 Bestellungsverfahren

Die Ergebnisse zeigen durchweg, daß die einstimmige Wahl zum Arbeitsdirektor den Regelfall darstellt. Wahrscheinlich ist die Übereinstimmung beider Aufsichtsratsbänke hier auch noch wichtiger als bei anderen Vorstandsmitgliedern. Andererseits wird aber auch deutlich, daß immerhin in etwa sechs Prozent der Fälle in der ersten Untersuchung auch Gegenstimmen abgegeben wurden. Dabei kann es sich aber auch um Fälle handeln, wo die Mehrheitslage eindeutig war und somit primär ein „Warnsignal“ abgegeben werden konnte. Relativ niedrig ist der Anteil von Gegenkandidaten. Dies dürfte wiederum darauf hindeuten, daß die Arbeitnehmervertreter entweder kaum eigene Kandidaten haben oder, was häufig in den Interviews deutlich wurde, ihre Kandidaten angesichts der klaren Machtverhältnisse, die durch das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden gegeben sind, nicht „verheizen“ wollten.

Nachstehend in der Abbildung 10.12, Seite 144 sind die Ergebnisse der ersten Befragung wiedergegeben.

	Anzahl	Prozent
Immer einstimmig gewählt	27	81,8
Mit Enthaltungen gewählt ¹	3	9,1
Mit Gegenstimmen gewählt ²	2	6,0
Keine Angabe	1	3,1
Summe	33	100,0

1 Hierunter wurden auch Arbeitsdirektoren gefaßt, die z. B. bei ihrer ersten Bestellung Stimmenthaltungen hatten und bei den Wiederwahlen dann einstimmig bestellt wurden.
2 Hierunter zählt auch der Fall, daß die Erstbestellung mit Gegenstimmen, die Wiederwahl aber einstimmig war bzw. der umgekehrte Fall.

Abbildung 10.12: Bestellung: Stimmverhältnisse

Hieraus wird deutlich, daß bei der Bestellung von Arbeitsdirektoren nach dem MitbestG 1976 Konfrontationen zwischen den Aufsichtsratsbanken eine Ausnahme darstellen: 81,8 Prozent der befragten Arbeitsdirektoren wurden stets einstimmig gewählt. Nur wenige Fälle wurden bekannt, in denen es Enthaltungen oder sogar Gegenstimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gegeben hatte. Eine offene „Gegenmacht-Strategie“ wurde nur in einem Unternehmen durch die Aufstellung von Gegenkandidaten der Arbeitnehmerseite sichtbar; in 94 Prozent der Unternehmen wurde der befragte Arbeitsdirektor ohne Gegenkandidat bestellt. Diese Daten zum Bestell-Verfahren der Arbeitsdirektoren weisen auf die Bedeutung von klärenden Sondierungsgesprächen zwischen beiden Aufsichtsratsseiten hin, durch die Konfrontationen und Kampfabstimmungen – nicht nur in personellen Fragen – vermieden werden können. Des weiteren deutet sich hier auch die Tendenz an, daß Kandidaten, gegen die von Arbeitnehmer-Seite Einwände und Ablehnung erhoben wurden, seitens der Unternehmensleitung und der Kapitaleigner wieder zurückgezogen werden, um Eklat und offene Konflikte zu vermeiden. Auf die Bedeutung von Vorbesprechungen im Vorfeld von Aufsichtsrats-Sitzungen und die Klärung der Positionen beider Aufsichtsrats-Bänke soll an späterer Stelle noch näher eingegangen werden.

	Anzahl	Prozent
Immer ohne Gegenkandidat	31	94,0
Mit Gegenkandidaten	1	3,0
Keine Angaben	1	3,0
Summe	33	100,0

1 Bei der Erstbestellung des Arbeitsdirektors werden Gegenkandidaten aufgestellt, später aber nicht mehr.

Abbildung 10.13: Bestellung: Gegenkandidaten

Ähnliche Ergebnisse zeigt die Auswertung der zweiten Untersuchung, wenn auch zum Teil in etwas anderer, differenzierterer Form:

	Anzahl	Prozent
Einstimmig	230	86,8
Mit Enthaltungen	17	6,4
Mit Gegenstimmen	18	6,8
Summe	265 ¹	100,0

1 17 Befragte machten keine Angaben.

Abbildung 10.14: Ergebnisse bei der Erstbestellung

Bei branchenspezifischer Betrachtung sind folgende Unterschiede zu beobachten: Besonders häufig sind in öffentlichen Unternehmen Divergenzen bei der Bestellung der Arbeitsdirektoren festzustellen. In jedem fünften Unternehmen = 21,4 Prozent gab es Enthaltungen oder Gegenstimmen, was u. a. auf die oft politisch begründete Fraktionierung der Aufsichtsratsbänke zurückzuführen ist. Darüber hinaus sind in der Chemiebranche und im Handelsbereich Enthaltungen und Gegenstimmen häufiger als im Durchschnitt anzutreffen.

Nur einstimmige Erstbestellungen gab es dagegen im NGG-Bereich, der sich wohl durch sehr partnerschaftlich geprägte Arbeitsbeziehungen charakterisieren läßt.

Von den 265 erfaßten Arbeitsdirektoren hatten zum Zeitpunkt der Befragung 78 bereits ihre dritte, 68 ihre zweite Amtsperiode angetreten. Allein die Tatsache, daß zum Zeitpunkt der erneuten Kandidatur bereits mehrere Jahre unternehmensspezifischer Erfahrungen an der Spitze des Personalressorts vorliegen, läßt – zum Zeitpunkt der Erstbestellung evtl. noch begründete – Kritik von Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertretern an der Person des Arbeitsdirektors eher seltener erwarten. Bei großer, in der Regel offen ausgesprochener Unzufriedenheit beispielsweise der Arbeitnehmer-Vertreter mit dem bisherigen Arbeitsdirektor wird eine erneute Kandidatur dagegen eher die Ausnahme sein.

Abbildung 10.15 bestätigt diese Vermutung:

	Zweitbestellung		Drittbestellung	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Einstimmig	132	90,4	76	86,8
Enthaltungen	9	6,1	–	–
Gegenstimmen	5	3,4	2	2,6
Summe	146	100,0	78	100,0

Abbildung 10.15: Ergebnisse bei der Zweit- und Drittbestellung

Der Anteil der Bestellverfahren mit Gegenstimmen oder Enthaltungen geht bei Zweit- und Drittbestellungen deutlich zurück. Andernfalls kommt es zur Neubestellung, deren Häufigkeit in den letzten Jahren – wohl im Zusammenhang mit der Verjüngung der Altersstruktur – wieder zugenommen hat.

10.3 Arbeitsdirektor und Unternehmensleitung

10.3.1 Position und Funktion des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung

Im Hinblick auf Stellung und Akzeptanz des Arbeitsdirektors im Vorstand sind zwei grundlegende Einflüßbereiche von Bedeutung. Einerseits handelt es sich um personen- und persönlichkeitspezifische Merkmale des einzelnen Amtsinhabers, andererseits um Aspekte, welche die Organisation des Personalressorts im Unternehmen generell und die personalpolitische Aufgabenstellung des Arbeitsdirektors im besonderen umfassen.

Die individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen und das Selbstverständnis jedes Arbeitsdirektors haben großen Einfluß darauf, ob seine Vorstandskollegen ihn als gleichberechtigtes Mitglied akzeptieren und voll in Informations- und Entscheidungsprozesse integrieren, aber auch darauf, welche Bedeutung er dem Personalressort im Vorstand zu verleihen bereit und imstande ist. So setzt ein Personalvorstand, der nach einem ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Studium stets im technischen Bereich leitend tätig war und gewissermaßen als „personalpolitischer Neuling“ zum Arbeitsdirektor bestellt wird, wahrscheinlich völlig andere Prioritäten als ein Amtskollege, der ein „gestandener Personalmann“ ist. Aus dem personalpolitischen Programm eines Arbeitsdirektors, der besonderen Betonung einzelner Facetten des Personalressorts, aber auch der Frage, inwieweit er sich zu seiner unternehmenspolitischen Gesamtverantwortung bekennt, können sich Ansatzpunkte für seine Anerkennung oder aber auch seine Isolation im Vorstand ergeben.

Die personen- und persönlichkeitspezifischen Einflüßfaktoren, auf die in Abschnitt 10.6 noch zurückzukommen sein wird, müssen jedoch durch Komponenten ergänzt werden, die u. a. die Organisation des Personalressorts und die Aufgabenstruktur des Ressorts des Arbeitsdirektors erfassen. Zur Organisation des Personalwesens sowie zur Zuweisung von Personalfunktionen an den Personalvorstand finden sich bereits Hinweise in Kapitel 9, so daß im folgenden zunächst die Aufgabenstruktur des Arbeitsdirektors in relativ globaler, zusammenfassender Form hinsichtlich der *personalpolitischen Vorgaben* einerseits sowie der wichtigsten *Kompetenzbereiche* andererseits untersucht werden soll.

(1) *Personalpolitische Vorgaben*

Neben der Einschränkung der Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen des Arbeitsdirektors durch Mitspracherechte und Mitsprachemöglichkeiten seiner Vor-

standskollegen können im Falle von Konzerngesellschaften auch Rahmenvorgaben der Muttergesellschaft eine Grenze personalpolitischer Autonomie darstellen.

Für zwölf der interviewten Personalvorstände in der ersten Untersuchung (36,4 Prozent) war diese Frage irrelevant, da die betreffenden Unternehmen selbst Konzernobergesellschaften sind. In sieben Firmen wurde der personalpolitische Einfluß der Muttergesellschaft als sehr gering bezeichnet, wogegen immerhin 14 Arbeitsdirektoren angaben, daß personalpolitische Rahmenvorgaben durch die Konzernspitze existierten. Im einzelnen wurden folgende Bereiche häufiger genannt:

- Management Development
- Betriebliche Altersversorgung/Sozialleistungen und Anreize (Benefits/Incentives)
- Entgeltpolitik des Managements, Tantiemenregelungen
- Aufbauorganisation/Führungsorganisation.

Zwar wurde von den meisten Interviewpartnern betont, daß ihnen bei der Umsetzung dieser Rahmenvorgaben durchaus noch Spielraum belassen werde, doch konnte – insbesondere in Unternehmen mit US-amerikanischen Obergesellschaften – eine nicht zu vernachlässigende Kompetenzbescheidung der personalpolitischen Autonomie des deutschen Personalvorstands festgestellt werden, was z. B. auch durch detaillierte Berichts- und Kontrollsysteme (Industrial-Relations-Berichte, Grundsatzgenehmigungen, Kostenkontrollen bei der betrieblichen Altersversorgung u. a. Sozialleistungen) zum Ausdruck kommt. Den Arbeitsdirektoren kommt dabei in den betreffenden Konzernfunktionen in den oben genannten Aufgabenbereichen oftmals vorwiegend eine Exekutiv-Funktion zu. Auf die Grundsatzpolitik des Konzerns können sie dagegen kaum Einfluß nehmen.

Ähnliche Ergebnisse zeigt die repräsentative Untersuchung, wo 37,2 Prozent der befragten Unternehmen (n = 105) die Frage nach personalpolitischen Vorgaben durch die Muttergesellschaft und/oder Konzernobergesellschaft bejahten. Dabei sind deutliche Zusammenhänge zwischen der Existenz von personalpolitischen Vorgaben (und ihrem Regelungsbereich) und der Eigentümerstruktur der Unternehmen zu erkennen:

	Anzahl	Prozent
Sozial- und Zusatzleistungen	72	68,6 ¹
Personalentwicklung/Management/Development	70	66,6 ¹
Betriebsvereinbarung	34	32,3 ¹
Gehaltsstruktur Leitende Angestellte	7	6,6 ²
Personalplanung	3	2,8 ²
Geschäftsführerentgelte, etc.	2	1,9 ²
Entgeltstrukturen	2	1,9 ²
		n = 105

1 Im Fragebogen vorgegeben (Mehrfachnennungen möglich).

2 Freie Nennungen.

Abbildung 10.16: Personalpolitische Vorgaben durch die Muttergesellschaft oder Konzernobergesellschaft

Der Gesellschaftstypus, der personalpolitisch am engsten an die Konzernmutter gebunden ist, ist die *inländisch* beherrschte Tochtergesellschaft. Hier liegen in mehr als drei Viertel der Unternehmen Vorgaben vor, zum Teil auch auf mehreren Gebieten. Ähnlich sieht es in 68,9 Prozent der *ausländisch* kontrollierten Unternehmen (zumeist GmbH's) aus; und immerhin 60 Prozent aller *Familien-Unternehmen* haben Vorgaben zu beachten bzw. umzusetzen. Rechtsformspezifisch ist ein hochsignifikanter Unterschied zwischen Aktiengesellschaften und GmbH's festzustellen ($\alpha \leq 0,01$).

Lediglich 28,7 Prozent der untersuchten Aktiengesellschaften weisen personalpolitische Vorgaben durch Muttergesellschaften auf, dagegen aber 54 Prozent der GmbH's. Die Ursache hierfür liegt in der unterschiedlichen Konzernierungssituation von Unternehmen der beiden Rechtsformen. Bei den Aktiengesellschaften handelt es sich vorwiegend um Konzernobergesellschaften. Dagegen dominieren bei den GmbH's die Beteiligungsgesellschaften mit 53,8 Prozent der befragten Firmen. Die GmbH – auch die dem MitbestG 1976 unterliegende – bietet aufgrund des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung (oder bei Konzerntöchtern: Weisungsrecht des Vorstands der beherrschenden Konzernobergesellschaft) geradezu ideale Bedingungen zur Durchsetzung unternehmens- oder personalpolitischer Vorgaben von der Mutter- auf die Tochtergesellschaften, woher auch die außerordentliche Beliebtheit dieser Rechtsform bei in- und ausländischen Konzernen zu erklären ist (Rinninsland 1990, S. 36 f., S. 174 f.).

Eigentümerstruktur	Unternehmen mit Vorgaben durch Muttergesellschaft (in Prozent)	Art der Vorgabe
Familiengesellschaft	60,0	Verschieden
Öffentliche Unternehmen	25,0	Unbedeutend
Publikumsgesellschaften	58,3	12,2 % Sozial-/Zusatzleistungen
Staatlich beherrschte Unternehmen	33,3	Unbedeutend
Ausländische Tochtergesellschaften	68,9	50 % Personalentwicklung/ Management Development 27,1 % Sozial-/Zusatzleistungen
Inländische Tochtergesellschaften	76,4	63,5 % Sozial-/Zusatzleistungen 29,7 % Betriebsvereinbarungen 44,6 % Personalentwicklung/ Management Development
Mehrere Mütter	18,2	Unbedeutend

Abbildung 10.17: Zusammenhang zwischen Eigentümerstruktur und der Existenz von personalpolitischen Vorgaben durch die Konzernmutter

Von den 28 öffentlichen Unternehmen haben lediglich drei Firmen personalpolitische Vorgaben zu beachten. Die hierin zum Ausdruck kommende relativ große Unabhängig-

keit ist auf den hohen Anteil an Holdinggesellschaften und die besondere Anteilseignerstruktur der öffentlichen Firmen zurückzuführen.

Insbesondere aus der Sicht der „Theorie der Verfügungsrechte“ sind diese Vorgaben für die Tochtergesellschaften sehr aufschlußreich. Interessant ist aber auch, daß immerhin noch 58,3 Prozent der Unternehmen, die durch eine Publikumsgesellschaft beherrscht werden, personalpolitische Vorgaben zu beachten haben. Offensichtlich verhalten sich die Manager des kontrollierenden Unternehmens hier nur unwesentlich anders als z. B. bei den eigentümerkontrollierten Unternehmen (Kategorie „Familiengesellschaft“) (Picot/Michaelis 1984, S. 252 ff.). Dieser Tatbestand wird nicht zuletzt durch häufige personelle Verflechtungen von Organmitgliedern in Mutter- und Tochtergesellschaft deutlich (Holtmann 1989; Decker 1990).

Der Zusammenhang zwischen der Eigentümerstruktur der untersuchten Firmen und der Existenz von Vorgaben durch die Muttergesellschaft ist hoch signifikant ($\alpha \leq 0,01$).

Besonders unabhängig können offensichtlich hingegen Vorstände von Unternehmen agieren, deren Eigentümerstruktur durch mehrere etwa gleich starke Muttergesellschaften oder einen öffentlichen Kapitaleigner gekennzeichnet ist.

(2) Kompetenzbereiche des Arbeitsdirektors

Die Ressorts der 33 in der ersten Untersuchung befragten Arbeitsdirektoren können – wie auch schon dargestellt – in der Mehrzahl als relativ umfassend bezeichnet werden (DGfP 1974; 1985). In 25 Firmen (= 75,8 Prozent) des ersten Untersuchungssamples sind die Personalangelegenheiten der leitenden Angestellten dem Ressort des Arbeitsdirektors zugeordnet, und 20 Personalvorstände (= 60,6 Prozent) gaben an, daß die Zuständigkeit für personalpolitische Grundsatzfragen wie Tarifpolitik, Betriebsverfassung und Mitbestimmungsfragen auf der Aufsichtsratsebene bei ihrem Ressort liege. In lediglich zwei Fällen hat der Vorstandsvorsitzende den Bereich Tarifpolitik bei sich.

Hinsichtlich der Aufsichtsratsangelegenheiten zeichnet sich eine eher untergeordnete Position des Arbeitsdirektors ab: In elf Unternehmen liegt die Federführung und Koordination für entsprechende Fragestellungen beim Vorstandsvorsitzenden, der beispielsweise die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzungen oft gemeinsam mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zusammenstellt. Dem Arbeitsdirektor kommt auf der Ebene der Unternehmensverfassung allerdings in einigen Firmen für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine herausgehobene Informationsfunktion zu.

Anders stellt sich die Situation auf Betriebsverfassungsebene dar; hier sind 33 Personalvorstände mit umfassenden Kompetenzen ausgestattet. Eine Ausnahme bilden zwei Amtsinhaber aus gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in denen der Vorsitzende des Vorstands die Zuständigkeit für die betrieblichen Mitbestimmungsfragen inne hat. Der Bereich der Betriebsverfassung, insbesondere die Kontaktpflege mit betrieblichen und externen Arbeitnehmervertretern, ist ein Gebiet, auf dem die federführende Zuständigkeit der Arbeitsdirektoren relativ unbestritten ist. Dieses Ergebnis korrespondiert mit

anderen Ergebnissen, wonach für Fragen der Betriebsverfassung die meisten Personalvorstände den größten Zeitaufwand benötigen. Der Arbeitsdirektor eines Unternehmens aus der Elektronikbranche gab hierzu als Begründung an, daß gerade Kontakte und Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern relativ unangefochten im Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors liegen, da die Vorstandskollegen diese Aufgaben als „ungeliebtes Kind, als schwierige, oft anrüchige Geschichte“ betrachten und somit „froh sind, daß sie das nicht übernehmen müssen“.

Wie bei der Beschreibung des Ressortzuschnitts des Arbeitsdirektors deutlich wurde, muß der Arbeitsdirektor allerdings einen Teil von personalbezogenen Kompetenzbereichen mit seinen Vorstandskollegen teilen (Vogel 1980, S. 101 ff.). Nachstehend sollen daher die Ergebnisse der zweiten Untersuchung wegen ihrer größeren Reichweite und wegen des stärkeren Konzentrationsgrades der Aussagen dargestellt werden. Die Frage des Umfanges personalpolitischer Kompetenzbereiche ist sicherlich von Bedeutung für die später zu beschreibende Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitsdirektor und seinen Vorstandskollegen. Insgesamt wurden diejenigen Kompetenzbereiche abgefragt, die zum Ressort eines Arbeitsdirektors gehören können (Spie 1985, S. 190 ff.):

	Beim AD		Nicht beim AD	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Leitende Angestellte	217	82,5	46	17,5
Tarifpolitik	272	97,5	7	2,5
Betriebsverfassung	278	100,0	–	–
Arbeitsrecht	265	96,0	11	4,0
Mitbestimmung Aufsichtsrat	209	80,1	52	19,9
Arbeitssicherheit	193	76,9	58	23,1
Personalkosten	223	85,8	37	14,2
Entgeltabrechnung	248	94,7	14	5,3
Arbeitsgestaltung	177	75,3	58	24,7
Berufsausbildung	270	97,8	6	2,2
Betriebliche Weiterbildung	269	97,1	8	2,9

Abbildung 10.18: Personalpolitische Kompetenzbereiche und ihre Eingliederung in das Arbeitsdirektor-Ressort

Abbildung 10.18 macht deutlich, daß fünf Kompetenzbereiche mit Abstand am häufigsten nicht der alleinigen Zuständigkeit des Arbeitsdirektors unterliegen:

- | | | |
|---|---|--------------------|
| 1. Arbeitsgestaltung | } | in fast 25 Prozent |
| 2. Arbeitssicherheit | | |
| 3. Mitbestimmungsangelegenheiten/Aufsichtsrat | } | in fast 20 Prozent |
| 4. Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten | | |
| 5. Personalkosten in fast 15 Prozent der Unternehmen. | | |

Bereiche wie Tarifpolitik oder Entgeltabrechnung befinden sich dagegen nur ausnahmsweise nicht im Ressort des Arbeitsdirektors.

Nun ist zu fragen, welches Vorstandsmitglied die entsprechenden personalpolitischen Kompetenzbereiche wahrnimmt, wenn dieses nicht durch den Arbeitsdirektor geschieht. Abbildung 10.19 gibt hierzu einen Überblick:

Kompetenzbereich	Bei welchem Vorstandsressort? (Anzahl Unternehmen)
Leitende Angestellte	Vorstandsvorsitzender (52)
Tarifpolitik	Vorstandsvorsitzender (3)
Arbeitsrecht	Vorstand 'Recht' (6); Vorstandsvorsitzender (3)
Mitbestimmung Aufsichtsrat	Vorstandsvorsitzender (45); Vorstand 'Recht' (5)
Arbeitssicherheit	Technik/Produktion (56); Spartenleitung (9)
Personalkosten	Finanz- und Rechnungswesen (17); Fachressorts (22); Sparten(7)
Entgeltabrechnung	Finanz- und Rechnungswesen (16)
Arbeitsgestaltung	Produktion/Technik (49); Fachressort (8); Sparte (6)

Abbildung 10.19: Wahrnehmung personalpolitischer Ressortkompetenzen durch andere Vorstandsmitglieder

Bei der Untersuchung des Aspekts, welchen Arbeitsdirektoren bestimmte Kompetenzen besonders häufig nicht übertragen werden, sind offensichtlich folgende Faktoren interessant:

- ehemalige Betriebsratsvorsitzende oder Gewerkschaftsfunktionäre im Amt des Arbeitsdirektors,
- Arbeitsdirektoren mit bzw. ohne Zusatzressorts,
- rechtsformspezifische Unterschiede zwischen AG und GmbH,
- besondere Verhältnisse in öffentlichen Unternehmen.

Die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten sind den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden in 50 Prozent der Fälle entzogen; für ehemalige Gewerkschaftsfunktionäre gilt dieses sogar in vier von sieben Fällen (= 57,1 Prozent).

Demgegenüber sind die Bereiche Arbeitssicherheit, Arbeitsgestaltung und Personalkosten *stets* bei ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden als Personalvorstand angesiedelt. Dieses ist jedoch bei zwei von sieben ehemaligen Gewerkschaftsfunktionären anders geregelt. Für Arbeitssicherheit bzw. -gestaltung sind sie ebenso wenig zuständig wie für den Bereich Tarifpolitik. Dies trifft jedenfalls bei zwei der drei in der Befragung erhobenen Fälle zu und erfolgte wohl ganz bewußt, um das Problem der „Gegnerfreiheit“ zu lösen.

„Nur-Arbeitsdirektoren“ haben häufiger die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten im Kompetenzbereich als Kollegen mit Zusatzressort. *Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts* haben häufiger die Bereiche Unternehmensverfassung/Aufsichtsrat im

Ressort (nur in 18,2 Prozent der Fälle bei einem anderen Vorstandsmitglied; „Nur-Arbeitsdirektoren“ in 23,9 Prozent der Fälle). Als Ursache kann angeführt werden, daß hier die Personalunionen mit dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden enthalten sind. Der Vorstandsvorsitzende hat ja recht häufig die Aufsichtsrats-Angelegenheiten bei sich.

Die Bereiche Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung unterstehen Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts weniger häufiger als den „Nur-Arbeitsdirektoren“ (in 27,3 vs. 12,1 Prozent der Fälle bei Arbeitssicherheit ($\alpha \leq 0,05$); Arbeitsgestaltung: 26,6 vs. 19,6 Prozent der Fälle entzogen).

Personalkosten/Entgeltabrechnung sind häufiger bei Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts angesiedelt. Dieses Ergebnis kommt wahrscheinlich aufgrund der häufigen Personalunion mit dem Finanzressort bei Arbeitsdirektoren mit Zusatzressort zustande. Für Entgeltabrechnung werden die Unterschiede noch deutlicher und dazu hoch signifikant ($\alpha \leq 0,01$): Den „Nur-Arbeitsdirektoren“ unterstand in 13,1 Prozent, den Arbeitsdirektoren mit Zusatzressort dagegen nur in drei Prozent der Fälle die Entgeltabrechnung nicht.

Signifikante Unterschiede zwischen *Aktiengesellschaften* und *GmbH's* bestehen in den Bereichen

- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten
- Mitbestimmungsfragen Aufsichtsrat
- Arbeitssicherheit
- Personalkosten,

wobei die Arbeitsdirektoren in den GmbH's jeweils zu 96–98 Prozent, ihre Kollegen aus den Aktiengesellschaften jedoch nur zu etwa 75 Prozent diese vier Kompetenzbereiche bei sich haben. Hauptursache hierfür dürfte der höhere Anteil an Arbeitsdirektoren *ohne* Zusatzressort in GmbH's sein; ein Arbeitsdirektor, der ausschließlich für das Personalressort zuständig ist, hat tendenziell ein größeres Interesse an *umfassenden* Ressortkompetenzen, als sein Kollege mit Finanz- oder Produktionsressort.

Zwar fehlen beim Kompetenzbereich von Arbeitsdirektoren in *öffentlichen Unternehmen* relativ häufig die Bereiche

- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten (10,7 Prozent)
- Mitbestimmungsfragen Aufsichtsrat (17,8 Prozent)
- Arbeitssicherheit (14,2 Prozent)
- Arbeitsgestaltung (17,8 Prozent)
- Personalkosten (14,2 Prozent),

aber im Vergleich zu den Arbeitsdirektoren der Privatwirtschaft stehen sie damit noch sehr gut da. Während etwa jeder zehnte Arbeitsdirektor eines öffentlichen Unternehmens die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten nicht in seinem Ressort hat, gilt dieses für jeden fünften Arbeitsdirektor aus der Privatwirtschaft. Ähnliche Relationen wurden für die übrigen obengenannten Aufgabenbereiche festgestellt.

Über die Erfassung des gegenwärtigen Ressortumfangs und -zuschnitts hinaus sind auch die Vorstellungen der befragten Personalvorstände zu wünschenswerten Veränderungen in der Aufgabenstruktur ihres Ressorts von großem Interesse. 16 Befragte (= 48,5 Prozent) in der ersten Untersuchung wünschten keinerlei Veränderungen in Aufgabenstruktur und -umfang, worunter zwei Arbeitsdirektoren aber Interesse an einem Ressortwechsel bekundeten. Acht Personalvorstände gaben aufgrund von Arbeitsüberlastung an, sie würden gern noch Aufgaben an ihre Vorstandskollegen abgeben. Unter dieser Gruppe von Interviewpartnern befanden sich wiederum fünf Amtsinhaber, die lediglich 25–40 Prozent ihrer Arbeitszeit für Aufgaben aus dem Personalressort aufwenden. Es ist anzunehmen, daß ihre Arbeitsüberlastung nicht vorrangig aus der Personalarbeit, sondern aus der Vielzahl ihrer Zusatzressorts, wie z. B. Vorstandsvorsitz, Finanz- und Rechnungswesen, Spartenleitung etc. resultieren dürfte.

Neun Personalvorstände gaben demgegenüber den Wunsch nach einer Erweiterung ihres bestehenden Aufgabenspektrums an. Folgende Aufgabengebiete wurden dabei u. a. als sinnvolle Erweiterung des eigenen Zuständigkeitsbereichs gewünscht (Mehrfachnennungen möglich):

- Arbeitssicherheit
- Recht/Arbeitsrecht
- Allgemeine Verwaltung
- Personalkosten
- Leitende Angestellte
- Organisation

Schnittstellen zum Technik- oder Produktionsressort sowie zum Ressort des Vorstandsvorsitzenden werden somit besonders häufig als wünschenswerte Erweiterung des Ressorts des Arbeitsdirektors genannt.

Dabei ergab die repräsentative Untersuchung, daß insgesamt eine relativ hohe Zufriedenheit mit dem Ressortzuschnitt vorliegt. Von 281 Arbeitsdirektoren waren nur 24 (= 8,5 Prozent) mit den Ressortkompetenzen unzufrieden. Insofern kann in den meisten Fällen von einem insgesamt zufriedenstellenden Ressortzuschnitt ausgegangen werden. 23 Arbeitsdirektoren sahen eine Kompetenzerweiterung als notwendig an. Nur in einem Fall wurde – wohl wegen Arbeitsüberlastung – eine Reduzierung gewünscht.

Folgende Aufgabenbereiche würden gern zusätzlich im Ressort des Arbeitsdirektors gesehen:

- | | |
|--|--------------|
| – Organisation | 8 Nennungen |
| -- Entgeltabrechnung | |
| Personalkosten | |
| Tarifpolitik | 4 Nennungen |
| – Personalangelegenheiten für Leitende Angestellte | 4 Nennungen. |

Die Unzufriedenheit mit den Ressortkompetenzen war bei den Arbeitsdirektoren in

öffentlichen Unternehmen allerdings deutlich größer, obwohl ihr Personalressort vergleichsweise umfassender ausgestaltet ist als das ihrer Kollegen in der Privatwirtschaft. Acht von 28 Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen (= 28,5 Prozent) äußerten sich unzufrieden, dagegen nur 6,3 Prozent der übrigen Personalvorstände. Gründe hierfür könnten in der Tatsache liegen, daß ja mehr als 75 Prozent der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen annehmen, mit einem zusätzlichen Ressort habe man eine größere Akzeptanz im Vorstand. Somit liegt die Vermutung nahe, daß die Unzufriedenheit dieser Personengruppe sich auf den Umstand bezieht, ausschließlich für das Personalressort zuständig zu sein.

10.3.2 Zusammenarbeit des Arbeitsdirektors mit seinen Vorstandskollegen

Zwar verfügen die befragten Arbeitsdirektoren in weiten Bereichen über eigenverantwortliche Entscheidungsbefugnisse, doch ist in personalpolitischen Fragen von ressortübergreifender oder grundsätzlicher, strategischer Bedeutung auch die Information und intensive Beratung im Gesamtvorstand oder mit einzelnen Vorstandskollegen notwendig. Darüber hinaus liegt die Zuständigkeit für manche Personalfunktionen nicht beim Personalvorstand, sondern bei einem seiner Kollegen. Welche Themen und Entscheidungen die Personalvorstände in die Vorstandssitzung einbringen und mit den Kollegen diskutieren, ist unternehmensspezifisch – z. B. abhängig von der Größe des Unternehmens und der Zahl der Vorstandsmitglieder – sehr unterschiedlich geregelt. Dies ergab insbesondere die Analyse der einschlägigen Geschäftsordnungen und Satzungsunterlagen.

Während also die Frage, welche Themen in den Gesamtvorstand eingebracht werden sollen, in einigen Firmen relativ ausführlich in der Geschäftsordnung des Vorstands festgelegt ist, wird diese Entscheidung in den meisten Unternehmen spontan vom jeweiligen Ressortchef getroffen. Von den befragten Arbeitsdirektoren wurden insbesondere in der ersten Untersuchung die folgenden personalbezogenen Entscheidungsbereiche benannt, die regelmäßig im Gesamtgremium besprochen werden:

- Personalangelegenheiten der leitenden Angestellten (Einstellung, Entlassung, Versetzung, Gehälter etc.)
- Personalplanung
- Altersversorgung
- Tarifpolitik (Rahmenvorgaben)
- Personalentwicklung Führungskräfte und Führungsnachwuchs.

Ein vergleichbarer Themenkatalog existiert entsprechend auch für die Vorstandskollegen der befragten Arbeitsdirektoren, z. B. bei Investitionsentscheidungen ab einem bestimmten Finanzvolumen, so daß für diesen Personenkreis hierbei keine Sonderstellung im Vorstandsgremium festzustellen ist.

Über die Diskussion und Entscheidung im Gesamtvorstand hinaus erfolgt selbstverständlich auch eine intensive Abstimmung und Information einzelner Vorstandsmitglieder untereinander. Dies gilt sowohl für laufende informelle Kontakte außerhalb der festen

Sitzungstermine, als auch für die Bildung von Vorstandsausschüssen und Gesprächskreisen, an denen nur ein Teil der Vorstandsmitglieder teilnimmt. Diese Treffen haben vorwiegend informatorischen oder entscheidungsvorbereitenden Charakter, wobei jedoch von einzelnen Arbeitsdirektoren kritisiert wurde, daß die frühzeitige Einbindung, z. B. in produktionstechnische Veränderungsprozesse und Investitionsentscheidungen mit personalpolitischen Konsequenzen zuweilen verbesserungsbedürftig sei. Hierauf soll jedoch noch detaillierter eingegangen werden, wenn die Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen wie z. B. Rationalisierungsinvestitionen zu untersuchen ist.

Die Zusammenarbeit mit den Vorstandskollegen bezeichnen 27 (= 81,8 Prozent) der befragten Arbeitsdirektoren im Rahmen der „qualitativen“ Untersuchung als gut und problemlos. Aus dieser Gruppe räumten neun Befragte allerdings ein, daß es häufiger sachliche Differenzen gebe, die jedoch in der Regel ohne persönliche Animositäten diskutiert und geklärt werden.

Sechs Arbeitsdirektoren (= 18,2 Prozent) meinten dagegen, daß das Klima der Zusammenarbeit im Vorstand aufgrund von persönlichen Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Anfeindungen äußerst gespannt sei. Insbesondere die Beziehungen der betreffenden Arbeitsdirektoren zum Vorstandsvorsitzenden wurden von dieser Gruppe als problematisch bezeichnet. Z. B. wurde in mehreren Gesprächen der Vorwurf gemacht, der Vorsitzende versuche, massiv „in andere Bereiche hinein zu regieren“. Die Tatsache, daß von den betreffenden sechs Arbeitsdirektoren etwa eineinhalb Jahre nach Durchführung der Interviews immerhin vier zu einem anderen Unternehmen gewechselt haben, kann als weiterer Anhaltspunkt für das Ausmaß der hier vorliegenden Kompetenzstreitigkeiten und die Konfliktintensität im Vorstand gelten.

Außer den Arbeitsdirektoren wurden auch Vorstandskollegen befragt. Dabei wurden in der ersten Untersuchung in 15 Unternehmen Gespräche von über einer Stunde mit einem Vorstandskollegen des Arbeitsdirektors geführt. Es waren folgende Ressorts vertreten:

Ressort	Anzahl	Prozent
Vorstandsvorsitz	6	40,0
Stellvertretender Vorstandsvorsitz	2	13,3
Technik/Produktion	3	20,0
Finanzen/Betriebswirtschaft	2	13,3
Marketing/Vertrieb	2	13,3

Abbildung 10.20: Ressortzuständigkeit der befragten Vorstandskollegen des Arbeitsdirektors

Die hohe Beteiligung von Vorstandsvorsitzenden bzw. Vorstandssprechern ist besonders hervorzuheben, da in ihnen eine zentrale Figur zu sehen ist, welche die Beziehungen zwischen den Vorstandsmitgliedern, das Klima ihrer Zusammenarbeit sowie die Kontak-

te zu den Arbeitnehmervertretungen stark beeinflussen kann (vgl. Bleicher/Leberl/Paul 1989, S. 94). Als Beispiel seien hier nur zwei wichtige Punkte genannt:

- ihr faktisches Kooperationsrecht bei der Besetzung vakanter Vorstandspositionen,
- ihre Möglichkeit, über Änderungen in der Geschäftsverteilung des Vorstands politisch empfindliche Bereiche wie z. B. die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten in ihren Kompetenzbereich zu integrieren.

Bei den genannten Beispielen ist naturgemäß das Ressort des Arbeitsdirektors in besonderer Weise betroffen. Die internen und die externen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden nämlich im Bestellungsverfahren vor dem Aufsichtsrat hier in besonderem Maße nur einem Kandidaten zustimmen, von dem sie sich eine tragfähige sachliche Basis der Zusammenarbeit erhoffen können. Insofern sind die Beziehungen zwischen dem Arbeitsdirektor und seinen Vorstandskollegen, insbesondere dem Vorsitzenden, von großem Interesse.

Da die Zuordnung der Leitenden Angestellten zum Ressort des Arbeitsdirektors in vielen Unternehmen Gegenstand von Überlegungen zur Geschäftsordnung im Vorstand war und ist, soll auch auf diesen Bereich später noch detailliert eingegangen werden.

Während etwa jeder Zweite der interviewten Betriebsräte mit dem Titel „Arbeitsdirektor“ eine besondere mitbestimmungspolitische Funktion verbindet, gilt dieses nur für vier von 15 Vorstandskollegen (= 26,7 Prozent). Dieser Wert muß noch korrigiert bzw. relativiert werden, da zwei dieser Interviewpartner aus montanmitbestimmten und ein Vorstandsmitglied aus der Tochtergesellschaft eines montanmitbestimmten Konzerns stammt. Insofern ist bei diesen Personen eine tendenziell „mitbestimmungsgeneigtere“ Einstellung zu erwarten, als bei Vorständen aus „76er“-Unternehmen, die keinerlei Verbindung zur Montanindustrie haben. Neun Befragte sehen den Arbeitsdirektor „einfach“ nur als Personalvorstand“ (= 60 Prozent). Vielfach wird betont, daß „der Titel ‚Arbeitsdirektor‘ irreführend“ sei, da er inhaltlich – abgeleitet aus seiner Stellung als Interessenvertreter der Arbeitnehmer im Vorstand – aus der Montan-Mitbestimmung kommt, in den 76er Unternehmen jedoch sachlich nicht gerechtfertigt sei („Etikettenschwindel“). Aufgrund des Titels sei der „Erwartungshorizont der Arbeitnehmer zu hoch geschraubt“ worden: „nach 1976 kam dann die Enttäuschung“ (Zitat eines stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden aus dem NGG-Bereich).

Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor wurde allerdings von elf Vorstandskollegen (= 73,3 Prozent) mit „sehr gut und eng“ bezeichnet. Der „umfassende Informationsaustausch“ wurde dabei als besonders wichtige, unabdingbare Grundlage für eine zufriedenstellende Kooperation hervorgehoben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die weitgehende Übereinstimmung zwischen den befragten Arbeitsdirektoren und ihren Vorstandskollegen bezüglich den oben dargestellten grundsätzlichen Einordnungen des „Arbeitsdirektors“ als „ganz normales Vorstandsmitglied“, als „Personalvorstand“ oder als „Personalchef“ ohne mitbestimmungspolitische Sonderstellung.

Bei vier Vorstandskollegen (= 26,7 Prozent) wurden jedoch Probleme in den Beziehungen zum amtierenden Personalvorstand deutlich, die größtenteils fachlich-strukturell, in

einem Fall jedoch stark persönlichkeitsbedingt waren. An dieser Stelle muß nochmals betont werden, daß gerade die Frage der Kooperation und Kommunikation zwischen Arbeitsdirektor und Vorstandskollegen – wie auch zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat –, vorrangig von persönlichen Faktoren abhängig ist: „paßt“ der Arbeitsdirektor ins Unternehmen, „paßt“ er als Person in das bestehende Vorstandsgremium?

Probleme in der Kooperation innerhalb des Gesamtvorstands sowie daraus resultierende Konflikte beziehen sich in zehn von elf Unternehmen auf sachliche Aspekte, lediglich in einem Fall wurden persönliche Differenzen als Ursache für existierendes Konfliktpotential genannt. In vier Unternehmen wurde betont, die Zusammenarbeit zwischen allen Vorstandsressorts sei – zum Zeitpunkt der Befragung – als völlig problemfrei zu kennzeichnen.

Abbildung 10.21 gibt einen Überblick zu der Frage, bei welchen personalpolitischen Entscheidungsprozessen häufiger eine Einbeziehung der befragten Vorstandskollegen durch den Personalvorstand erfolgt:

Personalangelegenheiten der Leitenden	2
Personalentwicklung, Karriereplanung	2
Kontakte zu Arbeitnehmervertretungen	1
Einstellungen, Versetzungen	3
Entgeltstrukturen	1
Vorruhestandsregelung	1
Personalplanung	2

Abbildung 10.21: Einbeziehung der Vorstandskollegen in personalpolitische Entscheidungen (Mehrfachnennungen möglich) (n = 15)

Neben dem personalwirtschaftlichen Routinegeschäft (z. B. Einstellungen von Führungskräften etc.), wo Kontakte zu den Fachvorständen in besonderen Fällen üblich sind, steht die Einbeziehung insbesondere der befragten Vorstandsvorsitzenden bei Fragen der Leitenden Angestellten sowie der zukunftsorientierten, strategischen Personalpolitik (Personalplanung, Personalentwicklung) im Vordergrund. Handelt es sich bei den Interviewpartnern um Finanzvorstände, so stehen Personalkosten (Entgelt, Sozialleistungen) ganz vorne. Dagegen werden Vorstandskollegen aus dem technischen Bereich oder Marketing/Vertrieb in diese Aspekte weniger einbezogen. Hier erfolgt in personalpolitischer Sicht keine spezielle Kooperation. Eher wird ein „allgemeiner Informationsaustausch“ auf der Ebene des Gesamtvorstands praktiziert. Interessant erschien auch die Frage, ob die befragten Vorstandsvorsitzenden oder Finanzkollegen des Arbeitsdirektors Entscheidungskompetenzen in den Bereichen

- Tarifpolitik
- Aufsichtsrat-Mitbestimmung
- Betreuung der Leitenden Angestellten
- Betriebsverfassung

innehaben.

In drei Fällen wurde betont, daß Grundsatzfragen in den vier Bereichen generell im Gesamtvorstand beraten und entschieden werden. In den zwölf verbleibenden Unternehmen wird wie folgt verfahren:

	Beratungs- kompetenzen	Entscheidungs- kompetenzen	Kein Einfluß
Tarifpolitik	3 (25,0 %)	1 (8,3 %)	8 (66,7 %)
Aufsichtsrat-Mitbestimmung	2 (15,7 %)	5 (41,7 %)	5 (41,7 %)
Leitende Angestellte	2 (16,7 %)	4 (33,4 %)	6 (50,0 %)
Betriebsverfassung	6 (50,9 %)	–	6 (50,0 %)

Abbildung 10.22: Beratungs- und Entscheidungskompetenzen der Vorstandskollegen in Personalgrundsatzfragen

Den geringsten Einfluß haben die befragten Vorstandsmitglieder in den Bereichen Tarifpolitik und Betriebsverfassung. Dagegen liegt in fünf von zwölf Unternehmen eine Entscheidungskompetenz für die Ebene der Unternehmensverfassung (Aufsichtsrat) sowie in vier Firmen auch eine Kompetenzverlagerung vom Arbeitsdirektor auf den Vorstandsvorsitzenden bei den Leitenden Angestellten vor. Diese Befunde korrespondieren somit mit den Angaben der Personalvorstände zu diesem Fragenkomplex.

Auf die Frage, ob sie gern bestimmte Aufgabengebiete aus dem Ressort des Arbeitsdirektors in ihr eigenes Ressort aufnehmen möchten, antworteten alle Vorstandskollegen ablehnend. Dagegen plädierten einzelne Befragte für eine Erweiterung des Arbeitsdirektoren-Ressorts um Aufgabenbereiche wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Recht oder „Allgemeine Verwaltung“.

Drei Interviewpartner (25 Prozent) betonten außerdem, daß dem Arbeitsdirektor auf keinen Fall die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten zugewiesen werden sollten, diese sollen – wie bereits praktiziert – beim Vorstandsvorsitzenden bleiben.

Insbesondere dem Vorstandsvorsitzenden kommt in vielen Unternehmen eine Sonderstellung in politisch bedeutenden Teilbereichen des Personalressorts zu (Leitende, Aufsichtsratsebene), welche die befragten Kollegen der Arbeitsdirektoren nicht antasten möchten. Daher wurden sie zusätzlich gebeten, den Stellenwert des Personalressorts im Unternehmen einzuschätzen, um möglicherweise Zusammenhänge zu kompetenzbezogenen Begrenzungen des Personalvorstands aufzuspüren.

Abschließend soll noch kurz auf die Kontakte der befragten Vorstandskollegen zu den Arbeitnehmervertretungen eingegangen werden, weil dies die Handlungssituation des Arbeitsdirektors durchaus erheblich tangieren kann. Das Antwortverhalten zu diesem Fragenkomplex korrespondiert stark zu den oben bereits erläuterten Ergebnissen im Bereich „Entscheidungs-/Beratungskompetenzen“ der befragten Vorstandskollegen in personalpolitischen Grundsatzbereichen. Dort wurden immerhin in sechs Fällen (40 Prozent) Beratungskompetenzen der Vorstandskollegen in Fragen der Betriebsverfassung,

jedoch in fünf Fällen Entscheidungskompetenzen auf der Aufsichtsratsebene festgestellt. Die Befragten pflegen in der Regel mit dem Betriebsrat eher unverbindliche Kontakte, etwa

– „nur als Vertretung des Arbeitsdirektors“

oder

– „nur beim gemeinsamen Essen zu Weihnachten“.

Eine Sonderstellung nimmt allerdings die regelmäßige Teilnahme von Vorstandskollegen des Personalvorstands an Sitzungen des Wirtschaftsausschusses ein: In acht von 15 Unternehmen (= 53,3 Prozent) nehmen die Interviewpartner regelmäßig (einmal monatlich) daran teil, um Bericht zu erstatten und Fragen der Arbeitnehmervertreter zu beantworten. Lediglich ein Vorstandsvorsitzender gab an, daß er darüber hinaus auch an Betriebsversammlungen und der jährlichen Betriebsrätekonferenz teilnimmt, um „Signale zu setzen und zu repräsentieren“.

Zur Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats bestehen keine besonderen Kontakte seitens der befragten Vorstandsmitglieder. Während die Vorstandsvorsitzenden häufig über intensive Beziehungen zum Aufsichtsratsvorsitzenden verfügen und sich zum Teil als „Verbindungsmann zur Anteilseignerseite“ verstehen, haben die interviewten „einfachen“ Vorstandsmitglieder lediglich im Rahmen der drei bis vier jährlichen Aufsichtsratssitzungen Kontakt zu beiden Aufsichtsratsbänken. Sie geben – soweit nicht der Vorstandsvorsitzende auch die fachspezifischen Referate hält – Berichte über die Entwicklungen in ihrem Ressort ab und beantworten aktuelle Fragen der Aufsichtsratsmitglieder, die ihr Ressort betreffen. Die Arbeitsdirektoren haben, wie oben detailliert beschrieben, zu den Arbeitnehmervertretungen auf Betriebs- und Unternehmensebene deutlich intensivere Beziehungen. Dies wird auch von den Vorstandskollegen mehrheitlich bestätigt: 14 von 15 Befragten (= 93,3 Prozent) gaben an, daß ihre diesbezüglichen Kontakte erheblich geringer sind als die der Arbeitsdirektoren. Ein Vorstandsvorsitzender charakterisierte die Sonderstellung des Arbeitsdirektors folgendermaßen: „Er hat eine Art ‚Klagemauerfunktion‘ für die Arbeitnehmervertreter – und das muß auch so sein.“ Eine gewisse Ausnahme bildet hier ein montan-mitbestimmtes Unternehmen, dessen Vorstandsvorsitzender betont: „Der Arbeitsdirektor ist Gesprächspartner für das Tagesgeschäft. Ich werde aber bei langfristigen Problemen angesprochen.“

10.4 Arbeitsdirektor und Betriebsrat

10.4.1 Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung

In 27 Unternehmen wurde bei der ersten Untersuchung ein etwa zweistündiges Interview mit dem Vorsitzenden des Betriebsrats oder Gesamtbetriebsrats geführt. Übrigens handelte es sich durchweg um männliche Betriebsräte bei einem Frauenanteil von durchschnittlich etwa 20 Prozent in der „alten“ Bundesrepublik (Müller-Jentsch 1989, S. 197).

Der Leitfaden des Gesprächs umfaßte 22 offene Fragen zu den folgenden Themenbereichen:

- die Position des Arbeitsdirektors im Vorstand,
- seine Rolle bei unternehmenspolitischen Entscheidungen,
- der Stellenwert des Personalressorts im Unternehmen
- die Zusammenarbeit der betrieblichen Arbeitnehmervertreter mit dem Vorstand, insbesondere dem Arbeitsdirektor,
- Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor,
- Kooperationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Aufsichtsratsbanken,
- Erfahrungen mit dem Mitbestimmungsgesetz, Beurteilung und Kritik.

Zunächst soll die Position des Arbeitsdirektors im Vorstand aus der Sicht der Betriebsräte untersucht werden. Dabei wurde sowohl die programmatische Sicht der befragten Arbeitnehmervertreter als auch ihre Einschätzung der konkreten Situation im untersuchten Unternehmen erfaßt.

Für 13 der 27 interviewten Betriebsräte (= 48,1 Prozent) kommt dem Arbeitsdirektor keine besondere mitbestimmungspolitische Position und Funktion im Vorstand zu, – sie sehen ihn vielmehr als „ein Vorstandsmitglied wie jedes andere auch“. Vielfach wird der Titel „Arbeitsdirektor“ auch als eine „Abwertung seiner Person“ gesehen. Der „Arbeitsdirektoren“-Begriff wird von Betriebsräten, die aus den Branchen Handel, Banken, Versicherungen und der Mineralölindustrie kamen, außerdem vorrangig mit „Montan-Mitbestimmung assoziiert“. Ein Interviewpartner aus der baden-württembergischen Elektroindustrie gab an, daß „dem Arbeitsdirektor eine Tradition zugrunde liegt, die ein Arbeiter aus Baden-Württemberg nicht kennt und nicht zuordnen kann“.

12 Befragte (= 44,4 Prozent) sehen dagegen eine besondere Stellung des Arbeitsdirektors im Vorstand, wobei fünf von ihnen explizit betonten, daß „der Arbeitsdirektor besonders den Arbeitnehmern verpflichtet sei und daher nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden“ solle.

Bei nahezu der Hälfte der Betriebsräte, die zu dieser Fragestellung interviewt wurden, wird somit die Auffassung über eine programmatisch-politische Sonderstellung des Arbeitsdirektors deutlich. Von den interviewten Personalvorständen war diese Einschätzung dagegen in wesentlich weniger Fällen geteilt worden.

Unternehmensspezifisch wurde gefragt, ob die Betriebsräte

- mit dem Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors zufrieden sind und
- ob es im Vorstand Kompetenzstreitigkeiten bezüglich des Personalressorts gibt.

17 Betriebsräte (= 62,9 Prozent) halten den Ressortzuschnitt des Arbeitsdirektors und dessen personalpolitische Kompetenzen für ausreichend, wobei die betreffenden Personalvorstände in neun Firmen ausschließlich für den Personalbereich zuständig sind. Eine Erweiterung des Kompetenzbereichs fordern dagegen sieben Betriebsräte (= 25,9 Prozent). In vier Fällen wurde dabei die Integration der Leitenden Angestellten, die derzeit von den Vorstandsvorsitzenden betreut werden, in das Ressort des Personalvorstandes

gefordert. Diese Forderung war bei den Arbeitsdirektoren selbst nur in einem Fall genannt worden. Die Frage der Zuordnung der Leitenden Angestellten wird somit von den Betriebsräten viel stärker problematisiert als es bei den Ressortinhabern deutlich wurde.

Lediglich drei Betriebsräte hielten dagegen den Kompetenzbereich des Personalvorstands für zu umfassend. Ein Interviewpartner meinte sogar: „Der Arbeitsdirektor hat zuviel Einfluß; er betreibt damit eine einseitige Aufwertung des Personalbereichs im Unternehmen, die sich nicht gut auf das Klima zwischen den Bereichen auswirkt. Er formiert so eine Mannschaft, die auch dem Betriebsrat das Leben schwer macht.“

	Anzahl	Prozent
Zufriedenheit: keine Änderungen wünschenswert	17	62,9
Der Kompetenzbereich sollte erweitert werden (insbesondere Leitende Angestellte)	7	25,9
Der Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors sollte verkleinert werden	3	11,1

Abbildung 10.23: Zufriedenheit/Unzufriedenheit der Betriebsräte mit dem Kompetenzbereich der Arbeitsdirektoren

Zum Thema „Kompetenzstreitigkeiten“ im Vorstand bezüglich des Personalressorts hatten 18 (= 66,7 Prozent) die Auffassung, daß es keine Bestrebungen bei den Kollegen des Personalvorstands gebe, ihm Kompetenzen streitig zu machen. Als Begründung wurde – wie auch bei den befragten Arbeitsdirektoren selbst – oft angeführt, daß „keiner den Personalbereich haben will. Die sind über jeden froh, der das mit macht.“ (Zitat eines Betriebsratsvorsitzenden aus der Chemiebranche.)

Dagegen sehen acht Betriebsräte (= 29,6 Prozent) in ihrem Unternehmen Kompetenzstreitigkeiten im Vorstand. Insbesondere in Unternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation muß sich der Personalvorstand gegen Bestrebungen zur Wehr setzen, Kompetenzen (z. B. für die Personalplanung und -entwicklung) dezentral an die Spartenleitungen zu verlagern, was in vier Unternehmen zutrifft. Lediglich ein Interviewpartner gab an, daß er mangels Informationen zu diesem Bereich keine Angaben machen könne.

Das Ausmaß an Übereinstimmung in den Antworten von Betriebsräten und Arbeitsdirektoren zu diesem Fragenkomplex zeigt deutlich, daß die überwiegende Mehrheit der Betriebsräte über außerordentlich gute Informationen über die Stellung der Personalvorstände im Vorstand verfügt. Insofern können sie wohl auch ein fundiertes Urteil zur Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen abgeben.

Die überwiegende Mehrheit der Betriebsräte (23 = 85,1 Prozent) gab an, daß ihrer Auffassung nach der Arbeitsdirektor bei unternehmenspolitischen Entscheidungen voll einbezogen sei. Ein Interviewpartner aus der Automobilbranche räumte jedoch relativierend ein, daß „dieses halt nicht ausschließt, daß er mehr ausführt als gestaltet.“ Ein

anderer Betriebsratsvorsitzender weist hier wiederum auf die Probleme des zentralen Personalwesens bei Spartenorganisationen hin: „Der Arbeitsdirektor ist zwar Mitglied in allen wichtigen Vorstandsausschüssen und hat von daher eine gewichtige Position. Trotzdem ist der zentrale Personalbereich oft nicht früh genug eingebunden. Er kommt etwa erst dann ins Spiel, wenn in den Unternehmensbereichen die Verhandlungen beginnen.“ Vier Betriebsräte (= 14,8 Prozent) räumten ein, daß die Einbeziehung des Arbeitsdirektors in die Planungsphase unternehmenspolitischer Entscheidungen – z. B. Standortentscheidungen oder Investitionsvorhaben – verbesserungsbedürftig sei. Interessanterweise haben hier alle betroffenen Arbeitsdirektoren eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalressort inne.

10.4.2 Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Arbeitnehmervertreter

Im Vergleich zur Ebene der Unternehmensverfassung ist die Bedeutung des Arbeitsdirektors für die Kontakte zu betrieblichen Arbeitnehmervertretungen ungleich größer, wie Abbildung 10.24 zeigt.

	Arbeitsdirektor nimmt teil	Arbeitsdirektor wird durch Personalleiter vertreten	Andere Vorstands- mitglieder nehmen (sporadisch) teil
Wirtschaftsausschuß	28 (84,8 %)	5 (15,1 %)	18 (54,5 %)
Betriebsrat/ Betriebsausschuß ¹	7 (21,2 %)	4 (12,1 %)	–
Konzernbetriebsrat/ Gesamtbetriebsrat ²	20 (60,6 %)	3 (9,0 %)	8 (24,2 %)
Gesamtbetriebsausschuß/ GBR-Ausschüsse ²	11 (33,3 %)	3 (9,0 %)	4 (12,1 %)

1 In 8 von 33 Unternehmen existieren weder Gesamt- noch Konzernbetriebsrat.

2 Ein Gesamtbetriebsrat (und entsprechende Ausschüsse) existiert(en) in 25 befragten Firmen, ein Konzernbetriebsrat wurde in acht Unternehmen gebildet.

Abbildung 10.24: Teilnahme des Arbeitsdirektors und anderer Vorstandsmitglieder an den Sitzungen betrieblicher Arbeitnehmervertretungen (n = 33)

Bedingt durch die Regelungen des BetrVG zur Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses nehmen an den entsprechenden Sitzungen neben dem Arbeitsdirektor auch in vielen Unternehmen (18 = 54,5 Prozent) weitere Vorstandsmitglieder, z. B. der Finanzvorstand, teil. Nur in fünf befragten Firmen wird der Personalvorstand regelmäßig vom Personalleiter vertreten, was zugleich auf eine relativ nachgeordnete Bedeutung des Wirtschaftsausschusses im System der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in den betref-

fenden Gesellschaften schließen läßt. In 28 der 33 untersuchten Unternehmen nimmt der Wirtschaftsausschuß eine derart zentrale Informationsfunktion als offizielles Gesprächsforum zwischen Vertretern der Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern ein, daß der Arbeitsdirektor stets in den Ausschußsitzungen vertreten ist.

Der Anteil der Personalvorstände, die an Sitzungen des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats sowie ihrer Ausschüsse gelegentlich teilnimmt, ist, gemessen an der Zahl der beteiligten Firmen mit Gesamtbetriebsrat/KBR, ausgesprochen hoch (80 bzw. 44 Prozent). In diesem Bereich der betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind die Vorstandskollegen der Personalvorstände deutlich geringer engagiert (32 Prozent bzw. 16 Prozent). Dieses gilt in noch stärkerem Maße für die Betriebsversammlungen, bei denen nur in Ausnahmefällen Vorstandskollegen des Arbeitsdirektors anwesend sind (in vier von 33 Firmen; 12,1 Prozent).

	Anzahl	Prozent
Regelmäßige Teilnahme (3 – 4 Mal jährlich)	16	48,5
Sporadische Teilnahme (1 – 2 Mal jährlich)	12	36,4
Teilnahme nur bei besonderen Anlässen (z. B. Betriebsschließungen)	3	9,1
Generell keine Teilnahme	2	6,0

Abbildung 10.25: Teilnahmeverhalten der befragten Arbeitsdirektoren bei Betriebsversammlungen

Nahezu die Hälfte der Arbeitsdirektoren nimmt regelmäßig an Betriebsversammlungen teil, die laut Macharzina im Durchschnitt von ca. 73,4 Prozent der Arbeitnehmer besucht werden (1990, S. 213). Hierbei handelt es sich jedoch um Unternehmen, die von der Größe und Standortstruktur her überschaubar sind. Zwei Interviewpartner aus Firmen mit einer Vielzahl von Niederlassungen und Werken sowie einer Beschäftigtenzahl von mehr als 100000 Mitarbeitern gaben dagegen an, daß sie – schon aus „Gerechtigkeitsgründen“ – prinzipiell an keiner Betriebsversammlung teilnehmen, da sie unmöglich an allen Standorten dabei sein könnten. „Ich bin doch kein Weihbischof. Nähme ich an einer teil, dann müßte ich es bei allen 48 Betrieben tun, – dabei kann man dann aber in der Zentrale kein Geschäft mehr führen.“ Es wurde aber auch von vielen Arbeitsdirektoren betont, daß Betriebsversammlungen eine wichtige Gelegenheit zur Darstellung der Unternehmenspolitik und zur Selbstdarstellung des Vorstands seien, die es zu nutzen gelte, „um das Feld nicht allein den Arbeitnehmervertretern zu überlassen.“

Das betriebsverfassungsrechtlich geschützte Recht, „in den Versammlungen zu sprechen“ (§ 43 Abs. 2 BetrVG) wird daher oft von den Personalvorständen genutzt: 21 Befragte (= 63,6 Prozent) gaben an, auf den Betriebsversammlungen Reden zu halten. Als Themenbereiche wurden u. a. genannt:

- aktuelle Situation des Unternehmens
- geschäftspolitischer Ausblick
- Personalpolitik/Personalberichterstattung
- akute personalpolitische Probleme, z. B. Altersversorgung, personelle Konsequenzen von Produktionsverlagerungen oder Betriebsschließungen

Während viele Arbeitsdirektoren auf eine Teilnahme an Betriebsrats-, Gesamt- oder Konzernbetriebsratssitzungen verzichten bzw. dazu von den Arbeitnehmervertretern nicht geladen werden, stellt sich die Situation bei den – zumeist einmal jährlich stattfindenden – Betriebsräteversammlungen anders dar: In allen untersuchten Firmen nimmt der Arbeitsdirektor bei der ersten Erhebung stets teil und gibt einen ausführlichen Bericht zur Geschäfts- und Personalsituation des Unternehmens. (Über weitere Informationswege vgl. Macharzina 1986, S. 14).

Abschließend sei das breite Spektrum von Gremien, in denen der Arbeitsdirektor oder „seine“ Personalleiter im Rahmen der Betriebsverfassung aktiv werden (können), noch einmal im Rahmen der zweiten, repräsentativen Untersuchung vorgestellt.

Gremium	Arbeitsdirektor selbst nimmt teil	Personalleiter nimmt teil	Nicht vorhanden
Wirtschaftsausschuß	248 (87,9 %)	134 (47,9 %)	5 (1,8 %)
Konzernbetriebsrat	74 (26,2 %)	25 (8,9 %)	84 (29,8 %)
Gesamtbetriebsrat	136 (48,2 %)	90 (31,9 %)	27 (9,6 %)
Gesamtbetriebsausschuß	75 (26,6 %)	66 (23,4 %)	44 (15,6 %)
Betriebsrat	48 (17,0 %)	120 (42,6 %)	- -
Betriebsausschuß	42 (14,9 %)	103 (36,5 %)	23 (8,2 %)
Betriebsräte-Versammlung	159 (56,4 %)	91 (32,3 %)	31 (11,0 %)
Betriebsversammlung	214 (75,9 %)	170 (60,3 %)	1 (0,4 %)
Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	81 (28,7 %)	47 (16,7 %)	103 (36,5 %)

Abbildung 10.26: Teilnahme des Arbeitsdirektors oder eines seiner Personalleiter an Sitzungen von Arbeitnehmervertretungen

Die weitaus größte anteilige Bedeutung haben Wirtschaftsausschuß (87,9 Prozent) und Betriebsversammlungen (75,9 Prozent) für die Arbeitsdirektoren. Hier liegt auch die Teilnahmequote der Personalleiter am höchsten (47,9 Prozent Wirtschaftsausschuß; 60,3 Prozent Betriebsversammlung). Auch an Betriebsräteversammlungen (56,4 Prozent) und Gesamtbetriebsratssitzungen (48,2 Prozent) nehmen noch vergleichsweise viele Arbeitsdirektoren regelmäßig teil. Sie lassen sich hierbei nur selten von Personalleitern vertre-

ten, wie die dort angegebenen deutlich niedrigeren Werte zeigen. Anders sieht das Bild auf der „einfachen“ Betriebsratsebene aus, wo Personalleiter deutlich öfter an Sitzungen teilnehmen als Arbeitsdirektoren.

Interessant ist das – zum Zeitpunkt der Befragung 1989 noch relativ geringe -Engagement der Arbeitsdirektoren bei Sitzungen des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten. Zwar gab es dieses Organ seinerzeit in 36,5 Prozent der befragten Unternehmen nicht, aber die Teilnahme von nur 28,7 Prozent der Arbeitsdirektoren und lediglich 16,7 Prozent der Personalleiter zeigt, wie gering die Bedeutung dieses Gremiums bislang eingeschätzt wird.

Nennenswerte Unterschiede hinsichtlich der Teilnahme von Arbeitsdirektoren an Arbeitnehmergremien gibt es, z. B. bezogen auf Faktoren wie „Mitarbeiterzahl“, „Branche“ oder „Zusatzressorts“ übrigens nicht. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich der einzelne Arbeitsdirektor sein „Muster“ für Gremiensitzungen oder Versammlungen in Anlehnung an gesetzliche Vorgaben, betriebliche Rahmenbedingungen und persönliche Präferenzen im Zeitablauf selbst bildet oder sich hieran anpaßt.

Über diese formellen Treffen hinaus unterhalten die meisten Personalvorstände auch intensive informelle Kontakte zu den führenden Arbeitnehmervertretern, die zum Teil bis ins Private reichen („Kamingespräche“, Grillparties, gemeinsames Musizieren etc.). Die Bedeutung des informellen Kommunikationsnetzes zwischen Arbeitsdirektor und Arbeitnehmervertretern ist für funktionsfähige Arbeitsbeziehungen ganz erheblich, da hier ein offenerer Informations- und Meinungsaustausch möglich ist.

Kontakte der Arbeitsdirektoren zu den Vertretern der Leitenden Angestellten sind dagegen oft nur schwach ausgeprägt. In einem Unternehmen der Chemischen Industrie wurde zwar der Vorstandsvorsitzende als Hauptansprechpartner des Sprecherausschusses genannt. Allgemein kann jedoch festgestellt werden, daß die Beziehungsebene Arbeitsdirektor – Leitende Angestellte für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen einen eher geringen Stellenwert hat. Es bleibt abzuwarten, in welcher Weise durch die Einführung gesetzlich vorgeschriebener Sprecherausschüsse es hier zu einer Änderung kommt.

10.4.3 Kontaktintensität mit Arbeitnehmervertretern

Etwa ein Viertel der Befragten haben ein- bis dreimal wöchentlich Kontakt zu Arbeitnehmervertretern. Aber immerhin jeder fünfte Arbeitsdirektor trifft sich mit ihnen nur „ein- bis zweimal monatlich“. Nachfolgende Ergebnisse stammen, wie schon die Anzahl der Nennungen zeigt, aus der zweiten, repräsentativen Untersuchung.

	Anzahl	Prozent
Täglich	20	7,1
3 – 4 Mal wöchentlich	99	35,2
1 Mal wöchentlich	97	34,5
1 – 2 Mal monatlich	58	20,6
Nur sporadisch	7	2,5
	281*	100,0

* Ein Befragter machte hierzu keine Angaben.

Abbildung 10.27: Kontaktintensität zwischen Arbeitsdirektor und betrieblichen Arbeitnehmervertretern

Es lassen sich verschiedene Variablen herausstellen, die einen Einfluß auf die Kontaktintensität haben. Diese Variablen sind insbesondere:

- der Ressortumfang („Nur-Arbeitsdirektor“/Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressorts)
- der Anteil der Arbeitszeit des Arbeitsdirektors für das Personalressort
- die Herkunft des Arbeitsdirektors aus dem „Arbeitnehmerlager“ (ehemaliger Betriebsratsvorsitzender oder ehemaliger Gewerkschafter).

Abbildung 10.28 zeigt zunächst den hochsignifikanten Zusammenhang zwischen der Existenz von Zusatzressorts und der Kontaktintensität mit den Arbeitnehmervertretern ($\alpha \leq 0,01$). Die Kontaktintensität ist bei Arbeitsdirektoren ohne Zusatzressorts signifikant höher als bei Personalvorständen mit Zusatzressorts ($\alpha \leq 0,01$).

Arbeitsdirektor mit Zusatzressorts?	Täglich	Kontaktintensität*			
		3 bis 4 Mal wöchentlich	Einmal wöchentlich	Einmal monatlich	Sporadisch
Ja	4,3	30,3	39,4	23,1	2,9
Nein	14,1	49,3	21,1	14,1	1,4

* Angaben in Prozent.

Abbildung 10.28: Zusammenhang zwischen „Zusatzressort des Arbeitsdirektors“ und der „Kontaktintensität zu Arbeitnehmervertretern“

Je geringer der Zeitaufwand eines Arbeitsdirektors für Personalfragen ist, desto seltener werden auch seine Kontakte zu Arbeitnehmervertretern. So liegt der Anteil jener Arbeitsdirektoren, die weniger als 20 Prozent der Arbeitszeit für Personalwesen aufwenden und ihre Kontakte zu Arbeitnehmervertretern als „sporadisch“ bezeichnen, bei 42,9 Prozent. Dagegen sehen 44,4 Prozent der „Nur-Arbeitsdirektoren“ ihre Verhandlungspartner auf der Arbeitnehmerseite täglich.

Anteil der Personalarbeit*	Kontaktintensität*				
	Täglich	3 bis 4 Mal wöchentlich	Einmal wöchentlich	Einmal monatlich	Sporadisch
95 – 100	44,4	18,2	8,3	13,8	–
70 – 95	22,2	38,4	16,7	6,9	28,6
50 – 70	16,7	27,3	19,8	17,2	–
20 – 50	11,1	13,1	29,2	39,7	28,6
< 20	5,6	3,0	26,0	22,4	42,9

* Angaben in Prozent.

Abbildung 10.29: Zusammenhang zwischen dem Anteil, den ein Arbeitsdirektor von seiner Arbeitszeit für Personalfragen aufwendet, und der Kontaktintensität zu Arbeitnehmervertretern

Die Wahrscheinlichkeit, daß Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen durch die Übernahme von zeitintensiven Zusatzressorts durch den Arbeitsdirektor belastet werden und es zu einer Vernachlässigung der notwendigen Kontaktpflege und des Informationsflusses zu den Arbeitnehmervertretern kommt, ist also sehr hoch und wird durch die hier dargelegten Ergebnisse recht eindrucksvoll bestätigt.

Die öffentlichen Personalvorstände, die überdurchschnittlich oft „Nur-Arbeitsdirektoren“ sind und überdies einen hohen Anteil an ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und Gewerkschaftern in ihren Reihen haben, weisen eine deutlich höhere Kontaktintensität zu den Arbeitnehmervertretern auf als die Arbeitsdirektoren in der Privatwirtschaft ($\alpha \leq 0,01$).

Die hier dargestellten quantitativen Zusammenhänge bedürfen natürlich zu ihrer weitergehenden Analyse der detaillierten, qualitativ ausgerichteten Analyse. Entsprechende Informationen wurden im Rahmen des ersten Projektes mit Hilfe von Interviews und Fallstudien erhoben. Dabei entstand die allerdings noch etwas spekulative Vermutung, daß sich zukünftig möglicherweise ein Konflikt abzeichnet zwischen dem „modernen“ Personalvorstand, ausgestattet mit einem oder mehreren zusätzlichen Ressorts, und den Betriebsräten, welche mehr Zusammenarbeit einfordern. Hinzu treten möglicherweise Konflikte zwischen funktionalen und institutionellen Aspekten des Personalwesens, wenn einerseits die Reduzierung der Personalarbeit zugunsten der unmittelbaren Vorgesetzten propagiert wird und andererseits die Betriebsräte sich stärker ihrer Mitbestimmungsrechte bei Fragen der Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Arbeitszeitgestaltung besinnen.

10.4.4 Zusammenarbeit der Betriebsräte mit dem Arbeitsdirektor und seinen Vorstandskollegen

Dieser Themenbereich bildete in den Gesprächen mit den Betriebsratsvorsitzenden naturgemäß einen zentralen Schwerpunkt. 21 der 27 befragten Arbeitnehmervertreter (= 77,7 Prozent) gaben bei der ersten Untersuchung an, daß der Arbeitsdirektor jenes Vorstandsmitglied sei, zu dem der Betriebsrat und die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat die intensivsten Kontakte haben. Ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender aus der Genußmittelbranche begründete dies so: „Das bestehende Vertrauensverhältnis würde durch die Umgehung des Arbeitsdirektors, durch das Ansprechen anderer Vorstandsmitglieder bei bestimmten Fragen zerstört werden.“ Demgegenüber sagten sechs Befragte, daß sie trotz intensiver Kontakte zum Personalvorstand gleichwohl gute Beziehungen zum Vorstandsvorsitzenden u. a. Vorstandskollegen unterhalten.

Bei umfassenden, grundsätzlichen Regelungen, die auch andere Ressorts betreffen, ist naturgemäß die intensive Zusammenarbeit mit anderen Vorstandsmitgliedern notwendig, doch ist der Arbeitsdirektor in den meisten Firmen die zentrale Anlaufstelle für Arbeitnehmerbelange. Die Qualität der Zusammenarbeit wurde von 25 Interviewpartnern (= 92,5 Prozent) als „gut“ bezeichnet. Die meisten Betriebsratsvorsitzenden heben dabei hervor, wie wichtig es für die Funktionsfähigkeit der betrieblichen Arbeitsbeziehungen sei, daß sie einen „kurzen Draht“ zum Arbeitsdirektor haben und bei Abstimmungs- oder Entscheidungsbedarf in dringenden Fällen über alle Terminpläne hinweg spontan ein Gespräch mit ihm führen können – sei es vor Ort oder telefonisch.

Lediglich zwei Interviewpartner hielten die Beziehungen zum Personalvorstand für „nicht ausreichend“ und „dringend verbesserungsbedürftig“. Z. B. wurde das Fehlen einer intensiveren und offensiveren Informationspolitik seitens des Arbeitsdirektors angesichts einer existenzbedrohenden Krise des Unternehmens kritisiert. In einem anderen Fall warf der Betriebsratsvorsitzende dem Arbeitsdirektor „mangelnde Erreichbarkeit wegen häufiger Auslandsaufenthalte aufgrund seines Engagements im Vertrieb“ sowie „zu wenig Interesse für sozialpolitisch wichtige Dinge“ vor, weshalb vieles am Arbeitsdirektor vorbei laufe und die Arbeitnehmervertretungen von ihm kaum Informationen erhalten. Direkt angesprochen auf die Informationspolitik des Arbeitsdirektors gaben acht Betriebsräte (= 29,6 Prozent) an, daß diese nicht zufriedenstellend sei. Die Ursachen dieser zum Teil als „völlig unzureichend“ bezeichneten Informationssituation wurden oben bereits angesprochen. Eine besonders problematische Konstellation ergibt sich dabei für Arbeitnehmervertreter in Unternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation (Spaich 1986, S. 55 ff.) und/oder starkem Auslandsengagement, wenn der Personalvorstand neben dem Personalressort auch eine Sparten- und/oder Länderverantwortung inne hat: Von den acht unzufriedenen Betriebsräten müssen sich sechs mit diesen ungünstigen Rahmenbedingungen arrangieren.

Auf die Frage, ob sich in der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat gesetzesebedingte Unterschiede zur Situation vor Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes ergeben haben, wurde wie folgt geantwortet:

Keine Veränderungen in der Zusammenarbeit	15	55,5 %
Veränderungen*:	12	44,4 %
– Verbesserte Informationssituation der Arbeitnehmervertretungen	4	
– Stärkere Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen	8	
– Größeres Gewicht des Personalressorts	4	

* Mehrfachnennungen möglich.

Abbildung 10.30: Unterschiede in der Kooperation zwischen Betriebsrat und Vorstand (vor 1976 gegenüber dem Zeitpunkt der Befragung)

Die Aussage des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden eines Unternehmens der Metallbranche illustriert anschaulich, warum durch das Mitbestimmungsgesetz in den meisten Unternehmen keine Veränderungen der Kooperation auftraten: „Man kann als Betriebsrat mit einem miserablen Gesetz und vernünftigen Verhandlungspartnern eine genauso gute Arbeit leisten wie mit einem guten Gesetz und unkooperativen Leuten in der Unternehmensleitung. Das Ganze steht und fällt mit den handelnden Personen.“

In acht Fällen begründeten die Interviewpartner die Tatsache, daß es durch die gesetzliche Etablierung des Arbeitsdirektors nicht zu grundsätzlichen Veränderungen gekommen sei, damit, daß es bereits vorher eine langjährige „Tradition“ des Personalressorts im Vorstand gegeben habe. Der bei Inkrafttreten des Gesetzes amtierende Personalvorstand wurde seinerzeit nur noch formal zum „Arbeitsdirektor“ bestellt.

Ein weiterer wichtiger Fragenkomplex der Gespräche mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretern befaßte sich mit der Kooperation zwischen Betriebsrat und Vorstand (vgl. z. B. Kotthoff 1981), dabei insbesondere mit der Einbindung des Betriebsrats in informations- oder mitbestimmungspflichtige Entscheidungsprozesse.

Auf die Frage, ob der Betriebsrat bei unternehmenspolitischen Entscheidungen die Möglichkeit zur Erarbeitung von Alternativkonzepten habe (z. B. bei Betriebsstillegungen), antworteten die 27 Interviewpartner wie in Abbildung 10.31, Seite 170 dargestellt.

Abbildung 10.31 zeigt eine breite Vielfalt von Einflußchancen der Betriebsräte, aber auch die Grenzen ihrer Handlungsmöglichkeiten.

In den beiden Unternehmen, in denen die Betriebsräte eine antizipative Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen in den Vorstandsentscheidungen schilderten, besteht ein faktischer Kündigungsverzicht, in einem Fall auch ein Rationalisierungsschutzabkommen. „Der Vorstand legt Konzepte vor, die stets das Bemühen zeigen, ohne Entlassungen auszukommen und die Fluktuation zu nutzen.“ In den meisten Unternehmen schätzten die Befragten jedoch ihre tatsächlichen Einflußmöglichkeiten erheblich geringer ein. Oft reicht es nur zu „kosmetischen Veränderungen im Sozialplan“, ohne im Endeffekt Rationalisierungsmaßnahmen oder Entlassungen verhindern zu können.

Der Betriebsrat kann erheblichen Einfluß auf Entscheidungen nehmen.	6	22,2 %
Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, Alternativkonzepte einzubringen und nutzt diese.	7	25,9 %
Der Vorstand gestaltet seine Konzepte so, daß Betriebsratsvorstellungen weitestgehend berücksichtigt werden.	2	7,4 %
Alternativkonzepte legt der Betriebsrat zwar vor, sie haben jedoch keine Chance, berücksichtigt oder realisiert zu werden.	3	11,1 %
Der Betriebsrat hat keine Einflußchancen über Alternativkonzepte, so daß er selten Alternativen entwickelt.	7	25,9 %
Es gibt keine Alternativen zur Vorstandsvorlage wegen Strukturkrise.	2	7,4 %

Abbildung 10.31: Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte über die Einbringung von Alternativkonzepten; (n = 27)

Es überrascht daher nicht, daß von den 27 Betriebsräten in der ersten Untersuchung nur drei angaben, daß ihre intensive Einbindung in Entscheidungsprozesse zu fundamentalen Veränderungen geführt habe, wo z. B. Betriebsschließungen verhindert werden konnten. In zwei Fällen wurden zeitliche Verzögerungen bei Betriebsschließungen erreicht, in anderen Unternehmen konnten die finanziellen Bedingungen der Sozialpläne für die betroffenen Arbeitnehmer verbessert werden (vgl. auch Hohn 1988, S. 15 ff.).

Fünf Gesprächspartner gaben an, man habe stets „vertretbare Kompromisse“ in zeitlicher und finanzieller Hinsicht erreichen können, was jedoch ohne die frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen nicht in dem Maße realisierbar gewesen sei.

Hinsichtlich der Frage, ob unternehmenspolitische Entscheidungen vom Vorstand zunächst mit dem Betriebsrat besprochen werden, bevor diese Themen den Aufsichtsrat beschäftigen, ist eine eher nachrangige Stellung des Aufsichtsrats im Entscheidungsprozeß zu erkennen. Lediglich in zwei Firmen wurde festgestellt, daß es Tendenzen gebe, Konflikte zwischen Vorstand und Betriebsrat im Aufsichtsrat auszutragen. In beiden Firmen sind dabei extreme Spannungen und eine interne Blockadepolitik im Betriebsrat zu erkennen, die eine geschlossene Meinungsbildung der Arbeitnehmervertretung nahezu unmöglich machen und den Betriebsrat gegenüber dem Vorstand fast handlungs- und verhandlungsunfähig werden lassen.

In den übrigen 25 Firmen erfolgt zumindest eine vorherige Information, zumeist sogar eine intensive Abstimmung zwischen Betriebsrat und Vorstand, bevor sich der Aufsichtsrat mit einem unternehmenspolitischen Sachverhalt beschäftigt.

Im folgenden Abschnitt sollen nun die Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat sowie Fragen der internen Kommunikationsstruktur und Kooperation innerhalb und zwischen den beiden Aufsichtsratsbanken untersucht werden. Dabei bestehen,

wie schon erläutert, starke Interdependenzen zwischen Betriebs- und Unternehmensverfassung bis zu Querverbindungen im personellen Bereich (Spaich 1986, S. 94). Sicherlich liegt dabei auch eine Kumulation beider Beteiligungsformen vor (Ensch 1986, S. 164 f.).

10.5 Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat

10.5.1 Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Aufsichtsratsmitglieder

Der Arbeitsdirektor hat – abgesehen von der Beantwortung von Spezialfragen zum Personalressort oder gegebenenfalls der Erstattung eines Personalberichts – nur einen geringen Bezug zum Aufsichtsrat als Gesamtgremium. In vielen Unternehmen hält er jedoch Kontakt zu den Aufsichtsratsbanken über die Teilnahme an Aufsichtsratsvorbesprechungen. Diese dürften bei den meisten mitbestimmten Unternehmungen, wenn auch in unterschiedlicher Form, stattfinden (vgl. Bamberg et al. 1984, S. 90).

Nach Angaben der Betriebsräte nehmen, wie sich aus der ersten Untersuchung ergibt, die Arbeitsdirektoren in 15 Fällen (= 55,5 Prozent) an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmerseite teil. Die Werte der Arbeitsdirektoren liegen dabei aufgrund von unterschiedlichen inhaltlichen Interpretationen des Begriffs der „Aufsichtsratsvorbesprechung“ unter denen der Betriebsräte.

Durch klärende Vorgespräche kann der Personalvorstand konfliktrichtige Themen „entschärfen“ und den Ablauf der Aufsichtsratssitzungen versachlichen. Er vermag nach Ansicht vieler Betriebsräte damit auch auf Unternehmensebene einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung tragfähiger Arbeitsbeziehungen und zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu leisten.

Nachfolgende Abbildung zeigt die entsprechenden Angaben aus der repräsentativen Untersuchung. In 44,1 Prozent der Unternehmen (= 123 Unternehmen) nehmen Vorstandsmitglieder an Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitnehmer teil.

	Regelmäßig		Gelegentlich	
Vorstandsvorsitzender	29	(23,5 %)	27	(21,9 %)
Arbeitsdirektor	69	(56,0 %)	27	(21,9 %)
Alle Vorstandsmitglieder	17	(13,8 %)	14	(11,3 %)

Abbildung 10.32: Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats

Die Zahlen belegen eine nicht unerhebliche Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitnehmerseite. Sie ist jedenfalls weitaus häufi-

ger als es der in der Praxis häufig geäußerten Vermutung entspricht, die Teilnahme an Vorbesprechungen sei eher auf montanmitbestimmte Unternehmen oder auf Unternehmen mit einem Arbeitsdirektor aus dem „Arbeitnehmerlager“ beschränkt. Allerdings nehmen die Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen häufiger an Vorbesprechungen teil.

Aber auch auf der „anderen Seite“ finden in durchaus häufigem Umfang Vorbesprechungen statt, wobei diese Tatsache häufig nicht so bekannt ist (z. B. Küpper 1974, S. 153). Dies zeigte zunächst die „qualitative“ Untersuchung. In 13 Unternehmen fanden vor den Aufsichtsratssitzungen zum Teil regelmäßig Treffen zwischen den Vertretern der Kapitaleseite und dem Vorstand statt, um das Vorgehen in den Sitzungen abzustimmen und Informationen auszutauschen. Dem Vorstandsvorsitzenden kommt dabei eine herausgehobene Informationsfunktion zu, wie sie bereits früher verdeutlicht wurde. Ein Anteilseignervertreter beklagt, daß die Kapitaleseite gegenüber den Arbeitnehmervertretern vom Informationsaustausch her eher benachteiligt sei, da bei den externen Anteilseignervertretern (z. B. Bankenvertretern) die Informations- und Kommunikationsbeziehungen zu betrieblichen Funktionsträgern weit weniger stark entwickelt seien als dies z. B. bei Gewerkschaftern im Aufsichtsrat der Fall ist: „Es herrscht ein Informationsdefizit bei den Kapitalvertretern, so daß Vorbesprechungen im Gesellschafterausschuß oder in den Gesellschafterversammlungen mit speziellen Vorstandsinformationen durchgeführt werden müssen. Es herrscht trotz des Doppelstimmrechts ein Solidarisierungszwang auf der Anteilseignerseite.“ Andererseits wurde aber auch in einem Unternehmen ganz bewußt eine Vorbesprechung zwischen den Anteilseignern und dem Vorstand initiiert, „um zu verhindern, daß die Bankenvertreter im Aufsichtsrat mit ihren fertigen Ausarbeitungen daherkommen und besser vorbereitet sind als alle anderen Anteilseignervertreter.“

Lediglich in zwei Unternehmen finden nur gelegentlich Vorbesprechungen mit dem Vorstand statt. „Das wird nicht für so wichtig angesehen. Nur der Aufsichtsratsvorsitzende ist besser informiert, weil er mehr Gespräche mit dem Vorstand führt.“

Aus der repräsentativen Untersuchung wiederum ergibt sich folgendes Bild, das anschließend noch einer kurzen branchenspezifischen Betrachtung unterzogen werden soll. In 156 Unternehmen (= 55,3 Prozent) nehmen Vorstandsmitglieder an Aufsichtsratsvorbesprechungen der Anteilseigner teil:

	Regelmäßig		Gelegentlich	
Vorstandsvorsitzender	77	(43,5)	13	(7,3)
Arbeitsdirektor	21	(11,8)	21	(11,8)
Alle Vorstandsmitglieder	69	(38,9)	25	(14,1)

Abbildung 10.33: Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Vorbesprechungen der Anteilseignervertreter des Aufsichtsrats

Während die herausragende Bedeutung des Arbeitsdirektors für die Arbeitnehmerseite deutlich wird, steht der Vorstandsvorsitzende naturgemäß für die Anteilseignerbank im Vordergrund. Aufsichtsratsvorbesprechungen sind insgesamt gesehen auf der Arbeitnehmerseite verbreiteter als bei den Anteilseignern: Während es in nur sechs Unternehmen keine Arbeitnehmervorbesprechung gibt, gilt dies für 78 Unternehmen (= 27,6 Prozent) der Anteilseignerseite. Übergreifende Vorbesprechungen, an denen beide Seiten des Aufsichtsrates beteiligt sind, gibt es dagegen in der Regel nicht (Vogel 1980, S. 182).

Die Teilnahme aller Vorstandsmitglieder ist auf der Anteilseignerseite deutlich häufiger anzutreffen als bei den Arbeitnehmern (38,9 vs. 13,8 Prozent der Unternehmen mit Vorbesprechungen). Bezieht man die Kategorie „gelegentliche Teilnahme“ mit ein, verstärken sich die genannten Tendenzen noch.

Branchenspezifisch ergeben sich deutliche Unterschiede bei der Teilnahme der Vorstandsmitglieder:

Während die Vorstandsmitglieder in öffentlichen Unternehmen hinsichtlich der Teilnahme an Arbeitnehmervorbesprechungen eine Spitzenposition einnehmen, stehen sie bei der Teilnahme an Anteilseignervorbesprechungen an letzter Stelle. Aufgrund der relativ großen Unabhängigkeit der öffentlichen Vorstände von der Kapitaleseite (zumeist politisch gespalten und in Abhängigkeit von politischen Ämtern gewählt) versuchen sie offenbar, Koalitionen mit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat einzugehen bzw. enge Beziehungen zu unterhalten. Nur aus diesen Konstellationen heraus ist schließlich auch die überdurchschnittlich häufige Bestellung von Arbeitsdirektoren aus dem „Arbeitnehmerlager“ (Betriebsrat, Gewerkschaft) zu erklären, was sich wiederum darin niederschlägt, daß in 35,7 Prozent der öffentlichen Unternehmen der Arbeitsdirektor regelmäßig an den Arbeitnehmervorbesprechungen teilnimmt und in immerhin noch 28,6 Prozent der Unternehmen alle Vorstandsmitglieder regelmäßig teilnehmen – für die Anteilseignerseite liegt dieser Wert nur bei 14,3 Prozent.

In den Bereichen Chemie und HBV ist auch häufig die Teilnahme des Vorstandsvorsitzenden festzustellen. Die Chemiebranche nimmt – abgesehen von den öffentlichen Unternehmen – eine herausragende Stellung dahingehend ein, daß dort in 11,9 Prozent der Unternehmen alle Vorstandsmitglieder regelmäßig die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat informieren (Steinmann/Gerum/Fees, 1988, S. 139). Dieser Sachverhalt spricht für das spezielle Niveau der Arbeitsbeziehungen in der Chemie.

In den meisten anderen Branchen ist dieses völlig unüblich. In der Baubranche nimmt der Arbeitsdirektor lediglich in 13,3 Prozent der Fälle an Arbeitnehmervorbesprechungen teil. Dabei wird deutlich, daß die Baubranche auch hinsichtlich anderer Faktoren (Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors, Stellenwert des Personalwesens) das absolute Schlußlicht bildet.

Branche	Teilnahme AN-Vorbesprechung in Prozent regelmäßig				Teilnahme AN-Vorbesprechung in Prozent regelmäßig			
	Insgesamt	VV	AD	Alle VM	Insgesamt	VV	AD	Alle VM
	Metall	34,3	6,4	20,2	2,8	63,3	27,5	8,3
Chemie	50,0	19,0	26,2	11,9	59,5	33,3	7,1	33,3
Banken/ Versicherungen	40,9	21,7	17,4	–	72,7	52,2	8,7	17,4
Handel	42,1	25,0	30,0	–	52,6	30,0	10,0	15,0
Nahrung/Genuß	35,7	–	14,3	–	46,2	28,6	–	14,3
Öffentliche Unternehmen	78,6	35,7	28,6	–	32,1	14,3	6,7	14,3
Bau	26,7	–	13,3	–	53,3	20,0	6,7	6,7
	$\alpha \leq 0,05$				$\alpha \leq 0,05$			

Abbildung 10.34: Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Aufsichtsratsvorbesprechungen – Branchenspezifische Betrachtung

Was die regelmäßige Teilnahme der Vorstandsmitglieder an Anteilseignervorbesprechungen angeht, so gilt für alle Branchen – mit Ausnahme der öffentlichen Unternehmen –, daß die Häufigkeit deutlich über den Werten für die Arbeitnehmerseite liegt. Dieses gilt auch in der Detailbetrachtung für den Vorstandsvorsitzenden und die Teilnahme aller Vorstandsmitglieder – jedoch nicht für den Arbeitsdirektor. Der Arbeitsdirektor liegt hinsichtlich der regelmäßigen Teilnahme an Arbeitgebervorbesprechungen in allen Branchen deutlich unter den Werten für die Arbeitnehmerbank.

Die Mehrheit der befragten Arbeitsdirektoren schätzte den Stellenwert des Aufsichtsrats für seine Vorstandsfunktion allgemein sowie für die Personalpolitik im besonderen als eher gering ein: 28 Interviewpartner (= 84,8 Prozent) gaben in der ersten Untersuchung an, daß sie zum Aufsichtsrat als Gesamtgremium sowie zu den meisten Aufsichtsratsmitgliedern lediglich anlässlich der zwei- bis viermal jährlich stattfindenden Sitzungen Kontakt haben. Zwar räumten viele Personalvorstände zugleich ein, daß sie sich mit Vertretern der Arbeitnehmerseite häufiger treffen, doch ist dieser Umstand auch zum Teil auf die vielfältigen Personalunionen zwischen Aufsichtsrats- und Betriebsratsfunktionen zurückzuführen. Z. B. nimmt der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, der in allen untersuchten Firmen naturgemäß von der Arbeitnehmerseite gestellt wird, in vielen Firmen auch – zumeist mehrere – exponierte Funktionen in der Betriebsratsorganisation wahr (Gesamtbetriebsratsvorsitz etc.). Andernfalls fungiert er vielfach als externer Arbeitnehmervertreter und zugleich als Unternehmensbeauftragter der zuständigen Gewerkschaft.

Während die Beziehungen des Arbeitsdirektors zu Arbeitnehmervertretern aus der Betriebsratsorganisation in der Regel sehr intensiv sind, gilt dieses nur in Ausnahmefällen für die Kontakte zum Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Der Vertreter der Leitenden nimmt in 14 der 31 Unternehmen in der ersten Untersuchung (= 45,2 Prozent ohne Montan-Firmen) an den Vorbereitungen der Arbeitnehmerseite teil und ist dort nach dem Eindruck der befragten Arbeitsdirektoren durchaus integriert und akzeptiert. Er nimmt aber – wohl gerade wegen seiner Nähe zur Vorstandsebene in der Unternehmenshierarchie – keine besondere Funktion gegenüber dem Vorstand ein, den es zu überwachen gilt.

Anders stellt sich dagegen das Bild der externen Arbeitnehmervertreter (in der Regel Gewerkschaftsvertreter) im Aufsichtsrat dar. Ihre Rolle auf der Arbeitnehmerbank wird von 15 Arbeitsdirektoren (= 45,5 Prozent) als „kritisch-kooperativ“ gekennzeichnet; sie seien „konstruktive, politische Partner“ der betrieblichen Arbeitnehmervertreter und nehmen in einigen Aufsichtsräten sogar eine Vermittlungsfunktion ein, da sie stets sehr „unternehmensbezogen“ argumentieren: „Sie stellen gute Fragen, geben kritische Kommentare, äußern ihre unternehmenspolitischen Sorgen. Ihr breiterer, über die [...] Branche hinausgehender Blick macht sich positiv bemerkbar.“ Lediglich sieben Interviewpartner (= 21,1 Prozent) charakterisierten die Externen als „polemisch-ideologische Störfaktoren“, die auf „Konfrontationskurs“ gehen.

Während die interviewten Personalvorstände zur Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat zumeist recht intensive Kontakte haben – wenn diese auch zum Teil aus den Berührungspunkten mit der Betriebsverfassungsebene herrühren – und oft recht dezidierte Einschätzungen zur Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat kundtaten, konnten zur Anteilseignerseite nur in Ausnahmefällen intensivere Kontakte festgestellt werden. Lediglich sieben Arbeitsdirektoren gaben an, daß sie besonders intensive Kontakte zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats unterhalten, dessen Position von rund 70 Prozent der befragten Personalvorstände als sehr bedeutsam für die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsorgan bewertet wird. In nur einem Fall wurde davon berichtet, daß der Arbeitsdirektor gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzungen vorbereitet.

Wie bereits erwähnt, nimmt der Vorstandsvorsitzende gegenüber dem Aufsichtsrat eine exponierte Position als Ansprechpartner (z. B. für den Aufsichtsratsvorsitzenden und die gesamte Anteilseignerseite) und als Berichterstatter ein, die sich von der Stellung der übrigen Vorstandsmitglieder deutlich abhebt. Für die Kontakte zur Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat kann der Arbeitsdirektor jedoch in 90 Prozent der Unternehmen als der zentrale Ansprechpartner im Vorstand gelten, auch wenn seine Teilnahme an den Aufsichtsratsvorbereitungen nicht so häufig vorkommt.

10.5.2 Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung

(1) Aus Sicht der Anteilseignervertreter

Lediglich zwei Anteilseignervertreter (qualitative Untersuchung) sehen mit der Position des Arbeitsdirektors eine mitbestimmungspolitische Funktion verbunden (je ein Mandatsträger aus einem öffentlich-rechtlichen und einem montanmitbestimmten Unternehmen). 13 Interviewpartner (= 86,6 Prozent) sehen den Arbeitsdirektor als „Personalvorstand“ oder als „Vorstandsmitglied wie jeder andere“ auch (vgl. grundsätzlich Spaich 1986, S. 87). Am Titel wurde häufig Kritik geübt („falsches Etikett“), da er falsche Erwartungen und Assoziationen wecke.

Der konkrete Stellenwert des Arbeitsdirektors im Vorstand wie auch des Personalressorts im Unternehmen wird von elf Gesprächspartnern dieser Aktorengruppe als „gleichberechtigt“ und „voll akzeptiert“ eingeschätzt. In fünf Fällen wurde betont, dieser Sachverhalt zeige sich auch darin, daß der Personalvorstand regelmäßig einen Personalbericht im Aufsichtsrat erstatte. Vier Befragte glauben, daß das Personalressort seit dem Mitbestimmungsgesetz zwar etablierter geworden sei, „aber die Frage, ob es eine Personalberichterstattung im Aufsichtsrat gibt, ist dafür noch kein Indiz.“

Alle 15 Anteilseignervertreter sehen den Arbeitsdirektor bei unternehmenspolitischen Entscheidungen gleichberechtigt eingebunden. Ein Gesprächspartner fügte differenzierend hinzu: „Die volle Eingebundenheit gilt für alle '76er Arbeitsdirektoren'. Bei den Montan-Arbeitsdirektoren ist das eine Persönlichkeitsfrage, denn manche sind den Gewerkschaften verpflichtet, Informationen gleich weiterzutragen. Dieses hat zur Folge, daß sie an den Entscheidungen im Vorfeld nicht beteiligt sind. Dabei sollte es im Idealfall so sein, daß der Arbeitsdirektor aufkeimende Prozesse frühzeitig entdeckt und kanalisiert. Dies verlangt jedoch Unabhängigkeit und Souveränität.“

Während die überwiegende Mehrheit der Anteilseignervertreter den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors für zufriedenstellend hält, betrachtet ein Befragter ihn als verbesserungsbedürftig: „Die Zuordnung eines Produktionsbereichs zum Arbeitsdirektor ist eine personenbezogene Notlösung. Außerdem ist die Einheitlichkeit der Personalpolitik zwischen den Sparten noch nicht erreicht.“

Auch wenn die Befragten selbst mit dem Zuschnitt des Personalressorts zufrieden sind, so zeigen sie sich doch sehr gut informiert über eventuell bestehende Änderungswünsche seitens der Arbeitsdirektoren oder der Arbeitnehmervertreter: „Ich halte die Zuordnung der Leitenden zum Vorstandsvorsitzenden für sehr wichtig, das ist mehr als nur eine kosmetische Operation. Ich sehe aber auch ein, daß die Personalvorstände über diesen Punkt anders denken.“

Über mögliche Kompetenzstreitigkeiten im Vorstand – beispielsweise aufgrund der Zuordnung der Leitenden Angestellten – haben die Anteilseignervertreter hingegen keine Kenntnis. Lediglich bei der „Betrachtung und Bewertung von einzelnen Geschäftsvorfällen“ gebe es sachliche Differenzen.

(2) Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter (ohne Betriebsräte)

Von den 19 Interviewpartnern der „Gewerkschaftsvertreter“ bzw. *externen* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in der ersten Untersuchung sehen 15 (= 78,9 Prozent) den Arbeitsdirektor in einer mitbestimmungspolitisch herausgehobenen Stellung im Vorstand. Diese Forderung wird nicht nur für einen Arbeitsdirektor erhoben, der nach dem Bestellungsmodus des Montan-Modells gewählt wird, sondern auch für den Personalvorstand nach dem Mitbestimmungsgesetz: „Er sollte vom Vertrauen der Arbeitnehmer getragen sein.“ Die IG-Metall-Vertreter gehen noch darüber hinaus: „Er muß die Positionen der anderen Vorstandsmitglieder, die allzu oft stärker Kapitalinteressen vertreten, konterkarieren.“ Dazu müsse der Arbeitsdirektor „die bestehenden geringen Möglichkeiten, die das '76er Gesetz bietet, voll ausschöpfen, alle Informationswege nutzen, um die Schwächen des Gesetzes weitestmöglich auszugleichen.“ Während bei den Externen aus dem Metallbereich häufig Bezugspunkte zum Montan-Arbeitsdirektor betont werden, sehen die Vertreter anderer Gewerkschaften dieses weniger dogmatisch. Ein Vorstandsmitglied der IG Chemie dazu: „Beim Titel ‚Arbeitsdirektor‘ denke ich nicht an die Montan-Mitbestimmung, weil wir in der IG Chemie damit keine Berührungspunkte haben.“

Die meisten Gewerkschaftsvertreter haben von vornherein nur geringe Erwartungen an den 76er Arbeitsdirektor geknüpft: „Das Maß der Enttäuschung ist abhängig von den Erwartungen. Wer eine grundlegende Veränderung der Wirtschaft vom Mitbestimmungsgesetz erwartet hatte, mußte enttäuscht werden.“ Bereits die Unterschiede im Bestellmodus veranlaßten die Gewerkschaften zu einer „realistisch-nüchternen“ Einschätzung der Position des Arbeitsdirektors nach dem Mitbestimmungsgesetz. Ein Funktionär der IG Metall macht dies deutlich: „Wenn man den Montan-Arbeitsdirektor als Anspruchsgrundlage gesehen hat, dann war das Ganze schon vom Gesetz her gescheitert.“ Doch gibt es auch vereinzelt Kritik daran, wie die 76er Arbeitsdirektoren unter den gegebenen, schwierigeren Bedingungen agieren: „Selbst die gesetzlichen Möglichkeiten des Mitbestimmungsgesetzes werden nicht genügend genutzt. Ich kenne keinen Arbeitsdirektor, der um sein Ressort und um echte Kompetenzen kämpft!“

Angesichts dieser Aussagen zum Verhältnis zwischen den Erwartungen und der Realität des 76er-Arbeitsdirektors überrascht es nicht, daß die überwiegende Mehrheit der befragten Gewerkschaftsvertreter keine Veränderungen im Machtgefüge zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Betriebsrat sowie innerhalb des Vorstands aufgrund der Etablierung des Personalvorstands zu erkennen vermag (vgl. hierzu auch Bamberg et al. 1984, S. 129). Außerdem muß berücksichtigt werden, daß es bereits vor Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes in vielen untersuchten Firmen ein Personalressort im Vorstand gab, so daß in dieser Hinsicht keine Veränderungen notwendig waren.

Folgende Interviewpartner charakterisieren diese Veränderungen:

- „Die Kommunikation zwischen Vorstand und Betriebsrat hat sich verbessert. Der Arbeitsdirektor wurde zu einer zusätzlichen Institution. Das Personalressort wurde herausgehoben.“
- „Es gibt einen gravierenden Unterschied: Die Arbeitnehmervertreter wirken mit an

der Bestellung der Vorstände. Ein Arbeitsdirektor, der das begreift, erkennt auch die Verpflichtung, die darin für ihn liegt.“

Korrespondierend zum Antwortverhalten bezüglich des Stellenwertes des Personalressorts äußern sich zehn Befragte zufrieden mit dem Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors (52,6 Prozent). In vier Fällen wird dagegen kritisiert, daß der Ressortinhaber zu wenig Zeit für die Personalpolitik habe, da er weitere Ressortkompetenzen (Vorstandsvorsitz, Finanzen, Spartenleitung etc.) innehat. Es wird hier somit eine Begrenzung auf die Personalfunktion gefordert. Stärker als die Betriebsräte bringen die Gewerkschaftsvertreter den Wunsch nach einem Arbeitsdirektor zum Ausdruck, der – orientiert am Montan-Modell – 100 Prozent seiner Arbeitszeit für das Personalressort zur Verfügung hat. Die Frage der Akzeptanz eines solchen „Nur-Arbeitsdirektors“ wird kaum problematisiert. Ein Interviewpartner betonte allerdings folgende Persönlichkeitsabhängigkeit: „Wenn die Person des Arbeitsdirektors akzeptiert und durchsetzungsfähig ist, dann ist die Frage der Ressortkompetenzen in anderen Bereichen zweitrangig.“

Lediglich fünf Interviewpartner fordern eine Ausweitung der personalpolitischen Kompetenzen des Arbeitsdirektors. Hierbei steht in drei Fällen die Zuordnung der Leitenden Angestellten zum Arbeitsdirektor im Mittelpunkt; in einem Fall wird die Integration von angrenzenden Bereichen gefordert, die zur Zeit dem Finanzvorstand zugewiesen sind (betriebswirtschaftliche Personalbemessung).

Abbildung 10.35 gibt einen zusammenfassenden Überblick zu diesem Fragenkomplex.

Zufriedenheit: Kompetenzbereich ist ausreichend	10	52,6 %
Unzufriedenheit: Kompetenzen sollen auf den Personalbereich begrenzt werden (Abgabe anderer Ressorts)	4	21,0 %
Unzufriedenheit: Erweiterung der personalpolitischen Kompetenzen ist notwendig:	5	26,3 %
– Leitender Angestellter ins Personalressort	3	
– mehr Personalbedarfsplanung	1	
– mehr Durchgriffskompetenzen in die Geschäftsbereiche	1	

Abbildung 10.35: Beurteilung des Kompetenzbereichs des Arbeitsdirektors durch die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat (n = 19)

Die Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen wird – korrespondierend zu den oben genannten Werten – wie folgt gesehen:

Gleichberechtigt, bedeutend	10	52,6 %
Nur begrenzter Einfluß auf Entscheidungen	7	36,8 %
Frage nicht beantwortet	2	10,5 %

Abbildung 10.36: Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen aus Sicht der externen Arbeitnehmervertreter (n = 19)

Neben den internen Arbeitnehmervertretern (meistens Betriebsräte) und den externen Arbeitnehmervertretern (meistens Gewerkschafter) wurden mit 22 Vertretern der *Leitenden Angestellten* im Aufsichtsrat ein- bis eineinhalb-stündige Interviews geführt.

Abbildung 10.37 zeigt, aus welchen Unternehmens- oder Funktionsbereichen die Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat kommen. Aufgrund ihrer unternehmensspezifischen Fachkenntnisse können die Vertreter der Leitenden Angestellten unter Umständen eine bedeutende Informations- und Beratungsfunktion für die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat innehaben.

Position/Funktion	Anzahl	Prozent
HAL/Bereichsleiter im Finanz-/Rechnungswesen/Controlling	5	22,7
HAL/Bereichsleiter im Personalwesen/Organisation	4	18,1
HAL/Bereichsleiter im technischen Bereich	3	13,6
HAL/Bereichsleiter im Vertrieb	3	13,6
HAL/Geschäftsführer einer Zweigniederlassung oder eines Werkes	4	18,1
HAL/Bereichsleiter in einer Sparte	2	9,0
HAL/Forschung und Entwicklung	1	4,5

Abbildung 10.37: Position und Funktion der 22 befragten Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat (HAL = Hauptabteilungsleiter)

Lediglich sechs von 22 Vertreter der Leitenden Angestellten (= 27,2 Prozent) sehen mit dem Arbeitsdirektor eine besondere Vorstandsfunktion verbunden, in deren Mittelpunkt sein „besonderes Verhältnis zur Arbeitnehmerseite“ steht. Hierunter befinden sich zwei öffentlich-rechtliche Unternehmen sowie drei Firmen aus dem Metallbereich, wo die Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor und Arbeitnehmerschaft als relativ intensiv zu bezeichnen sind. Gerade im öffentlich-rechtlichen Bereich wird der Personalvorstand – obwohl vom Gesetz her gemäß § 33 MitbestG zu bestellen – faktisch gemäß dem Montanverfahren durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestimmt.

Dagegen betrachten 14 Interviewpartner (= 63,6 Prozent) den Arbeitsdirektor als „ganz normales Vorstandsmitglied, mit dem keine besondere mitbestimmungspolitische Funktion verbunden ist.“ (Zwei Gesprächspartner äußerten sich zu dieser Frage nicht.) Wie schon bei der Gruppe der „Vorstandskollegen“ haben auch viele Leitende Probleme mit dem Titel „Arbeitsdirektor“. Da heißt es z. B., er sei „nicht mehr zeitgemäß“ und „unüblich im Unternehmen“, da die meisten Arbeitnehmer keinen Bezug zur historischen Entwicklung aus der Montan-Mitbestimmung haben. Häufig wurde auch in dieser Personengruppe der Begriff „Etikettenschwindel“ gebraucht, der die Distanz zu diesem Titel deutlich werden läßt.

Neben der allgemeinen Einschätzung des Kompetenzbereichs interessiert hier insbesondere das Maß an Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Zuordnung der Leitenden Angestellten. Für vier Interviewpartner liegt die Personalkompetenz beim Vorstandsvorsitzenden (= 18,1 Prozent). In einem Fall befaßt sich ein separates Ressort ausschließlich mit Angelegenheiten der Leitenden, für die übrigen siebzehn gilt, daß sie vom Ressort des Arbeitsdirektors betreut werden.

Bezogen auf die Situation des Personalressorts im untersuchten Unternehmen äußerten sich 18 Befragte (= 81,8 Prozent) positiv. Sie halten den Kompetenzbereich des Personalvorstands für gut ausgestaltet und heben – je nach firmenspezifischen Gegebenheiten – als besonders zufriedenstellend hervor, daß

- die Leitenden Angestellten dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet sind (fünf Nennungen)
- die Leitenden Angestellten dem Arbeitsdirektor/Personalvorstand zugeordnet sind (acht Nennungen).

Auffallend ist, daß in allen Firmen, in denen der Vorstandsvorsitzende die Personalangelegenheiten der Leitenden bei sich hat, diese Zuordnung von dem betroffenen Interviewpartner als positiv empfunden wird. Für die Zuordnung zum Arbeitsdirektor gilt dieses lediglich in acht von 17 Fällen (= 47 Prozent). Drei Leitende forderten sogar eine Veränderung des Personalressorts dahingehend, daß die Leitenden Angestellten dem Vorstandsvorsitzenden zugewiesen werden sollten! Abbildung 10.38, Seite 181 gibt hierzu einen zusammenfassenden Überblick.

Abgesehen von der Frage der Ressortzuordnung der Leitenden wurden von den 22 Interviewpartnern aus dieser Aktorengruppe keine nennenswerten Veränderungsvorschläge zum Personalressort entwickelt.

Zur Position des Arbeitsdirektors im Vorstand gaben 15 Leitende an, daß er ihres Wissens nach in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse voll einbezogen werde. In zwei Fällen wurde relativierend bemerkt, daß der Arbeitsdirektor „zwar informiert“ werde, „aber keinen direkten Zugriff auf die Tochtergesellschaften habe, da diese in unternehmenspolitischen Fragen weitgehend eigenverantwortlich handeln“ (Zitat eines Leitenden Angestellten aus einem multinationalen Unternehmen).

	Anzahl	Prozent
- Positive Einschätzung u. a.:	18	81,8
- Gut, daß Leitende Angestellte nicht beim Arbeitsdirektor sind	5	
- Gut, daß Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor sind	8	
- Einschätzung ist abhängig von den Personen (Arbeitsdirektor/Vorstands-Vorsitzender)	6	
- Kompetenzbereich muß verändert werden:	3	13,6
- Leitende Angestellte müssen zum Vorstandsvorsitzenden	3	
- Mehr Kompetenzen gegenüber Sparten	1	
- Mehr Kompetenzen auf Konzernebene	1	
- Keine Beurteilung möglich	1	4,5

Abbildung 10.38: Einschätzung des Kompetenzbereichs des Arbeitsdirektors durch die Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat (n = 22; Mehrfachnennungen möglich)

Aus einem Unternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation wird berichtet: „Der Arbeitsdirektor hat nicht den gleichen Stellenwert. Er muß aber rechtzeitig informiert sein; grundsätzlich haben die Spartenleiter das Sagen.“

Demgegenüber wurde dem Arbeitsdirektor und dem Personalressort in vier Unternehmen eine herausgehobene Stellung bei Stilllegungen und anderen unternehmenspolitischen Maßnahmen attestiert.

10.5.3 Kontakte und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrates und der Unternehmensleitung

(1) Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden ist durch das Mitbestimmungsgesetz eine große Macht-fülle gegeben worden, da er neben dem Zweitstimmrecht auch wichtige Verfahrensfragen bezüglich des Ablaufes von Aufsichtsratssitzungen festlegen kann (z. B. Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 106 ff.; Peus 1983, S. 43 ff.). Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzen-den in den Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Aufsichtsratsbänken wurden von den 27 Betriebsräten wie in Abbildung 10.39, Seite 182 charakterisiert:

Vermittlerfunktion, ausgleichende Rolle	21	77,7 %
Hat keine vermittelnde Rolle inne	5	18,5 %
Hat keine besondere Bedeutung	1	3,7 %

Abbildung 10.39: Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

In der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen kommt dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates eine vermittelnde Stellung zu. Zusätzlich berät er sich relativ häufig mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung oder mit einzelnen Vorstandsmitgliedern (Kanavelis 1987, S. 196 f.). Der Wunsch nach einstimmigen Aufsichtsratsbeschlüssen führt nach Auffassung vieler Interviewpartner dazu, daß der Aufsichtsratsvorsitzende geradezu in die Vermittlerrolle gedrängt wird, denn nur er kann bei Konflikten Sitzungen verschieben, aussetzen oder Tagesordnungspunkte absetzen. Hierzu einige Zitate von Betriebsratsvorsitzenden:

- „Der Aufsichtsratsvorsitzende würde Sitzungen eher verschieben, wenn es zum Krach käme.“
- „Der Aufsichtsratsvorsitzende würde die Zweitstimme wohl nie gebrauchen, er will Kompromisse. Entscheidungen wurden bislang immer einvernehmlich getroffen.“

In den sechs Firmen, in denen der Aufsichtsratsvorsitzende keine Vermittlerfunktion wahrnimmt, kann dieses auf seine schwache Position und sein geringes Engagement zurückgeführt werden: „Man erlebt ihn nur bei den Sitzungen; zur Arbeitnehmerbank hält der Vorstandsvorsitzende Kontakt.“ „Der Aufsichtsratsvorsitzende ist nur auf dem Papier tätig. Er verliert die Tagesordnung und die Beschlußvorlagen.“

In das Machtvakuum, das ein schwacher Aufsichtsratsvorsitzender verursachen kann, stößt in drei der untersuchten Firmen der Vorstandsvorsitzende, in einem Falle auch der Arbeitsdirektor, indem dann diese Personen die Entscheidungen zwischen beiden Seiten im Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen vorbereiten. Ansonsten gilt der Sachverhalt, daß Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzender gesuchte Ansprechpartner sind und sich auch zwischen den Aufsichtsratssitzungen häufig treffen (Bleicher 1987, S. 54). Meistens bzw. regelmäßig ist hier auch der Betriebsratsvorsitzende einbezogen. Diese „Troika“ findet sich in einer Untersuchung von Bleicher bei mehr als der Hälfte der Unternehmungen (Bleicher/Leberl/Paul 1989, S. 112).

(2) Abstimmungsverhalten der Aufsichtsratsbanken

Das Abstimmungsverhalten der beiden Aufsichtsratsbanken ist in den meisten Unternehmen einheitlich, wie die folgende Abbildung 10.40, Seite 183 zeigt:

	Einheitlich	Prozent	Uneinheitlich	Prozent
Anteilseignerseite	24	88,5	3	11,1
Arbeitnehmerseite	20	74,0	7	25,9

Abbildung 10.40: Abstimmungsverhalten der Aufsichtsratsbänke (n = 27)

Die heterogenere, gesetzlich vorgegebene Zusammensetzung der Arbeitnehmerseite bedingt offenbar ein relativ uneinheitlicheres Stimmverhalten, als es auf der Kapitalseite der Fall ist.

Während es zwischen den betrieblichen Arbeitnehmervertretern und den Gewerkschaftsvertretern nur in zwei Fällen zu Abstimmungsdivergenzen und Konflikten kommt, treten Probleme zwischen den Betriebsräten und dem Vertreter der Leitenden Angestellten zwar auch kaum, aber dafür schon etwas häufiger auf. Von den 25 Betriebsratsvorsitzenden aus Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen, gaben vier (16 Prozent) an, daß die Zusammenarbeit mit dem Vertreter der Leitenden problematisch sei und sich auch in abweichenden Voten des Leitenden zeige. In 17 Unternehmen wurde jedoch die Kooperation mit dem Vertreter der Leitenden als „gut“ oder „sehr gut“ bezeichnet. Oft wurde betont, daß man sich der besonderen, schwierigen Position des Leitenden bewußt sei und bei den Aufsichtsratsvorbesprechungen Wege suche, um ihm ein Mittragen der Mehrheitsmeinung zu ermöglichen. Positiv hervorgehoben wurde von vielen Betriebsräten, daß der Leitende ein großes Expertenwissen (z. B. im Rechnungswesen) habe, Sachverstand einbringe und den Vorstand daher manchmal auch mit unangenehmen Fragen in Verlegenheit bringe.

Die weitestgehende Integration des Leitenden zeigt auch die Tatsache, daß dieser in 17 von 22 Firmen, in denen Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitnehmerbank stattfinden, regelmäßig dabei ist. In zwei Fällen werden „gestufte Vorbesprechungen“ durchgeführt, bei denen der Vertreter der Leitenden erst am Schluß dazugeholt wird.

Die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat wurde von den meisten Betriebsräten als sehr konstruktiv und positiv geschildert (22 = 81,4 Prozent). Drei Befragte betonten insbesondere die Beratungsfunktion der Externen; ein Interviewpartner hob die schlichtende Einwirkung der Gewerkschafter auf die oft in Standortegoismen verfallenden betrieblichen Arbeitnehmervertreter hervor. Lediglich ein Betriebsratsvorsitzender aus dem Mineralölbereich kritisierte recht hart: „Die Externen wollen primär ihre Funktionsinteressen durchsetzen und sind zu stark mit sich selbst beschäftigt.“ Der Vorwurf mangelnder Unternehmensbezogenheit wurde kaum laut, dagegen ist eher typisch, was der Betriebsratsvorsitzende eines Unternehmens der Metallindustrie beschrieb: „Die Zusammenarbeit ist unproblematisch, weil die Gewerkschaften im Aufsichtsrat unternehmensbezogen und nicht rein gewerkschaftspolitisch argumentieren.“ Darüber hinaus betonten viele Betriebsräte, daß die Externen Aspekte einbringen und Fragen stellen könnten, die für Betriebsrats-Leute zu „gewagt“ seien. Die größere Unabhängigkeit der Externen sei hier ein großer Vorteil für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter (vgl. auch Ensich 1989, S. 130).

Die in den meisten Unternehmen gelegentlich auftretenden Interessendivergenzen zwischen In- und Externen als auch bei Konzernen zwischen Arbeitnehmervertretern verschiedener Unternehmen (Semler 1980, S. 168 ff.) werden nach Aussage der Betriebsratsvorsitzenden in der Regel zugunsten eines einheitlichen Abstimmungsverhaltens oder einer gemeinsamen Strategie für die Aufsichtsratsitzung ausgeräumt, so daß abweichende Voten von Gewerkschaftsvertretern absoluten Ausnahmeharakter besitzen.

(3) Einschätzung der Anteilseignervertreter

Auf die Frage, inwieweit die Anteilseignerseite aktivgestaltend Einfluß auf Entscheidungen im Vorstand nimmt, kamen sehr unterschiedliche Antworten, wie folgende Abbildung zeigt:

Keinerlei Einflußnahme auf den Vorstand	8	53,3 %
Der Aufsichtsratsvorsitzende ist eingebunden; Entscheidungen sind mitgestaltbar	5	33,3 %
Der Vorstand ist ausführende Organ der Kapitaleigner	2	13,3 %

Abbildung 10.41: Einflußnahme der Anteilseignerseite auf Vorstandsentscheidungen (n = 15)

In den meisten Unternehmen findet seitens der Anteilseigner also lediglich eine nachträgliche Kontrolle des Vorstands, nicht aber ein aktives Eingreifen in die Geschäftsführung oder Entscheidungsfindung statt. Dagegen werden in zwei Fällen der Vorstand eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens und die Geschäftsführung einer Familien-GmbH vorwiegend als Exekutivorgane der Kapitaleigner gesehen, die somit die Grundlinien der Unternehmenspolitik bestimmen.

Die Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates auf Vorstandsentscheidungen sehen dagegen fast alle Anteilseigner als stärker an, wobei die Kumulation von Befugnissen in der unternehmerischen und der betrieblichen Mitbestimmung häufig angeführt wird (Ensch 1989, S. 165).

Während der Vorstandsvorsitzende in allen befragten Unternehmen als Anlaufstelle der Anteilseignerseite gelten kann und somit jenes Vorstandsmitglied ist, zu dem diese Aufsichtsratsbank die intensivsten Kontakte unterhält, bestehen, wie schon mehrfach ermittelt, in den meisten Fällen nur lockere, fallbezogene Kontakte zum Arbeitsdirektor, etwa manchmal bei personalpolitischen Themen in Vorbesprechungen der Anteilseigner. Lediglich in drei Firmen werden die Beziehungen zum Arbeitsdirektor als „intensiv“ bezeichnet – doch auch hier ist der Vorstandsvorsitzende die zentrale Figur im Vorstand für die Anteilseignersseite (vgl. hierzu Krieger 1981, S. 246 ff.), der Arbeitsdirektor ist hingegen als Kontaktmann zur Arbeitnehmerbank tätig.

Das Abstimmungsverhalten wird von allen Anteilseignervertretern als „einheitlich“ oder „einstimmig“ beschrieben. Neun Befragte (= 59,9 Prozent) weisen aber darauf hin, daß dem einstimmigen Auftreten der Kapitalseite stets Vorbesprechungen mit durchaus kontroversen Diskussionen vorangehen. In zwei Unternehmen wird bei unüberwindbaren Meinungsverschiedenheiten auf der Kapitalseite die Abstimmung verschoben. „Unter Umständen werden Abstimmungen bei Bedenken der Anteilseignerseite durchaus einmal verschoben, was in der Regel zu einer modifizierten Aufsichtsratsvorlage führt.“

Die Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden wurde bei den untersuchten Firmen bislang nur in wenigen Fällen eingesetzt, da sie als „ultima ratio“ gilt. Wie aus den vorangegangenen Analysen deutlich wurde, hat der Aufsichtsratsvorsitzende in den meisten Unternehmen eine Vermittlerrolle zwischen den Aufsichtsratsbanken inne, wobei schon ältere Untersuchungen aus der Montanmitbestimmung zeigen, daß die Kontakte zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern gering sind (Brinkmann-Herz 1972, S. 135). Diese Ausgleichsfunktion kann der Aufsichtsratsvorsitzende jedoch nur dann einnehmen, wenn er mit dem Einsatz des Zweitstimmrechts äußerst zurückhaltend umgeht und der argumentativen Konfliktbehandlung absoluten Vorrang einräumt. Lediglich zwei der fünfzehn Interviewpartner von der Kapitalseite schildern die Rolle ihres Aufsichtsratsvorsitzenden als eher bedeutungslos, in den übrigen Fällen kommt ihm eine zentrale Position im Beziehungsgeflecht zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu. Eine besonders aktive Rolle erhält der Aufsichtsratsvorsitzende dann, wenn sich das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet: „Dann muß er mehr sein als der Leiter der Aufsichtsratsitzung.“

Ein Gesprächspartner, der selbst die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden in einem Unternehmen der Elektroindustrie inne hat, beschreibt sein eigenes, aktives Rollenverständnis („viel aktiver als im Aktiengesetz vorgesehen ist“) folgendermaßen: „Ich suche das regelmäßige Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden und den anderen Vorstandsmitgliedern, um mich sachlich umfassend zu informieren. Auch mit dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Konzernbetriebsratsvorsitzenden, habe ich – auf meine Initiative hin – alle sechs Wochen ein Gespräch. Außerdem nehme ich ab und zu an einer Vorstandssitzung teil, gucke auch in Beschlußvorlagen u. ä. Ich versuche zu beraten und auch Initiativen in die Vorstandspolitik einzubringen. Einen zentralen Teil meiner Rolle sehe ich in der besonders strengen Kontrolle des Vorstands, denn ich war hier selbst jahrelang Vorstandsmitglied.“ Der Auffassung vom Aufsichtsrat als Kontroll- und Überwachungsorgan steht allerdings häufig der Typ des Aufsichtsrats als Repräsentationsorgan gegenüber (Vogel 1980, S. 273 ff.).

Den Vertreter der Leitenden Angestellten betrachten die meisten Anteilseignervertreter als „relativ unabhängig“. Vier Interviewpartner sehen ihn jedoch in einer „schwierigen Stellung, da er im Prinzip auf die Anteilseignerseite gehört.“ Die Rolle der Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat wird durchweg positiv gesehen, da ihnen hervorragende Sachkenntnis bescheinigt wird und sie bei der Suche nach Kompromissen zwischen den beiden Aufsichtsratsbanken als konstruktiv und vermittelnd gelten.

Der Leitende Angestellte hat eine große Unabhängigkeit und daher zum Teil eine Schlüsselfunktion zwischen den Aufsichtsratsbanken.	7	46,6 %
Der Leitende Angestellte gehört im Prinzip auf die Anteilseignerseite. Hat eine schwierige Stellung.	4	26,6 %
Der Leitende Angestellte hat eine positive konstruktiv-vermittelnde Rolle, da er über große Sachkenntnisse verfügt.	4	26,6 %

Abbildung 10.42: Einschätzung der Rolle des Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat durch die Anteilseignerseite (n = 15)

In einigen Gesprächen wurde deutlich, daß von einem „unabhängigen“ Vertreter der Leitenden Angestellten seitens der Kapitaleseite erwartet wird, daß er öfter mit den Anteilseignern gegen die Arbeitnehmervertreter abstimmt. Ein Interviewpartner zeigte sich daher „enttäuscht“ über den Vertreter der Leitenden Angestellten, weil er „keine eigene Meinung im Aufsichtsrat kundgetan hat. Er hat sich zu sehr mit der Arbeitnehmerbank solidarisiert.“

Im Regelfall sind sich die Anteilseigner der schwierigen Situation des Leitenden Angestellten bewußt und wissen, daß er von beiden Aufsichtsratsseiten einen gewissen Spielraum benötigt, um tatsächlich eine „unabhängige“ Rolle einnehmen zu können – falls er nicht von sich aus seine feste Integration in eine der beiden Aufsichtsratsbanken verfolgt.

(4) Einschätzung der Arbeitnehmervertreter (ohne Betriebsräte)

Wie nicht weiter überraschend, gaben etwa drei Viertel der befragten externen Arbeitnehmervertreter an, daß der Arbeitsdirektor jenes Vorstandsmitglied sei, zu dem sie den intensivsten und häufigsten Kontakt haben. In drei Unternehmen – darunter u. a. einem montanmitbestimmten! – ist die Kontaktintensität mit anderen Vorstandsmitgliedern etwa gleich (insbesondere der Vorstandsvorsitzende wird hier genannt). In zwei Firmen bestehen hingegen zum Vorstandsvorsitzenden die intensivsten Beziehungen seitens der Gewerkschaftsvertreter.

Zum Arbeitsdirektor die intensivsten Kontakte	14	73,7 %
Zum Vorstandsvorsitzenden die intensivsten Kontakte	2	10,5 %
Zu allen Vorstandsmitgliedern bestehen etwa gleiche Beziehungen	3	15,7 %

Abbildung 10.43: Kontakte der Gewerkschaftsvertreter zum Vorstand (n = 19)

Ein IG-Chemie-Vertreter begründet seine engen Kontakte zum Vorstandsvorsitzenden mit der „unmöglichen, unakzeptablen personalpolitischen Situation, daß die Leitenden Angestellten dem Arbeitsdirektor entzogen sind.“

Von allen Externen wird betont, daß sie grundsätzlich auch Vorstandskollegen des Arbeitsdirektors ansprechen, wenn sie detaillierte Informationen aus deren Ressorts benötigen oder spezielle Fragen (z. B. technischer Art bei Investitionen) klären wollen.

Ihre Beziehungen zu den Arbeitsdirektoren werden von 13 Interviewpartnern als „vertrauensvoll“ und zum Teil auch auf persönlichen Kontakten beruhend beschrieben. Sie gehen zumeist weit über die Ebene der Aufsichtsratsarbeit hinaus und sind auch durch informelle Treffen gekennzeichnet. Beispielsweise gilt dieses in besonderem Maße für jene externen Arbeitnehmervertreter, die zugleich die Funktion des Gesamtbetriebsrats-Betreuers innehaben, so daß auch Kontakte auf betrieblicher Ebene bestehen.

In vier Unternehmen sind dagegen die Beziehungen eher unterkühlt/distanziert. Ein Gewerkschaftsvertreter der IG Metall gab an, daß persönliche Kontakte zum Arbeitsdirektor für ihn als Aufsichtsratsvertreter „unwichtig“ sind: „Relevanter Ansprechpartner ist für mich der Vorstandsvorsitzende oder das Aufsichtsratspräsidium. Der Arbeitsdirektor hat dagegen stärkere Beziehungen zum Betriebsrat.“ Die Auffassung, die in diesem Zitat zum Ausdruck kommt, läßt sich wohl mit der „Trennung“ beider Mitbestimmungsebenen am besten umschreiben. Die Externen betonen in diesem Unternehmen sehr stark ihre Unabhängigkeit und Abgehobenheit von den betrieblichen, unternehmensspezifischen Belangen der Interessenvertretung. Allerdings stellt diese Einschätzung eher eine Ausnahmeerscheinung dar, denn in den meisten Unternehmen wird – dazu völlig entgegengesetzt – versucht, über eine intensive personelle wie auch sachliche Verzahnung von Betriebsrats- und Aufsichtsratsarbeit eine höchstmögliche Effizienz zu erreichen – weshalb ja auch die Personalunion „externer Arbeitnehmervertreter/Gesamtbetriebsrats-Betreuer“ so häufig anzutreffen ist. Die überwiegende Mehrzahl der Gewerkschaftsvertreter orientiert ihre Aktivitäten im Aufsichtsrat und auf betrieblicher Ebene an den Vorstellungen der betrieblichen Arbeitnehmervertreter, die in den Vorbesprechungen häufig diskutiert werden. (Zur Dienstleistungsfunktion der Gewerkschaften für den Betriebsrat vgl. Hohn 1988, S. 162 f.).

Die Teilnahme an Aufsichtsratsvorbesprechungen wird von nahezu allen Gewerkschaftsvertretern als ein wichtiger Eckpfeiler ihrer Kontakte zu den betrieblichen Arbeitnehmervertretern gesehen (16 = 84,2 Prozent). In sechs Firmen wird diese Ebene der Zusammenarbeit noch ergänzt durch die Teilnahme der Gewerkschaftsvertreter an Gesamtbetriebsrats- oder Betriebsratssitzungen, zum Teil aufgrund ihrer Funktion als Gesamtbetriebsrats-Betreuer. In dieser Eigenschaft ist darüber hinaus auch ihre gelegentliche Anwesenheit auf Betriebsversammlungen üblich.

Lediglich in einem Unternehmen wurden die Kontakte und die Informationspolitik der betrieblichen Arbeitnehmervertreter als „zu schwach“ kritisiert. „Der amtierende Betriebsratsvorsitzende sucht nicht genügend die Zusammenarbeit. Er hat sein Selbstbewußtsein und wird daher auch nicht aktiv.“ (Zitat eines HBV-Vertreters). Die Aussagen der Betriebsratsvorsitzenden zum Ablauf der Vorbesprechungen (zum Teil gestuft: mit/ohne Vertreter der Leitenden Angestellten; mit/ohne Arbeitsdirektor o. ä.) sowie zum Abstimmungsverhalten (zum Teil abweichende Voten des Vertreters der Leitenden Angestellten, seltener der Externen) wurden von den Gewerkschaftsvertretern voll bestätigt.

Die Beziehungen zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Vertreter der Leitenden Angestellten wurden in den Gesprächen mit den Leitenden in vielen Fällen als problematisch geschildert. Häufig war dort der Vorwurf einer zu ideologischen, unternehmensfernen Aufsichtsratspolitik der Externen laut geworden.

Aus der Sicht der befragten Gewerkschaftsvertreter wird der Kontakt zu den Vertretern der Leitenden Angestellten positiver eingeschätzt, obwohl auch Skepsis deutlich durchschimmert (vgl. Bamberg et al. 1984, S. 117 ff.). Vierzehn Interviewpartner (= 73,6 Prozent) haben gute bis sehr gute Beziehungen zum Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Der Leitende ist ihrer Auffassung nach voll in die Arbeitnehmerbank integriert. In wenigen Fällen wird sogar die Qualität der Kontakte zum Vertreter der Leitenden Angestellten höher eingeschätzt als jene der Beziehungen zum Betriebsrat.

Die meisten Gesprächspartner zeigten dabei auch großes Einfühlungsvermögen in die schwierige Situation des Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat: „Er ist ein armes Würstchen, denn als Geschäftsführer und Vorsitzender einer regionalen Tarifkommission hat er eine ausgesprochen schwierige Position auf der Arbeitnehmerbank.“ (Zitat eines DAG-Vertreters). Ein IG-Metall-Vertreter berichtet: „Der Leitende Angestellte hat einmal mit uns abgestimmt. Das macht er jetzt nicht mehr. Er steht wohl unter Existenzdruck. Wir haben uns vergeblich bemüht, ihn auf unsere Seite zu ziehen.“

Gerade unter Berücksichtigung der Sonderstellung des Vertreters der Leitenden Angestellten wird seine Bereitschaft zur Integration in die Arbeitnehmerseite außerordentlich geschätzt: „Der Leitende hat in einer kritischen Phase zum Ausdruck gebracht, daß er nur einstimmig mit der Arbeitnehmerbank abstimmt. Er verhält sich sehr kooperativ und ist sehr integer.“

Sehr gute/gute Beziehungen	14	73,7 %
Höflich distanziert	2	10,5 %
Vertreter der Leitenden Angestellten ist ein Fremdkörper	2	10,5 %
Vertreter der Leitenden Angestellten wird bemitleidet	1	5,2 %

Abbildung 10.44: Die Beziehungen der Gewerkschaftsvertreter zum Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat (n = 19)

In einigen Unternehmen bestehen Kontakte zwischen dem Vertreter der Leitenden Angestellten und dem Arbeitsdirektor vorwiegend auf fachlicher Ebene (dieses ist z. B. bei den vier Personen der Fall, die zugleich den Arbeitsdirektor als direkten Vorgesetzten haben). Teilweise beruhen als „intensiv“ bezeichnete Beziehungen ausschließlich auf der fachlichen Ebene, da die Leitenden Angestellten personalpolitisch nicht dem Arbeitsdirektor, sondern dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet sind.

Häufig bestehen aber mangels fachlicher Berührungspunkte kaum Kontakte, und die Zusammenarbeit beschränkt sich gegebenenfalls auf die Aufsichtsratsvorbesprechungen und die Aufsichtsratssitzungen. Diese Situation kann für die Hälfte der Leitenden-Vertreter als zutreffend bezeichnet werden.

Eine weitere mögliche Kommunikationsebene zwischen dem Vertreter der Leitenden Angestellten und dem Arbeitsdirektor stellt gegebenenfalls der Sprecherausschuß dar, der mittlerweile gemäß § 1 SprAusg einzurichten ist, und der die Gruppe der Leitenden Angestellten im Unternehmen repräsentiert (Franke 1991, S. 241; Arnold 1986, S. 99 ff.). In zehn der 22 betreffenden Firmen gibt es einen freiwilligen Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten. In fünf Fällen wird dieses Gremium in regelmäßigen Abständen vom Arbeitsdirektor konsultiert und informiert, in vier Firmen bestehen – aufgrund der Leitenden Angestellten-Kompetenz des Vorstandsvorsitzenden – keine Beziehungen zum Arbeitsdirektor.

	Anzahl	Prozent
Es existiert kein Sprecherausschuß.	12	54,5
Der Sprecherausschuß wird vom Arbeitsdirektor regelmäßig informiert.	6	27,2
Kontakte bestehen nur zwischen Vorstandsvorsitzendem und Sprecherausschuß	4	18,1

Abbildung 10.45: Arbeitsdirektor und Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten

Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors wird von 16 (= 72,7 Prozent) als zufriedenstellend bezeichnet. Neben Gesprächen unter vier Augen (z. B. aufgrund fachlicher Kontakte oder der Position als Vorsitzender des Sprecherausschusses) nehmen hier die Aufsichtsratsvorbesprechungen eine besonders wichtige Rolle in der Informationspolitik ein. Fünf Vertreter der Leitenden Angestellten (= 22,7 Prozent) bezeichnen die Informationspolitik des Personalvorstands als „schwach“ oder „nicht existent“. In diesen Unternehmen nimmt der Arbeitsdirektor nicht an den Arbeitnehmervorbesprechungen teil und führt auch keine eigenen Treffen mit den Arbeitnehmervertretern durch. Lediglich in einem Fall wird die Ebene „Sprecherausschuß“ als zentrale Informations- und Kommunikationsebene herausgehoben.

Zusammenfassend ist zur Kooperation zwischen Arbeitsdirektoren und Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat festzustellen, daß keine spezifischen, auf der besonderen Aufsichtsratsposition beruhenden Kommunikations- und Informationswege bestehen. Die Einbeziehung des Leitenden erfolgt im Normalfall eher als „Nebeneffekt“ fachlicher Kontakte oder aber aufgrund der in den meisten Unternehmen feststellbaren Integration des Vertreters der Leitenden Angestellten in die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

Die Beziehungen zwischen dem Vertreter der Leitenden Angestellten, der ja nur auf der Unternehmensverfassungsebene agiert, und betrieblichen Arbeitnehmervertretern beruhen in den meisten Fällen auf der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat, denn die Personalunion zwischen Betriebsratsvorsitz und Arbeitnehmermandat im Aufsichtsrat ist eine weit verbreitete Konstellation.

Soweit nicht fachlich bedingte Kontakte bestehen (z. B. wenn der Vertreter der Leitenden Angestellten im Personalbereich tätig ist), sind in vielen Unternehmen vorwiegend informelle Beziehungen festzustellen. Die Qualität der Kontakte wird zwar in jeder zweiten Firma als „gut“ bezeichnet, doch stellt beispielsweise die Information des Vertreters der Leitenden Angestellten durch den Betriebsrat oder auch ein regelmäßiger Meinungsaustausch zwischen den Aufsichtsratssitzungen eine Ausnahme dar.

Aufgrund der geringen Intensität der Kommunikations- und Informationsbeziehungen erstaunt es nicht, daß dem Vertreter der Leitenden Angestellten innerhalb der Arbeitnehmerbank bei konzeptionellen Fragen (z. B. bei der Erarbeitung von Alternativvorschlägen zu Vorstandskonzepten) nur selten eine aktive Rolle zukommt.

Als besonders herausragender Aspekt ist die Frage nach dem Stimmverhalten des Leitenden zu sehen. Von den 22 befragten Vertretern der Leitenden Angestellten gaben 13 (= 59 Prozent) an, daß sie stets einheitlich mit den übrigen Arbeitnehmervertretern abstimmen. Dagegen stimmen neun Interviewpartner (= 41 Prozent) wechselnd ab, sie entscheiden je nach Problemstellung. Zwar betonen die Leitenden häufig, daß sie sich bei Abstimmungen „unabhängig“ von beiden Seiten fühlen, aber es kamen auch Bemerkungen wie:

- Der Leitende Angestellte ist in einer schwierigen Position, denn die Anteilseignerseite sagt sich bei Abstimmungen: „Wir haben ja den Leitenden“!
- „Der Leitende sitzt zwischen Baum und Borke.“

Will ein Leitender im Aufsichtsrat wirklich eine „unabhängige Position“ bewahren, so bedarf es eines großen Maßes an persönlicher Ausstrahlung, Souveränität und Mut zum Unbequem-Sein. Loyalitätskonflikte gegenüber dem Vorstand – oder aber auch gegenüber der Arbeitnehmerseite – sind andernfalls vorprogrammiert, da beide Aufsichtsratsseiten in Konfliktsituationen, z. B. bei Kampfabstimmungen den Versuch unternehmen, gerade den Vertreter der Leitenden Angestellten für sich zu vereinnahmen.

Einige Interviewpartner gaben an, daß sie ihr Abstimmungsverhalten jeweils so ausrichten, wie es „für das Wohl des Unternehmens“ am besten sei: Als „Vertreter“ aller Leitenden Angestellten des Unternehmens sehen sich nur zwei Interviewpartner. Die Vertretung von „Leitenden-spezifischen Interessen“ wird somit nicht zum Maßstab für das Abstimmungsverhalten gemacht. Ein Leitender betont dazu: „Eine solche Vertreterrolle gibt meine Position schon per Gesetz nicht her. Schließlich werde ich von allen Arbeitnehmern gewählt.“

Trotz des öfter abweichenden Stimmverhaltens der Leitenden sind sie in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen fest in die Arbeitnehmerbank integriert. Sie nehmen z. B. in 17 Unternehmen regelmäßig an den Aufsichtsratsvorbesprechungen teil. Doch auch hier gibt es wiederum Stimmen, die die Unabhängigkeit der Position des Leitenden Angestellten hervorheben, aber auch ihre besondere Problematik illustrieren: „Die Diskussion darüber, ob man in den Arbeitnehmvorbesprechungen immer einen Kompromiß finden müsse, habe ich gleich beendet. Ich möchte auch abweichende Auffassungen vertreten können.“ (Zitat eines Leitenden Angestellten aus der Mineralölindustrie).

Ihre besondere Bedeutung für die Arbeitnehmerbank sehen die befragten Vertreter der Leitenden Angestellten darin, daß sie „fachlichen Sachverstand“ und Informationen einbringen können, um unnötige Konflikte zu vermeiden. Diese Sachverständigenfunktion ist es auch, die von den Betriebsratsvorsitzenden als sehr positiv eingeschätzt wird. Bei der Erarbeitung von Alternativkonzepten zu unternehmenspolitischen Entscheidungen des Vorstands kommt diese Funktion des Leitenden in einigen Unternehmen zum Tragen, doch die überwiegende Mehrzahl der Interviewpartner (18 = 81,8 Prozent) hat in dieser Hinsicht keine Einfluß- oder Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat sehen viele Vertreter der Leitenden Angestellten positiv: Zehn Befragte (= 45,4 Prozent) heben hervor, daß die Externen übergeordnete Aspekte einbringen und auch schärfer artikulieren können als die betrieblich Gebundenen, so daß man „mit verteilten Rollen in die Sitzungen gehen und Fragen stellen“ könne. Daraus ergeben sich zum Teil aber auch Konfliktpotentiale, da die Externen andere Auffassungen vertreten, so daß in den Vorbesprechungen ein hoher interner Abstimmungsbedarf besteht.

In acht Unternehmen sind die Beziehungen zwischen dem Vertreter der Leitenden Angestellten und den Gewerkschaftern offenbar gestört. Es wurden hier Forderungen laut, die Aufsichtsratsmandate nur mit betrieblichen Arbeitnehmern zu besetzen. Die Externen seien „überflüssig“, sie hielten nur „Reden zum Fenster hinaus“ und litten unter „Profilierungssucht“. In vier Fällen gelten diese Vorwürfe HBV-Vertretern, in drei Fällen der IG-Metall im Aufsichtsrat; ihnen wird auch eine Ideologisierung vorgeworfen, welche die betrieblichen Interessen vernachlässige.

In vier Unternehmen kennzeichnen die Leitenden die Rolle der Gewerkschafter als „untergeordnet“ und von „geringem Einfluß“. Abbildung 10.46 faßt diese Einschätzungen nochmals zusammen:

Positive Einschätzung (betriebsbezogen, übergeordnete Aspekte)	10	45,4 %
Negative Einschätzung (überflüssig, zu ideologisch)	8	36,3 %
Neutrale Haltung (untergeordnete Rolle, farblos)	4	18,1 %

Abbildung 10.46: Die Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat durch die Vertreter der Leitenden Angestellten (n = 22)

Die Gewerkschaftsvertreter werden, vergleicht man die Aussagen in Abbildung 10.46 mit den Werten der befragten Betriebsräte zu den Externen, deutlich kritischer von den Vertretern der Leitenden Angestellten betrachtet.

Abbildung 10.44 zeigt spiegelbildlich dazu die Einschätzung der Vertreter der Leitenden Angestellten durch die Gewerkschafter. Insgesamt wird ein gewisses Konfliktpotential auf der Arbeitnehmerseite deutlich, das eben auf der Heterogenität ihrer Zusammensetzung beruht. Im Vergleich dazu soll noch kurz auf die Beziehungen des Leitenden zur Anteilseignerseite eingegangen werden.

Wie oben bereits an Zitaten dargestellt, deuteten einige Leitende im Gespräch an, daß die Anteilseignerseite in unsicheren Abstimmungssituationen versuche, sich der Stimme und der Unterstützung durch den Vertreter der Leitenden Angestellten zu versichern. Innerhalb der Anteilseignerbank träten äußerst selten abweichende Voten oder Interessenunterschiede hervor. Ihr Abstimmungsverhalten wurde von allen 22 Leitenden als „einheitlich“ gekennzeichnet, wobei zum Teil eine Art „Fraktionszwang“ erkennbar sei. Um KampfAbstimmungen gegen die Arbeitnehmerbank bei konflikträchtigen Themen von vornherein zu vermeiden, ist die Anteilseignerseite dabei grundsätzlich auf eine Stimme der Arbeitnehmerbank angewiesen. Aufgrund seiner organisatorischen Nähe zum Vorstand und seiner Arbeitgeberfunktion erscheint in diesen Fällen der Vertreter der Leitenden Angestellten als mögliches „Zünglein an der Waage“ am ehesten denkbar („wir haben ja noch den Leitenden“).

Für eine Kontaktaufnahme in diesen Fällen, z. B. seitens des Aufsichtsratsvorsitzenden zum Leitenden wurden aus unseren Interviews keine Anhaltspunkte ersichtlich. Ein Vertreter der Leitenden Angestellten betonte dagegen sogar, daß er es mit seinem Abstimmungsverhalten „niemals der Anteilseignerseite ermöglichen wolle, auf den Gebrauch der Doppelstimme völlig verzichten zu können“.

Die Vertreter der Leitenden Angestellten lassen sich mehrheitlich – soviel ist hier deutlich geworden – weder von der Arbeitnehmer- noch von der Anteilseignerbank „vereinnahmen“, auch wenn die Versuchung sehr groß ist, sie als Nothelfer bei der Auflösung der befürchteten Pattsituationen (zu) sehen“ (Hromadka 1979, S. 290 f.). Im Gegenteil besteht hier eine gewisse Offenheit und damit auch eine „Chance der unternehmerischen Mitbestimmung“ (Martens 1982, S. 59). Aus diesem Grunde ist gerade in Konfliktfällen der Aufsichtsratsvorsitzende als „Vermittler“ so ungemein wichtig. In Übereinstimmung mit allen anderen Aktorengruppen beschreiben auch die Leitenden den Aufsichtsratsvorsitzenden in 18 von 22 Firmen als „Vermittler zwischen den Bänken“. Die Doppelstimme wurde bislang nur in wenigen der hier untersuchten Unternehmen eingesetzt, obwohl Satzungsregelungen zum Teil ihren zwingenden Einsatz in der zweiten Abstimmung vorsehen (Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 113).

10.5.4 Personalberichterstattung des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat

Ein weiterer wichtiger Anhaltspunkt zur Beurteilung der Rolle des Arbeitsdirektors auf der Aufsichtsratsebene ist die Frage, ob er im Rahmen der operativen und strategischen Berichterstattung des Vorstands (Theisen 1991, S. 60 f.) dem Gremium einen Personalbericht erstattet und welchen zeitlichen Anteil personalpolitische Themen einnehmen (vgl. z. B. Chini 1986, S. 114 f.). Hieraus ergeben sich zugleich interessante Informatio-

nen darüber, welchen Stellenwert das Personalressort im Unternehmen besitzt, worauf im dann folgenden Abschnitt noch näher eingegangen wird.

Der Anteil personalpolitischer Themen im Aufsichtsrat stellt sich wie folgt dar:

Geringer Anteil – (weniger als 20 %)	12	36,4 %
Mittlerer Anteil – (20 – 30 %)	17	51,5 %
Großer Anteil – (über 30 %)	4	12,1 %

Abbildung 10.47: Anteil personalpolitischer Themen im Aufsichtsrat

In etwa einem Drittel der Unternehmen sind Personalthemen in den Aufsichtsratssitzungen unterrepräsentiert. Häufig erfolgt keinerlei Personalberichterstattung an den Aufsichtsrat. Die Bestellung von Vorstandsmitgliedern wird als einziges Thema mit Personalbezug genannt. Bei den Firmen mit hohem Anteil an Personalthemen handelt es sich zu 75 Prozent um Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einer eklatanten Krisensituation mit umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen und Personalabbau befanden. Unter „normalen“ wirtschaftlichen Bedingungen dürfte auch in diesen Firmen der Personalanteil in den Aufsichtsratssitzungen eher im mittleren oder niedrigen Bereich zu erwarten sein. Das große Gewicht der Personalthemen ist also situationsbedingt und kann nicht als Anzeichen für einen besonders hohen Stellenwert des Personalressorts in diesen Firmen gewertet werden.

Wenn im Aufsichtsrat ein Personalbericht gegeben oder ein Referat zu einem speziellen Personalthema vorgetragen wird, so geschieht dieses in 24 von 33 Firmen generell durch den Arbeitsdirektor (= 72,7 Prozent). In vier Unternehmen trägt der Vorstandsvorsitzende alle personalpolitischen Angelegenheiten vor, in fünf Firmen wechselt dies gelegentlich zwischen Vorstandsvorsitzendem, Arbeitsdirektor und Finanzvorstand.

Dagegen ist die Möglichkeit der befragten Personalvorstände, die personalpolitischen Dimensionen von finanzpolitischen oder technischen Fragestellungen (z. B. Sozialplankosten oder Folgen von Investitionsentscheidungen) dem Aufsichtsratsgremium darzulegen, in vielen Unternehmen sehr begrenzt. Lediglich 16 Interviewpartner gaben an, daß sie hier über den eigentlichen personalpolitischen Kernbereich hinaus auch angrenzende Finanz- oder Technologiefolgeprobleme erörtern können. Dies stützt den Eindruck, daß in vielen Aufsichtsräten Personalthemen im Vergleich zu Finanz- oder Investitionsfragen eher ein Schattendasein führen.

Nachfolgende Abbildung 10.48, Seite 194 beschreibt das Ausmaß der Personalberichterstattung, wie es in der repräsentativen Untersuchung ermittelt wurde.

Positiv zu sehen ist, daß es nur in zehn Prozent der Unternehmen keinen Personalbericht im Aufsichtsrat gibt; in immerhin 14,9 Prozent der Fälle trägt der Vorstandsvorsitzende diesen Part stets mit vor. In drei Viertel der befragten Unternehmen referiert der Arbeitsdirektor regelmäßig oder gelegentlich den Personalbericht, so daß der Arbeitsdirektor auf diese Weise auch im Aufsichtsrat aktiv in Erscheinung tritt.

Art der Personalberichterstattung	Anzahl	Prozent
Immer durch den Arbeitsdirektor	106	37,7
Nur gelegentlich durch Arbeitsdirektor	105	37,7
Vorstandsvorsitzender trägt vor	42	14,9
Kein Personalbericht	28	10,0
	281¹	

1 Ein Unternehmen machte keine Angabe.

Abbildung 10.48: Personalberichterstattung im Aufsichtsrat

Die Frage, wie oft und durch wen der Personalbericht im Aufsichtsrat gehalten wird, kann einen Hinweis geben auf den Stellenwert des Personalressorts im Unternehmen. Hier zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen ($\alpha \leq 0,05$):

Branche	AD ¹ immer	AD ¹ gelegentlich	VV ² trägt vor	Gibt's nicht	n
Metall	44,0	30,3	18,3	7,3	109
Chemie	45,2	26,2	19,0	9,5	42
Banken/Versicherungen	26,1	52,2	13,0	8,7	23
Handel	30,0	40,0	10,0	20,0	20
Nahrung/Genuß	35,7	42,9	21,4	—	14
Öffentliche Unternehmen	14,3	75,0	—	10,7	28
Bau	35,7	14,3	28,6	21,4	14
Insgesamt	37,4	37,4	14,9	10,0	

1 Arbeitsdirektor.

2 Vorstandsvorsitzender.

Abbildung 10.49: Branchenspezifische Ausprägungen der Variable „Personalberichterstattung im Aufsichtsrat“

Eine recht gute Information ist in den Bereichen Metall und Chemie zu erkennen; hier hat der Arbeitsdirektor und mit ihm auch der regelmäßige Personalbericht offenbar einen festen Platz im Aufsichtsratsablauf. Nur „mittelpfächtig“ sieht es dagegen in den Bereichen „Banken – Versicherungen“, „Nahrung/Genuß“ sowie bei den „öffentlichen Unternehmen“ aus. Hier dominiert die Ausprägung „Personalbericht gelegentlich durch den Arbeitsdirektor“ immerhin in drei Viertel der öffentlichen Unternehmen. Die Bedeutung des Personalressorts bzw. die breite Akzeptanz des Amtsinhabers „Arbeitsdirektor“ innerhalb von Vorstand und Aufsichtsrat erweist sich also auch hier durchaus als fraglich.

Außergewöhnlich schlecht stellt sich die Personalberichterstattung in den Handels- und Baufirmen dar. Hier liegt der Anteil der Unternehmen ohne eine entsprechende Information mit rund 20 Prozent doppelt so hoch wie im Durchschnitt.

Davon abgesehen ist generell zu bemerken, daß der regelmäßige Personalreport in GmbH's häufiger anzutreffen ist als bei Aktiengesellschaften (51,6 Prozent vs. 32,0 Prozent). Die gelegentliche Berichterstattung durch den Arbeitsdirektor beträgt entsprechend 26,3 Prozent vs. 43,0 Prozent (vgl. die entsprechenden Unterlagen im Anhang).

Die Zahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr soll laut Aktiengesetz vier betragen, mindestens müssen aber zwei Sitzungen jährlich abgehalten werden (§ 110 III AktG). Unter anderem „liefert die Häufigkeit der Aufsichtsratssitzungen Anhaltspunkte für die Akzeptanz der Mitbestimmung“ (Ehinger/Niopek 1986, S. 94).

Anzahl Aufsichtsratssitzungen	Anzahl der Unternehmen	Prozent
2	85	30,1
3	85	30,1
4	86	30,5
5	10	5,5
6	1	0,4
7	1	0,4
8	1	0,4
ohne Angabe	13	4,6

Abbildung 10.50: Anzahl der Aufsichtsratssitzungen im Jahr

Offensichtlich kommen 60 Prozent der Unternehmen mit weniger als vier Sitzungen pro Jahr aus (vgl. durchaus ähnlich Bamberg et al. 1984, S. 106). Lediglich zehn Unternehmen bringen es dagegen auf durchschnittlich fünf Aufsichtsratssitzungen pro Jahr, ein Drittel der Firmen erfüllt mit vier Jahressitzungen die gesetzliche Vorgabe. Es gibt jedoch gerade bei der Zahl der Aufsichtsratssitzungen große eigentümer- und rechtsformbedingte Unterschiede. Dabei steht die Eigentümerstruktur in einem hochsignifikanten Zusammenhang zur Rechtsform ($\alpha \leq 0,01$):

Während von den öffentlichen Unternehmen (lt. Ehinger/Niopek 1986, S. 94, liegt der Durchschnitt in kommunalen Unternehmen bei 5,8 p. a.) und den Publikumsgesellschaften mehr als die Hälfte vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr abhalten, gilt dieses nur für jede fünfte ausländische Tochtergesellschaft und für jede dritte inländisch kontrollierte Tochtergesellschaft. 50 Prozent der ausländischen Tochtergesellschaften und jeweils mehr als 40 Prozent der Inlands-Tochtergesellschaften sowie der Schachtelunternehmen halten lediglich zwei Aufsichtsratssitzungen pro Jahr ab. Entsprechend differieren die Durchschnittswerte; sie liegen zwischen vier Sitzungen pro Jahr bei öffentlichen und staatlich beherrschten Unternehmen und zwei Sitzungen bei den Auslandstochtergesellschaften.

	Anzahl AL-Sitzungen				
	2	3	4	5	Mittelwert
Familiengesellschaften	30,4	30,4	30,4	8,7	3,1
Öffentliche Unternehmen	6,3	12,5	62,5	12,5	4,0
Staatlich beherrschte Unternehmen	10,5	57,9	15,8	10,5	4,0
Publikumsgesellschaften	14,6	29,2	52,1	2,1	3,4
Ausländische Tochtergesellschaften	50,0	29,5	20,5	–	2,0
Inländische Tochtergesellschaften	41,7	29,2	29,2	–	2,8
Mehrere Mütter	44,4	27,8	22,2	5,6	2,8
n = 260	84	80	86	10	

Abbildung 10.51: Zahl der Aufsichtsratssitzungen und Eigentümerstruktur

Die unterschiedliche Zahl der Aufsichtsratssitzungen gibt gewisse Hinweise auf die Bedeutung des Aufsichtsrats im Machtgefüge des jeweiligen Unternehmenstyps; gerade in öffentlichen Unternehmen kommt dem Aufsichtsrat ein vergleichsweise größeres Einfluß- und Gestaltungspotential zu (Rinninsland 1990, S. 119).

Rechtsformspezifisch ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

Aktiengesellschaften	3,9 Sitzungen p. a.
Gesellschaften mit beschränkter Haftung	2,7 Sitzungen p. a.

Diese Unterschiede hängen eng damit zusammen, daß in- und ausländische Tochtergesellschaften mit relativ geringen Aufsichtsratswerten überwiegend als Beteiligungsgesellschaften in der Rechtsform der GmbH geführt werden.

Aus der ersten Untersuchung wurde übrigens deutlich, daß die meisten Arbeitsdirektoren im Gegensatz zum Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand nur ausnahmsweise oder nie an den Sitzungen der für die Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat immens wichtigen Aufsichtsratsausschüsse teilnehmen (48,5 Prozent). Lediglich ein Interviewpartner aus einem Unternehmen der Montanindustrie teilte uns mit, daß er – wie alle übrigen Vorstandskollegen – an sämtlichen Ausschusssitzungen dabei sei. Von den neun Personalvorständen, die z. B. an Sitzungen des Finanz- oder Kreditausschusses (Bankensektor) zugegen sind, ist dieses in vier Fällen auf seine Ressortzuständigkeiten außerhalb des Personalbereiches (Vorstandsvorsitz, Finanzressort, Geschäftsbereichsleitung) zurückzuführen.

Der Arbeitsdirektor nimmt somit im Beziehungsgeflecht des Aufsichtsrats eine eher sekundäre Rolle ein. Im Rahmen der Betriebsverfassung ergibt sich jedoch durchaus ein anderes Bild. Außerdem können sich aus dem Blickwinkel der einzelnen Akteure durchaus unterschiedliche Sachverhalte ergeben, so daß im nächsten Abschnitt eine vergleichende Akteure-Analyse erfolgen soll.

Arbeitsdirektor nimmt an allen Ausschußsitzungen teil	1	3,0 %
Arbeitsdirektor nimmt an einzelnen Ausschußsitzungen teil	9	27,3 %
Andere Vorstandsmitglieder – nicht aber der Arbeitsdirektor – nehmen an Ausschußsitzungen teil	16	48,5 %
Es nehmen gar keine Vorstandsmitglieder an Ausschußsitzungen teil	6	18,2 %
Frage wurde nicht gestellt	1	3 %

Abbildung 10.52: Teilnahme des Arbeitsdirektors und seiner Vorstandskollegen an Sitzungen von Aufsichtsratsausschüssen (n = 33)

10.6 Vergleichende Aktoren-Analyse

10.6.1 Die Auffassung des Arbeitsdirektors über seine Kompetenzen und über seine Position

Im folgenden soll nun im Rahmen einer vergleichenden Analyse der Status des Personalressorts genauer betrachtet werden, der ja stark abhängig ist von der Persönlichkeit des Arbeitsdirektors, seinem Selbstverständnis im Amt und seiner Akzeptanz bei Vorstands- und Betriebsratsmitgliedern.

Nach Einschätzung von 25 der 33 befragten Personalvorstände (= 75,7 Prozent) in der ersten Untersuchung hat das Personalressort im jeweiligen Unternehmen einen hohen Stellenwert. Es wird auch von den übrigen Vorstandsmitgliedern durchaus als gleichberechtigtes, eigenständiges Gebiet anerkannt. Fünf Befragte räumten ein, Einfluß und Akzeptanz des Personalwesens seien zwar im Wachsen begriffen, doch sollte sein Stellenwert noch verbessert werden. Ein Personalvorstand kritisierte, daß „das Personalressort in der Rangliste der Vorstandsressorts noch immer unter dem Finanzressort“ stehe. Lediglich drei Arbeitsdirektoren gaben an, daß ihr Ressort von vielen Fachabteilungen und -ressorts im Unternehmen eher als „notwendiges Übel“ betrachtet werden. „Bei Planungsfragen (z. B. Investitionsplanung, Produktionsstruktur) muß sich der Arbeitsdirektor schon in Erinnerung bringen. Aber wenn er diese Gelegenheit wahrnimmt, hat er genug Möglichkeiten, die notwendigen Personalaspekte einzubringen.“ Von jedem dritten Interviewpartner wurde beklagt, daß von anderen Managern häufig Versuche unternommen würden, Personalaufgaben in ihr Fachressort zu integrieren, so daß insgesamt gesehen der eigenständige, gleichberechtigte Status des Personalressorts in vielen Unternehmen nicht „unangefochten“ ist, sondern stark von der Person des jeweiligen Arbeitsdirektors und seiner Personalleiter abhängt.

Neben der Position des Personalwesens wurde auch der konzeptionelle Zustand des Ressorts mit den Arbeitsdirektoren erörtert. Die große Mehrheit der Befragten kennzeichnete ihr Ressort als eine „moderne, bei der Entwicklung und Anwendung personalpolitischer Konzepte engagierte“ Unternehmensfunktion (75 Prozent). Abbildung 10.53 gibt einen Überblick über die meistgenannten personalpolitischen Konzepte und Systeme.

Lediglich sechs Arbeitsdirektoren (18,2 Prozent) gaben an, daß in ihrem Unternehmen ein eher „traditionelles“ Verständnis von den Aufgaben des Personalwesens dominiere, wobei einerseits „völlig veraltete, überarbeitungsbedürftige Personalsysteme“, andererseits aber auch ein „Mangel an konzeptionellem Nachdenken“ als Ursachen angeführt wurden. Auffallend ist, daß fünf der sechs betreffenden Firmen sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer länger andauernden, existenzbedrohenden Krise befanden. Möglicherweise führte die Konzentration auf die Strukturprobleme und ihre personellen Konsequenzen zur Vernachlässigung einer „Modernisierung“ der Personalpolitik dieser Unternehmen.

Konzept/System	Anzahl	Prozent
Personalbeurteilungssystem	19	57,6
Führungsleitlinien	16	48,5
Personalentwicklung/Management Development	15	45,4
Weiterbildungskonzept	12	36,4
Personalplanung	6	18,2
Unternehmensphilosophie	5	15,2
Gehaltsfindungssystem	5	15,2
Assessment Center	4	12,1

Abbildung 10.53: Die meistgenannten personalpolitischen Konzepte und Systeme (Mehrfachnennungen möglich)

Bis auf zwei Ausnahmen wurde bei allen Arbeitsdirektoren eine positive, aufgeschlossene Haltung zu personalpolitischen Konzepten festgestellt; viele waren selbst die Initiatoren der im Unternehmen angewandten Systeme. Andererseits betonten zehn Befragte (= 30,3 Prozent), daß sie der konzeptionellen Personalarbeit mit einer Art „positivem Realismus“ gegenüberstehen: „Ich weiß, was die Konzepte leisten können – und was nicht.“

Da die Einführung z. B. eines Beurteilungssystems oder einer Konzeption zur Personalentwicklung in den meisten Firmen vom Gesamtvorstand beschlossen wird, überrascht es nicht, daß 25 von 33 Personalvorständen ihren Vorstandskollegen eine positive Haltung zu den existierenden Systemen attestieren. Realistisch dürfte es allerdings so aussehen, daß in vielen Vorständen durchaus unterschiedliche Auffassungen hierzu bestehen, was immerhin acht Arbeitsdirektoren einräumen. In sechs Fällen war dagegen sogar von einer „eher ablehnenden Haltung“ die Rede. Insgesamt ist die Akzeptanz

personalpolitischer Systeme bei den Arbeitsdirektoren mit über 90 Prozent der Befragten deutlich höher als bei ihren Vorstandskollegen (57,6 Prozent). Um jedoch Personalsysteme wirkungsvoll und mit Erfolg einsetzen zu können, bedarf es auch der Unterstützung durch die jeweiligen Fachressorts – andernfalls „schlafen diese Sachen fast alle wieder ein.“

In den meisten untersuchten Firmen ist das Personalressort heute – nach Einschätzung einiger Arbeitsdirektoren auch gerade durch das Mitbestimmungsgesetz – eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion. Doch zeigen die Befragungsergebnisse auch, daß die Akzeptanz und Qualität der Personalpolitik noch in mancher Hinsicht verbesserungsbedürftig sind.

Den Arbeitsdirektoren wurden im Rahmen der repräsentativen Befragung sieben personalpolitische Statements vorgelegt, von denen maximal drei ausgewählt werden konnten. Die Häufigkeit der Nennungen zeigt folgende Abbildung:

	Anzahl	Prozent (n = 282)
1 Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	172	61,0
2 Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	72	25,5
3 Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	15	5,3
4 Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	138	48,9
5 Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	176	62,4
6 Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	141	50,5
7 Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	42	14,9

Abbildung 10.54: Personalpolitische Statements zu Position und Kompetenzen des Arbeitsdirektors – Ein Meinungsbild

Aus dieser Abbildung wird deutlich, daß folgende Aussagen am häufigsten gewählt wurden:

1. „Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.“
2. „Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.“

In ihnen wird die Abhängigkeit der Position des Arbeitsdirektors von zwei grundlegenden Faktoren – Kompetenz und Persönlichkeit – ausgedrückt. Beide Faktoren hängen eng miteinander zusammen. Zwar können zusätzliche Ressortkompetenzen das Einflußpotential des Arbeitsdirektors im Vorstand vergrößern, doch inwieweit er diese Potentiale unternehmenspolitisch wirkungsvoll geltend machen kann, ist wiederum eine Frage der Persönlichkeit.

Die Einschätzung der sieben Statements variiert in Abhängigkeit von der Branche und von der Frage, ob der jeweilige Arbeitsdirektor ein Zusatzressort innehat. Abbildung 10.55, Seite 201 gibt zunächst die branchenspezifisch unterschiedliche Gewichtung wieder.

Auffallend sind folgende Abweichungen von den Durchschnittswerten:

Statement 1 wird von Personalvorständen der Nahrungs-/Genußmittelbranche weit überdurchschnittlich häufig benannt. Hier (wie schon früher gezeigt wurde) ist der Anteil an „Nur-Arbeitsdirektoren“ überdurchschnittlich hoch. Hierzu paßt die Tatsache, daß die NGG-Arbeitsdirektoren ebenfalls weit häufiger Statement 2 gewählt haben als ihre Kollegen aus den anderen Branchen.

Diese Aussage gilt – leicht abgeschwächt – auch für die Arbeitsdirektoren in den öffentlichen Unternehmen; auch hier finden sich überproportional häufig Arbeitsdirektoren ohne Zusatzressorts. Als aufschlußreich ist jedoch für diese Gruppe anzumerken, daß sie sich am häufigsten (mit 78,6 Prozent) für Statement 5 entschieden hat, was auf eine relativ große Unzufriedenheit mit der Kompetenzausstattung und Akzeptanz im Vorstand schließen läßt. Die Ursachen können unterschiedlich sein. Ein wichtiger Faktor bei Betrachtung der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ist der hohe Anteil an ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden oder Gewerkschaftsfunktionären (10 von 28 Amtsinhabern). Möglicherweise werden gerade sie nicht voll im Vorstand akzeptiert.

Obwohl der Ressortzuschnitt der öffentlichen Arbeitsdirektoren recht umfassend ist (oft sogar besser als bei den privatwirtschaftlichen Kollegen), ist die Unzufriedenheit bei dieser Personengruppe weitaus größer: Während nur 6,3 Prozent der übrigen Arbeitsdirektoren Kompetenzverbesserungen wünschen, geben 28,5 Prozent der Arbeitsdirektoren aus dem öffentlichen Sektor Veränderungswünsche an. Ihre ausschließliche Zuständigkeit für Personalfragen scheint von den meisten nicht für eine akzeptable Lösung gehalten zu werden. Anders ist die Häufigkeit der Wahl von Statement 5 nicht zu erklären.

Für den Bereich der Chemie-Unternehmen wird Statement 5 ebenfalls mit 76,2 Prozent am häufigsten genannt, was aber in diesem Fall als Bestätigung und Akzeptanz der tatsächlich sehr häufig vorzufindenden Kombination von Personal mit weiteren Zusatzressorts zu interpretieren ist. Bereits an zweiter Stelle wird im Chemiebereich die Aussage 6 („Personalwesen = Servicefunktion“) genannt, mit 51,4 Prozent noch leicht überdurchschnittlich häufig.

	Metall (%)	Chemie (%)	Banken/Versicherungen (%)	Handel (%)	Nahrung/Genuß (%)	Öffentliche Unternehmen (%)	Bau (%)	Insgesamt (%)
1 Arbeitsdirektor: Persönlichkeit ist wichtiger als Kompetenzbereiche.	60,6	54,8	65,2	75,0	87,5	42,9	53,3	61,0
2 Arbeitsdirektor sollte „gestandener“ Personalmann sein.	28,4	16,7	26,1	20,0	42,9	35,7	6,7	25,5
3 Arbeitsdirektor sollte keine anderen Kompetenzbereiche haben.	6,4	4,8	4,3	5,0	21,4	3,6	–	5,3
4 Personalwesen hat durch Arbeitsdirektor im Vorstand an Einfluß gewonnen.	58,7	42,2	21,7	30,0	35,7	71,4	26,7	48,9
5 Arbeitsdirektor: größere Akzeptanz, wenn zusätzliche Ressorts.	48,6	76,2	69,6	80,0	42,9	78,6	73,3	62,4
6 Personal = Servicefunktion.	52,3	52,4	73,9	25,0	35,7	39,3	60,0	50,0
7 Personalarbeit = Sache des Vorgesetzten; Personalressort sollte so klein wie möglich sein.	14,7	11,9	21,7	35,0	21,4	–	20,0	14,9
n =	109	42	23	20	14	28	15	280

Abbildung 10.55: Branchenspezifische Gewichtung der Personal-Statements

In der Baubranche, wo nahezu jeder zweite Arbeitsdirektor weniger als 30 Prozent seiner Arbeitszeit für Personalfragen aufwendet und Ressortkombinationen mit den Ressorts des Vorstandsvorsitzenden, Finanz- und Rechnungswesen oder Technik/Produktion die Regel sind, weisen 60 Prozent der Befragten dem Personalwesen eine Servicefunktion zu – hier hat sich offensichtlich durch die zwangsweise Etablierung eines Arbeitsdirektors im Vorstand am Stellenwert des Personalwesens kaum etwas verbessert, was sich auch in der weit unterdurchschnittlichen Nennung des Statements 4 („Personalwesen hat an Einfluß gewonnen durch einen Arbeitsdirektor im Vorstand“) mit 26,7 Prozent gegenüber fast 50 Prozent im gesamten Sample widerspiegelt.

Die gleichen Tendenzen sind für den Bereich „Banken/Versicherungen“ festzustellen. Drei Viertel aller Befragten aus diesem Sektor betrachten das Personalwesen als reine Servicefunktion. Die Korrespondenzen mit dem geringen Anteil an „Nur-Arbeitsdirektoren“ und der geringen Nennung von Statement 4 (nur 21,7 Prozent) sind hier noch deutlicher als im Baubereich. Für die Statements 4 und 6 ergeben sich signifikante Zusammenhänge mit der Variablen Branche“ ($\alpha \leq 0.01$ bzw. $\alpha \leq 0.05$).

Ebenfalls signifikante Unterschiede werden auch bei der Bewertung der Statements durch „Nur-Arbeitsdirektoren“ gegenüber ihren Kollegen mit Zusatzressorts deutlich. Abbildung 10.56 weist jene Statements mit signifikanten Bewertungsdivergenzen aus.

	„Nur Arbeitsdirektor“	Arbeitsdirektor mit „P + x“
Arbeitsdirektor sollte gestandener Personalmann sein.	43,1 %	18,8 %
Arbeitsdirektor sollte besser keine weiteren Kompetenzbereiche haben.	15,3 %	1,9 %
Personalwesen hat durch Arbeitsdirektor an Einfluß gewonnen.	65,3 %	42,8 %
Größere Akzeptanz des Arbeitsdirektors, wenn Zusatzressorts vorhanden.	23,6 %	76,0 %
Personal-Ressort sollte so klein wie möglich sein	5,6 %	18,2 %
	n = 208	n = 72

Abbildung 10.56: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der Personalstatements durch „Nur-Arbeitsdirektoren“ und Personalvorstände mit Zusatzressorts ($\alpha \leq 0.01$)

Interessanterweise besteht bei der Bewertung der Aussage „Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion“ Übereinstimmung zwischen Arbeitsdirektoren mit bzw. ohne Zusatzressorts (jeweils ca. 50 Prozent Zustimmung). Dabei scheint es sich um eine verbindende Klammer bzw. den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu handeln, der von unterschiedlichen Blickwinkeln aus so gesehen wird.

10.6.2 Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors aus der Sicht der Akteure

Die bisherigen Ausführungen über die Kompetenzen und die Position des Personalressorts bilden den Hintergrund für die nachfolgende Analyse der Anforderungen an die Position des Arbeitsdirektors. Dabei ist es Ziel dieses Abschnittes, die jeweiligen Auffassungen der befragten Akteure miteinander zu vergleichen .

(1) vorgegebene Merkmale

Die Grundlage hierzu bilden die Antworten von 112 Interviewpartnern in der ersten Untersuchung, die den Akteurengruppen

- Arbeitsdirektor/Personalvorstand (Arbeitsdirektor; n = 25)
- Vorstandsmitglied (Vorstandsmitglied; n = 12)
- außerbetriebliches Gewerkschaftsmitglied (Gewerkschaft; n = 16)
- Anteilseigner (Anteilseigner; n = 12)
- Betriebsrat (Betriebsrat; n = 25)
- Leitender Angestellter (Leitender Angestellter; n = 22)

angehören.

Ihnen wurde im Rahmen der geführten Interviews eine Liste mit 24 möglichen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Arbeitsdirektors/Personalvorstandes vorgelegt (vgl. Abbildung 10.57, Seite 204). Auf einer fünfstufigen Skala schätzten die Befragten die Bedeutung dieser Eigenschaften und Fähigkeiten für einen „idealen“ Arbeitsdirektor/Personalvorstand ein. Das Instrument war einem Pretest unterzogen worden. Dadurch, daß im Rahmen eines tendenziell offenen Interviews diese geschlossene Eigenschafts- und Fähigkeitsliste vorgelegt wurde, konnten Vorteile geschlossener und offener Methoden verbunden werden (vgl. Kerlinger 1979, S. 744).

	Nicht notwendig	Kaum notwendig	Neutral	Über- wiegend notwendig	Unab- ding- bar
Verständnis für die Mitarbeiter	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Technisches Verständnis	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Strategisches Denken	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Marktorientierung	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Qualitätsbewußtsein ¹⁾	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Umsatzdenken	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Produktorientierung	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Kreativität	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Kostenbewußtsein	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Liquiditätsorientierung	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Ertragsorientiertes Denken	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Organisationstalent	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Fachwissen	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Berufserfahrung	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Motivationsvermögen	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Verhandlungsgeschick	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Entscheidungsfreudigkeit	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Überzeugungsvermögen	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Vorurteilslosigkeit	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Politische Aufgeschlossenheit	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Kompromißbereitschaft	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Vertrauenswürdigkeit	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Konfliktlösungsvermögen	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____
Repräsentationsvermögen	0_____	0_____	0_____	0_____	0_____

1 Für Produkte.

Abbildung 10.57: Anforderungsprofil Arbeitsdirektor

Abbildung 10.58 zeigt die Antworten aller Befragten mit Rang, Modus, arithmetischem Mittel und Standardabweichung.

Rang	Anforderung/Eigenschaft	Modus	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung
1	Vertrauenswürdigkeit	5	4,91	0,259
2	Verständnis für Mitarbeiter	5	4,91	0,286
3	Verhandlungsgeschick	5	4,88	0,332
4	Überzeugungsvermögen	5	4,82	0,407
5	Konfliktlösungsvermögen	5	4,79	0,427
6	Motivationsvermögen	5	4,78	0,459
7	Entscheidungsfreude	5	4,69	0,620
8	Vorurteilslosigkeit	5	4,63	0,569
9	Strategisches Denken	5	4,59	0,546
10	Kreativität	5	4,43	0,654
11	Fachwissen	5	4,42	0,767
12	Kompromißbereitschaft	5	4,40	0,650
13	Organisationstalent	4	4,38	0,637
14	Berufserfahrung	5	4,34	0,789
15	Politische Aufgeschlossenheit	5	4,23	0,827
16	Kostenbewußtsein	4	4,21	0,737
17	Ertragsorientiertes Denken	4	3,94	0,923
18	Repräsentationsvermögen	4	3,78	0,917
19	Martorientierung	4	3,62	0,893
20	Qualitätsbewußtsein	4	3,39	1,118
21	Liquiditätsorientierung	3	3,30	1,120
22	Umsatzdenken	4	3,19	1,125
23	Technisches Verständnis	3	3,14	0,815
24	Produktorientierung	3	3,10	0,939

Abbildung 10.58: Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors nach Meinung aller Aktorengruppen insgesamt

Nahezu einig sind sich alle Befragten in der Forderung, daß der Arbeitsdirektor/Personalvorstand vertrauenswürdig sein muß und Verständnis für Mitarbeiter haben soll. Auch Verhandlungsgeschick, Überzeugungsvermögen, Konfliktlösungsvermögen und Motivationsvermögen sind Eigenschaften, die die Mehrzahl der Interviewpartner als unabdingbar für einen Arbeitsdirektor halten.

Entscheidungsfreude, Vorurteilslosigkeit, strategisches Denken, Kreativität, Fachwissen und Kompromißbereitschaft werden zwar noch von den meisten als unabdingbar angesehen, die Meinungen hierüber gehen jedoch zunehmend auseinander. Als überwiegend notwendig werden Organisationstalent, Berufserfahrung, politische Aufgeschlossenheit, Kostenbewußtsein, ertragsorientiertes Denken, Repräsentationsvermögen und Marktorientierung eingeschätzt. Hinsichtlich Qualitätsbewußtsein, Liquiditätsorientierung und Umsatzdenken sind sich die Befragten uneins: Die Mittelwerte liegen in dem Bereich „neutral“ bis „überwiegend notwendig“ und die Standardabweichungen liegen über eins. Durchweg „neutral“ werden technisches Verständnis und Produktorientierung hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Rolle des Arbeitsdirektors/Personalvorstandes eingeschätzt.

Betrachtet man die Rangfolge, so fällt auf, daß soziale Kompetenz am stärksten vom Arbeitsdirektor/Personalvorstand erwartet wird. Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die allgemeine Unternehmensführung betreffen, finden sich hingegen in der unteren Hälfte der Rangliste.

Bei der Auswertung der Nennungen über alle Befragtengruppen hinweg treten fast ausschließlich niedrige Standardabweichungen auf. Zwischen den Akteuren gibt es demnach keine großen Unterschiede bezüglich ihren Anforderungen an den obersten Personalmanager. Die Abbildung 10.59, Seite 207 zeigt, wie diese Erwartungen im einzelnen aussehen.

Größere Unterschiede bei den Erwartungen der einzelnen Aktorengruppen finden sich immerhin hinsichtlich Qualitätsbewußtsein, Kostenbewußtsein und ertragsorientiertem Denken. Bei Qualitätsbewußtsein fallen die Einschätzungen der Leitenden Angestellten durch ihren niedrigen und die der Anteilseigner durch ihren hohen Mittelwert auf. Kostenbewußtsein wird von den Betriebsräten weniger als von den anderen Akteuren gefordert. Hinsichtlich ertragsorientiertem Denken fallen die Erwartungen von Vorstand und Gewerkschaftsfunktionär weit auseinander. Hierdurch wird das Spannungsfeld zwischen sozialen und ökonomischen Zielen deutlich, was die Anforderungen an den Personalvorstand betrifft.

(2) offene Merkmale

Vergleicht man die bisher verwendeten Items in zusammengefaßter Form mit den Antworten, die wir auf offene Fragen zu den erwarteten Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors erhielten, ergibt sich das in Abbildung 10.60, Seite 208 enthaltene Bild. Es werden nur die Kategorien erwähnt, die von der jeweiligen Aktorengruppe mindestens am dritthäufigsten genannt wurden. Dabei kommt es vor, daß mehrere Kategorien den gleichen Rangplatz besetzen.

Anforderung	Insgesamt	Arbeits- direktor	Vorstands- mitglied	Leitender Angestellter	Gewerkschafts- mitglied	Anteils- eigner	Betriebs- rat
Verständnis für Mitarbeiter	4,91	4,96	4,91	4,73	5,00	4,92	4,96
Technisches Verständnis	3,14	3,08	3,42	2,64	3,38	3,33	3,28
Strategisches Denken	4,59	4,60	4,42	4,55	4,63	4,75	4,60
Marktorientierung	3,62	3,76	3,67	3,46	3,63	3,83	3,48
Qualitätsbewußtsein	3,39	3,48	3,50	2,82	3,38	4,17	3,40
Umsatzdenken	3,19	3,16	2,92	3,14	3,06	3,08	3,52
Produktorientierung	3,10	3,16	3,17	2,86	3,13	3,17	3,16
Kreativität	4,43	4,36	4,58	4,41	4,69	4,42	4,28
Kostenbewußtsein	4,21	4,52	4,67	4,32	4,00	4,08	3,67
Liquiditätsorientierung	3,30	3,40	2,92	3,18	3,19	3,08	3,64
Ertragsorientiertes Denken	3,94	4,36	4,50	4,18	3,13	4,00	3,52
Organisationstalent	4,38	4,28	4,33	4,18	4,63	4,50	4,44
Fachwissen	4,42	4,16	4,50	4,27	4,75	4,67	4,44
Berufserfahrung	4,34	4,36	4,50	4,00	4,56	4,75	4,20
Motivationsvermögen	4,78	4,76	4,67	4,77	4,94	4,92	4,68
Verhandlungsgeschick	4,88	4,92	4,75	4,86	4,94	5,00	4,80
Entscheidungsfreudigkeit	4,69	4,72	4,58	4,46	4,81	4,75	4,80
Überzeugungsvermögen	4,82	4,84	4,83	4,82	4,88	5,00	4,68
Vorurteilslosigkeit	4,63	4,68	4,67	4,64	4,56	4,58	4,64
Politische Aufgeschlossenheit	4,23	4,04	4,33	4,18	4,44	4,33	4,24
Kompromißbereitschaft	4,40	4,32	4,33	3,96	4,69	4,50	4,68
Vertrauenswürdigkeit	4,91	4,84	4,92	5,00	4,88	4,92	5,00
Konfliktlösungsvermögen	4,79	4,76	4,75	4,82	4,88	4,75	4,80

Abbildung 10.59: Anforderungen an den Arbeitsdirektor – Mittelwerte bei verschiedenen Akteurengruppen

Anforderung	Insgesamt*			Arbeits- direktor*			Vorstands- mitglied*			Leitender Angestellter*			Gewerkschafts- mitglied*			Anteils- eigner*			Betriebs- rat*		
Fachkenntnisse/ Berufserfahrung	59	44,7	1	22	66,7	1	7	46,7	1	7	31,8	3	10	52,6	2	3	20,0		10	35,7	2
Erfahrung speziell im Personalwesen	35	26,5	3	6	18,2		4	26,73		6	27,3		11	57,9	1	5	33,3	2	3	10,7	
Analytisch-systematische Management-Fähigkeiten	9	6,8		4	12,5		0	–	–	3	13,6		0	–		2	13,3		–	–	
Intuitiv-kreative Mana- gement-Fähigkeiten	6	4,5		2	6,1		1	6,7		1	4,5		0	–		2	13,3		–	–	
Führungsqualitäten	46	34,2	2	12	36,4	2	3	20,2		8	36,4	2	5	26,3		10	66,7	1	8	28,6	3
Offenheit/ Vorurteilslosigkeit	30	22,7		12	36,4	2	1	6,7		4	18,2		7	36,8		2	13,3		4	14,3	
Ausgleichs-, Kompromißvermögen	59	44,7	1	22	66,7	1	6	40,0	2	10	45,5	1	5	26,3		4	26,7	3	12	42,9	1
Soziales Verständnis/ Einfühlungsvermögen	33	25,0		8	24,2		2	13,3		5	22,7		8	42,1		2	13,3		8	28,6	3
Kommunikative Fähig- keiten (Sozialkompetenz)	23	17,4		11	33,3	3	1	6,7		6	27,3		3	15,8		–	–	–	2	7,1	
Persönlichkeit (Ausstrahlung)	21	15,9		4	12,5		3	20,0		2	9,1		2	10,5		4	26,7	3	6	21,4	
Mehrfachnennungen möglich	132			33			15			22			19			15			28		

* Die drei Zahlenreihen bedeuten: Absolut – Angaben in Prozent – Rang.

Abbildung 10.60: Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors (Antworten auf offene Fragestellungen)

Berufserfahrung und Fachkenntnisse werden von Arbeitsdirektoren/Personalvorständen, Gewerkschaftsvertretern und auch Vorstandsmitgliedern am häufigsten genannt. Von Betriebsräten und Leitenden Angestellten ist dies die zweithäufigste Nennung, von Anteilseignern die dritthäufigste.

Ebenso groß ist die Bedeutung von Ausgleichsvermögen: Von Arbeitsdirektoren, Betriebsräten und Leitenden Angestellten wird dies am häufigsten genannt, von Vorstandsmitgliedern und Anteilseignern am zweithäufigsten, und für Gewerkschaftsfunktionäre ist diese Eigenschaft am drittichtigsten. Erfahrung im Personalwesen wird von Gewerkschaftsfunktionären genauso häufig wie Berufserfahrung und Fachkenntnisse erwähnt. Von den Vorstandsmitgliedern und Anteilseignern ist dies die am zweithäufigsten an Arbeitsdirektoren/Personalvorstände gestellte Anforderung; für Leitende Angestellte ist sie die drittichtigste. Analytische/systematische und intuitive Management-Fähigkeit wird von keiner Aktorengruppe als Anforderung an den Arbeitsdirektor/Personalvorstand auf einen der ersten drei Plätze gestellt. Offenheit wird sowohl von Arbeitsdirektoren als auch von Gewerkschaftsfunktionären am zweithäufigsten genannt. Für Anteilseigner sind Führungsqualitäten des Arbeitsdirektors/Personalvorstands sehr wichtig (Rang 1), für Arbeitsdirektoren und Leitende Angestellte (jeweils Rang 2) haben sie eine etwas geringere Bedeutung. Vorstandsmitglieder, Gewerkschaftsfunktionäre und Betriebsräte sehen Führungsqualitäten auf Rang 3. Soziales Verständnis ist die von Gewerkschaftsfunktionären am zweithäufigsten und von Betriebsräten am dritthäufigsten genannte Forderung. Anteilseigner stellen am zweithäufigsten die Forderung nach Persönlichkeit/Ausstrahlung, Vorstandsmitglieder am dritthäufigsten. Soziale Kompetenz/kommunikative Tugenden werden sowohl von Arbeitsdirektoren als auch von Leitenden Angestellten am dritthäufigsten erwähnt.

Damit ergeben sich mehrere Parallelen zur Befragung mit vorgegebenen Merkmalen: Spezielle Fachkompetenz und Sozialkompetenz stehen im Vordergrund, generelle Managementfähigkeiten deutlich im Hintergrund. In einem dritten Schritt soll versucht werden, einige differenzierende Einschätzungen zwischen den Aktoren näher zu beleuchten.

(3) *Quervergleich: Distanzmaße*

Welche Aktorengruppen sich in ihren Nennungen besonders stark ähneln, läßt sich mit Hilfe von Distanzmaßen ermitteln. Dabei ist folgende durchschnittliche Nennung pro Aktorengruppe über alle Items hinweg festzustellen:

Anteilseigner	4,31
Gewerkschaftsfunktionäre	4,26
Vorstandsmitglieder	4,23
Arbeitsdirektoren	4,21
Betriebsräte	4,21
Leitende Angestellte	4,09

Abbildung 10.61: Distanzmaße im Quervergleich

Die Gruppe der Anteilseigner stellt somit die höchsten Ansprüche an die Arbeitsdirektoren/Personalvorstände und die der Leitenden Angestellten die niedrigsten.

In einem weiteren Schritt wurden Profildistanzmaße berechnet. Dabei entspricht d_{i,j_2} dem quadrierten linearen Abstand zwischen den Skalenwerten j_{i_1} und j_{i_2} in den jeweiligen Profilen (vgl. Abbildung 10.62). Bei folgenden Aktoren-Paaren ergeben sich als Übereinstimmungsgrade:

Distanzmaße nach Positionen		Anzahl der signifikanten Unterschiede	
1. Arbeitsdirektor	– Vorstandsmitglied	0,9358	0
2. Gewerkschaft	– Betriebsrat	1,1336	1
3. Arbeitsdirektor	– Leitende Angestellte	1,2522	4
4. Vorstandsmitglied	– Anteilseigner	1,2919	0
5. Gewerkschaft	– Anteilseigner	1,2987	2
6. Arbeitsdirektor	– Anteilseigner	1,3732	3
7. Vorstandsmitglied	– Leitende Angestellte	1,4832	1
8. Arbeitsdirektor	– Betriebsrat	1,4875	3
9. Anteilseigner	– Betriebsrat	1,4887	4
10. Leitende Angestellte	– Betriebsrat	1,6803	6
11. Vorstandsmitglied	– Gewerkschaft	1,7514	2
12. Arbeitsdirektor	– Gewerkschaft	1,7880	4
13. Vorstandsmitglied	– Betriebsrat	1,7999	2
14. Leitende Angestellte	– Gewerkschaft	1,9676	7
15. Leitende Angestellte	– Anteilseigner	2,0069	5

Abbildung 10.62: Distanzmaße nach Positionen

Der absolut kleinste Abstand ist zwischen den Personalvorständen und den anderen Vorstandsmitgliedern festzustellen. Hier liegen keine signifikanten Unterschiede vor. Auch die Höhe des Zusammenhangs zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Betriebsräten erstaunt nicht aufgrund der vorhandenen weitgehenden Interessenidentität. Daneben erheben Arbeitsdirektoren/Personalvorstände und Leitende Angestellte bzw. Vorstandsmitglieder und Anteilseigner ähnliche Forderungen an den Arbeitsdirektor/Personalvorstand. Auffällig ist der an fünfter Stelle stehende Vergleich der Gewerkschaftsfunktionäre mit den Anteilseignern: auch hier ist die Distanzmasse relativ gering. Ein möglicher Grund ist der, daß dies die beiden einzigen Aktorengruppen sind, die nicht zum Unternehmen gehören. Dagegen ist die Distanzmasse von Gewerkschaftsfunktionären mit Vorstandsmitgliedern, Arbeitsdirektor/Personalvorstand und Leitenden Angestellten sowie von Vorstandsmitgliedern und Betriebsräten hoch. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da es sich hier um Gruppen handelt, die unterschiedlichen Interessensphären zuzuordnen sind. Erstaunlich ist hingegen, daß die größte Distanzmasse zwischen Leitenden Angestellten und Anteilseignern zu verzeichnen ist. Es wird Aufgabe der folgenden Analysen sein, die hier festgestellten Unterschiede und Gemeinsamkeiten näher zu untersuchen.

10.6.3 Der Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen aus der Sicht der Akteure

(1) Vorstandskollegen

Zehn von 15 Befragten (66,7 Prozent) aus der ersten Untersuchung halten das Personalressort für eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion. Oft wird es auch als „Schlüsselfunktion für die Zukunft des Unternehmens“ beschrieben. In fünf Fällen kann das Personalressort dagegen als eher nachgeordnete Funktion betrachtet werden, wobei drei Vorstandsmitglieder dieses mit der „Servicefunktion des Personalwesens für andere Ressorts“ begründeten. Als Beispiel seien hier die Erläuterungen eines Finanzvorstands zur Rolle des Personalressorts bei der Ermittlung des Personalbedarfs zitiert: „Die Kompetenz für die Personalbedarfsermittlung und -planung liegt beim Ressort ‚Betriebswirtschaft‘, P beschafft dann das Personal. Ich halte diese Aufgabenteilung für richtig, denn P hat nicht die Sachkompetenz, um zu beurteilen, ob ein Bedarf besteht oder nicht.“

Zwei Gesprächspartner betonten überdies die starke Abhängigkeit zwischen der Person des Arbeitsdirektors/Personalvorstands, seinen Kompetenzen und seiner Akzeptanz im Vorstand sowie daraus resultierend den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen: „Probleme entstehen dann, wenn der Arbeitsdirektor Autorität nicht ‚ex persone‘, sondern lediglich ‚ex positione‘ ausübt. Ex persone sollte der Personalvorstand der zweite Mann im Unternehmen sein.“

Diese Situation ist jedoch in jedem dritten Unternehmen der Untersuchungssamples nicht gegeben. Die Aussagen der Vorstandskollegen bestätigen insofern Befunde aus den Arbeitsdirektoren- und Betriebsratsinterviews.

(2) Betriebsräte

Während lediglich zwölf Gesprächspartner (= 44,4 Prozent) dem Personalressort einen hohen oder völlig gleichberechtigten Stellenwert attestieren, kommen fünfzehn (= 55,5 Prozent) zu dem Ergebnis, daß das Personalwesen im Unternehmen eine im Vergleich zu den anderen Ressorts eher schwache, nachgeordnete, zumindest aber verbesserungsbedürftige Stellung inne hat. Die Aussagen von zwei Betriebsräten aus Dienstleistungsfirmen verdeutlichen, welches die Ursachen für eine relativ schwache Position des Personalwesens in vielen Unternehmen sein können: „Andere, vertriebsorientierte Ressorts haben mehr Gewicht, weil sie eben den Gewinn erwirtschaften. Personal wird als der größte Kostenfaktor gesehen, es kostet nur Geld.“ „Die Fachabteilungen, z. B. Technik und Vertrieb, sehen ‚P‘ nur als Behinderung an. Sie setzen sich über das Personalressort hinweg, weil es einen reinen Verwaltungsstatus hat. Vieles wird zu unflexibel, formalistisch und bürokratisch angefaßt.“

Die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden zweier Elektrokonzerne heben hervor, daß es große Unterschiede zwischen dem Status des Personalwesens im Vorstand bzw. in der Hauptverwaltung gegenüber seinem Stellenwert in den einzelnen Geschäftsbereichen und in den Werken gebe. Die Dezentralisation der Personalarbeit führe zu einer großen Unein-

heitlichkeit, was den Einfluß, die Ausführung und die Qualität der Personalarbeit vor Ort anbelangt. Als negatives Beispiel nannte der Betriebsratsvorsitzende eines Chemieunternehmens die „unterschiedliche Anwendung von disziplinarischen Maßnahmen“ in den einzelnen Geschäftsbereichen.

Diese wenigen Zitate zeigen im Zusammenhang mit den Angaben in Abbildung 10.63, daß die Stellung des Personalressorts – und damit unlösbar verbunden auch die Position des Arbeitsdirektors – in den meisten untersuchten Unternehmen doch schwächer ist, als es die Ergebnisse zur Einbindung des Arbeitsdirektors in unternehmenspolitische Entscheidungen zunächst vermuten lassen. Der Stellenwert des Personalressorts ist zwar in den meisten Unternehmen relativ verbessert worden, doch von einer echten Gleichberechtigung gegenüber dem Finanz-, Produktions- oder Vertriebsressort kann nur zum Teil ausgegangen werden.

Hoher Stellenwert	6	22,2 %
Gleichberechtigt	6	22,2 %
In Teilbereichen gleichberechtigt, insgesamt aber verbesserungsbedürftige Position	5	18,5 %
Schwache, nachgeordnete Position des Personalwesens	10	37,0 %

Abbildung 10.63: Stellenwert des Personalwesens – Einschätzung der Betriebsräte
(n = 27)

(3) Externe Arbeitnehmervertreter

Aus programmatischer Sicht ist – von allen Gewerkschaftsvertretern unbestritten – der Arbeitsdirektor eine zentrale Vorstandsfunktion mit großer Wichtigkeit für die Arbeitnehmer und das Gesamtunternehmen. Folgendes Zitat eines IG-Metall-Bezirksleiters verdeutlicht dies: „Der Arbeitsdirektor wird oft als ‚notwendiges Übel‘ von den Vorstandskollegen betrachtet. Dabei hat er für die Sozialpolitik [...] eines Unternehmens entscheidende Bedeutung – nicht nur als Ansprechpartner der Arbeitnehmer. Seine Wirkung ist zwar nicht in Geld meßbar, aber sie ist wichtig für die Effizienz des Unternehmens.“

Bezogen auf die konkrete Position des Personalressorts und des Arbeitsdirektors in den jeweiligen Unternehmen stellt sich die Einschätzung der Externen jedoch in vielen Fällen kritischer dar. Immerhin zehn von neunzehn Befragten stellen fest, daß dem Personalressort ein hoher, den übrigen Ressorts ebenbürtiger Stellenwert zukommt. Zwei Interviewpartner betonen hierbei besonders die „Integrations- und Harmonisierungsfunktion“ des Personalressorts. Dagegen sehen neun Gewerkschaftsvertreter das Personalwesen bzw. die Person des Arbeitsdirektors als weniger akzeptiert und als untergeordnet:

- „In vielen Unternehmen hat der Arbeitsdirektor eine untergeordnete Funktion. Der Vorstandsvorsitzende gibt den Ton an, und ein starker Betriebsrat tut ein übriges.“

- „Der Arbeitsdirektor hat einen schweren Stand im Vorstand. Er hat die unangenehme Aufgabe des Prügelknaben ... Unternehmenspolitisch wird der nicht voll akzeptiert, hat keinen gravierenden Einfluß auf Entscheidungen.“

Zwei Gesprächspartner aus Konzernunternehmen im Metallbereich kritisierten scharf, daß der Arbeitsdirektor nur ein ‚Exekutivorgan‘ sei und ihm keine Möglichkeiten zur aktiven, gestaltenden Ressortführung gegeben werden.

Die neunzehn externen Arbeitnehmervertreter zeigen somit in der Beurteilung der Bedeutung des Personalressorts eine kritischere Haltung als alle übrigen Aktorengruppen.

(4) Anteilseignervertreter

Wie im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat und Vorstandsmitgliedern (Abschnitt 10.5) bereits angeführt, geht diese Aktorengruppe mehrheitlich von einem gleichberechtigten, akzeptierten Status des Personalvorstands aus. Dies beziehen sie vor allem auf die Mitwirkung bei unternehmenspolitischen Entscheidungen. Gleichwohl steht das Personalressort nicht an erster Stelle, wenn es z. B. um klassische strategische Entscheidungsbereiche geht. Hier hat der Arbeitsdirektor eher die Funktion der Absicherung gegenüber den Arbeitnehmervertretern oder der personellen Umsetzung bei der Personalbeschaffung und -entwicklung und vor allem beim Personalabbau.

Insgesamt kann man davon ausgehen, daß die Anteilseignervertreter den Stellenwert des Personalwesens für voll ausreichend halten. Eine noch größere Bedeutung wäre eher kontraproduktiv. Statt dessen sollte sich der oberste Personalmanager stärker auf klassische ökonomische Ziele konzentrieren und sich nicht „zu weich“ oder „zu sozial“ verhalten.

(5) Vertreter der Leitenden Angestellten

Die Ausführungen in Abschnitt 10.5 haben gezeigt, daß es für die Vertreter der Leitenden Angestellten zunächst einmal wichtig ist, welches Ressort für ihre Personalangelegenheiten zuständig ist: Das Ressort des Vorstandsvorsitzenden oder das Personalressort. Dabei gilt letzteres keineswegs als selbstverständlich, vor allem, wenn man bislang eben nicht vom Personalressort betreut wurde.

Ansonsten wird der Stellenwert des Personalressorts – sofern man seinen genauen Aufbau und Umfang überhaupt kennt – als durchaus angemessen betrachtet oder – ähnlich den Betriebsräten – eine Verstärkung des Einflusses entweder auf der nachgeordneten (Geschäftsbereiche, Werke) oder übergeordneten (Konzern-)Ebene propagiert.

Zur Position des Arbeitsdirektors im Vorstand gaben 15 von 22 Leitenden an, daß er ihres Wissens nach in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse voll einbezogen werde. In zwei Fällen wurde relativierend bemerkt, daß der Arbeitsdirektor „zwar informiert“

werde, „aber keinen direkten Zugriff auf die Tochtergesellschaften habe, da diese in unternehmenspolitischen Fragen weitgehend eigenverantwortlich handeln.“ (Zitat eines Leitenden Angestellten aus einem multinationalen Unternehmen).

Aus einem Unternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation wird berichtet: „Der Arbeitsdirektor hat nicht den gleichen Stellenwert. Er muß aber rechtzeitig informiert sein; grundsätzlich haben die Spartenleiter das Sagen.“

Demgegenüber wurde dem Arbeitsdirektor und dem Personalressort in vier Unternehmen eine herausgehobene Stellung bei Stilllegungen und anderen unternehmenspolitischen Maßnahmen attestiert.

10.6.4 Einschätzung des MitbestG unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsdirektors

(1) Arbeitsdirektoren

Die Position des „Arbeitsdirektors“ wurde durch § 33 MitbestG für 31 der 33 beteiligten Unternehmen in der ersten Untersuchung zwingend vorgeschrieben, in den beiden Montan-Unternehmen besteht sie bereits seit den fünfziger Jahren. Um so interessanter sind die Auffassungen der Personalvorstände über das Gesetz, dem sie – je nach Tradition des Personalwesens im Unternehmen – mehr oder weniger direkt ihre Vorstandsfunktion als Arbeitsdirektor“ zu verdanken haben.

Zehn Arbeitsdirektoren berichteten über Veränderungen in Satzungen oder Geschäftsordnungen anlässlich des Inkrafttretens des MitbestG.

Art der Veränderung	Häufigkeit absolut	Prozent*
Reduktion/Abschaffung der zustimmungspflichtigen Geschäfte des Aufsichtsrats	6	19,3
Zuordnung der Leitenden Angestellten zum Vorstandsvorsitzenden bzw. Gesamtvorstand	6	19,3
Erweiterung des Katalogs der zustimmungspflichtigen Geschäfte des Aufsichtsrats	3	8,7
Einführung von informationspflichtigen Geschäften des Aufsichtsrats	2	6,4
Modalitäten der Aufsichtsrats-Ausschußarbeit und -besetzung	3	8,7

* Berechnungsgrundlage: 31 Unternehmen.

Abbildung 10.64: Veränderungen in Satzungen und Geschäftsordnungen anlässlich des MitbestG (Mehrfachnennungen möglich)

Die bewußte Ausgrenzung der Personalangelegenheiten der Leitenden aus dem Ressort des Arbeitsdirektors ist in nahezu jedem fünften befragten Unternehmen festzustellen, wie Abbildung 10.64, Seite 214 zeigt. Dieses Vorgehen – seinerseits als Vorsichtsmaßnahme für den Fall eines Arbeitsdirektors aus Gewerkschaft oder Betriebsrat gedacht – wird heute allgemein als „Überreaktion“ bewertet.

Auf nahezu einhellige Zustimmung stößt das gegenüber dem Montanmodell veränderte Bestell-Verfahren der Arbeitsdirektoren 1976. Eine Ausnahme bilden hier die beiden Interviewpartner aus gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sowie ein Arbeitsdirektor aus der Tochtergesellschaft eines Montanunternehmens, die dem MitbestG unterliegt. Letztgenannter fügte aber relativierend hinzu: „Die Montan-Regelung ist jedoch nicht generell wünschbar, das sehe ich jetzt anders als vor 20 Jahren. Ein Arbeitsdirektor aus der Gewerkschaft wird das Vertrauen seiner Vorstandskollegen nie bekommen. Bei Arbeitsplatzabbau wird seine Position dann noch schwieriger, weil die Kritik aus seiner eigenen Klientel dazu kommt.“

Folgende Statements wurden unter anderem von den Arbeitsdirektoren zum MitbestG und seiner Wirkung im Unternehmen abgegeben:

- Das Personalressort hat eine Aufwertung erfahren.
- Dem Agieren des Vorstands sind neue Grenzen gesetzt worden, alles muß sorgfältiger vorbereitet und begründet werden.
- Entscheidungsprozesse verzögern sich durch mehr Institutionalismus.
- Zusammenarbeit und Informationsaustausch mit Aufsichtsrat und Betriebsrat wurden intensiviert und verbessert. „Mehr Konsens ist erforderlich.“

Ein Interviewpartner aus der Elektronikbranche faßt seine Erfahrungen so zusammen: „Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter ist gestiegen. Die Vorstände nehmen endlich zur Kenntnis, daß es Betriebsräte gibt, z. B. dadurch, daß diese mit über ihre Bestellung abzustimmen haben. Außerdem ist – auch durch die Externen – mehr Kompetenz in die Aufsichtsräte gekommen; auch mit den Gewerkschaftsvertretern habe ich nur positive Erfahrungen gemacht. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wollen auch mehr Mitverantwortung, sie wollen sich nicht vor der Verantwortung drücken.“

Die Mehrzahl der Arbeitsdirektoren konnte im Unternehmen jedoch keine gravierenden Veränderungen durch das MitbestG feststellen. Negative Erfahrungen waren die Ausnahme. So beklagte ein Personalvorstand, das „geistige Klima der Zusammenarbeit werde nun stärker durch radikale Betriebsräte belastet.“

Veränderungen des MitbestG wünschten nur acht Arbeitsdirektoren, die übrigen hatten zum Teil eher Änderungswünsche zum Bereich der Betriebsverfassung, nicht aber zum Unternehmensverfassungsrecht.

Folgende Kritikpunkte/Änderungsvorschläge wurden genannt:

- Die numerische Parität im Aufsichtsrat ist eine Fehlkonstruktion.

- Dem Arbeitsdirektor wird formell eine Sonderstellung im MitbestG zugewiesen, die er de facto in einem „76er“-Unternehmen gar nicht einnehmen kann.
- Im Aufsichtsrat werden den Externen zu viele Mandate eingeräumt. Die Sitzverteilung auf der Arbeitnehmerseite sollte flexibel an die betrieblichen Gegebenheiten (z. B. Organisationsgrad und Bedeutung der Gewerkschaften im Unternehmen) angepaßt werden können.
- Der Vertreter der Leitenden Angestellten hat eine unglückliche, schwierige Position und ist zudem überflüssig.
- Die Zahl der Aufsichtsratsmandate ist vom Gesetzgeber zu groß gewählt worden; Entscheidungsprozesse werden hierdurch komplizierter.
- Das Wahlverfahren des MitbestG ist zu umständlich und zu teuer.

Zum Arbeitsdirektor der Montanindustrie gehen die 31 Amtskollegen aus den Unternehmen gemäß MitbestG 1976 eher auf Distanz. Generell herrscht die Auffassung vor, daß eine Ausweitung der Montan-Mitbestimmung ebenso unakzeptabel wie unwahrscheinlich sei. Auch wenn die Einführung des Ressorts des Arbeitsdirektors in den Unternehmen des MitbestG 1976 mittlerweile breite Anerkennung findet, so bestehen gegenüber weitergehenden Mitbestimmungskonzepten große Vorbehalte. Diese Haltung schließt jedoch in vielen Unternehmen nicht prinzipiell aus, daß auch ein Betriebsratsvorsitzender als Nachfolger des amtierenden Arbeitsdirektors vorstellbar und durchsetzbar ist. In der Regel dürfte aber ein Kandidat zum Nachfolger gewählt werden, der von der Anteils-eigenerseite oder dem Gesamtvorstand favorisiert wird.

(2) Vorstandskollegen

Von den 13 Befragten, die aus „76er“-Unternehmen kamen, wünschten sieben (= 53,8 Prozent) keine Änderungen am MitbestG. Häufig wird von ihnen die Floskel gebraucht: „Man kann mit dem Gesetz leben.“ Doch ergänzt ein Gesprächspartner daraufhin: „Lieber wäre mir aber die völlige Abschaffung des MitbestG!“ Insgesamt sprachen sich immerhin drei Interviewpartner (= 23 Prozent) für eine Abschaffung des MitbestG von 1976 aus. Das Antwortverhalten der befragten Vorstandskollegen weicht in dieser Hinsicht deutlich von dem der übrigen Aktorengruppen ab.

Von drei Vorstandsmitgliedern wurden Änderungsvorschläge zu folgenden Punkten genannt:

- Abschaffung der externen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat,
- Abbau der Mitbestimmung auf Aufsichtsratsstufe zugunsten einer Stärkung der Betriebsverfassungsebene,
- Vereinfachung des Wahlverfahrens der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Der letztgenannte Punkt war auch schon von Vertretern der Arbeitsdirektoren- und Betriebsrätegruppe kritisiert worden.

(3) Betriebsräte

Zum Abschluß der Gespräche mit den Betriebsratsvorsitzenden wurde die Frage nach Änderungsvorschlägen bezüglich des MitbestG 1976 gestellt. Während von den Arbeitsdirektoren die überwiegende Mehrheit keinerlei Änderungswünsche hatte, gilt dieses nur für sechs Betriebsräte (= 22,2 Prozent). Die Kritik der verbleibenden 19 Interviewpartner faßt Abbildung 10.65 zusammen (zwei Gesprächspartnern aus der Montanindustrie wurde diese Frage nicht gestellt):

Auch inhaltlich unterscheiden sich die Änderungswünsche der betrieblichen Arbeitnehmervertreter stark von jenen der Arbeitsdirektoren. Die Idealvorstellung von einem Mitbestimmungsgesetz wird bei den meisten Betriebsräten noch immer vom Montan-Mitbestimmungsgesetz verkörpert, wie die oben aufgeführten Nennungen zeigen.

Nicht unerwähnt bleiben sollte zum Schluß jedoch, daß häufig eher Änderungen auf Betriebsverfassungsebene gewünscht werden, z. B. hinsichtlich der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei wirtschaftlichen Angelegenheiten und bei neuen Technologien. So überrascht es nicht, wenn sogar ein Interviewpartner aus einem (mittlerweile ehemals) gemeinwirtschaftlichen Unternehmen betont: „Der Aufsichtsrat ist für die Ansiedlung von Mitbestimmungsrechten am wenigsten geeignet. Die Mitbestimmung sollte stärker auf der Betriebsratsebene liegen. Eine Neufassung des Unternehmensrechts ist notwendig, die den Betriebsrat auch auf Unternehmensebene stärker einbezieht.“

Montanregelung als Zielvorstellung	6	22,2 %
Wegfall des Doppelstimmrechts des Aufsichtsrats-Vorsitzenden	11	40,7 %
Gesetzliche Verankerung der Aufgaben des Arbeitsdirektors	3	11,1 %
Wegfall des Vertreters der Leitenden im Aufsichtsrat	5	18,5 %
Vereinfachung/Änderung des Wahlverfahrens	3	11,1 %

Abbildung 10.65: Änderungsvorstellungen der Betriebsräte bezüglich des MitbestG (Mehrfachnennungen möglich) (n = 27)

(4) Externe Arbeitnehmervertreter

Im Gegensatz zu den anderen Gruppen von Gesprächspartnern haben sich mit nur einer Ausnahme alle neunzehn Gewerkschaftsvertreter für Veränderungen am MitbestG 1976 ausgesprochen. Die meisten Änderungsvorschläge laufen auf eine inhaltliche Angleichung an entsprechende Regelungen im Montanbereich hinaus, z. B. die Bestellung des Arbeitsdirektors oder das Verfahren der Pattauflösung bei Abstimmungen im Aufsichtsrat. Die folgende Abbildung 10.66 bietet dazu einen Überblick.

Die Tatsache, daß bei den meisten Befragten die Montanmitbestimmung als Idealvorstellung dominiert, ist auf die programmatische Fixierung der mitbestimmungspolitischen Zielvorstellungen – bei allen DGB-Gewerkschaften wie auch bei der DAG – auf dieses Modell zurückzuführen. Dazu abweichende Auffassungen werden bei den Externen offiziell nur selten vertreten. Der Vertreter der HBV, der sich dafür ausspricht, daß das MitbestG 1976 „erstmal Tritt fassen“ und „sich in der Praxis bewähren“ solle, bevor über notwendige Veränderungen nachgedacht wird, stellt eine Ausnahme dar: „Anfangs waren wir sehr mißtrauisch, doch die Vorurteile sind zum Teil abgebaut. Das Gesetz ist besser als die Drittelparität und ausbaufähig.“

Der Arbeitsdirektor sollte nach dem Montanverfahren bestellt werden.	10	55,5 %
Abschaffung des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden.	8	44,4 %
Der Vertreter der Leitenden Angestellten sollte der Anteilseignerseite zugeordnet werden.	1	5,5 %
Der Vertreter der Leitenden Angestellten sollte ganz aus dem Aufsichtsrat verschwinden.	1	5,5 %
Gesetzlich fixierte paritätische Besetzung aller Aufsichtsrats-Ausschüsse.	1	5,5 %
Der Arbeitsdirektor sollte nicht aus dem betreffenden Unternehmen kommen.	1	5,5 %

Abbildung 10.66: Änderungsvorstellungen der Gewerkschaftsvertreter zum MitbestG 1976; Mehrfachnennungen möglich (n = 19)

(5) Anteilseignervertreter

Während sich neun Gesprächspartner gegen Änderungen des MitbestG aussprechen, werden von den übrigen sechs Befragten verschiedene Änderungswünsche eingebracht (vgl. Abbildung 10.67).

Lediglich ein Befragter spricht sich für die völlige Abschaffung des MitbestG 1976 und seinen Ersatz durch das US-amerikanische Board-Modell aus. Die übrigen Vorschläge beinhalten eine Modifikation des Modells in bestimmten Teilbereichen, doch als besonders störend wird von über einem Drittel der Anteilseignervertreter der Titel „Arbeitsdirektor“ empfunden. Die – nicht mehr an das Montan-Modell erinnernde – Bezeichnung „Personalvorstand“ wird für passender gehalten, da nach einheitlicher Auffassung der Anteilseignervertreter der „Arbeitsdirektor ein Vorstand wie alle anderen ist.“

Streichung des Titels „Arbeitsdirektor“, Ersetzung durch „Personalvorstand“	6	40,0 %
Wegfall der „Zwangsplätze“ für Gewerkschaftsvertreter	2	13,3 %
Ausschluß des Doppelstimmrechts bei der Bestellung des Arbeitsdirektors	1	6,7 %
Völlige Abschaffung des '76er Modells; Ersetzung durch das amerikanische Board-Modell	1	6,7 %

Abbildung 10.67: Änderungsvorstellungen der Anteilseignervertreter zum MitbestG 1976 (Mehrfachnennungen möglich) (n = 15)

6) Vertreter der Leitenden Angestellten

Von seiten der Vertreter der Leitenden Angestellten gab es eine große Zahl von Änderungswünschen; lediglich fünf Gesprächspartner gaben an, sie seien wunschlos zufrieden“ mit dem Gesetz. Die Anregungen der übrigen 17 Personen sind in Abbildung 10.68 wiedergegeben.

Gesetzliche Etablierung eines Sprecherausschusses	5	22,7 %
Wahl des Vertreters der Leitenden Angestellten nur durch die Leitenden Angestellten	4	18,1 %
Wahl des Arbeitsdirektors nur mit allen oder Mehrheit der Arbeitnehmer-Stimmen	5	22,7 %
Präzisierung und Fixierung eines Katalogs von zustimmungspflichtigen Geschäften	2	9,0 %
Kündigungsschutz für den Vertreter der Leitenden Angestellten	2	9,0 %
Gesetzliche Fixierung der Kompetenzen im Aufsichtsrat	2	9,0 %
Wegfall des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden	2	9,0 %

Abbildung 10.68: Änderungsvorschläge der Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat (Mehrfachnennungen möglich) (n = 22)

10.6.5 Zusammenfassung

Um die Kernaussagen der sechs Aktorenanalysen stärker zu verdichten und den Vergleich der Ergebnisse zu erleichtern, soll abschließend eine komprimierte Abbildung gegeben werden. Abbildung 10.69, Seite 220 gibt schlagwortartig die Einschätzungen der sechs befragten Aktorengruppen zu den verschiedenen Aspekten der Situation des Arbeitsdi-

Themenbereich	Einschätzung durch					
	Arbeitsdirektor	Betriebsrat	Vorstandsmitglieder	Vertreter der leitenden Angestellten	Anteilseignervertreter	Gewerkschaftsvertreter
Position des Arbeitsdirektors im Vorstand	Akzeptiert, gleichberechtigt	30 Prozent sehen Akzeptanzprobleme	Gute Kooperation, überwiegend akzeptiert	Überwiegend akzeptiert	Überwiegend akzeptiert	Arbeitsdirektoren sollten um mehr Einfluß kämpfen
Kompetenzen Arbeitsdirektor	2/3 sind zufrieden	2/3 sind zufrieden	Ausreichend	Zufriedenstellend	Zufriedenstellend	Sollten umfassender sein
Rolle des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat	Nur für Arbeitnehmervertreter wichtig, sonst nachrangig	Nachrangig, nur für Arbeitnehmervertreter wichtig	Nachrangig, nur für Arbeitnehmerseite wichtig	Zum Vertreter der Leitenden Angestellten kaum besondere Kontakte	Nachrangig, Vorstandsvorsitzender ist zentrale Figur im Vorstand	Zentraler Ansprechpartner für Externe (75 Prozent)
Kontakte des Arbeitsdirektors zu Betriebsrat/Arbeitnehmervertreter	Intensiv, zentraler Ansprechpartner im Vorstand	Intensiv, zentraler Ansprechpartner im Vorstand	Arbeitsdirektor hat intensivste Kontakte zu Arbeitnehmervertreter	Sehr intensiv	Kann nicht beantwortet werden	Sehr intensiv
Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen	Gleichrangig, umfassend einbezogen	Voll einbezogen (85 Prozent)	Gleichberechtigt, vor allem nur bei Betriebsänderungen	Voll einbezogen	Gleichberechtigt eingebunden	Arbeitsdirektor nicht voll eingebunden; zum Teil Exekutivorgan
Stellenwert des Personalressorts	3/4: hoher, gleichberechtigter Stellenwert	Oft noch kein gleichrangiger Stellenwert	1/3: Personal hat Servicefunktion	Wohl einigermaßen gleichrangig, konnte z.T. nicht beantwortet werden	Gleichberechtigte, verbesserte Stellung durch MitbestG '76	50 Prozent: P hat keine gleichberechtigte Stellung; stark verbesserungsbedürftig
Beurteilung des MitbestG '76	Zufrieden, kaum Änderungswünsche	Etliche Änderungswünsche; Ziel: Montanmodell	Können „damit leben“, 25 Prozent fordern Abschaffung	Bessere Vertretung und gesetzliche Absicherung des Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat; sonst o. k.	Zufrieden; Arbeitsdirektor-Titel soll aber ersetzt werden	Unzufrieden; fordern Montanmodell (75 Prozent)

Abbildung 10.69: Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors (Antworten auf offene Fragestellungen)

rektors wieder, die – bis auf wenige Ausnahmen – in allen Interviews angesprochen wurden.

Aus Abbildung 10.69 wird deutlich, daß zu den meisten Fragenkomplexen ein relativ einheitliches, von übereinstimmenden Einschätzungen geprägtes Antwortverhalten erhoben wurde. Ausnahmen bilden jedoch in einigen Bereichen die interviewten Vorstandskollegen der Arbeitsdirektoren und die Gewerkschaftsvertreter, die z. B. hinsichtlich der Einschätzung des Stellenwertes des Personalressorts im Unternehmen und der Beurteilung des MitbestG 1976 stark divergieren und sich gegenüber den Auffassungen der übrigen vier Interviewpartnergruppen abheben.

So betont immerhin ein Drittel der Vorstandskollegen, daß dem Personalressort primär eine Servicefunktion zukommt; sie halten auch eine klare Begrenzung der Kompetenzen des Arbeitsdirektors (z. B. bei der Zuordnung der Leitenden Angestellten oder im Grenzbereich zum Finanzressort) für notwendig. Demgegenüber fordert die Mehrheit der Gewerkschaftsvertreter, daß der Stellenwert des Personalwesens ebenso verbessert werden müsse wie auch der Einfluß und die Kompetenzen des Arbeitsdirektors umfassender sein sollten. Die übrigen vier Personengruppen äußern sich hierzu mehrheitlich zufriedenstellend.

Ein vergleichbares Meinungsbild bietet sich bei Betrachtung der Aussagen zum MitbestG 1976. Während die Arbeitsdirektoren, die Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat und die Anteilseignervertreter kaum inhaltliche Änderungswünsche vorbringen, stößt das Gesetz bei vielen Vorstandskollegen auf – mehr oder weniger deutlich ausgesprochene – Ablehnung. Immerhin jeder vierte Interviewpartner aus dieser Gruppe fordert die völlige Abschaffung des MitbestG 1976. In dieselbe Richtung, jedoch mit anderer Zielsetzung, weist die harte Kritik der Gewerkschaftsvertreter. 75 Prozent von ihnen lehnen das MitbestG 1976 ab, da sie das Montanmodell als Idealziel verfolgen. Dies gilt in deutlich abgeschwächter Form auch für die befragten Betriebsräte.

Hinsichtlich der Rolle des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat sowie seiner Beziehungen zu den betrieblichen Arbeitnehmervertretern herrscht dagegen breite Übereinstimmung, wie aus der Abbildung deutlich wird.

Abschließend sei noch auf die Frage eingegangen, ob ein Montan-Arbeitsdirektor auf breite Akzeptanz im Unternehmen stoßen würde, nachdem ja die Erfahrungen mit dem „76er“ Personalvorstand von seiten der Unternehmensleitungen, betrieblichen Arbeitnehmer und Anteilseigner relativ positiv gesehen werden. Zwar ist in vielen Unternehmen nach Auffassung aller Aktorengruppen die Bestellung eines ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zum Nachfolger des amtierenden Arbeitsdirektors (theoretisch) durchaus denkbar und mehrheitsfähig – doch bedeutet dies keinesfalls, daß die vehemente Ablehnung der Montanmitbestimmung und damit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bei Anteilseignern und Vorstandsmitgliedern aus den „76er“ Unternehmen eine Abschwächung erfahren hätte.

Ein Arbeitsdirektor, wie er nach dem Montanmitbestimmungsgesetz bestellt wird, würde hingegen von den meisten Personalvorständen, Vorstandsmitgliedern und Anteilseigner-

vertretern als Fremdkörper angesehen. Ähnlich ist es bei den Vertretern der Leitenden Angestellten, auch wenn sie hierzu einen etwas moderateren Standpunkt einnehmen. Naturgemäß haben die externen und die internen Arbeitnehmervertreter hierzu eine gegenteilige Ansicht. Dabei ist insgesamt festzustellen, daß die befragten Interviewpartner von vielfältigen (positiven wie negativen) Vorurteilen nicht frei sind. Offensichtlich haben sie kaum Informationen bzw. persönliche Kontakte zu Montan-Arbeitsdirektoren und umgekehrt. Entweder werden diese als letztlich ferngesteuerte „U-Boote“ der Gewerkschaften gesehen oder als die persönliche Verkörperung der „berechtigten“ Arbeitnehmerinteressen. Meine subjektiven Eindrücke gehen eher dahin, daß die funktionalen und personalen Unterschiede weitaus geringer sind als vielfach angenommen wird. Dabei ist ohne weiteres klar, daß die Handhabung von unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen bei unterschiedlicher „ideologischer“ Herkunft des Arbeitsdirektors unterschiedlich verläuft: Einerseits gehört der Arbeitsdirektor vorbehaltlos zum Arbeitgeber-Lager (wenn auch mit evtl. vorhandener latenter Furcht vor sozialer Nachgiebigkeit), andererseits ist er ein Mittler im Vorstand zwischen Unternehmensleitung, Gewerkschaftsleitung und Betriebsrat.

Die „inoffiziellen“ Befragungen gegen Ende der Interviews haben gezeigt, daß der Montan-Arbeitsdirektor für die Befragten keine Aktualität mehr besitzt. Eine Gesetzesänderung im Hinblick auf das entsprechende Bestellungsverfahren wird für äußerst unwahrscheinlich gehalten. Gewerkschaften und Betriebsräte im Aufsichtsrat bzw. Aufsichtsratspräsidium gehen statt dessen offensichtlich dazu über, den potentiellen Nachfolger für die Position des Arbeitsdirektors möglichst frühzeitig und einvernehmlich auszusuchen. Dabei gelten die eben verwandten Adjektive eine Nuance nachdrücklicher als bei anderen Vorstandsmitgliedern. Insofern ist der Arbeitsdirektor 1976 nur etwas bedingter ein „Vorstandsmitglied wie jedes andere“ auch. Eindeutig geht die Tendenz zum betrieblich bewährten Manager mit Erfahrung in der Personalführung bzw. im Personalwesen, von dem angenommen wird, daß er die notwendigen sozialen Kompetenzen zur Regelung der internen und externen Arbeitsbeziehungen besitzt. Dabei soll im nächsten Abschnitt untersucht werden, welche Interaktionsmuster die Handlungssituation des obersten Personalmanagers in der Unternehmungsleitung bestimmen können.

11. Kapitel

Situations-Analyse

11.1 Ausgewählte Situationsfaktoren der Handlungssituation

Wie in Teil I dargestellt, wird die Handlungssituation des obersten Personalmanagers in der Unternehmungsleitung durch aktoren- und prozeßbezogene Situationsfaktoren beeinflusst, die sich unterschiedlichen Ebenen von Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen zuordnen lassen. Hierauf wurde in der vorangegangenen Aktorenanalyse im einzelnen näher eingegangen. Darüber hinaus wurde versucht, die Ausprägung von Ergebnis-Variablen zu ermitteln, welche im Zusammenspiel der aktoren- und prozeßbezogenen Situationsfaktoren festzustellen sind. In diesem Zusammenhang wurde wie folgt vorgegangen:

Aufgrund der in Teil I dargestellten Situationsfaktoren wurden die Ergebnisse der Leitfaden-Interviews aus der ersten Untersuchung pro Unternehmen zu sogenannten Situationsanalysen in verbaler Form verdichtet. Um sich hierbei einen exemplarischen Eindruck zu verschaffen, werden im Anhang zwei „freie“ Situationsanalysen vorgestellt, aus denen recht deutlich wird, wie sich die Handlungssituationen voneinander unterscheiden. Vor dem Hintergrund der im letzten Abschnitt beschriebenen Erfahrungen wurden nun pro Unternehmen *standardisierte* Situationsanalysen erstellt, wobei die in Teil I vorgestellten Situationsfaktoren als Grundlage dienten. Es versteht sich von selbst, daß die hierbei formulierten Aussagen von den Mitgliedern des Untersuchungsteams jeweils kritisch verglichen wurden, wobei die Interview-Protokolle die wichtigste Interpretationsquelle bildeten (Fischer 1982, S. 180 ff.).

Die nun erstellten 33 *standardisierten* Situationsanalysen bildeten die Basis für die weitere Untersuchung von Handlungssituationen im Hinblick auf aktoren- und prozeßbezogene Situationsfaktoren sowie im Hinblick auf die Ausprägung von Ergebnis-Variablen.

Im Anhang werden auch zwei *standardisierte* Situationsanalysen vorgestellt, wobei es sich um dieselben Unternehmen handelt wie bei den ausführlichen Situationsanalysen. Gliederungsmerkmal sind die in Teil I erwähnten Situationsvariablen, deren Operationalisierung und Skalierung induktiv im Zuge des Auswertungsprozesses vorgenommen wurde, wie auch weiter unten noch zu sehen sein wird.

Es bietet sich an, die erstellten Situationsanalysen nach typologischen Gesichtspunkten zu differenzieren (vgl. z. B. Staehle/Osterloh 1988). In diesem Zusammenhang dürfte eine Typologie sinnvoll sein, die zunächst an den einzelnen *Aktoren ansetzt und später auch beziehungsbezogene* Aspekte (z. B. Entscheidungs-, Kommunikations- und Wahrnehmungsprozesse) berücksichtigt.

11.2 Ausgewählte Merkmale der beteiligten Akteure

Im folgenden werden aus den Situationsanalysen pro Unternehmen jene Merkmale weiter ausgewertet und gegebenenfalls verdichtet, die im Hinblick auf die Gewinnung aktoren-spezifischer Typologien als relevant angesehen worden sind. Dabei wurden auch die Erkenntnisse aus den in Kapitel 10 dargestellten Aktorenanalysen berücksichtigt, welche unmittelbar aus der Auswertung der Leitfaden-Interviews gewonnen wurden.

11.2.1 Arbeitsdirektor

Es ist festzustellen, daß in den hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmen das Personalressort meistens mit einem relativ breiten Aufgabenfeld (Kernbereich) vertreten ist. Interessant für die Auffassung der Arbeitgeberseite über die Bedeutung der Personalfunktion ist dabei die empirische Beobachtung, inwieweit das Personalressort mit einem erfahrenen Personalvorstand (Arbeitsdirektor) besetzt ist oder ob es sich um ein Ressort handelt, das vom Amtsinhaber eher als Zusatzfunktion zum angestammten Vorstandsressort wahrgenommen wird. Sicherlich spielt hier die Unternehmungsgröße eine wichtige Rolle. Es ist aber auch ein Zeichen für die Professionalität der Personalarbeit, wenn sie durch ein Vorstandsmitglied vertreten ist, das seiner Aufgabe so nachkommt, daß sie als gleichberechtigte, unternehmerische und unternehmensbezogene Funktion angesehen wird (Wächter 1987, S. 146 ff.). Allerdings sind kontinuierliche Besetzungsmuster in diesem Bereich ebenso denkbar wie gegenläufige, unter Umständen zyklisch schwankende Verhaltensweisen. Dabei kann eine hohe Professionalität der Personalarbeit sowohl ein eigenständiges Vorstandsressort begünstigen als auch im Gegenteil die Überlegung fördern, den Bereich Personal- und Sozialwesen einem anderen Ressort zuzuordnen.

Die Situationsanalyse hat in diesem Zusammenhang ergeben (vgl. auch die vorherige Aktorenanalyse), daß unterschiedliche *Positions-* und *Personentypen* anzutreffen sind:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
Relativ breites Gebiet	28	84,8
Relativ eingegengtes Gebiet	5	15,2
	33	100,0

Abbildung 11.1: Breite des Aufgabengebietes/Kompetenzumfang pro Unternehmen

Dabei wurde für jedes Unternehmen die jeweils eingeschätzte Situation auf folgendem Profil eingetragen:

1	3	5
Eingeengtes Personalressort	Minimaldefinition des Kernbereichs	Breit ausgestaltetes Personalressort

Die *Professionalität des Amtsinhabers* wird aus folgender Aufstellung deutlich:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
(Langjähriger) Personalprofi	15	45,0
„Angelernter“ Personalfachmann, mit mittlerweile nicht unerheblicher Personalpraxis, obwohl aus anderen Fachgebieten stammend	8	24,4
Kein Personalfachmann, gleichwohl mit unmittelbarer Führungserfahrung und mit Erfahrung in der Führung größerer Unternehmenseinheiten	10	30,6
	33	100,0

Abbildung 11.2: Professionalität des Amtsinhabers

Auch hier bietet sich, wie bei den anderen noch näher behandelten Situationsfaktoren, eine entsprechende profilbezogene Darstellung an. Hierauf wird später noch in diesem Kapitel zurückzukommen sein. Besteht hier ein Zusammenhang zur *Art der Personalpolitik*? Aus den Kontext- und Situationsanalysen ergibt sich folgende Verteilung:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
„Moderne“ Personalpolitik (strategisch orientierte Personal- und Führungssysteme, Individualisierungs- und Flexibilisierungskonzepte)	9	27,3
„Abgeklärt-vorsichtige“ Personalpolitik (betont die Machbarkeitsgrenzen der oben genannten Systeme und Konzepte)	14	42,4
„Passiv-konservative“ Personalpolitik (lehnt oben genannten Konzepte und Systeme wegen mangelnder Durchführbarkeit ab)	10	30,3
	33	100,0

Abbildung 11.3: Ausrichtung der Personalpolitik

Es ist unverkennbar, daß folgende Zusammenhänge bestehen:

- Mit zunehmendem Alter und zunehmender Personalpraxis des Personalvorstands nimmt die Skepsis gegenüber „modernen“ Personalsystemen und -konzepten zu.
- Dieser Zusammenhang gilt sowohl für den langjährigen Personalprofi als auch für den „angelerten“ Personalfachmann, der aus anderen Fachgebieten stammt und mittlerweile eine nicht unerhebliche Personalpraxis erworben hat.
- Die Tendenz, eine „moderne“ Personalpolitik zu vertreten, gilt insbesondere für jüngere Personalvorstände und für solche, die aus anderen Ressorts stammen.
- Umgekehrt ist der „unerfahrene“ Personalvorstand nicht automatisch ein strategisch orientierter Arbeitsdirektor. Die Neigung zu ausgeprägt administrativem Verhalten („Verwalten des Personalressorts“) kann ebenso ausgeprägt sein und ist, falls die persönliche Risikofreude nicht besonders groß ist, auch verständlich.

11.2.2 Betriebsrat

Unterschiedliche Betriebsratstypen sind bereits 1981 von Kotthoff 1981 untersucht worden. Dabei hat er zwischen folgenden Typen unterschieden, deren Verteilung nach diesem Schema bei den hier befragten Firmen wie folgt zu charakterisieren ist.

	Anzahl Unternehmen	Prozent
I. Der ignorierte Betriebsrat	1	3,0
II. Der isolierte Betriebsrat	0	-
III. Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	7	21,2
IV. Der respektierte zwiespältige Betriebsrat als Ordnungsfaktor	2	6,1
V. Der respektierte standfeste Betriebsrat	12	36,4
VI. Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht	11	33,3
VII. Der klassenkämpferische Betriebsrat	-	-
n =	33	100,0

Abbildung 11.4: Betriebsratstypen nach Kotthoff

Es wird deutlich, daß im hier vorliegenden Sample vorrangig drei Typen stark vertreten sind: einmal der Betriebsrat, der sich als Organ der Geschäftsleitung sieht, zweitens der respektierte, standfeste Betriebsrat und drittens der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht. Dabei ist bemerkenswert, daß sich diese Typen sowohl bei Unternehmen gemäß

MitbestG als auch in montanmitbestimmten Unternehmen finden. Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung (Typ III) kann sich entweder als verlängerten Arm der Anteilseigner- bzw. Arbeitgeberseite oder der Arbeitnehmerbank sehen, deren Interessen in der Geschäftsleitung bzw. im Vorstand zu vertreten sind. Absolut überwiegt jedoch gerade bei den hier befragten großen Unternehmen der Betriebsrat als respektierte Größe, der sich bei konsequenter Ausnutzung der ihm zur Verfügung stehenden Informationsmittel zu einer gewissen Gegenmacht entwickeln kann, wenn auch bei einer insgesamt kooperativen und keineswegs klassenkämpferischen Grundeinstellung.

Diese Ergebnisse stehen auf den ersten Blick in einem gewissen Gegensatz zu Kotthoffs Untersuchungsergebnissen (Kotthoff 1981, S. 248), wo die Typen II und III in 14 bzw. 17 Betrieben (22,2 Prozent bzw. 27 Prozent) von 63 Betrieben relativ am stärksten vertreten sind. Allerdings weist Kotthoff bereits auf den engen Zusammenhang zwischen Typengruppe und Betriebsgröße hin. Insofern ist es nachvollziehbar, wenn bei den in diesem Untersuchungssample vertretenen Groß- und Größtunternehmen der Anteil „emanzipierter“ Partizipationstypen stärker vertreten ist. „Von den Betrieben der Typengruppe IV bis VI (haben) ... 75 Prozent mehr als 600 Beschäftigte. Mit der Betriebsgröße steigen die Chancen für eine symmetrische Partizipation zwar nicht linear, aber in Sprüngen, wobei der entscheidende Sprung bei einer Größenordnung von ca. 600 Beschäftigten liegt“ (Kotthoff 1981, S. 249). Dieser „Bewußtseinssprung“ ist bei den hier untersuchten Firmen ja durchweg überschritten.

Andererseits ist nicht zu übersehen, daß ein Betriebsrat recht heterogen zusammengesetzt sein kann. Für den Gesamt- und den Konzernbetriebsrat gilt dies um so mehr. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß die Betriebsratsmitglieder sowohl stark und geschlossen bzw. schwach, gespalten und zerstritten als auch sach- und unternehmensbezogen vs. ideologisiert und politisiert auftreten können. Dabei ist mit zu bedenken, daß das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung u. a. stark personenabhängig ist. Hierauf wird weiter unten noch näher einzugehen sein.

Im überwiegenden Fall ist der Betriebsrat in der vorliegenden Untersuchung als *sach- und unternehmensbezogen* zu charakterisieren (25/73,5 Prozent). Ebenfalls sehr häufig hat man den Eindruck, daß die einzelnen Betriebsratsorgane trotz gelegentlich unterschiedlicher Interessen als geschlossen zu charakterisieren sind (21/61,8 Prozent). Hinweise auf Fraktionsbildung erhielten wir in lediglich zwei Fällen. Von einem kritisch-distanzierten Verhältnis kann in acht Fällen gesprochen werden (23,5 Prozent). Sieht man von den Verzerrungen einmal ab, die sich bei der relativ kleinen Anzahl der untersuchten Personen im Quervergleich zu Kotthoffs Ergebnissen ergeben, muß andererseits festgestellt werden, daß sie sich insgesamt zu einem erklärbaren Ganzen zusammenfügen lassen.

11.2.3 Anderes Vorstandsmitglied

Die befragten Vorstandsmitglieder lassen sich insbesondere danach differenzieren, inwieweit sie die Position des Arbeitsdirektors/Personalvorstands als gleichberechtigt

akzeptieren. Insofern ergeben sich unterschiedliche Akzeptanzgrade, die sich wie folgt darstellen lassen: Während die Dominanz des Personalressorts als Sonderfall gilt (der Arbeitsdirektor ist hier zugleich auch Vorstandsvorsitzender), wird von jeweils der knappen Hälfte der befragten Vorstandsmitglieder das Personalressort als „voll“ (45,9 Prozent) bzw. als „begrenzt“ gleichberechtigt (42,8 Prozent) eingestuft. Dabei fällt auf, daß der Akzeptanzgrad dann höher ist, wenn der Arbeitsdirektor/Personalvorstand ausschließlich für das Personalressort zuständig ist (56,5 Prozent bei „voll“ vs. 60 Prozent bei „begrenzt“). Es wird also nicht deutlich, daß durch die Verantwortung für wichtigere“ Ressorts die Akzeptanz des Personalvorstands steigt. Als vielversprechender wird hier die Alternative angesehen, daß der Personalvorstand im Zuge seiner vorherigen Personalentwicklung möglichst viele unterschiedliche Verwendungen erhalten hat und dabei zunehmend mit unternehmerischen Aufgabenstellungen konfrontiert wurde.

	Alle Arbeits- direktoren	Arbeitsdirektoren nur mit Personalressorts	Arbeitsdirektoren mit mehreren Ressorts
Personalressort dominiert	1	0	1
Personalressort gilt als voll gleichberechtigt	15	13	2
Personalressort gilt als begrenzt gleichberechtigt	14	8	6
Personalressort wird nicht ganz für voll genommen	3	2	1
	33	3	10

Abbildung 11.5: Akzeptanz der Position des Arbeitsdirektors durch andere Vorstandsmitglieder

11.2.4 Leitender Angestellter

Für die Führungskräfte ist, sofern es sich um Leitende Angestellte handelt, zu unterscheiden, ob sie durch einen Sprecherausschuß vertreten werden oder nicht. Viele Leitende Angestellte glauben, sie könnten selbst ihre Interessen durchsetzen (individualistische Strategie) oder – meistens eine Minderheit – gehen davon aus, der Betriebsrat sei die bessere Interessenvertretung. Gab es hingegen bislang freiwillige Sprecherausschüsse, so ist dies entweder auf ein (Mindest-)Maß an gemeinsamer Interessenorientierung unter den Leitenden Angestellten zurückzuführen, oder sie werden toleriert bzw. in seltenen Fällen von der Unternehmensleitung ausdrücklich gefördert. Außerdem ist zu untersuchen, inwieweit der Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat – insbesondere durch sein Abstimmungsverhalten und seine Argumentation in den Vorbesprechungen – als mit den anderen Arbeitnehmervertretern integriert bzw. von ihnen separiert anzusehen ist.

Während bereits an anderer Stelle dargestellt wurde, inwieweit bei den untersuchten Firmen ein freiwilliger Sprecherausschuß besteht oder inwieweit die Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für die Betreuung der Leitenden Angestellten gegeben ist, zeigt die Situationsanalyse, daß eine deutliche Mehrheit der Vertreter der Leitenden Angestellten ihre Unabhängigkeit betont:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
Sieht sich als vorwiegend mit den anderen Arbeitnehmervertretern integriert	10	32,3
Sieht sich „tendenziell“ integriert	3	9,6
Sieht sich als „tendenziell“ unabhängig	1	3,2
Sieht sich als vorwiegend unabhängig	17	54,9
n =	31*	100,0

* Ohne die beiden montanmitbestimmten Unternehmen.

Abbildung 11.6: „Integrationsgrad“ des Vertreters der Leitenden Angestellten

Dies schließt wiederum nicht aus, daß ein einheitliches Abstimmungsverhalten im Aufsichtsrat die Regel ist. Insgesamt wird jedoch deutlich, daß von einem monolithischen Block der Leitenden Angestellten keine Rede sein kann.

11.2.5 Anteilseigner

Wichtig sind insbesondere folgende Aspekte: Handelt es sich um eine Publikumsgesellschaft mit Managerkontrolle oder um eine Gesellschaft mit starker Eigentümerkontrolle? Im letzteren Falle sind oftmals noch Relikte der patriarchalischen Führung festzustellen, wie dies auch oft bei GmbHs der Fall ist. Umgekehrt steht der Managerunternehmer den Regelungen der Betriebs- und Unternehmungsverfassung ungleich flexibler, eventuell auch aufgeschlossener gegenüber (Pross 1965). Dies wird nicht zuletzt in dem Bemühen deutlich, vom Aufsichtsrat möglichst einstimmig bestellt zu werden: ein Fleck auf einer weißen Weste, der den Eigentümer-Unternehmer viel weniger zu kümmern braucht.

Wichtig für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist auch die Nationalität des überwiegenden Kapitalbesitzes. Z. B. wird bei Unternehmungen, die sich mehrheitlich in amerikanischem Kapitalbesitz befinden, eher eine formal-reservierte Haltung deutlich, während Unternehmungen in englischem oder holländischem Kapitalbesitz (wenn nicht in beidem zugleich) hier ungleich geschmeidiger und konsensorientierter auftreten. Hier dürften (wirtschafts-)historische Entwicklungen eine grundlegende Erklärung für unterschiedliche Kulturmuster bieten (Hofstede 1980, Sp. 1168 ff.).

In diesem Zusammenhang liegen folgende *Kontrollvarianten* vor:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
Publikumsgesellschaft/Streubesitz	3	9,1
Schachtelbeteiligung/Minderheitsrechte	11	33,3
Eigentümerkontrolle	19	57,6
	33	100,0

Abbildung 11.7: Art der Anteilseignerkontrolle

Die *Nationalität* des überwiegenden Kapitalbesitzes läßt sich wie folgt differenzieren:

	Anzahl Unternehmen	Prozent
Deutsch (inländisch)	24	72,7
Ausländisch	9	27,3
davon: – amerikanisch	3	
– englisch/holländisch	5	
– schweizerisch	1	
	33	100,0

Abbildung 11.8: Nationalität des überwiegenden Kapitalbesitzes

Es wird weiter unten noch zu prüfen sein, inwieweit durch diese anteilseignerspezifischen Merkmale die Handlungssituation des Arbeitsdirektors/Personalvorstands beeinflusst wird. Abschließend soll zunächst jedoch zunächst versucht werden, eine Differenzierung der externen Arbeitnehmervertreter vorzunehmen.

11.2.6 Gewerkschaftsfunktionär

Die Kultur der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wird sicherlich auch davon beeinflusst, ob die externen Arbeitnehmervertreter (Gewerkschafter) einer Institution angehören, die zentralistisch strukturiert ist oder im Gegenteil aus regional relativ autonomen Verwaltungsstellen besteht. Hinzu kommt die Unterscheidung zwischen politisch-ideologisch relativ polarisierten oder politisch-ideologisch relativ gemäßigten Gewerkschaften. Nicht zuletzt werden Tarifverhandlungen und eventuelle Arbeitskämpfe hiervon beeinflusst. Darüber hinaus bestehen sicherlich branchenübergreifende Unterschiede, wobei insbesondere die Eigenheiten der jeweiligen Produkte (z. B. harter Stahl vs. schmackhafte Nahrungs- und Genußmittel) und auch wirtschaftshistorische Entwicklungen situationsprägend sein können.

Insgesamt kann man von folgender Zusammensetzung ausgehen:

	Anzahl Unternehmen
Zentralistische Gewerkschaftsorganisation	23
Dezentralistische Gewerkschaftsorganisation	10
n = 33	

Abbildung 11.9: Organisationsgrad der Gewerkschaftsorganisation der externen Arbeitnehmervertreter

	Anzahl Unternehmen
– Eher gemäßigt	15
– Eher politisch-ideologisch polarisiert (Gegenmachtkurs)	18
n = 33	

Abbildung 11.10: Politisch-ideologische Ausrichtung der Gewerkschaftsorganisation der externen Arbeitnehmervertreter

11.2.7 Zusammenfassung

Die Durchsicht der Situationsanalysen hat ergeben, daß durch die Zusammenfassung und Verdichtung der dort aufgeführten Variablen insbesondere die folgenden aktorenspezifischen Merkmale von besonderer Bedeutung sind, um im Zusammenhang mit einer Erfassung der wichtigsten Beziehungen unterschiedliche Interaktionsmuster zu erhalten:

Aktor	Spezifisches Merkmal
Arbeitsdirektor	Breite des Aufgabengebietes/Kompetenzumfang Professionalität des Amtsinhabers Ausrichtung der Personalpolitik Typ des Arbeitsdirektors
Betriebsrat	Partizipationstyp
Vorstandsmitglied	Akzeptanz der Personalfunktion
Leitender Angestellter	Einbindung (Integration) mit den anderen Arbeitnehmervertreter
Anteilseigner	Streuung des Kapitalbesitzes Nationalität der Kapitalmehrheit
Gewerkschafter	Organisationsgrad Gewerkschaftspolitische Ausrichtung

Abbildung 11.11: Aktorenspezifische Merkmale von Interaktionsmustern

11.3 Ausgewählte Beziehungsmerkmale

Im Hinblick auf die Beschreibung der Beziehungen zwischen den Akteuren wurden folgende Merkmale aus dem vorliegenden Analyse-Material als bedeutsam angesehen.

11.3.1 Informationspolitik des Arbeitsdirektors

Der Arbeitsdirektor hat vielfältige Informationsaufgaben zu erfüllen. Dies gilt sowohl für offizielle als auch für informelle Anlässe auf unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbeziehungen. In den hier erstellten Situationsanalysen wurden die Behandlung von Personalangelegenheiten in Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen sowie Aufsichtsratsvorbesprechungen, Wirtschaftsausschußsitzungen, Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen erfaßt. Hieraus ergeben sich aktorenspezifische Einschränkungen der Informationspolitik des Arbeitsdirektors pro Unternehmen, wobei von folgender Skala ausgegangen werden kann:

1	3	5
Unzureichende Informationspolitik	Einigermaßen zufriedenstellend	Sehr gute Informationspolitik

Abbildung 11.12: Art der Informationspolitik des Arbeitsdirektors

Faßt man alle Wertungen pro Unternehmen über die Informationspolitik des Arbeitsdirektors zusammen, ergibt sich folgende Mittelwert-Verteilung:

		Anzahl Unternehmen	Prozent
1	Unzureichend	–	–
2		–	–
2 – 3		2	6,1
3	Einigermaßen	2	6,1
3 – 4		3	9,1
4		10	30,3
4 – 5		8	24,2
5	Sehr gut	8	24,2
n =		33	100,0

Abbildung 11.13: Informationspolitik des Arbeitsdirektors

Sie zeigt, daß bei insgesamt recht positiver Einschätzung doch in 7 von 33 Unternehmen relativ erhebliche Informationsdefizite festzustellen sind, wobei in der Regel von Arbeitnehmervertretern kritischere, von Anteilseignervertretern und Vorstandskollegen positivere Einschätzungen vorliegen.

11.3.2 Aktivitäten des Aufsichtsratsvorsitzenden

Bezogen auf die Ebene der Unternehmensverfassung wurde insbesondere das Abstimmungsverhalten beider Bänke im Aufsichtsrat und die Einschätzung der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden untersucht.

Wie schon die Aktoren-Analyse zeigte, ist das Abstimmungsverhalten beider Aufsichtsratsbänke als sehr gleichförmig, d. h. einheitlich, zu bezeichnen. Dies gilt um so eher für die Anteilseigner- als für die Arbeitnehmerseite. Dort wurde nur bei fünf Unternehmen von gelegentlichen Meinungsunterschieden auf Anteilseignerseite berichtet. Bei zwei Firmen kam es in sehr wenigen Fällen zu einem abweichenden Abstimmungsverhalten. Auf Arbeitnehmerseite kommt es ebenfalls sehr selten zu abweichenden Ergebnissen, wenn auch häufiger als bei den Anteilseignern.

Die Analyse hat jedoch ergeben, daß diese Abweichungen die Handlungssituation des Arbeitsdirektors nur unwesentlich beeinflussen. Bedeutsamer ist hier hingegen die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden. Die mögliche Bandbreite des beobachteten Verhaltens reicht von „passiv“, sich auf die formale Leitung von Aufsichtsratssitzungen beschränkend, bis „aktiv“, ausgleichend, vermittelnd. Dabei ergibt sich folgende Verteilung:

		Anzahl Unternehmen	Prozent
1	Passiv	–	–
2		1	3,0
2 – 3		2	6,1
3	Gelegentliche Abstimmungsprobleme	7	21,2
3 – 4		4	12,1
4		7	21,2
4 – 5		5	15,2
5	Vermittelnd, ausgleichend	7	21,2
n =		33	100,0

Abbildung 11.14: Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

Diese Darstellung zeigt, daß das Ideal des ausgleichenden vermittelnden Aufsichtsratsvorsitzenden in etwa zwei Drittel der untersuchten Firmen erreicht wird.

Den passiven Aufsichtsratsvorsitzenden findet man z. B. bei Firmen mit ausländischer Kapitalmehrheit, wenn er im Extremfall Sprachprobleme hat, um die Aufsichtsratssitzung zu leiten und von den Gegebenheiten der deutschen Unternehmungsverfassung wenig versteht. Man findet ihn in leicht aktiverer Ausführung aber auch bei Unternehmen mit starken Kapitalmehrheiten und bei GmbHs, wo der Gesellschafterausschuß mehr Einfluß hat als der Aufsichtsrat.

11.3.3 Intensität der Zusammenarbeit zwischen Organen der Betriebs- und Unternehmensverfassung

Von wichtiger Bedeutung auf der Beziehungsebene ist, inwieweit die Zusammenarbeit zwischen wichtigen Organen der Betriebs- und Unternehmungsverfassung überwiegend durch kooperative oder konfligierende, gegenmachtorientierte Momente gekennzeichnet ist. Dabei handelt es sich um folgende Felder der Zusammenarbeit:

(1) Vorstand und Aufsichtsrat

Wie die Aktorenanalyse ergab, ist der Arbeitsdirektor oftmals nur von zweitrangiger Bedeutung für die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Wichtiger ist hier eher der Vorstandsvorsitzende. Insgesamt kann von folgenden Kooperationsformen ausgegangen werden:

Die Darstellung zeigt, daß die mittlere Ausprägung überwiegt: ein Ausdruck durchaus auch gegenläufiger Interessen zwischen der Unternehmensleitung und beiden Banken des Aufsichtsrates. Zugleich ist die „totale“ Harmonie ebenso selten wie der absolute Konflikt um jeden Preis.

	Anzahl Unternehmen		Prozent
Lockere Zusammenarbeit	1	–	–
	1 – 2	4	12,1
	2	7	21,2
	2 – 3	4	12,1
	3	3	9,1
	3 – 4	11	33,3
	4	2	6,1
	4 – 5	1	3,0
Enge Zusammenarbeit	5	1	3,0
n =		33	100,0

Abbildung 11.15: Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

(2) Zusammenarbeit im Vorstand

Wie sieht nun die Zusammenarbeit im Vorstand aus, wo der Arbeitsdirektor ein Vorstandsmitglied sein soll „wie jedes andere auch?“

Intensität der Zusammenarbeit	Ausprägung	Anzahl Unternehmen	Prozent
Niedrig	1	–	–
	1 – 2	–	–
	2	1	3,0
	2 – 3	1	3,0
	3	4	6,1
	3 – 4	3	9,1
	4	6	18,2
Hoch	4 – 5	9	27,3
	5	9	27,3
n =		33	100,0

Abbildung 11.16: Kooperation/Konflikt im Vorstand

Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, daß Interessengegensätze in der Unternehmensleitung entweder kaum nach außen treten und/oder das Ausmaß von Konflikten eher zugunsten einer engen Zusammenarbeit reduziert bleibt. Zu beachten ist, daß die Interviewpartner aller Aktorengruppen befragt wurden, so daß sich von daher eine Korrektur eventuell harmonistisch gefärbter Beurteilungen ergibt. Jedenfalls wird deutlich, daß die Zusammenarbeit im Vorstand als insgesamt harmonischer eingeschätzt wird als zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

(3) Vorstand und Betriebsrat

Wie wird nun die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat beurteilt? Dies zeigt Abbildung 11.17, Seite 236.

Hier zeigt sich ein recht harmonisches Bild, das durchaus mit der Verteilung der weiter oben dargestellten Betriebsratstypen nach Kotthoff seine Entsprechung findet. Allerdings ist zu beachten, daß eine enge Zusammenarbeit auch bei recht gegenläufigen Interessen bestehen kann. Dies konnte man z. B. bei Firmen beobachten, in denen eigentlich ein Gegenmacht-Muster anzutreffen war.

Als besonders eng wird die Zusammenarbeit z. B. bezeichnet bei Unternehmen, wo der politische und auch der strategisch orientierte Typ des Arbeitsdirektors vorzufinden ist. Insgesamt ist der hohe Kooperationsgrad ein Spiegelbild der einschlägigen Vorschriften des BetrVG als dem „Drehbuch“ für die betrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Intensität der Zusammenarbeit	Ausprägung	Anzahl Unternehmen	Prozent
Niedrig	1	–	–
	1 – 2	–	–
	2	–	–
	2 – 3	1	3,0
	3	3	9,1
	3 – 4	7	21,2
	4	6	18,2
	4 – 5	4	12,1
Hoch	5	12	36,4
n =		33	100,0

Abbildung 11.17: Zusammenarbeit Vorstand und Betriebsrat

Wie sind nun die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat zu beurteilen?

Intensität der Zusammenarbeit	Ausprägung	Anzahl Unternehmen	Prozent
Niedrig	1	4	12,1
	1 – 2	6	18,2
	2	8	24,2
	2 – 3	8	24,2
	3	2	6,1
	3 – 4	1	3,0
	4	3	9,1
	4 – 5	1	3,0
Hoch	5	–	–
n =		33	100,0

Abbildung 11.18: Zusammenarbeit Aufsichtsrat und Betriebsrat

Die Intensität der Zusammenarbeit ist relativ niedrig, weil der Schwerpunkt der Arbeitsbeziehungen eher auf der Betriebsratsverfassung liegt. Eine enge Zusammenarbeit liegt einerseits in Krisensituationen vor oder andererseits, wenn der Arbeitsdirektor im Aufsichtsrat relativ häufig vorträgt oder befragt wird. Es fällt auf, daß die beiden montanmitbestimmten Unternehmen in diesem Sample relativ hohe Werte aufweisen.

Abschließend soll der Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor dargestellt werden. Es ist zu erwarten, daß die Zusammenarbeit bei unternehmenspolitischen Entscheidungen weitgehend ähnlich eingeschätzt wird. Insofern sollen beide Abbildungen zugleich dargestellt werden.

Stil der Zusammenarbeit		Anzahl Unternehmen			
		Anzahl		Prozent	
Generell (a)	Speziell (b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Konfliktär	1	–	–	–	–
	1 – 2	1	–	3,0	–
	2	–	–	–	–
	2 – 3	2	4	6,1	12,1
	3	4	4	12,1	12,1
	3 – 4	–	7	–	21,2
	4	10	7	30,3	21,2
	4 – 5	7	8	21,2	24,2
Kooperativ/ harmonisch	5	9	3	27,3	9,1
n =		33	33	100,0	100,0

Abbildung 11.19: Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor generell (a) und speziell bei unternehmenspolitischen Entscheidungen (b)

Dabei zeigt sich, daß die Zusammenarbeit bei unternehmenspolitischen Entscheidungen enger ist als im generellen Fall, wenn auch weniger kooperativ. In Teil III sollen diese Aspekte im Zusammenhang mit Fallstudien über Betriebsänderungen näher vertieft werden.

11.3.4 Zusammenfassung

In Ergänzung zu den *aktorenspezifischen* Merkmalen der Handlungssituation sind folgende *Beziehungsmerkmale* zu unterscheiden, welche in ihrer wechselseitig bedingten Gesamtwirkung zur Ausprägung unterschiedlicher Interaktionsmuster führen:

- Informationspolitik des Arbeitsdirektors aus der Sicht der einzelnen Akteure
- Aktivität des Aufsichtsratsvorsitzenden
- Intensität der Zusammenarbeit zwischen
 - Vorstand und Aufsichtsrat
 - den Vorstandsmitgliedern
 - Vorstand und Betriebsrat
 - Aufsichtsrat und Betriebsrat
- Stil der Zusammenarbeit
 - mit dem Arbeitsdirektor generell
 - speziell mit dem Arbeitsdirektor bei unternehmenspolitischen Entscheidungen

Bevor unterschiedliche Interaktionsmuster als Muster von Handlungssituationen vorgestellt werden, sollen zunächst die als wesentlich erachteten Ergebnis-Merkmale vorgestellt werden.

11.4 Ergebnis-Merkmale

11.4.1 „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen

Zunächst sei festgestellt, daß „Kooperationsstil“ und „Kooperationsklima“ einen engen Zusammenhang aufweisen. Während im ersten Fall auf einer fünfstufigen Skala die Polarität zwischen „unfreundlich, uninteressiert“ und „sach- und personenbezogen, interessiert“ eingeschätzt wurde, gilt dies im zweiten Fall für die Polarität zwischen „gespannt, disharmonisch“ und „kooperativ/harmonisch“. Dies wird an der folgenden Darstellung deutlich (vgl. Abbildung 11.20).

Ausprägung	Anzahl Unternehmen			
	Anzahl		Prozent	
	(a)	(b)	(a)	(b)
Niedrig	1	–	–	–
	1 – 2	–	–	–
	2	1	2	3,0
	2 – 3	6	1	18,2
	3	4	4	12,1
	3 – 4	1	3	3,0
	4	7	10	21,2
	4 – 5	11	10	33,3
Hoch	5	3	3	9,1
n =		33	33	100,0

Abbildung 11.20: Kooperationsstil (a) und Kooperationsklima (b): „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen

Die Übereinstimmung zwischen Kooperationsstil und Kooperationsklima wird insbesondere bei den Stufen 3, 4–5 und 5 deutlich, die anderen Unterschiede lassen sich zum großen Teil durch statistische Umverteilungen erklären. Jedenfalls hat der positive Zusammenhang zwischen beiden Variablen dazu geführt, in dieser Untersuchung von einem Mittelwert zwischen beiden Variablen auszugehen. Das somit entstehende Ergebnis ist als „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen in der jeweiligen Handlungssituation zu bezeichnen (Wagner 1989 b). Dabei ergeben sich wiederum unterschiedliche Ausprägungsgrade, welche zugleich das Ausmaß an Kooperation zwischen „niedrig“ und „hoch“ widerspiegeln. Im ersten Fall liegt eine gegensätzliche, konfliktäre Beziehung vor. Das Gegenteil läßt sich als Zielidentität bzw. als „Harmonie“ bezeichnen. Zwischen diesen beiden Extremen bestehen kooperative Beziehungen mit abnehmendem Konfliktgrad. In Anlehnung an ähnliche Unterscheidungsmerkmale (Staehe/Osterloh, Kotthoff) ist zu unterscheiden zwischen Gegenmacht, Kompromiß bei Übergewicht jeweils einer Seite (Subordination) und „Partnerschaft“, wo Interessengegensätze als produktive Ur-

sache für höherwertige Problemlösungen (Wagner 1987) betrachtet werden. Dabei liegt folgende Verteilung bei den im Sample vertretenen Unternehmen vor:

		Ausprägung	Unternehmen	
			Anzahl	Prozent
Niedrig	1	Konflikt/Antagonismus	–	–
	1 – 2			
	2	Gegenmacht	8	24,2
	2 – 3			
	3	Erzwungener Kompromiß/ Subordination	6	18,2
	3 – 4			
	4	Partnerschaft	17	51,5
	4 – 5			
Hoch	5	Harmonie/Zielidentität	2	6,1
n =			33	100,0

Abbildung 11.21: „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen (Interaktionsmuster)

11.4.2 Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure

Ähnliche Ergebnisse resultieren, wenn auch mit stärkerem Bezug zum Arbeitsdirektor, wenn nach seiner Akzeptanz gefragt wird. Dabei geht es um die Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure „seiner“ Handlungssituation, wobei auch hier die bereits erwähnte Typologie von Kotthoff bei den Überlegungen Pate gestanden hat. Insgesamt wurde von folgenden Akzeptanzformen ausgegangen, deren Verteilung zugleich mit vorgestellt werden soll:

		Ausprägung	Unternehmen	
			Anzahl	Prozent
Niedrig	1	Ignoranz/Ablehnung	–	–
	2	Gegenmacht	4	12,1
	3	Respektiertes Organ der Geschäftsleitung	18	54,6
	4	Vermittler	11	33,3
Hoch	5	Allseits anerkannt, Harmonie	–	–
n =		33	100,0	

Abbildung 11.22: Einschätzung des Arbeitsdirektors

Eine differenzierte Analyse der einzelnen Situationen ergab, daß bei grundsätzlicher Ähnlichkeit der Ausprägung von Abbildung 11.21 und der Einschätzung des Arbeitsdirektors graduelle Unterschiede bestehen, die entweder auf spezifische Einschätzungen von Anteilseignervertreter und Vorstandsmitglied einerseits, interne und externe Arbeitnehmervertreter andererseits zurückzuführen sind.

Wie aus Abbildung 11.22 zu ersehen, reicht das Ausmaß der Akzeptanz von Ignoranz oder Ablehnung bis zur Harmonie, wo es dem Arbeitsdirektor gelingt, es allen Seiten recht zu machen. Zwischenstufen ergeben sich, indem der Arbeitsdirektor als Gegner angesehen (Gegenmachtssituation) und entsprechend bekämpft wird, als respektiertes Organ der Geschäftsleitung gilt, dessen Interessenwahrnehmung man akzeptiert, oder als seriöser Vermittler zwischen verschiedenen Parteien bzw. Akteuren.

Ausprägung	Übereinstimmung	Abweichung	Analyse der Abweichungen*	
			+	-
1 Klassenkampf	-	-	-	-
2 Gegenmacht	4	4	4	-
3 Subordination	5	1	-	1
4 Partnerschaft/Vermittlung	9	8	-	8
5 Harmonie	-	2	-	2
n = 33	18	15	4	11

* Arbeitsdirektor im Vergleich zur „Kultur“ der Beziehungen.

Abbildung 11.23: Abweichungen zwischen „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen und Einschätzung des Arbeitsdirektors

Dabei kommt der Arbeitsdirektor in elf von 15 Fällen (73,3 Prozent) ungünstiger weg als Klima und Stil („Kultur“) seiner Handlungssituation es eigentlich angeben. Dies zeigt z. B., daß durchaus eine Gegenmachtbeziehung bestehen kann, auch wenn Kooperationsstil und/oder -klima eine freundlichere Ausprägung zeigen. Insgesamt wird jedoch deutlich, daß „Partnerschaft“ ebenso in mehr als 50 Prozent der untersuchten Handlungssituationen anzutreffen ist wie auch der Arbeitsdirektor als „respektiertes Organ der Geschäftsleitung“.

11.5 Interaktionsmuster der Handlungssituation

Im folgenden sollen die in Abbildung 11.21 gezeigten Interaktionsmuster näher beschrieben werden.

11.5.1 Eindimensionale Interaktionsmuster

Es handelt sich insofern um eindimensionale Interaktionsmuster, als zunächst primär nach der Ausprägung der „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen differenziert wird.

(1) *Gegenmachtmuster*

Bekanntlich wurden acht Unternehmen identifiziert, bei denen von einem Gegenmachtmuster ausgegangen werden kann. Dabei lassen sich folgende Ausprägungen bei den ergebnis-, aktoren- und beziehungsbezogenen Merkmalen der Handlungssituation im einzelnen feststellen (vgl. Abbildung 11.24, Seite 242 f.).

Kooperationsstil/-klima bzw. die *Kultur* der Arbeitsbeziehungen liegen ebenso wie die *Einschätzung des Arbeitsdirektors* durch die befragten Aktoren bei 2,4: also kurz vor dem „Sprung“ in die nächste Stufe. Insofern kann also nicht von Gegenmachtmustern mit besonders ausgeprägten antagonistischen Bezügen die Rede sein. Allerdings sind zwischen den einzelnen Firmen Abweichungen um bis zu zwei Punkte festzustellen, obwohl andererseits die häufigsten Werte zwischen „2“ und „3“ liegen.

Was scheint nun „typisch“ zu sein für das Gegenmachtmuster?

Die *Breite des Aufgabengebietes* bzw. der *Kompetenzumfang* der Position des Arbeitsdirektors liegt im Durchschnitt innerhalb des bislang beschriebenen Kernbereichs. Allerdings beträgt er bei der Hälfte der identifizierten Fälle auch nicht mehr, sondern eher weniger. An der *Professionalität des Amtsinhabers* dürfte es auch nicht liegen, daß keine ausgesprochen harmonischen Arbeitsbeziehungen vorliegen: In sieben von acht Fällen haben wir es mit Personalvorständen mit einer langjährigen „Personalpraxis“ zu tun. Allerdings ist die *Personalpolitik* ebenso in sieben von acht Fällen als „abgeklärt-vorsichtig“, wenn nicht als passiv-konservativ zu bezeichnen. Strategisch ausgerichtete Personalpolitik ist also so gut wie gar nicht anzutreffen.

Insofern ist hier schon kritisch zu fragen, ob der Aufsichtsratsvorsitzende seiner Vermittlerfunktion nachkommen kann. Dabei kommt den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat generell ein recht großer Einfluß zu, weil sie meistens durch größere (S-hachtel-)Beteiligungen oder unmittelbar als Anteilseigner im Aufsichtsrat vertreten sind.

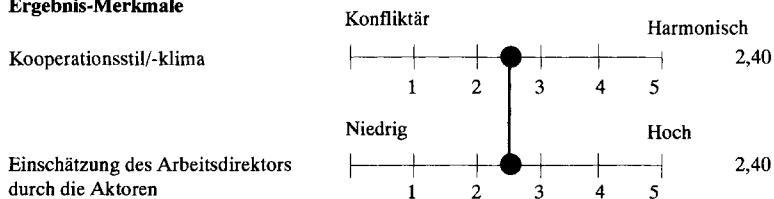
Weiterhin aufschlußreich für die gegenmacht-orientierten Arbeitsbeziehungen mag die Tatsache sein, daß in allen Unternehmen eher zentralistisch organisierte Gewerkschaften und dabei in sieben von acht Fällen (87,5 Prozent) Gewerkschaften mit einer eher gegenmacht-orientierten Profilierung im Aufsichtsrat vertreten sind.

Was gilt für die einzelnen Beziehungsarten?

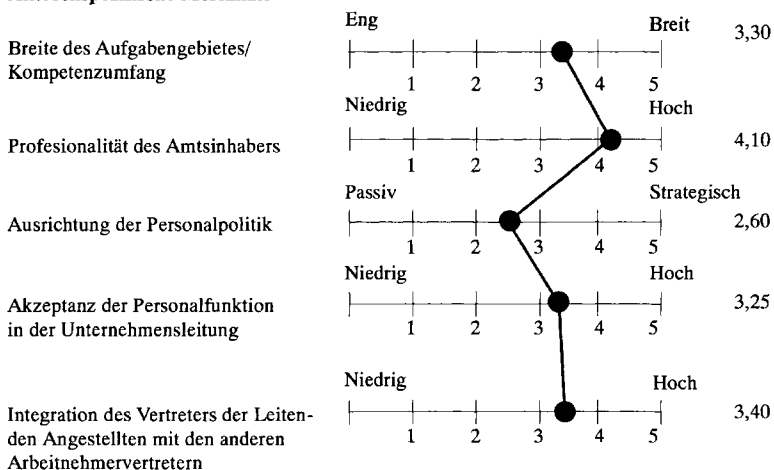
Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors wird generell als einigermaßen zufriedenstellend bezeichnet (2,9), die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden als gelegentlich aktiv abstimmend (2,6) und nicht mehr. Die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sind mit 3,6 wohl wegen des starken Anteilseigner-Bezuges relativ hoch. Die Beziehun-

Gegenmachtmuster

Ergebnis-Merkmale



Aktorenspezifische Merkmale



Typ des Arbeitsdirektors:	> 60 Prozent Politiker
Partizipationstyp Betriebsrat:	Kooperative Gegenmacht
Kapitalstreuung:	50 Prozent Schachtelbeteiligung
	50 Prozent Eigentümerkontrolle
Kapitalherkunft:	62,5 Prozent inländisch
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:	zentralistisch
Gewerkschaftspolitische Ausrichtung:	> 85 Prozent politisch polarisiert

Abbildung 11.24: Gegenmachtmuster

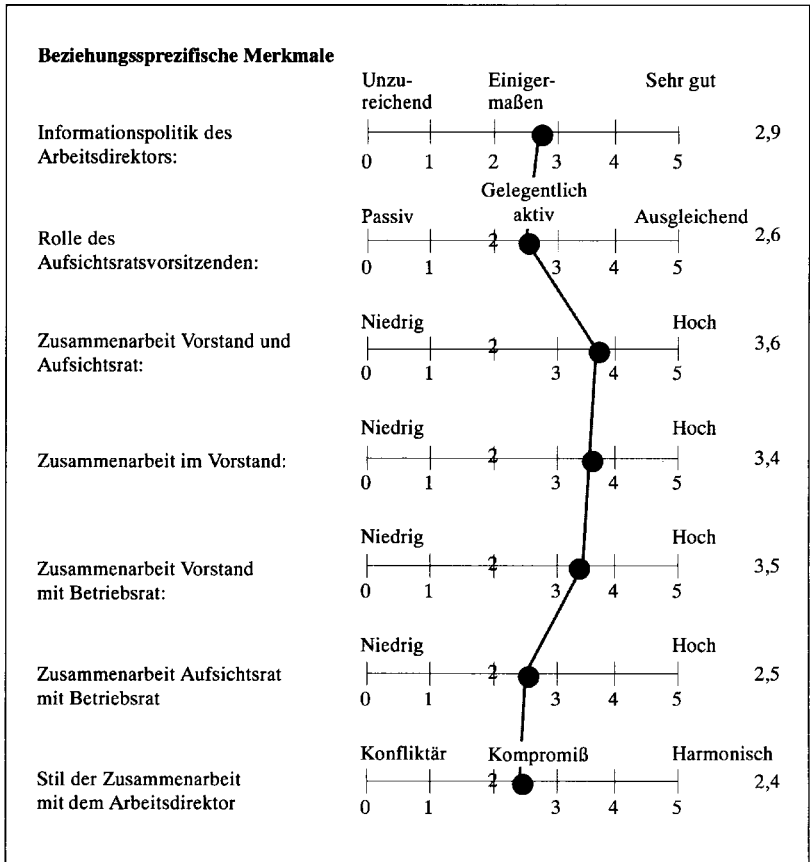


Abbildung 11.24: Gegenmachtmuster (Fortsetzung)

gen im Vorstand gelten als etwas weniger eng (3,4) als die zwischen (Personal-)Vorstand und Betriebsrat. Es ist verständlich, daß die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat sich mit 2,5 auf die Arbeitnehmervertreter mit Doppelfunktion in Aufsichtsrat und Betriebsrat konzentrieren und dabei in Unternehmen mit einer unbefriedigenden Ertragslage wiederum etwas höher sind als sonst.

Insgesamt wurde bei den gegenmacht-orientierten Unternehmen der *Stil der Zusammenarbeit* mit dem Arbeitsdirektor als Mittelwert zwischen konflikt- und kompromißorientiertem Verhalten gekennzeichnet (2,4). Dieser wäre wiederum identisch mit dem Niveau der Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure.

(2) *Subordinationsmuster*

Die Ergebnis-Variablen zeigen bei den sechs in dem Sample vertretenen Firmen eine mittlere Ausprägung (3,2 bzw. 3,0) und geben damit sowohl eine „freundlichere“ Kultur der Arbeitsbeziehungen als auch eine wohlwollendere Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure wieder (vgl. Abbildung 11.25, Seite 245 f.) als es beim Gegenmachtmuster der Fall ist.

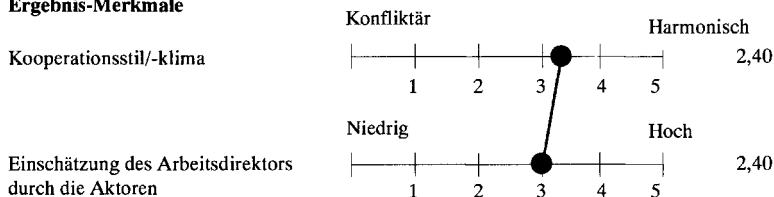
Ähnlich stärker ausgeprägt sind auch alle anderen aktoren- und beziehungs-spezifischen Merkmale der Handlungssituation. Z. B. wird hier die Professionalität des Amtsinhabers höher eingeschätzt, und die Personalpolitik hat eine stärkere strategische Komponente im Vergleich zum Gegenmachtmuster.

Eine Ausnahme bilden in diesem trendartigen Zusammenhang die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat. Sie sind mit 1,5 nicht unerheblich niedriger als beim Gegenmachtmuster (2,5). Dabei wird deutlich, daß der Beziehung zwischen (Personal-Vorstand und Betriebsrat(svorsitzendem)) eine wesentlich stärkere Bedeutung zukommt (4,8 bzw. 3,5). Interessant ist auch, daß der Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor mit 4,9 fast dem Extremwert (5,0 = „harmonisch“) entspricht.

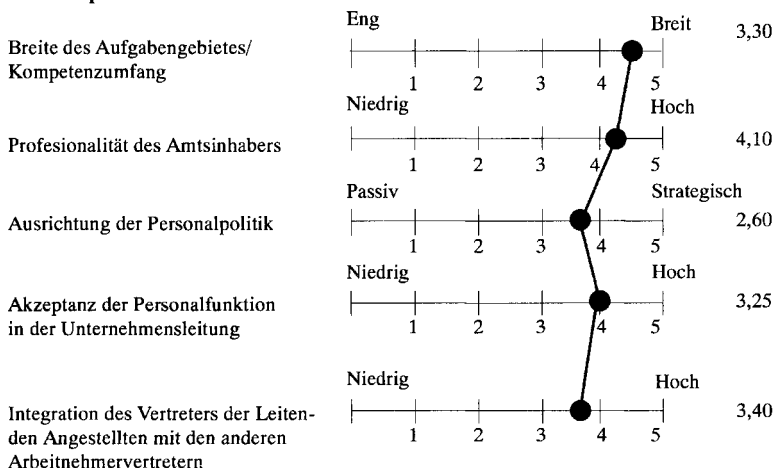
Es überwiegt der Typ des strategisch ausgerichteten Personalvorstands. Der Betriebsrat läßt sich mehrheitlich nach Kotthoff als „Organ der Geschäftsleitung“ kennzeichnen. Alle sechs untersuchten Firmen sind deutsche Unternehmen. In der Hälfte der Fälle liegt eine starke Eigentümerkontrolle (Mehrheitsbesitz) vor. Die hier vertretenen Gewerkschaften lassen sich in vier von sechs Fällen als dezentral ausgerichtet und politisch gemäßigt kennzeichnen. Es überwiegen Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich (Handel, Banken, Versicherungen). Die Unternehmensentwicklung bei allen sechs Unternehmen ist als gut zu bezeichnen.

Subordinationsmuster

Ergebnis-Merkmale



Aktorenspezifische Merkmale



Typ des Arbeitsdirektors:	> 50 Prozent strategisch, $\frac{1}{3}$ Politiker
Partizipationstyp Betriebsrat:	50 Prozent Organ der Geschäftsleitung $\frac{1}{3}$ respektiert-zwiespältig
Kapitalstreuung:	50 Prozent Eigentümerkontrolle
Kapitalherkunft:	$\frac{1}{3}$ Publikumsgesellschaft
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:	100 Prozent inländisch
Gewerkschaftspolitische Ausrichtung:	$\frac{2}{3}$ dezentral

Abbildung 11.25: Subordinationsmuster

Beziehungsspezifische Merkmale

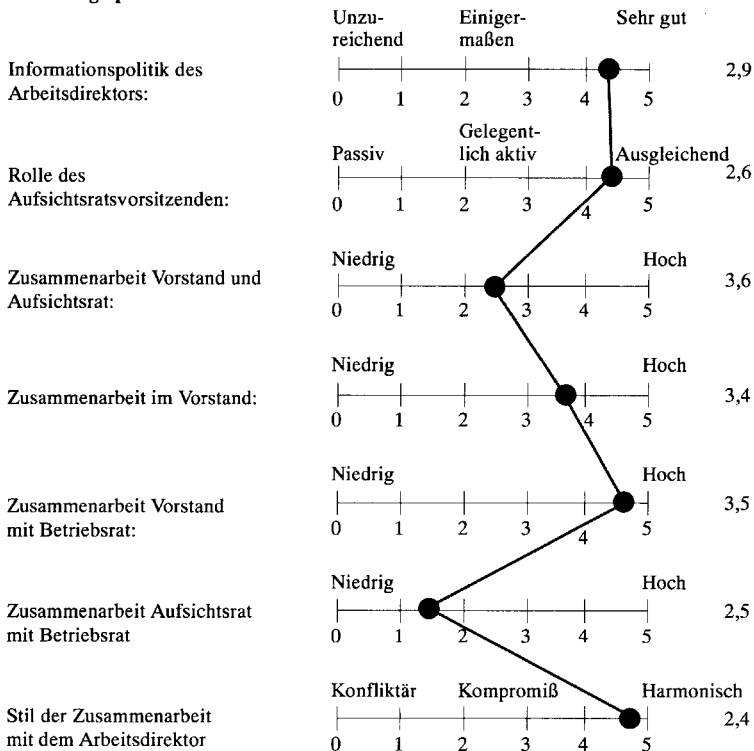


Abbildung 11.25: Subordinationsmuster (Fortsetzung)

(3) Partnerschaftsmuster

Beim Partnerschaftsmuster (vgl. Abbildung 11.26, Seite 248 f.) sind wiederum höhere Werte bei den Ergebnis-Variablen festzustellen als es beim Subordinationsmuster der Fall ist.

Die Breite des Aufgabengebietes ist ähnlich, die Professionalität des Amtsinhabers ist etwas niedriger ausgeprägt. Es überwiegt der politisch ausgerichtete Typ des Arbeitsdirektors (ähnlich dem Gegenmachtmodell). Der Betriebsrat läßt sich vorwiegend als „respektiert und standfest“ kennzeichnen. „Akzeptanz der Personalfunktion“ und „Integration der Arbeitnehmervertreter“ sind ähnlich ausgeprägt.

Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors, der Stil der Zusammenarbeit mit ihm und das Verhältnis zwischen Vorstand und Betriebsrat ist beim Partnerschaftsmodell weniger intensiv als beim Subordinationsmodell. Dafür sind die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat enger, wobei der Aufsichtsratsvorsitzende weniger als ausgleichend gilt. Auch die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat sind beim Partnerschaftsmuster enger als beim Subordinationsmuster, wo das enge, dominierende Verhältnis zwischen (Personal-)Vorstand und Betriebsrat(svorsitzendem) im Vordergrund steht.

Welche 18 Unternehmen sind in der Gruppe des Partnerschaftsmusters vertreten? Bei elf von ihnen liegt eine starke Eigentümerkontrolle vor (mit mehr als 50 Prozent Kapitalanteil). Zwei Drittel sind in deutschem Kapitalbesitz. Die zuständigen Gewerkschaften lassen sich zu über Dreiviertel als zentralistisch und zu mehr als der Hälfte als gemäßigt kennzeichnen. Dies dürfte eine wichtige Erklärung dafür liefern, daß eine partnerschaftliche, „oligopolistische“ Art der Zusammenarbeit begünstigt wird. Die sechs ausländischen Firmen gehören zu unterschiedlichen Nationalitäten. Sieht man von einzelnen Merkmalen ab (z. B. die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden), gibt es jedenfalls keine typischen Unterschiede bei den beziehungsspezifischen Merkmalen. Die Unternehmensentwicklung ist unterschiedlich. Vielfach ist sie stagnierend und von Strukturänderungen (zum Teil Betriebsstillegungen) gekennzeichnet. Ausgesprochene „Wachstums-Unternehmen“ sind nicht vertreten.

Partnerschaftsmuster

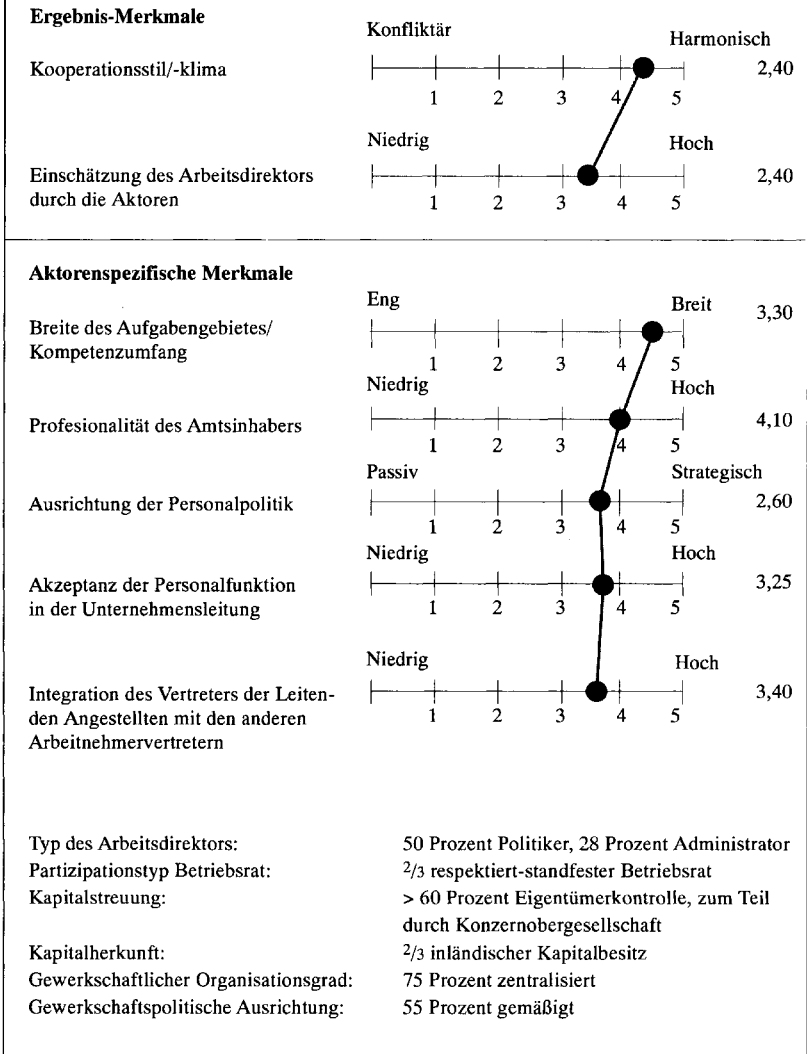


Abbildung 11.26: Partnerschaftsmuster

Beziehungsspezifische Merkmale

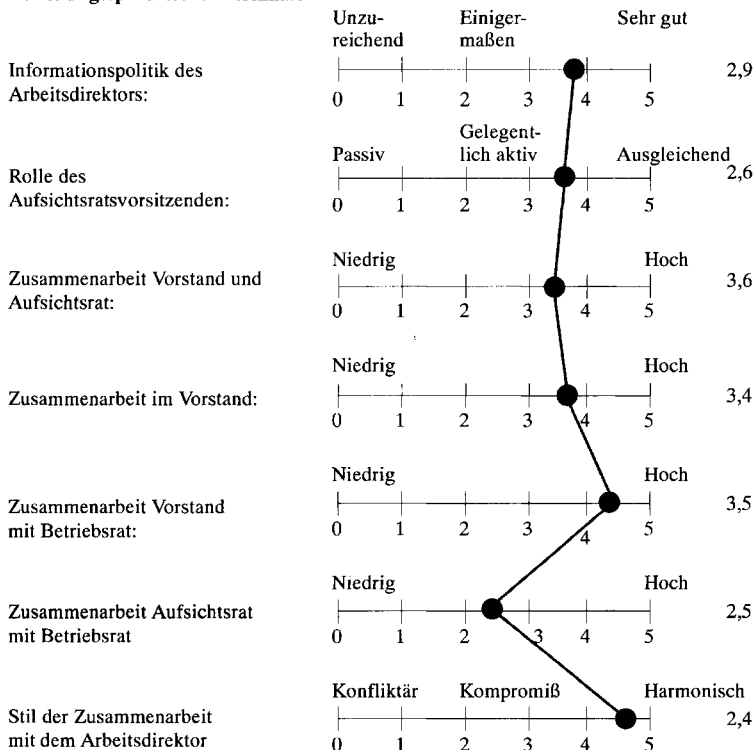


Abbildung 11.26: Partnerschaftsmuster (Fortsetzung)

(4) Harmoniemuster

Lediglich zwei Unternehmen lassen sich dem Harmoniemuster zuordnen. Bei beiden handelt es sich um Unternehmen, in denen zum Zeitpunkt der Untersuchung recht ausgeprägte Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der Ebene der Betriebsverfassung, zum Teil auch auf der Ebene der Unternehmensverfassung bestehen (vgl. Abbildung 11.27, Seite 251 f.).

Harmonie bedeutet bei den beiden Unternehmen jedenfalls nicht, daß eine besonders breite Ausrichtung des Aufgabengebietes oder eine besonders hohe Professionalität des Personalvorstandes vorliegen muß. Allerdings ist die Personalpolitik eher strategisch ausgerichtet und die Akzeptanz der Personalfunktion bei den anderen Vorstandsmitgliedern recht hoch.

Es handelt sich in beiden Fällen um deutsche Unternehmen. Beide sind keine Publikumsgesellschaften. Die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften gelten üblicherweise als zentralisiert und als gegenmachtorientiert. In den betreffenden Unternehmen ist dies angesichts weitgehender Mitbestimmungsrechte jedoch nicht der Fall. Hinzu kommt die Existenz von Haustarifverträgen, so daß keine automatische Ankoppelung an eventuelle Tarifaueinandersetzungen in der jeweiligen Branche besteht.

Insgesamt sind auch sehr intensiv ausgeprägte beziehungsspezifische Merkmale festzustellen. Die Unternehmungsentwicklung gilt als vorsichtig positiv, allerdings als unterdurchschnittlich im Vergleich zu wichtigen in- und ausländischen Konkurrenzunternehmen.

Harmoniemuster

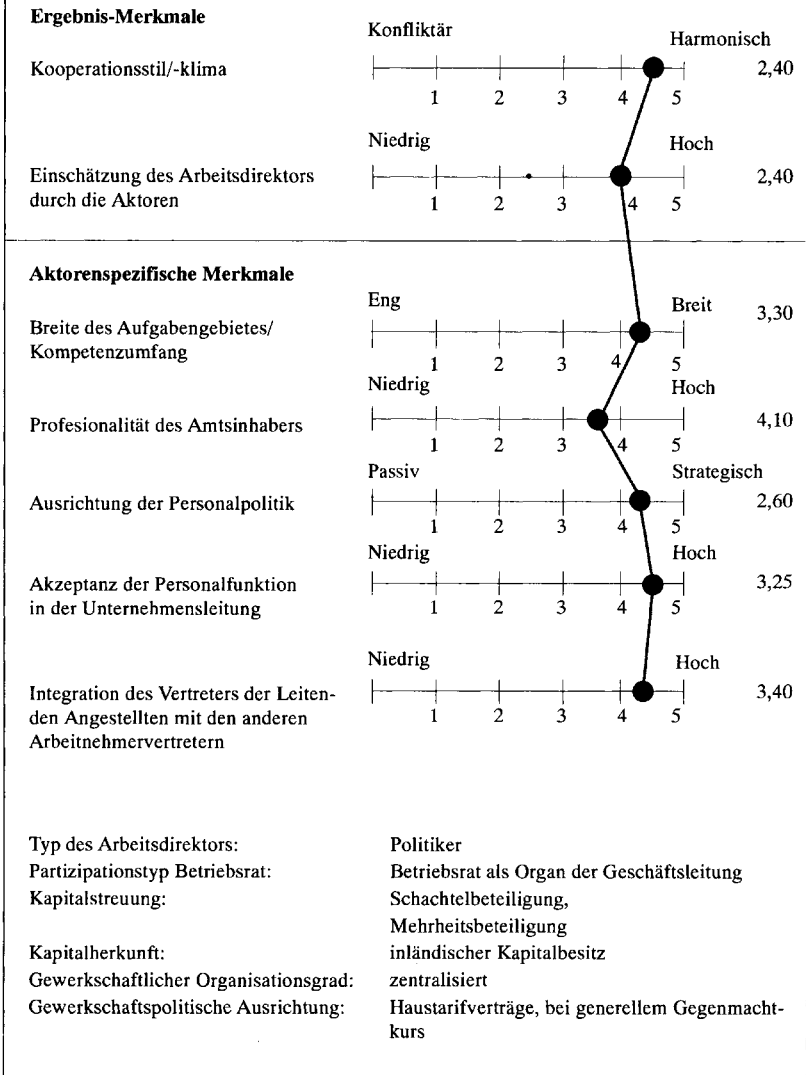


Abbildung 11.27: Harmoniemuster

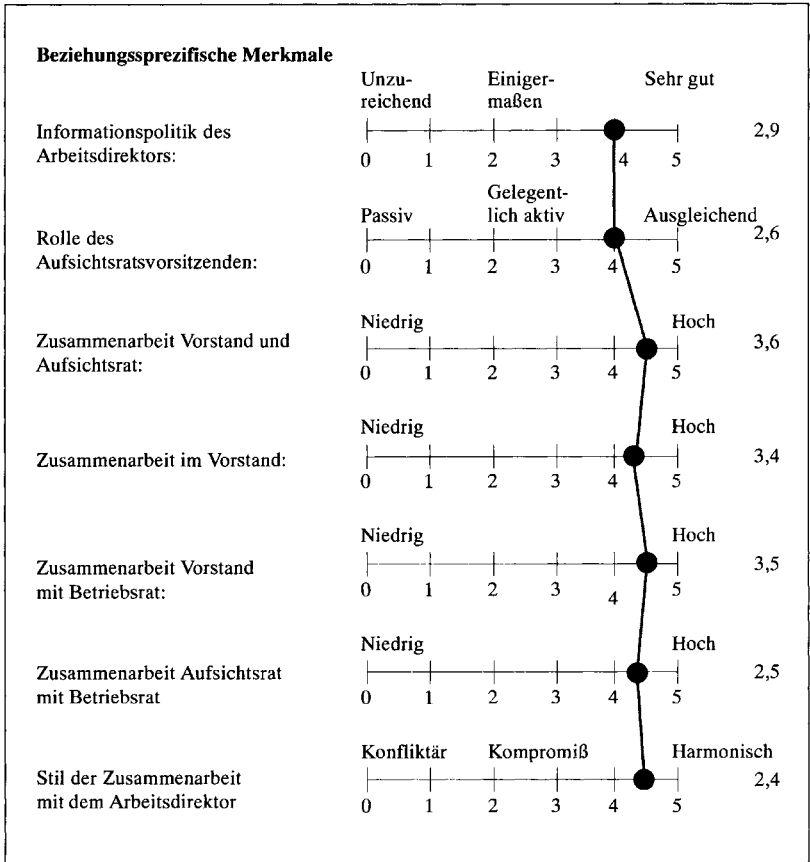


Abbildung 11.27: Partnerschaftsmuster (Fortsetzung)

(5) Zusammenfassung

Abbildung 11.28, Seite 253 zeigt noch einmal die Ausprägung der einzelnen Interaktionsmuster im Quervergleich. Während hinsichtlich Kooperationsstil und -klima („Kultur“) sowie der Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure von Muster zu Muster eine jeweils höhere Ausprägung festzustellen ist, gilt dies nicht durchweg für die „Breite des Aufgabengebietes“: sie ist beim Harmoniemuster niedriger als beim Subordinations- und Partnerschafts-, aber höher als beim Gegenmachtmuster. Die Professionalität des Amtsinhabers ist hier ebenfalls am geringsten.

	n = 8 Gegenmacht 2,0	n = 6 Subordination 3,0	n = 17 Partnerschaft 4,0	n = 2 Harmonie 5,0
Kooperationsstil/-klima	2,4	3,2	4,2	4,5
Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure	2,4	3,0	3,3	4,0
Breite/Aufgabengebiet	3,25	4,5	4,5	4,1
Professionalität Amtsinhaber	4,1	4,2	4,0	3,8
Ausrichtung Personalpolitik	2,6	3,9	3,8	4,25
Typ Arbeitsdirektor	62,5 % Politiker 25,0 % kostenorientiert 12,5 % Strategie	50,0 % Strategie 33 $\frac{1}{3}$ % Politiker 1 x kostenorientiert	50,0 % Politiker 28,0 % kostenorientiert	Politiker
Typ Betriebsrat	Kooperative Gegenmacht	50 % Organ Geschäftsleitung 33,3 % respektiert zwiespältig	66,7 % respektiert Standfestigkeit Kooperative Gegenmacht	Organ der Geschäftsleitung
Akzeptanz Personalfunktion	3,25	4,0	3,9	4,5
Integration Arbeitnehmervertreter	3,4	3,7	3,8	4,3
Kapitalsteuerung	50 % Schachtel 50 % Eigentümer	50 % eigentümerorientiert 1 x Schachtel 33 $\frac{1}{3}$ % publikumsorientiert	64,7 % eigentümerorientiert 29,4 % Schachtel	1 Schachtel 1 eigentümerorientiert
Deutsch/ausländisch	5 deutsch 3 ausländisch	100 % deutsch	66,7 % deutsch 33,3 % ausländisch	2 x deutsch
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	100 % zentralistisch	2/3 dezentral 1/3 zentralistisch	82,4 % zentralistisch	zentralistisch
Gewerkschaftspolitische Ausrichtung	7 x politisch-ideologisch 1 x gemäßigt	2/3 gemäßigt 1/3 politisch-ideologisch	58,8 % gemäßigt	ideologisiert
Informationspolitik Arbeitsdirektor	2,9	4,2	3,9	4,0
Rolle Aufsichtsratsvorsitzender	2,6	4,3	3,8	4,0
Vorstand und Aufsichtsrat	3,6	2,5	3,4	4,5
Kooperation im Vorstand	3,4	3,8	3,8	4,3
Vorstand und Betriebsrat	3,5	4,8	4,2	4,5
Aufsichtsrat und Betriebsrat	2,5	1,5	2,3	4,5
Stil der Zusammenarbeit	2,4	4,9	4,6	4,5

Abbildung 11.28: Interaktionsmuster im Vergleich

Die Personalpolitik ist jedoch beim Harmoniemuster am stärksten strategisch ausgerichtet. Dies dürfte jedoch nicht am Typ des Arbeitsdirektors liegen. Er ist beim Harmoniemuster als „politischer Typ“ zu kennzeichnen. Beim Subordinationsmuster überwiegt der strategische Typ des Arbeitsdirektors. Oftmals bekleidet er in Personalunion noch ein weiteres Vorstandsressort. Insofern ist die strategische Ausrichtung der Personalpolitik hier vergleichsweise hoch. Ansonsten ist der „politische“ Arbeitsdirektor sowohl beim Gegenmachts- als auch beim Partnerschaftsmodell zu finden. Dies ist insofern erklärbar, weil bei beiden Typen Verhandlungsprozesse wichtig sind. Unterschiedlich ist jedoch die Art und Weise der Konfliktbehandlung.

Der Typ des Betriebsratsvorsitzenden läßt sich recht anschaulich den einzelnen Interaktionsmustern zuordnen, dies gilt für den Gegenmachttyp und den Betriebsrat als (eher „höriges“) Organ der Geschäftsleitung ebenso wie für den respektierten, standfesten Betriebsrat.

Beim Harmoniemuster ist wiederum der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung zu finden: diesmal allerdings als (fast) gleichberechtigter Partner.

Die Akzeptanz der Personalfunktion ist beim Subordinationsmuster ebenso am höchsten wie hinsichtlich der Informationspolitik des Arbeitsdirektors und der ausgleichenden Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Integration der Arbeitnehmervertreter ist allerdings beim Harmoniemuster am stärksten ausgeprägt, ebenso die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Kooperation im Vorstand. Andererseits dominiert das Subordinationsmuster wiederum hinsichtlich der Beziehungen zwischen Vorstand und Betriebsrat und dem Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor.

Insgesamt zeigt sich, daß das Partnerschaftsmuster bei keiner Variablen die höchsten Werte aufweist. Dies ist vielleicht ein Ausdruck der Tatsache, daß es sich um ein Muster handelt, bei dem der konstruktive Kompromiß im Vordergrund steht. Und dies bedeutet eben nicht Harmonie um jeden Preis, wie die relativ höheren Ausprägungen sowohl des Subordinations- als auch des Harmoniemusters zeigen.

11.5.2 Mehrdimensionale Interaktionsmuster

Die bisher dargestellten Interaktionsmuster waren insofern auch schon mehrdimensional, da mehrere Merkmale der Handlungssituation ebenso in die Betrachtung eingingen wie die Einschätzungen unterschiedlicher Akteure, aus denen jeweils ein Mittelwert gebildet wurde. Im folgenden soll diese Vereinfachung aufgegeben werden, indem nach verschiedenen Akteurengruppen differenziert wird.

Dabei sind allerdings unterschiedliche Konstellationen möglich. Den relativ einheitlichsten Eindruck bei den beiden Aufsichtsratsbanken hinterlassen in den meisten Fällen die Vertreter der Anteilseigner. Bei den Arbeitnehmervertretern bestehen in der Regel enge Verbindungen zwischen externen und internen Gewerkschaftsmitgliedern. Der Vertreter der Leitenden Angestellten kann sich in unterschiedlichem Ausmaß den anderen Arbeitnehmervertretern zugehörig fühlen.

Ein enger Mitarbeiter der Unternehmensleitung ist er jedoch auf jeden Fall. Diese wiederum (Vorstandsmitglied, Arbeitsdirektor) wird zwar von beiden Aufsichtsratsbanken bestellt, eine deutliche Affinität zwischen Unternehmensleitung und Anteilseignervertretern besteht jedoch allemal. Hinzu kommt, daß Vorstandsmitglieder der Obergesellschaft oft Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat von Tochtergesellschaften oder generell in anderen Aufsichtsräten sind.

Die zweidimensionale Differenzierung von Interaktionsmustern bzw. Partizipationsmustern entsprechend der Terminologie von Staehle und Osterloh in jene der Unternehmensleitung einerseits und des Betriebsrats andererseits wird insofern der Komplexität nicht gerecht (Staehle/Osterloh 1988), wie sie angesichts der erfaßten Akteure in der (bereits vereinfachten) Handlungssituation zum Ausdruck kommt. Z. B. sind folgende Konstellationen bzw. Koalitionen möglich:

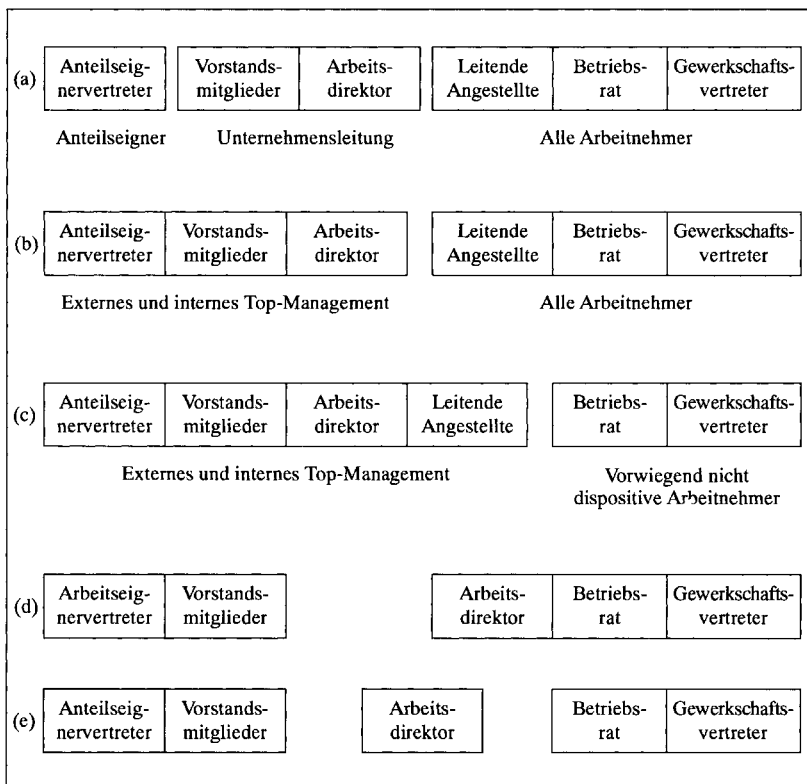


Abbildung 11.29: Alternative Koalitionen in der Handlungssituation des Arbeitsdirektors

Konstellation (a) geht von der Trennung zwischen Kapitaleigentum und Top-Management aus, wie sie für Publikums-Gesellschaften typisch ist. Die internen und externen Arbeitnehmer-Vertreter werden trotz aller Interessenunterschiede als relativ geschlossener Block gesehen, was, wie Konstellation (c) verdeutlicht, nicht unbedingt so sein muß. Konstellation (b) zeigt eine stärkere Integration von Anteilseignern und Unternehmensleitung ähnlich dem amerikanischen Board-Modell (Bleicher 1989) als externes und internes Top-Management. Eine entsprechend starke Anteilseigner-Kontrolle wird in dem Sample mehrfach festgestellt.

Konstellation (c) zeigt die Integration von externem und internem Management, also inklusive des Vertreters der Leitenden Angestellten als „Bündnispartner“, denen die Vertreter der vorwiegend nicht-dispositiven Arbeitnehmer gegenüberstehen.

In (d) und (e) sind zwei Konstellationen zu finden, die es in dem Sample nicht gegeben hat: der Arbeitsdirektor als Wahrer der Arbeitnehmer-Interessen oder als „Seiltänzer“ zwischen zwei Stühlen. Auch bei den beiden montanmitbestimmten Unternehmen in dem Sample wie bei den damals noch gemeinwirtschaftlichen Unternehmen war eine nicht zu übersehende Identifikation als Mitglied der Unternehmensleitung (Konstellation (a)) festzustellen.

Immerhin zeigt die Betrachtung, daß zwei- bis dreidimensionale Interaktionsmuster festzustellen sind. Sieht man von Konstellation (a) einmal ab, die sich mit (b) zusammenfassen läßt, und negiert die Konstellationen (d) und (e), ist es möglich, zweidimensionale Interaktionsmuster von Anteilseigner-/Arbeitgeber- einerseits und Arbeitnehmerbeziehungen andererseits darzustellen.

Arbeitnehmer- vertreter	Interaktionsmuster aus der Sicht der Anteilseigner-/Arbeitgebervertreter			
	Gegenmacht	Partnerschaft	Subordination	Harmonie
Gegenmacht	6	5	1	–
Partnerschaft	–	13	2	–
Subordination	–	2	2	–
Harmonie	–	1	–	2

Abbildung 11.30: Zweidimensionale Interaktionsmuster (n =34)

Hieraus wird deutlich, daß das beiderseitige Partnerschaftsmodell dominiert, Partnerschaft und Gegenmacht sich aber ebensowenig ausschließen wie z. B. Partnerschaft und Subordination. Nachstehende Abbildungen geben einen illustrativen Überblick über die jeweilige Handlungssituation (vgl. Abbildung 11.31, Seiten 257 bis 266).

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
Gegenmacht/Gegenmacht						
(1)	Einflußreiche inländische Schachtelaktionäre	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, Vorstandsvorsitzende und Spartenleiter sind recht einflußreich	Manager-Typ, fachfremd, Spartenleiter	Untersteht dem Vorstandsvorsitzenden, Sprecherausschuß vorhanden, eigenständiges Abstimmverhalten des Leitenden Angestellten	Kritisch, distanziert, noch kooperativ unternehmensbezogen	Auf Gegenwehr wegen „Herr im Haus-Standpunkt“ der Arbeitgeber, sonst kooperativ
(2)	Inländische Stiftung, neutraler Aufsichtsratsvertreter	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, hat eher Servicefunktion, Arbeitsdirektor sollte mehr als für Personal aktiv sein	Der branchenfremde Personalvorstand, „Grundsatzphilosoph“, versucht, den Personalbereich zu emanzipieren	Wird vom Vorstandsvorsitzendem und Arbeitsdirektor betreut, kein Sprecherausschuß vorhanden, eigenständiges Abstimmungsverhalten	Stark, kritisch distanziert, unternehmensbezogen	Dezentral, eher ideologisiert, aber durchaus unternehmensbezogen
(3)	Politische Kontrolle, Staatseinfluß	Arbeitsdirektor wird voll akzeptiert, Einfluß wird vom neuen Vorstandsvorsitzenden beschnitten	Personalprofi/Jurist, „Tarifhase“	Leitende Angestellte wird vom Arbeitsdirektor betreut, eigenständiges Verhalten, Sprecherausschuß	Diverse Koalitionen, verhärtete Fronten, kritisch distanziert	Verschiedene Gewerkschaften, unterschiedliche ideologische Fixierungen

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
(4)	Ausländische Eigentümerkontrolle	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, aber durchaus anerkannt, Einfluß war schon stärker	Jurist, Profi geworden, Tariffachmann	Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor, unsicher, unterschiedliches Abstimmverhalten, kein Sprecher-ausschuß	Kooperative Gegenmacht, insgesamt ruhiger geworden	Ideologisch fest, zentralistisch
(5)	Inländisch, straffe Ertragssteuerung	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, hat allerdings durch mehrjährige Praxis Anerkennung erworben	Ehemaliger Betriebsrat, nun Personalfachmann, mit zunehmendem Arbeitgeber-Standpunkt	Wird vom Ressort des Vorstandsvorsitzenden betreut, kein Sprecherausschuß, arbeitet im Ressort des Arbeitsdirektors, abweichendes Stimmmverhalten	Vom Arbeitsdirektor enttäuscht, häufige Einigungsstellenverfahren	Ist auch auf Arbeitsdirektor nicht positiv zu sprechen, will Strukturkrise mit alternativer Produktion und mit Beschäftigungsplänen überwinden
(6)	Ausländisch, starke Eigentümerkontrolle	Arbeitsdirektor ist begrenzt akzeptiert, Vorstandsvorsitzender sieht Personal nur als Servicefunktion, versteht nicht viel von Mitbestimmung und Betriebsrat	Personalprofi, war schon in vielen Unternehmen, „alter Schlag“	Vom Ressort des Vorstandsvorsitzenden betreut, kein Sprecherausschuß, abgestufte Vorbesprechungen	Auf Gegenkurs, da lange Zeit kaum geschätzt	Versucht, mit neuen Tarifkonzepten Profil zu gewinnen

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
Gegenmacht/Partnerschaft						
(1)	Starke, ausländische Eigentümerkontrolle	P + S ist ein Ressort unter mehreren, jedenfalls nicht die Nr. 1	Fachfremder Finanzchef, bemüht sich um externe Repräsentation	Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß vorhanden, Abstimmungsverhalten unabhängig	Kooperative Gegenmacht, selbstbewußt, offensiv, aber auch der Grenzen bewußt	„Kriegt keinen Fuß auf die Erde“
(2)	Politische Kontrolle, jedoch durchaus unternehmensbezogene Führung	Arbeitsdirektor wird voll respektiert, da Sauerierungsphase	Personalprofi, traditionell administrativ, Krisenbewältiger, gewerkschaftliche Herkunft	Kein Arbeitsdirektor, kein Sprecherausschuß, Leitender Angestellter stimmt auch unabhängig	Kooperative Gegenmacht, zum Teil vom Arbeitsdirektor enttäuscht, zum Teil extremistische Positionen	Hat gute Kontakte zu beiden Seiten des Aufsichtsrates, durchaus auch ideologisch gebunden, will keine große Verantwortung übernehmen
(3)	Ausländisch, straffe Eigentümerkontrolle, gegen Mitbestimmung bestehen durchaus Vorbehalte	Arbeitsdirektor ist relativ stark bzw. gleichgewichtig in einem technischen Unternehmen	Personalprofi/traditionell administrativ, Technokrat und Politiker	Kein Sprecherausschuß, Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor, Arbeitnehmervertreter stimmen einheitlich ab	Kooperative Gegenmacht, funktionieren des Infonetz, konstruktiv, sieht Arbeitsdirektor durchaus kritisch	Zentralistisch, gewisse Versachlichung

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
(4)	Publikumsgesellschaft, Vorstand kontrolliert sich letztlich selbst	Arbeitsdirektor hat durchaus starke Stellung im Zentralvorstand	Techniker mit personalpolitischer Profilierung	Sprecherausschuß vorhanden, Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, gelegentlich abweichendes Abstimmungsverhalten	Kooperative Gegenmacht, stark sach- und unternehmensbezogen, kooperiert gut mit Gewerkschaften	Profiliertes, staatsmännisch abgeklärt wirkender Vertreter, Einfluß ist gewachsen
(5)	Straffe Kontrolle im Gesellschafterausschuß	Sehen den Arbeitsdirektor als „legitimes“ U-Boot der Gewerkschaft, respektieren ihn aber	Personalprofi/Politiker, umfangreiche Personal- und Montan-Erfahrung auch in gewerkschaftlichen Institutionen	Kein Sprecherausschuß vorhanden, Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor trotz Montanmitbestimmung	Kooperative Gegenmacht, stark und geschlossen, betriebsbezogen, sehen Arbeitsdirektor als Verbündeten an	Gewerkschaft führt zentral
Gegenmacht/Subordination						
(1)	Starke Eigentümerkontrolle, ausländisch	Arbeitsdirektor wird nur begrenzt akzeptiert, Vorstandsvorsitzender versucht die anderen Vorstandsmitglieder zu dominieren	Ehemaliger Arbeitgeber-Funktionär, mittlerweile Personalprofi, juristisch	Verbündete sich mit den anderen Arbeitnehmervertretern, wurde gekündigt	Gegenmacht, ideologisch fixiert, zeitweise kommunistisch unterwandert	Ideologisch konsequent, sieht Mitbestimmung als Machtinstrument, zentralistisch organisiert

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
Partnerschaft/Partnerschaft						
(1)	Starke Eigentümerkontrolle, ausländischer Kapitalbesitz	Kleines einheitliches Team, Arbeitsdirektor wird voll akzeptiert	Smarter Alleskönner, Yuppie-Typ, Personalprofi, modern	Beim Arbeitsdirektor, kein Sprecherausschuß, Vertreter der Leitenden Angestellten mit den anderen Arbeitnehmervertretern integriert, einheitliche Abstimmung	Respektiert, standfest, stark, geschlossen, sach- und unternehmensbezogen	Dezentral, gemäßigt
(2)	Starke Eigentümerkontrolle, inländischer Kapitalbesitz	P + S begrenzt gleichberechtigt	Personalprofi, Politiker, ehem. Gewerkschaft, Betriebsrat, eigenständiges Personalressort, traditionelle Systeme	Beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß, als Fachmann anerkannt, mit den anderen Arbeitnehmervertretern integriert, einheitliche Abstimmung	Respektiert und standfest, stark, geschlossen, sach- und unternehmensbezogen, kompetent, „Politiker“	Dezentral, gemäßigt
(3)	Starke Eigentümerkontrolle, ausländischer Kapitalbesitz	Voll akzeptiert, strategischer PM, dezent begrenzter Einfluß, auch bezüglich internationaler Spartenleiter	Manager, modern, systematisch breiter Werdegang: Administration, Marketing, Vertrieb, betont labor relations und Management Development, international ausgewiesener Smartie	Kein Sprecherausschuß, Fachmann, Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor, tendenziell einheitliche Abstimmung	Respektierter und standfester Betriebsrat, stark und geschlossen, sach- und unternehmensbezogen, teils auf Gegenmacht-Kurs	Unterschiedliche Gewerkschaften, dezentral gemäßigt

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
(4)	Starke Eigentümerkontrolle, soweit Querschnitts- und übergeordnete Funktionen	Stark im Vorstand, „Provinzfürst“	Personalprofi, (Jurist), modern, Politiker, alter Profi	Kein Sprecherausschuß, Arbeitsdirektor betreut Leitende Angestellte, tendenziell einheitlich	Respektierter, standfester Betriebsrat, professionell, gute Fachkenntnisse	Denkt weltweit, gemäßigt
(5)	Inländisches Eigentum, starke Kontrolle	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, aber respektiert (Gewerkschaft), weil auch aktiv im Kundengeschäft	Manager-Typ, politisch und modern, Arbeitsdirektor ist Gewerkschaftsmitglied und hat sich als Arbeitsdirektor etabliert, „Chamäleon“	Kein Sprecherausschuß, Leitende Angestellte beim Arbeitsdirektor, einheitliche Abstimmung	Respektiert, standfest, stark und geschlossen, unternehmensbezogen	Begrenzter Einfluß, starker Betriebsrat mit Hausmacht
(6)	Inländische Publikums-gesellschaft	Begrenzt akzeptiert	Jurist, Personalfachmann, modern, systematisch administrativ	Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, Sprecherausschuß vorhanden, gelegentlich abweichendes Stimmenthalten	Respektierter, standfester Betriebsrat, stark und geschlossen, unternehmensbezogen, durchaus mit Gegenmacht-Signalen	Begrenzter Einfluß, starker Betriebsrat mit Hausmacht
(7)	Inländische Eigentümerkontrolle	In der Spartenorganisation respektiert, aber nicht die Nr. 1	Personalprofi, Rev.- und Treuhandw., Volkswirt, Stabsmann, langgedient	Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, Sprecherausschuß vorhanden, stimmt immer einheitlich ab	Respektierter und standfester Betriebsrat, stark und geschlossen, sach- und unternehmensbezogen	Begrenzter Einfluß, starker Betriebsrat mit Hausmacht

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
(8)	Ausländische Eigentümerkontrolle	Anerkannte Position im Vorstand	Ausgesprochener Personalprofi, modern	Leitende Angestellte beim 2. Ressort des Arbeitsdirektors, kein Sprecherausschuß, stimmt selten auch mal anders ab	Respektiert und standfest, stark und geschlossen, sach- und unternehmensbezogen, gutes Verhältnis zum Arbeitsdirektor	Einfluß etwas gewachsen durch profilierte Vertreter
(9)	Inländische Kontrolle, Schachtelbeteiligung	Wird wegen seines politischen Einflusses respektiert	Funktionär, traditioneller Politiker, (Jurist), Ex-Politiker (Regierungsdirektor)	Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, kein Sprecherausschuß, aber eigene Arbeitsgemeinschaft der Leitenden Angestellten	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Sehr verantwortungsbewußt
(10)	Starke Eigentümerkontrolle, inländische Muttergesellschaft	Wird in seiner Tochtergesellschaft im Vorstand voll akzeptiert	Alter Fachmann, Personalprofi, Politiker, Jurist, breites Aufgabengebiet	Betreuung beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß vorhanden, gestufte Vorbesprechungen	Respektiert und standfest, konstruktiv, führt „Nicht-Gespräche“, notfalls geschlossen	Handelt verantwortungsbewußt
(11)	Eigentümerkontrolle, ausländisch	Anerkannt qua Erfahrung, nicht unbedingt qua Arbeitsdirektor-Funktion	Ehemaliger fachfremder Jurist, der nun aber fit ist	Beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß vorhanden, dieser legt Wert auf Unabhängigkeit (Profilierungsbestreben)	Respektiert und standfest, selbstbewußt, ist statt Gegenmacht-Position am Anfang zunehmend kooperativer geworden	Handelt verantwortungsbewußt

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
(12)	Publikumsgesellschaft, Schachtelbeteiligung von Großbanken	Kompetenzverluste, offiziell gilt Personal als Schlüsselfunktion, starker Unterbau des Personalressorts	Liebenswerter Small-Talker, Frühstücksdirektor, zuvor breite Ausbildung, aber in letzter Zeit an Kompetenzen beschnitten	Kein Sprecherausschuß, Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, stimmt ähnlich wie DAG	Respektiert und standfest, eher gemäßigt, staatsmännisch, unternehmensbezogen	Gemäßigt
(13)	Inländische Eigentümerkontrolle	Wird begrenzt akzeptiert	Kommt aus dem Betriebsrat, Personalprofi geworden	Führungskraft mit Gewerkschaftsbuch	Respektiert standfest	Gemeinwirtschaftlicher Einfluss
Partnerschaft/Subordination						
(1)	Schachtelbeteiligung, Banken und Versicherungen, inländisch	Voll akzeptiert, ist der 2. Mann im Vorstand nach dem Vorstandsvorsitzenden	Personalprofi, hat sich emanzipiert und dann andere Bereiche übernommen	Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, kein Sprecherausschuß, unabhängiges Stimmverhalten	Respektierter, zwispältiger Betriebsrat	Wenig Einfluss mehrerer Gewerkschaften
(2)	Inländische Eigentümerkontrolle	Begrenzt akzeptiert (als Funktion), Personal wird mitregiert, sonst starke Stellung, da Vorstandsvorsitzender	Anteilseigner-Sohn, eher Kaufmann, hat als Vorstandsvorsitzender das Amt des Arbeitsdirektors mit übernommen	Schwache Figur, kein Sprecherausschuß, Leitende Angestellte beim Vorstandsvorsitzenden, einheitliche Abstimmung mit Anteilseigner	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, starke Persönlichkeit im Unternehmen, sieht sich als Partner des Chefs	Ein einflußloser Vertreter der Gewerkschaftszentrale

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
Subordination/Partnerschaft						
(1)	Inländische Publikumsgesellschaft	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert, allerdings lange Berufserfahrung	Finanzmanager, aber mittlerweile Fachmann	Beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß ist da, unabhängig, stimmt unterschiedlich ab	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Mehrere, gemäßigte Gewerkschaften
(2)	Inländische Publikumsgesellschaft	Arbeitsdirektor wird noch nicht ganz akzeptiert	Personalprofi, Politiker, Jurist	Beim Vorstandsvorsitzenden, faktisch beim Arbeitsdirektor, Sprecherausschuß vorhanden, einheitliche Abstimmung	Respektiert, zwispältig bis standfest	Mehrere, gemäßigte Gewerkschaften
Subordination/Subordination						
(1)	Starke Eigentümerkontrolle, inländisch	Arbeitsdirektor wird begrenzt akzeptiert (als Funktion), Finanz-Einfluß dominiert	Kapitalistisch-liberal, Finanzchef, Administrator	Kein Sprecherausschuß, ist der Geschäftsführung loyal ergeben, Abstimmung mit Anteilseignervertretern	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Sich gegenseitig lähmender Einfluß
(2)	Starke inländische Eigentümerkontrolle	Arbeitsdirektor wird kaum akzeptiert, sehr dominierend ist der Vorstandsvorsitzende	All-round Personalprofi, gelernter Personal- und Finanzmann	Beim Vorstandsvorsitzenden, Sprecherausschuß ist nicht vorhanden, meistens einheitliche Abstimmung	Der ignorierte Betriebsrat, Vorstandsvorsitzender dominiert	Läßt das Unternehmen weitgehend in Ruhe

Unternehmen	Anteilseigner (AE)	Vorstandsmitglied (VM)	Arbeitsdirektor (AD)	Leitender Angestellter (LA)	Betriebsrat (BR)	Gewerkschaftsvertreter (GEW)
Harmonie/Partnerschaft						
(1)	Starke inländische Schachtelbeteiligung	Arbeitsdirektor wird zum Teil voll akzeptiert, zum Teil nicht ganz für voll genommen	Ehemaliger Betriebsrat, politisch orientiert, „angelernter Personalmann“, lange Erfahrung	Kein Sprecherausschuß, einheitliche Abstimmung nach kontroverser Diskussion	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Steht den betrieblichen Arbeitnehmervertretern und dem Arbeitsdirektor zum Teil reserviert gegenüber
Harmonie/Harmonie						
(1)	Inländische Eigentümerkontrolle	Voll akzeptiert, sehr kollegiales Klima	Funktionär, traditioneller Politiker, angelernter Personalmann	Ehemaliger Gesamtbetriebsratsvorsitzender, kein Sprecherausschuß, Leitender Angestellter beim Arbeitsdirektor, alles einheitlich bei der Abstimmung	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Gemeinwirtschaftlicher Einfluß, Haustarifverträge
(2)	Inländischer Eigentümer, Staatseinfluß	Arbeitsdirektor beim Vorstand, zeitweilig umstritten	Journalist, Funktionär, traditioneller Politiker, angelernter Personalmann	Leitender Angestellter beim Vorstandsvorsitzenden, Leitender Angestellter ist arbeitnehmerfreundlich, kein Sprecherausschuß	Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, (+ zwiespältig) gut organisiert, stark, geschlossen, unternehmensbezogen	Betriebsrat hat viel Einfluß, Haustarifvertrag

Abbildung 11.31: Skizzierung der Akteure bei unterschiedlichen Interaktionsmustern

III. Teil

Konzeptionelle Perspektiven eines Human Resource Management durch Spitzenorganisation

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, daß die Art und Weise, in der die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten ist, durchaus ein wichtiges Indiz für den Stellenwert des betrieblichen Personalwesens darstellt. Dabei ist es sicherlich nicht selbstverständlich, daß durchweg alle Mitglieder der Unternehmensleitung das Personalmanagement als einen wichtigen Strategiefaktor ansehen und im Sinne moderner Human Resource Management-Konzeptionen ihren Beitrag zu dieser Top-Management-Aufgabe leisten.

Im folgenden soll zunächst kurz auf den Zusammenhang zwischen modernen Human Resource Management-Konzeptionen und dem Strategiefaktor Personalmanagement eingegangen werden. Empirische Befunde über die Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen, welche die Position und die Funktion des „Top-Managers Personal“ bei unternehmenspolitischen Entscheidungen incl. der damit zusammenhängenden Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse, betreffen, sind hierzu ebenso in einem kontrastierenden Zusammenhang zu sehen wie die kritische Entfaltung der einzelnen Aktivitätsebenen eines modernen Human Resource Management. Ein Ausblick über dynamische Aspekte des Human Resource Management im Hinblick auf mögliche Veränderungen relevanter Interaktionsmuster bezüglich der Handlungssituation des „Arbeitsdirektors 2000“ schließen das vorliegende Kapitel ab.

12. Kapitel

Human Resource-Management-Konzeptionen und der Strategiefaktor Personalmanagement

12.1. Begriffliche Grundlagen

Die Tatsache, daß zunehmend die Relevanz des Strategiefaktors Personalmanagement hervorgehoben wird, ist sicherlich eng mit dem Sachverhalt einer gewachsenen institutionellen Bedeutung der Personalfunktion im Unternehmen verbunden. Dabei dürfte, wie in Teil I bereits erwähnt, die Stärkung der wirtschaftlichen und rechtlichen Stellung der Arbeitnehmer ebenso eine Rolle spielen wie bestimmte Arbeitsmarktkonstellationen, gestiegene Erhöhungen der Aufwendungen für Personal, neue Erkenntnisse der Arbeits- und Sozialwissenschaften und veränderte Managementphilosophien.

Allerdings kann nicht durchgängig von einer gestiegenen Bedeutung des Personalwesens die Rede sein. Bedeutungsschwund trifft z. B. für manche Zentralfunktionen des Personalressorts zu, die relativ leicht für Bürokratisierungserscheinungen anfällig sind (z. B. Personalplanung, Arbeits- und Zeitwirtschaft). Oftmals bleibt die Anerkennung der Personalexperten aus, weil sie eine andere Sprache sprechen als andere Manager und ihre Arbeit oft nicht in Form von wirtschaftlichen Werten nachweisen können. Häufig wird nicht von ungefähr die oberste Personalleitung nicht durch Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern in vielen Fällen durch Führungskräfte der Linie besetzt. Hinzu kommt die ganze oder teilweise Übertragung von Personalfunktionen, z. B. der Personalauswahl und -beurteilung auf Linienmanager. Trotzdem ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zunehmend vom Human Resource Management die Rede. Dabei zeigt ein Blick in die einschlägige Literatur, daß es hier, sofern es sich nicht um didaktisch geschickt aufgemachte amerikanische Lehrbücher des Personalwesens handelt, vielfach vom Anspruch her um ein ressourcen- und investitionsorientiertes Managementkonzept geht, bei dem zugleich von einem Funktionswandel herkömmlicher Herangehensformen an personalwirtschaftliche Problemstellungen die Rede ist (Conrad 1991, S. 411–445).

Insgesamt dominiert nicht nur die Integration ökonomisch-technischer und sozio-ökonomischer Sichtweisen, sondern auch die Einbeziehung strategischer und damit gesamtunternehmensbezogener und eher mittel- und langfristiger Gesichtspunkte. Bleicher sieht in diesem Zusammenhang nicht von ungefähr verschiedene *Funktionszusammenhänge* eines strategischen Personalmanagements, das in aktiver Form sowohl die Harmonisation von ökonomischen und sozialen Interessen und Zielen einschließt als auch die damit eng zusammenhängenden Fragen der Unternehmensentwicklung sowohl nach sach-rationalen Kriterien als auch im Rahmen einer kultivierten, sozio-emotionalen Ordnung (Bleicher 1991).

12.2. Funktionszusammenhänge

Unter Einbeziehung der bislang in Teil I und II ermittelten Entwicklungstrends kann man dabei von dem in Abbildung 12.1 dargestellten Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements ausgehen, der zugleich einen wichtigen Bezugspunkt für die Überlegungen in diesem Kapitel darstellt.

Funktionsbezug		Strategisches Funktionsfeld*
Normatives HRM- Management	Unternehmensverfassung	Repräsentative Mitbestimmung direkte Mitwirkungsformen
	Unternehmenspolitik	Marktorientierte Strategien Kostenorientierte Strategien Technikorientierte Strategien
	Unternehmenskultur	Corporate Identity Unternehmensethik Symbolische Führung
Bestandsbezogenes HRM-Management	Differenzierung	Differentielles Personal- management Flexibilisierungsstrategien Individualisierungsstrategien
	Integration	Unternehmensbezogene Strategien Regional ausgerichtetes, Internationales (globales) Personalmanagement
Prozeßbezogenes HRM-Management	Acquisition	Personalmarketing
	Entwicklung	Personalentwicklung Management-Bildung
	Replacement	Sozialplan, Beschäftigungsplan Outplacement
	Controlling	Personalcontrolling Bildungsevaluation Personalinformationssysteme

* Beispiele.

Abbildung 12.1: Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements

Betrachtet man bislang vorliegende Ansätze zum strategischen Personalmanagement (SPM), so fällt auf, daß vielfach die Frage untersucht wird, wie ein SPM zu gestalten ist, um zur effizienten Implementierung der Unternehmensstrategie beizutragen (Ciupka

1991). Insofern dominiert eine General-Management-Perspektive, bei der Personalpolitik und Personalmanagement als Mittel der Strategieformulierung und bei konsequenter Betrachtung auch der Strategieimplementation anzusehen sind. Nicht von ungefähr werden Personalfragen zunehmend auf eine gesamtunternehmensbezogene, langfristig bedeutsame (strategische) Ebene angehoben, wie es z. B. in der (für den Personal Experten eigentlich) banalen Erkenntnis zum Ausdruck kommt, daß eine Personalentscheidung genauso wichtig ist (oder noch mehr) wie eine klassische Investitionsentscheidung oder, daß eben die strategische Integration der damit verbundenen finanz- und personalwirtschaftlichen Aspekte bedeutsam ist. Hiermit verbunden ist auch die nicht überall gleich intensiv verbreitete Erkenntnis, daß Personalentscheidungen häufig auch mit Investitionsentscheidungen gleichzusetzen sind (Domsch 1970) und dem „Produktionsfaktor“ Personal damit der Charakter einer wichtigen Ressource mit Potentialcharakter zukommt.

Darüber hinaus gewinnen Instrumente des Personalmanagements an Bedeutung, die sich z. B. auf Fragen der Arbeitsorganisation oder der Anreiz- und Belohnungssysteme beziehen. Letztlich geht es dabei um die systematische und umfassende Handhabung des Humanpotentials in der Unternehmung in einem dynamischen Kontext von Strategie, Struktur und Umwelt.

Sicherlich ist es reizvoll und berechtigt, hier zu hinterfragen, ob nun „alter Wein in neue Schläuche“ gegossen wird, oder ob man es mit einem Phänomen wie des „Kaiser’s neuen Kleidern“ zu tun hat (Marr 1986, S. 13–23). Aber jede skeptische Frage, ob faktisch ein strategisches Personalmanagement möglich ist, wenn, wie viele praktische Fälle zeigen, kurzfristige Gewinnerwartungen oftmals die Entscheidungen bestimmen, muß letztlich berücksichtigen, daß insbesondere eine

- zunehmende ökonomische Komplexität und Dynamik,
- veränderte Einstellungen zur Arbeit sowie der
- vielfältige Einsatz von Kommunikations- und Fertigungstechnologien

veränderte Problembewältigungsstrategien voraussetzen, die zugleich nur durch eine stärkere Individualisierung (z. B. Selbstorganisation und Persönlichkeitsentwicklung) und Flexibilisierung als auch durch eine stärkere Teamorientierung zu bewältigen sind (Schanz 1992, S. 255–280; Wagner 1991).

Nicht zuletzt die aktuelle Diskussion um die ökonomischen Vorteile der „lean production“ zeigt, wie wichtig der personelle Faktor die Schlagkraft einer Unternehmens- (bzw. Arbeitsorganisation) beeinflussen kann (Womack/Jones/ Roos 1992). Hierzu eine entsprechende Personalpolitik mit geeigneten Personalinstrumenten zu liefern, ist sicherlich eine anspruchsvolle Aufgabe für das Personalmanagement und stellt von daher zugleich die Frage nach ihrer adäquaten Vertretung in der Unternehmensleitung. Dabei geht es nicht zuletzt auch um eine entsprechende Untersuchung der Handlungsbedingungen der beteiligten „Akteure“ (Wächter 1992, S. 320) und damit um eine „Hervorhebung“ des Handlungsaspektes in der betrieblichen Personalpolitik (ebenda, S. 327), um „insbesondere nach den Voraussetzungen für strategisches Handeln, den Bedingungen der Handlungsstruktur zu fragen“ (ebenda, S. 328). In diesem Zusammenhang sollen zunächst die empirisch ermittelten Schwerpunkte der Personalpolitik im Unternehmen kurz dargestellt werden.

13. Kapitel

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen

13.1. Bekanntheit personalpolitischer Konzepte

In diesem Zusammenhang wurde sowohl der Kenntnisstand aktueller personalpolitischer Konzepte und Forschungsansätze untersucht als auch die Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung wichtiger Bereiche der Personalarbeit. Dabei hat die zweite Untersuchung ergeben, daß in den befragten mitbestimmten Großunternehmen mit ihren durchaus professionalisierten Personalfunktionen die einschlägig in der Fachliteratur diskutierten personalpolitischen Konzepte bekannt sind, aber, wie Abbildung 13.1 zeigt, häufig von in der Praxis längst bekannten Anwendungen ausgegangen wird. (Also doch des Kaisers neue Kleider?)

Beispiele	Ist uns unbekannt	Ist uns nur aus der Literatur bekannt	Entsprechende Konzepte sind in der Planung	Entsprechende Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	Entsprechende Konzepte kommen für uns nicht in Betracht	
Strategisches Personalmanagement	12	51	117	76	8	– Personalentwicklung – Job-Rotation – Trainee-Programm
Human Resource Management	19	92	59	71	10	– Personalentwicklung – innerbetriebliche Stellenausschreibung
Individualisierungskonzepte (z. B. Cafeteria)	52	89	37	37	41	– Menü à la carte – PKW-Leasing – Altersversorgung
Flexibilisierungskonzepte (z. B. Arbeitszeit)	8	11	74	165	11	– Gleitzeit – Kapovaz – 5/7-Schicht-Betrieb
Selbstentwicklung	50	91	30	43	17	– Arbeitsstrukturierung

Abbildung 13.1: Kenntnisstand bezüglich häufig diskutierter personalpolitischer Konzepte und Ansätze

13.2. Bedeutung personalpolitischer Konzepte

Im Hinblick auf die gegenwärtige und auf die zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche wurden verschiedene Konzeptfelder befragt, die im Laufe der Untersuchung als relevant für das Aufgabengebiet des Arbeitsdirektors bzw. des Personalvorstands eingeschätzt wurden. Dabei ergaben sich folgende Veränderungen im Hinblick auf die Einschätzungen „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ im Rahmen einer fünfstufigen Skala.

	Gegenwärtige Einschätzung ¹		Zukünftige Einschätzung ²		Tendenz	
	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	46,0	32,7	44,1	33,5	–	+
Personalplanung	62,8	26,0	70,1	24,1	+	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	77,3	19,1	89,5	9,8	+	–
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmer- vertretern	41,9	39,7	35,9	46,2	–	+
Arbeitszeitgestaltung	28,5	38,6	44,2	38,6	+	–
Personalkosten	55,1	31,5	60,1	30,6	+	–
Unternehmensphilosophie/ -kultur	29,0	35,9	35,0	39,4	+	+
Personalsysteme	9,6	28,8	10,4	35,8	+	+
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstatt- konzepte)	10,2	30,3	13,9	38,7	+	–
Führungsleitlinien/ -grundsätze	28,8	32,7	28,0	38,9	–	+

1 Angaben in Prozent, n = 277.

2 Angaben in Prozent, n = 274.

Abbildung 13.2: Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche

Insgesamt scheint – bei insgesamt eher evolutionären Veränderungsschritten – der Bereich der *traditionellen* Arbeitsbeziehungen (Tarif- und Entgeltpolitik, Betriebsverfassung) auf insgesamt hohem Niveau etwas zurückzugehen, während Konzepte zur Personalentwicklung, Personalplanung, Aus- und Weiterbildung sowie der nationalen und internationalen Unternehmenskultur, Arbeits (zeit)gestaltung u. ä. an Bedeutung zunehmen.

13.3. Personalpolitische Konzept-Typologien

Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede stellt sich die Frage, inwieweit man, was subjektiv ja durchaus nachvollziehbar war, auch in statistisch signifikanter Form von unterschiedlichen Konzept-Typen von Personalverantwortlichen sprechen kann. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) wurde die Frage untersucht, ob es bestimmte „Typen“ von Arbeitsdirektoren gibt, die sich durch spezifische Antwortmuster hinsichtlich der Einschätzung personalpolitischer Teilbereiche voneinander unterscheiden.

Dabei haben sich folgende Muster herausgebildet:

1. der „Kultur- bzw. Systemtyp“ (Typ 1), der sich durch eine stärkere Betonung der Bereiche
 - Unternehmungskultur,
 - Organisationsentwicklung,
 - Personalsysteme,
 - Führungsleitliniencharakterisieren läßt;
2. der „Optimierer bzw. Macher“ (Typ 2), der durch eine große Betonung der Aspekte
 - Personalkosten und
 - Arbeitszeitgestaltunggekennzeichnet werden kann und
3. den „Planer“ (Typ 3), der größten Wert auf den Bereich Personalplanung legt.

Dabei bestehen interessante Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Konzept-Typ und der Einschätzung personalpolitischer Statements, die in Teil II bereits vorgestellt wurden (vgl. Abbildung 13.3, Seite 278).

Der Personalvorstand vom „Kultur“-Typ betont besonders stark den Aspekt der Persönlichkeit des Arbeitsdirektors (66,8 Prozent), wogegen der „Personalplaner“ nur recht selten der Auffassung ist, daß ein „gestandener Personalmann“ das Arbeitsdirektorenamt bekleiden sollte. An diesem Statement unterscheiden sich die Typen besonders deutlich, denn die „Kultur“-Arbeitsdirektoren, aber auch noch ihre Kollegen vom Typ 2 halten weitaus häufiger einen Personalprofi für die Idealbesetzung dieses Vorstandsbereichs (Typ 1: 29,1 Prozent; dagegen Typ 3 nur 19,9 Prozent).

Weitere Untersuchungen des zur Verfügung stehenden Datenmaterials haben darüber hinaus ergeben, daß zwischen den drei herausgefundenen Typen des Personalvorstandes keine scharfen Gegensätze zwischen „weich“ (Typ 1) und „hart“ (Typ 2) bestehen. So haben verschiedene Cluster-Analysen ergeben, daß der kulturorientierte Personalmanager sehr wohl die Bedeutung von Personalkosten und anderen Handlungsrestriktionen zur Kenntnis nimmt, während umgekehrt die Typen 2 und 3 den hohen Stellenwert konzeptioneller Überlegungen insbesondere in Fragen der Personalentwicklung erkennen. Offensichtlich hat der oberste Personalmanager mehrere „Seelen in seiner Brust“, die mit unterschiedlich starker Ausprägung zum Vorschein kommen.

	Typ 1 n = 151	Typ 2 n = 243	Typ 3 n = 175
Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	66,8 ¹	61,3	62,2
Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	29,1	24,6	19,9 ²
Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	3,3	4,1	3,4
Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	53,6	51,8	47,9
Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	59,6	61,7	65,1
Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	52,3	49,3	51,4
Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden	13,9	13,1	13,7

1 a < 0,01

2 a < 0,01

Abbildung 13.3: Der Zusammenhang zwischen den Typen von Personalvorstand und der Zustimmung zu personalpolitischen Statements.

Im Zusammenhang mit dem in Abschnitt 10.5.2 vorgestellten Anforderungsprofil an die Person des Arbeitsdirektors wurde z. B. ermittelt, daß relativ häufig (knappe Hälfte) der jeweilige Personalvorstand als kosten- und finanzwirtschaftlich-administrativ bezeichnet wurde, gefolgt von den mit vorwiegend technischen Fragen konfrontierten Arbeitsdirektor (ca. ein Fünftel) und dem eher strategieorientierten, mit Markt- und Produktspekten konfrontierten Personalvorstand (ca. 15 Prozent) (vgl. Abbildung 13.4, Seite 279).

Der Technik-Orientierte ist gekennzeichnet durch besonders hohe Werte im Bereich technisches Verständnis, Qualitätsbewußtsein und Kostenbewußtsein. Der Strategieorientierte weist besonders hohe Werte in den Bereichen Marktorientierung, Umsatzdenken und Produktorientierung auf. Der Kostenorientierte fällt durch hohe Werte bei den Items Kostenbewußtsein, Liquiditätsorientierung und Ertragsorientierung auf.

Befragte Aktorengruppe	Kosten- orientiert	„Typ des Arbeitsdirektors“			Summe
		Technik- orientiert	Strategisch orientiert, Produkte, Märkte	Mischtyp	
Arbeitsdirektoren	15	3	1	6	25
Anderes Vorstandsmitglied	6	4	1	1	12
Betriebsräte	10	6	6	3	25
Leitende Angestellte im Aufsichtsrat	16	1	3	2	22
Arbeitnehmervertreter (Gew.)	1	7	5	3	16
Vertreter der Anteilseigner	5	4	–	3	12
Summe	53	25	16	18	112

Abbildung 13.4: Typen des Arbeitsdirektors nach Ansicht unterschiedlicher Aktorengruppen

Hier wird deutlich, daß der strategisch orientierte Arbeitsdirektor nach Ansicht der einzelnen Aktorengruppen eher eine Minderheit darstellt. Kulturelle Aspekte wurden auf dem betreffenden Anforderungsprofil nicht befragt. Deshalb ist hier keine Aussage möglich. Gleichwohl drängt sich die Vermutung auf, daß eine generelle mangelnde strategische Orientierung auch nicht erwarten lassen kann, daß nun dem Strategiefaktor Personal(-management) und den damit verbundenen unternehmenskulturellen Besonderheiten besondere Bedeutung beigemessen wird.

Sowohl der Typ des technik- als auch der des strategieorientierten Personalvorstands werden am häufigsten von Gewerkschaftsfunktionären und Betriebsräten gefordert. Der kostenorientierte Personalverantwortliche hat seine Fürsprecher bei den Leitenden Angestellten und den Arbeitsdirektoren/Personalvorständen selbst. Eigentlich ist er der Idealtyp aller Aktorengruppen bis auf die Gewerkschaftsfunktionäre.

Insgesamt dominieren administrative Anforderungen und juristische Fragestellungen. Häufig wird auch die politische Komponente der Anforderungen an den Arbeitsdirektor betont: dies erfolgt durch die Arbeitnehmervertreter relativ eher als durch die Vertreter der Anteilseigner und auch durch einen Teil der Vorstandskollegen. Derartige Überlegungen sind wiederum eng mit der Position und der Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen verbunden, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen werden soll.

14. Kapitel

Position und Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen

14.1. Entscheidungsdeterminanten

Die im Teil II aufgezeigten empirischen Analysen haben gezeigt, daß die Position und die Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen, d. h. bei strategischen Entscheidungen insbesondere davon abhängt,

- um welches Entscheidungsproblem es sich handelt;
- inwieweit das Entscheidungsproblem der formellen Zustimmung der Unternehmensleitung und/oder des Aufsichtsrates bedarf;
- welche persönliche Autorität den Arbeitsdirektor als kompetent erscheinen läßt, an der Lösung des Entscheidungsproblems beteiligt zu sein;
- welche Beziehungen die Zusammenarbeit mit den internen und externen Arbeitnehmervertretern auf den unterschiedlichen Ebenen der Industrial Relations bestimmen.

Insofern ist es z. B. für viele Großunternehmen typisch, daß Personalvorstände allenfalls als „Vorstand wie jeder andere auch“, d. h. durch die Abstimmung und evtl. Diskussion von Vorstandsvorlagen an Entscheidungen zur Produktdiversifikation beteiligt sind (vgl. z. B. Bühner 1991, S. 1395 ff.). Dieser Sachverhalt dürfte generell auf Entscheidungen über neue Produkt-Markt-Kombinationen übertragbar sein, obwohl einschlägige Personalfragen wie z. B. die fachliche und führungsmäßige Qualifikation einschlägiger Projektmitglieder, Fragen ihrer organisatorischen Zuordnung, der Anreizgestaltung und der Personalentwicklung von großer unternehmenspolitischer Bedeutung sind. Letztlich ist es entscheidend, wie der Querschnittscharakter der Personalfunktion auf oberster Unternehmensebene seine Impulse erhält und Unterstützung erfährt.

14.2. Betriebsänderungen als personalpolitisches Entscheidungsproblem

Das Gegenteil an Mitwirkung für den Personalvorstand und seine Mitarbeiter gilt hingegen für Entscheidungen über Betriebsänderungen (Betriebsweiterungen, Betriebsstillegungen, Rationalisierungsvorhaben). So gaben alle befragten Personalvorstände an, daß sie stets bereits in die Vorbereitung und die Diskussion von derartigen Entscheidungen umfassend eingebunden sind. Bei der praktischen Umsetzung der Ent-

scheidung ist die direkte Beteiligung des Arbeitsdirektors und seiner Mitarbeiter wiederum abhängig von verschiedenen Einflußgrößen wie z. B. dem Ausmaß an Dezentralisation des Personalwesens oder der Unternehmensgröße und -struktur. In manchen Unternehmen mit mehreren Standorten oder mehreren Sparten erfolgt die Umsetzung ausschließlich oder vorrangig dezentral durch die jeweiligen Personalleiter an den Standorten bzw. durch das Personalmanagement der Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften, so daß der Arbeitsdirektor kaum beteiligt ist. Häufig wirkt der Personalvorstand gemeinsam mit den Vorstandskollegen auch bei der Durchführung der unternehmenspolitischen Maßnahmen aktiv mit, wobei vor allem die personellen Aspekte im Mittelpunkt stehen. Eine intensive Abstimmung des Arbeitsdirektors mit den anderen Vorstandsmitgliedern ist hierbei ebenso unerlässlich wie selbstverständlich.

Auch der Betriebsrat wurde in den meisten befragten Unternehmen früh informiert und hat daher grundsätzlich die Möglichkeit, Alternativkonzepte und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. In etwa drei Viertel der Fälle in der ersten Untersuchung vermag der Betriebsrat einen relativ starken Einfluß auf die Entscheidungsprozesse bei unternehmenspolitischen Maßnahmen auszuüben, indem er die Möglichkeit zur Diskussion und Entwicklung von Konzepten konsequent nutzt. Etwa ein Fünftel der Arbeitsdirektoren gaben dagegen an, die Arbeitnehmervertretung werde oft zu spät informiert und habe dann kaum noch Gelegenheit, die recht detaillierten Vorstandskonzepte gründlich zu analysieren und evtl. Verbesserungs- oder Alternativvorschläge vorzubereiten.

Bezüglich des Informationsverhaltens des Vorstands ist die Einbeziehung des Betriebsrats zeitlich stets vor der entsprechenden Information des Aufsichtsrats festzustellen. Auch im Bereich der unternehmenspolitischen Maßnahmen existiert somit ein dichtes Geflecht formeller und informeller Abstimmungsmechanismen zwischen Vorstand (hier vorrangig dem Arbeitsdirektor) und Betriebsrat.

Die Auswirkungen dieser durch Arbeitnehmervertretungen beeinflussten Entscheidungsprozesse sind vielfältig. Während sich fast drei Fünftel der Interviewpartner zurückhaltend äußerten und zumindest „keine negativen Auswirkungen“ feststellten, hoben etwas mehr als ein Zehntel der Befragten positiv hervor, durch die Einwirkung des Betriebsrates sei eine „sorgfältige Abwägung sozialpolitischer Faktoren“ ermöglicht worden. Oft werden daher „kritische“ Punkte bereits im Vorfeld ausgeräumt und Vorstellungen des Betriebsrats bereits in der konzeptionellen Phase stärker berücksichtigt.

An negativen Auswirkungen der oben beschriebenen Entscheidungsstrukturen wurden genannt:

- zeitliche Verzögerungen durch langwierige interne Verhandlungen und Einigungsverfahren,
- höhere Kosten.

Insgesamt stellt sich die Rolle des Arbeitsdirektors sowie sein Zusammenwirken mit betrieblichen und externen Arbeitnehmervertretern in ca. 75 Prozent der befragten Unternehmen als überaus erfolgreich und bedeutsam für die Vorbereitung, Verhandlung und Durchführung von unternehmenspolitischen Maßnahmen dar.

15. Kapitel

Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse bei unternehmenspolitischen Entscheidungen

15.1. Fallstudien zu personalpolitischen Entscheidungen

Allerdings ist kritisch zu überprüfen, ob die empirisch eher zugänglichen Informationen über Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse bei Betriebsänderungen ohne weiteres auf entsprechende Prozesse, z. B. hinsichtlich neuer Produkt-/Markt-Kombinationen bzw. mergers & acquisitions übertragen werden können. Bezeichnenderweise haben bislang vorliegende Arbeiten über die inhaltliche Ausgestaltung von Aufbau und Ablauf des strategischen Personalmanagements einen eher konzeptionellen, präskriptiven und idealistischen Charakter.

Deshalb sollen im folgenden zunächst einige empirische Ergebnisse näher vorgestellt werden, bevor dann im folgenden Abschnitt verschiedene Aktivitätsebenen eines Human Resources Managements aus konzeptioneller Sicht entwickelt werden sollen.

In dreizehn der beteiligten 34 Unternehmen aus der ersten Untersuchung konnten Fallstudien zu personalpolitischen Entscheidungen erhoben werden. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um an mehrschichtigen betrieblichen Veränderungsprozessen mit personellen Auswirkungen die Kooperationsbeziehungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und dabei insbesondere die Rolle des Personalressorts mit dem von ihm geleiteten Arbeitsdirektor präziser untersuchen zu können.

Bei den erhobenen Problemstellungen handelt es sich überwiegend um Personalabbaumaßnahmen, oft kombiniert mit einer Reorganisation, einer Ausgliederung, Schließung oder dem Verkauf von Betriebsteilen. In vier Fällen waren Personalverschiebungen ohne externe Effekte, veranlaßt durch Produktionsverlagerungen, Gegenstand der Untersuchung.

Während überwiegend Veränderungen im Produktionsbereich thematisiert wurden, stand lediglich bei zwei Firmen die Vertriebsorganisation und in einem Unternehmen der zentrale Verwaltungsbereich (Holding) im Blickpunkt. In einem Unternehmen waren schließlich alle Unternehmensbereiche und -funktionen gleichermaßen von drastischem Personalabbau betroffen. Die Zahl der von den Umstrukturierungsmaßnahmen betroffenen Arbeitnehmer variierte sehr stark. Die Bandbreite lag zwischen 30 und 3000 betroffenen Mitarbeitern. Angesichts der bei den meisten untersuchten Firmen rückläufigen Unternehmens- und Ertragsentwicklung überrascht es nicht, daß keine Fallstudie eine Personalaufstockung oder Produktionsausweitung zum Thema hat.

Im Zusammenhang mit den hier genannten Situationen kann grundsätzlich von einem Entscheidungsprozeß ausgegangen werden, wie er in der nachstehenden Abbildung 15.1, Seite 284 dargestellt ist.

-
- **Problemstellung**
 - Problemhintergrund/Problemstehung
 - Welche Bereiche waren tangiert?
 - Von wem wurde die Problematik erkannt/vorangetrieben?
 - Wer nahm die Problemanalyse vor? (intern/extern)
-
- **Vorschläge zur Problemlösung/Alternativen**
 - Wer erarbeitete Lösungskonzepte? (intern/extern)
 - Welche Alternativen wurden entschieden?
 - Vorläufige Beschlußfassung im Gesamtvorstand
 - Welches Konzept bzw. welche Alternative(n) wurden als Verhandlungsgegenstand ausgewählt?
 - Zeitraum zwischen Problemerkennung und vorläufiger Beschlußfassung (Planungsgrundlage)
-
- **Verhandlungsverlauf**
 - Informationsphase:
 - Information Aufsichtsrat (Zeitpunkt, zustimmungspflichtige Geschäfte?)
 - Information Wirtschaftsausschuß (Zeitpunkt, Art und Umfang)
 - Information Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat (Zeitpunkt, Art und Umfang)
 - Stellungnahme der Arbeitnehmer-Vertreter
 - Verhandlungsphase:
 - Zusammensetzung der Verhandlungskommissionen
 - Beabsichtigte Vertragsregelungen (tarifvertragliche Regelung, Interessenausgleich, Sozialplan, Nachteilsausgleich; Rahmenpläne oder Detailpläne?)
 - Interessenausgleich
 - Angebot der Arbeitgeber
 - Forderungen der Arbeitnehmer
 - Alternativkonzepte?
 - Wer wirkte hier mit? (extern/intern)
 - Weg zur Einigung/Verhandlungsrunden
 - zeitliche Dauer
 - Einigungsstellenverfahren?
 - Inhalte des abgeschlossenen Interessenausgleichs
 - Sozialplan
 - Rahmensozialplan vorhanden oder angestrebt?
 - Angebot der Arbeitgeber
 - Forderungen der Arbeitnehmer
 - Weg zur Einigung/Verhandlungsrunden
 - zeitliche Dauer
 - Einigungsstellenverfahren?
 - Inhalte des abgeschlossenen Sozialplans
-
- **Verhandlungsergebnis**
 - Information von Gremien (Zeitpunkt; Art und Umfang)
 - Kosten- und Nutzenüberlegungen aus der Sicht der Sozialpartner
 - Unterschiede zwischen Anfangskonzeptionen und Verhandlungsergebnis
-

Abbildung 15.1: Entscheidungsprozeß bei personalpolitischen Entscheidungen über Betriebsänderungen

Den Vorstandsvorlagen zur Problemlösung wurden seitens der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen nur in Ausnahmefällen Alternativkonzepte entgegengesetzt. Oft handelte es sich bei den Alternativrechnungen des Betriebsrats um Vorschläge, denen die notwendige Durchschlagskraft für eine nachhaltige Problembeseitigung (z. B. durch eine erhebliche Ertragsverbesserung oder Kostensenkung) fehlte. Wurden seitens der Arbeitnehmervertreter Alternativkonzeptionen entwickelt, bestand deren Zielsetzung von vornherein darin, die sonst üblichen Verhandlungen über einen Interessenausgleich/Sozialplan (zumindest zunächst) zu verhindern.

Sieht man von den Fällen ab, in denen Produktionsverlagerungen ohne Personalabbau im Vordergrund standen und somit vor allem betriebsinterne arbeitsvertragliche Regelungen (Versetzungen, Ausgleich von Abgruppierungen) erarbeitet werden mußten, so lagen in allen übrigen Fallstudien „typische“ Ausgangssituationen für Verhandlungen über einen Interessenausgleich/Sozialplan vor. Die Betriebsräte der betroffenen Unternehmen traten daraufhin in entsprechende Verhandlungen ein. In zwei anderen Firmen wurden seitens der Arbeitnehmervertretungen Alternativregelungen angestrebt, die sich mit der Zielrichtung „Beschäftigungsplan statt Sozialplan“ umschreiben lassen. Hierunter sind einerseits beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Weiterbildung der von Entlassung bedrohten Arbeitnehmer zu verstehen: Weiterbildungsmaßnahmen als „Warteschleife“ für einen anderen, evtl. höherqualifizierten Arbeitsplatz im Unternehmen. Andererseits wurden flankierend dazu auch produktpolitische Diversifikationsüberlegungen angestrengt (Bosch 1990).

15.2. Verhandlungsverlauf

Bei Betrachtung des Verhandlungsverlaufes können grundsätzlich zwei verschiedene Erscheinungsbilder unterschieden werden:

- a) der unproblematische Weg zur Einigung, bei dem beide Seiten in einem Klima der Kompromißbereitschaft, Sachlichkeit und Offenheit miteinander zu einer Lösung gelangen und
- b) die konfliktreiche Verhandlungsvariante, bei der nach etlichen Verhandlungsrunden eine der beiden Seiten die Einigungsstelle anruft, um den Konflikt durch ein Drittparteienurteil zu lösen.

In drei Fällen wurde – jeweils von der Arbeitgeberseite – die Einigungsstelle angerufen, da die Verhandlungsstrategie des Betriebsrates zum Teil auf eine bloße Blockadepolitik hinauslief. In einem Fall standen sich beide Seiten völlig kompromißlos gegenüber. Die Arbeitgeber strebten einen Interessenausgleich/Sozialplan an, während die Arbeitnehmerseite einen Beschäftigungsplan und die Gründung einer Beschäftigungsgesellschaft durchsetzen wollte. Die Anrufung der Einigungsstelle brachte in allen Fällen eine weitere Verhärtung der Fronten mit sich, da sich beide Seiten zum Teil erst nach vielen Wochen auf einen Vorsitzenden einigen konnten. In zwei Fällen mußte der Konflikt um den

Interessenausgleich/Sozialplan schließlich durch den Spruch der Einigungsstelle beendet werden. In einem Fall dagegen konnten die Auffassungsunterschiede durch einen Kompromißvorschlag des Einigungsstellenvorsitzenden ohne Abstimmung und Spruch der Einigungsstelle ausgeräumt werden.

Für die Fallstudien ohne Einigungsstellenverfahren konnten zumeist recht zügige bilaterale Einigungsprozesse festgestellt werden. In einem Fall wurden die Verhandlungen in der Rekordzeit von zwei Tagen abgeschlossen! Als durchschnittliche Verhandlungsdauer bis zum Abschluß des Sozialplans wurden zwei bis drei Monate festgestellt.

Eine frühzeitige und offene Informationspolitik der Unternehmensleitung erwies sich dabei als sehr wichtig für einen reibungslosen, durch konstruktive Zusammenarbeit gekennzeichneten Verhandlungsverlauf. In knapp der Hälfte der untersuchten Fälle konnten Betriebsrat und Gewerkschaftsvertreter auch nach Abschluß der Verhandlungen noch intensiv in die Umsetzungsphase des Sozialplans bzw. der internen Versetzungsmaßnahmen eingebunden werden. Die Arbeitnehmervertreter übernahmen beispielsweise wichtige Beratungs- und Informationsfunktionen für die betroffenen Mitarbeiter.

Grundsätzlich konnte der seitens der Unternehmensleitung angestrebte Interessenausgleich/Sozialplan mit der Arbeitnehmerseite ausgehandelt werden (Fenski 1989, Kunisch 1989). Demgegenüber gelang es in drei untersuchten Fällen der Arbeitgeberseite nicht, ihre Zielvorstellungen durchzusetzen:

- Die Geschäftsleitung sah in dem geplanten Verkauf eines Betriebsteils keinen Fall für die Anwendung des bestehenden Rahmensozialplans. Der Betriebsrat vertrat dagegen hartnäckig und – nach 1½ Jahre andauernden Verhandlungen – auch erfolgreich die Auffassung, daß der Betriebsübergang eines flankierenden Sozialplans zum Ausgleich von finanziellen Nachteilen bedürfe.
- In den beiden anderen Unternehmen gelang es den Arbeitnehmervertretungen sogar, ihre Alternativkonzeption „Beschäftigungsplan“ bzw. „Beschäftigungsgesellschaft“ zu realisieren; – in einem Fall jedoch erst nach einem Einigungsstellenverfahren. Die interessen- und strukturpolitischen Rahmenbedingungen waren in diesen beiden Fällen recht ähnlich und dürften großen Einfluß auf die Durchsetzbarkeit der Arbeitnehmerkonzepte gehabt haben:
 - eine enge Kooperation zwischen einem selbstbewußten, auf Gegenmachtspolitik eingestellten Betriebsrat und seiner Gewerkschaft;
 - Standorte in strukturschwachen Gebieten resp. Gebieten mit einer großen Zahl von Arbeitsplätzen, die durch eine branchenspezifische Strukturkrise bedroht waren;
 - bewußte Einbeziehung der politischen Öffentlichkeit durch die Arbeitnehmerseite und starkes Engagement der verantwortlichen Politiker auf Kommunal- und Länderebene in den Verhandlungen;
 - finanzielle Hilfen der Bundesanstalt für Arbeit, die direkt in die Beratungen einbezogen wurde.

15.3. Determinanten von Kooperations- und Verhandlungsmustern

Analysiert man die Verhandlungsverläufe und -ergebnisse, so lassen sich neben den wirtschafts- und finanzpolitischen Einflußfaktoren auch wichtige personen- und kooperationsbezogene Determinanten herausarbeiten, die für bestimmte Verlaufstypen (harmonisch/sachlich/konfliktär) als charakteristisch gelten können. In Abbildung 15.2, Seite 288 wurden die folgenden Aspekte zur Erarbeitung einer „Typologie der Verhandlungs- und Kooperationsmuster“ zusammengefaßt:

- Verlaufstyp der Verhandlungen
- Typ des Arbeitsdirektors
- Rolle des Arbeitsdirektors bei den Verhandlungen
- Typ des Betriebsrats
- Rolle des Betriebsrats bei den Verhandlungen
- Rolle der Gewerkschaft in den Verhandlungen
- Klima der Verhandlungen
- Interaktionsmuster (Kooperationsmuster)

Besonders interessant ist bei der Analyse der Kooperationsmuster die Frage, inwieweit ein besonderer „Typus“ von Arbeitsdirektor und Betriebsrat sich in dem untersuchten Fall gegenüberstehen.

Als relativ unproblematisch haben sich dabei Kombinationen herausgestellt, in denen ein Arbeitsdirektor mit gewerkschaftlicher Akzeptanz (Ursache: Nähe zur Montanmitbestimmung) auf einen kooperativen, an unternehmungspolitischen Problemen verantwortungsbewußt mitgestaltenden Betriebsrat trifft. In diesen Fällen ist eine außerordentlich frühzeitige Information der Arbeitnehmervertreter zu beobachten, die dazu führt, daß der Betriebsrat sich auch voll in die Umsetzung des Verhandlungsergebnisses einbinden läßt, indem er beispielsweise mit großem Engagement eine individuelle Beratung und Betreuung der von Entlassung oder Versetzung betroffenen Arbeitnehmer betreibt. Dieses trifft auf Firmen zu, in denen ein Betriebsrat vertreten ist, der nach Kotthoffs Typologie als „Organ der Geschäftsleitung“ agiert. Interessant ist hierbei, daß in diesem Fall den externen Gewerkschaftsvertretern im Verhandlungsverlauf eine eher nachrangige Bedeutung zukommt: Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind von großem gegenseitigem Vertrauen geprägt, so daß Externe nicht hinzugezogen werden – anders als beispielsweise im Falle eines unsicheren, womöglich in sich gespaltenen Betriebsrats.

15.4. Einordnung der Verhandlungs- und Kooperationsmuster

Ein relativ entspanntes sachliches Verhandlungsklima findet sich gemäß Abbildung 15.2 in den Firmen 1, 5 und 11 dieser Untersuchung. Charakteristisch für diese Fälle ist auf Arbeitgeberseite ein souveräner Personalprofi „alter Schule“ im Arbeitsdirektorenamt

	Verhandlungs- verlauf	Typ des Arbeitsdirektor	Rolle des Arbeits- direktors bei Verhandlungen	Typ des Betriebsrats*
Firma 1	Sachlich	Alter Personalprofi, Vermittlertyp	Personalleiter führte für Arbeitsdirektor die Verhandlungen	Respektiert, standfest, selbstbewußt
Firma 2	Konfliktär	Konservativer Personalmann	Aktive Teilnahme des Arbeitsdirektor an allen WA- und Est-Sitzungen	klassenkämpferisch
Firma 3	Harmonisch	International erfahrener Smartie	Arbeitsdirektor nur in Schlußphase aktiv, sonst an Personalleiter delegiert	Respektiert, standfest
Firma 4	Sachlich	Politisch-gewerkschaftlich engagierter Technokrat	Zentrale Rolle von Arbeitsdirektor und Personalressort	Organ der Geschäftsleitung
Firma 5	Sachlich	Smarter Alleskönner, „Yuppie“	Delegierte Verhandlungen an Personalleiter	Respektiert, standfest
Firma 6	Konfliktär	Fachfremder Finanzmann	Arbeitsdirektor eher bei finanz- als bei personalpolitischen Verhandlungen	Kooperative Gegenmacht
Firma 7	Harmonisch	Sachwalter der Arbeitnehmer-Interessen, mit gewerkschaftlichem Rückhalt	Arbeitsdirektor nimmt Stellung, delegiert dann an Personalleiter vor Ort	Organ der Geschäftsleitung
Firma 8	Harmonisch	– „ –	– „ –	– „ –
Firma 9	Harmonisch	– „ –	– „ –	– „ –
Firma 10	Harmonisch	– „ –	– „ –	– „ –
Firma 11	Sachlich	Alter, souveräner Personalprofi	Verhandlungsführer mit Fingerspitzengefühl	Kooperative Gegenmacht
Firma 12	Konfliktär	Alter Personalprofi	Vermittler zwischen Standortinteressen	Respektiert, standfest
Firma 13	Konfliktär	Ex-Betriebsratsvorsitzender, konservative Personalauffassung	Arbeitsdirektor als harter Arbeitgebervertreter; unflexibel, unbeweglich	Kooperative Gegenmacht

* Nach Kotthoff.

Abbildung 15.2: Typologisierung der Fallstudien 1–13 – Zuordnung von Kooperationsmustern

Rolle des Betriebsrats in der Verhandlung	Rolle der Gewerkschaft	Klima der Verhandlung	Interaktionsmuster fallbezogen**	Interaktionsmuster allgemein**
Strategiebestimmend für die Arbeitnehmer-Position	Gesamtbetriebsrat-Betreuer beratend in Kommission	Sachlich-konstruktiv, offen, fair	Partnerschaft bei Unternehmensleitung und Betriebsrat	Partnerschaft bei Unternehmensleitung und Betriebsrat
Zerstritten, destruktiv, blockierend	Aufheizend, agitatorisch	Polemisch, verhärtete Fronten	BR: Klassenkampf UL: Partnerschaft	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft
Starrsinnig, blockierend	Bedeutungslos	Belastet durch Eigensinn des Betriebsrats	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft	Partnerschaft bei Unternehmensleitung und Betriebsrat
Kooperativ, Information und Beratung Arbeitnehmer	Unterstützung des Betriebsrats	Sachorientiert, konstruktiv, Routine	Partnerschaft Betriebsrat und Unternehmensleitung	Partnerschaft Betriebsrat und Unternehmensleitung
Selbstbewußt, kooperativ	Konstruktive Rolle, Betriebsrat unterstützend	Zeitdruck, Wille zur Einigung dominiert	Partnerschaft Betriebsrat und Unternehmensleitung	Partnerschaft Betriebsrat und Unternehmensleitung
Sehr selbstbewußt, hart fordernd, unnachgiebig	Bedeutungslos	Harte inhaltliche Kontroversen	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft
Selbstbewußt, kooperativ	Sekundär	Stets offen, fair; sehr kompromißfördernd		
-- --	-- --	-- --	-- --	-- --
-- --	-- --	-- --	-- --	-- --
-- --	-- --	-- --	-- --	-- --
Selbstbewußt, kämpferisch	Gute Ideen, kooperativ-beratend	Sachlich-kontrovers	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft
Zerstritten durch Standortegoismen	Beratend	Kontrovers, belastet durch Betriebsrat	BR: Gegenmacht UL: Partnerschaft	Partnerschaft Unternehmensleitung und Betriebsrat
Argumentativ stark; unnachgiebig, selbstbewußt	Kooperation und Beratung	Verhärtete Fronten von Beginn an	Gegemacht bei Unternehmensleitung und Betriebsrat	Gegemacht bei Unternehmensleitung und Betriebsrat

** Nach Staehle/Osterloh.

Abbildung 15.2: Typologisierung der Fallstudien 1–13 – Zuordnung von Kooperationsmustern (Fortsetzung)

bzw. ein smarter Jung-Allrounder, der neben dem Personalressort noch weitere Vorstandspositionen innehat und daher als kompetenter, flexibler Verhandlungspartner auftritt. Dieser Typus von Arbeitsdirektor nimmt, selbst wenn er persönlich gar nicht in die Verhandlungen eingreift, doch entscheidend Einfluß auf das Klima und die Kultur der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, so daß dieser Aspekt auch dann in Betracht gezogen werden muß, wenn im untersuchten Fall der Personalleiter die Verhandlungen führte.

Bei den Fällen 1 und 5 stand auf Arbeitnehmerseite ein recht souveräner respektierter Betriebsrat im Mittelpunkt, der zwar externe Gewerkschaftsvertreter (z. B. den Gesamtbetriebsrat-Betreuer) beratend hinzugezogen hat, jedoch sehr eigenständig die Verhandlungsstrategie der Arbeitnehmerseite entwickelte. Bei Firma 11 gilt dieses mit der Abwändung, daß der Betriebsrat hier – aufgrund der drohenden Massenentlassungen – zu einer Strategie der kooperativen Gegenmacht wechselte, um – gestützt durch Gewerkschaftsvertreter – einen alternativen Weg zum Abbau von 3000 Arbeitsplätzen durchzusetzen.

In allen drei Fällen waren die Verhandlungen keineswegs „harmonisch“, sondern durchaus sachlich-kontrovers, da es um den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Absicherung der von Entlassung betroffenen Arbeitnehmer ging. Insgesamt kann aber der Verhandlungsverlauf sehr positiv bewertet werden, da stets auf beiden Seiten Kompromißbereitschaft, Flexibilität und der Wille zur Einigung im Vordergrund standen, so daß auch die Dauer der Verhandlungen im gleichen zeitlichen Rahmen liegt wie in den „harmonischen“ Fällen 4 und 7–10.

Der „konfliktäre“ Verhandlungsverlauf in den Fallstudien 2, 3, 6, 12 und 13 läßt bereits hinsichtlich der zeitlichen Dauer (zwischen sechs Monaten und 1½ Jahren) auf grundlegende Differenzen schließen. Meistens wurden große Zeitverzögerungen durch die Anrufung der Einigungsstelle verursacht. Letzteres kann als klares Indiz für einen konfliktären Verhandlungsverlauf gelten, bei dem das Klima zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite stark belastet und eine Verhärtung der Fronten eingetreten ist.

Häufig führen Konflikte innerhalb der Arbeitnehmersvertretung zu problematischen Verhandlungsverläufen. Dieses gilt z. B. für die Firmen 2, 3 und 12, wobei es sich zum einen um Standortegoismen verschiedener Betriebsräte, aber auch um die politische Fraktionierung eines Betriebsrats oder den Ehrgeiz eines einzelnen Betriebsratsvorsitzenden zur Aushandlung eines für den Fall völlig irrelevanten Kündigungsverzichts handeln kann. In diesen Fällen kann somit die Betriebsratsseite als Ursache für den langwierigen Verhandlungsverlauf bezeichnet werden, da sie eine Art „Blockadepolitik“ gegenüber der Unternehmensleitung betreibt und – nicht zuletzt – auch ihre eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit blockiert. In „Firma 2“ kommt noch erschwerend hinzu, daß sich die Rolle der Gewerkschaft ebenfalls als destruktiv und agitatorisch charakterisieren läßt, was eine weitere Anheizung des Konfliktes bewirkt. Ein Arbeitsdirektor vom Typus des eher konservativen Personal-Profis, der mit großem Engagement an allen Sitzungen des Wirtschaftsausschusses und der Einigungsstelle persönlich teilnimmt, kann in einem derart belasteten polemisierten Klima keinen Ausgleich herbeiführen. Fraglich bleibt aber auch, ob beispielsweise ein gewerkschaftlich ausgerichteter

Amtsinhaber hier Erfolg gehabt hätte – zumal angesichts der äußerst kritischen Wirtschaftslage des Unternehmens, die wenig Gestaltungsspielraum läßt.

Schwierig gestalten sich Verhandlungen auch dann, wenn sich im Amt des Personalvorstands ein Fachfremder (in diesem Fall ein Finanzmann) befindet, der nur wenig personalpolitisches Gespür besitzt und einem außerordentlich selbstbewußten, unabhängigen und hart verhandelnden Betriebsrats-Profi gegenüber sitzt, wie es der Fall in „Firma 6“ zeigt. Im Ergebnis setzte sich hier nach kontroversen, langwierigen Verhandlungen der Betriebsrat mit seiner Auffassung durch. Ein erfahrener Personalmann als Verhandlungspartner hätte hier möglicherweise durch größere Flexibilität eine schnellere, für beide Seiten akzeptable Lösung herbeigeführt.

Als besonders problematisch und geradezu für ein Einigungsstellenverfahren prädestiniert können Fälle wie jener in „Firma 13“ gelten. Sowohl Unternehmensleitung als auch Betriebsrat verfolgen hier eine Gegenmachtstrategie, die zu völlig entgegengesetzten Zielvorstellungen und verhärteten Fronten zwischen beiden Parteien führten. Auch die Person des Arbeitsdirektors wirkte eher konfliktfördernd, da er – seiner Herkunft von der Arbeitnehmerseite zum Trotz – sehr unflexibel und unbeweglich eine Verhandlungsposition vertrat, die ihn als bloßes Exekutivorgan seiner Vorstandskollegen erscheinen ließ und große Enttäuschung beim Betriebsrat erzeugte. Das Klima der Verhandlungen war entsprechend belastet und wenig kompromißfördernd, so daß der Weg in die Einigungsstelle schon nach kurzen internen Verhandlungen beschritten wurde. Eine Einigung wurde in diesem schwierigen Fall erst durch die Intervention von Vertretern der Landespolitik und der Arbeitsverwaltung möglich.

Die Analyse der 13 Verhandlungsverläufe ergibt als prägnante Kurzcharakteristik jeder Studie die Zuordnung eines fallbezogenen Kooperationsmusters (vgl. Abbildung 15.2). Bei diesem Vergleich ergibt sich in vier Fällen eine Abweichung zwischen der fallbezogenen und der allgemeinen, unternehmensbezogenen Typologisierung. So bezieht sich bei den Firmen 3 und 12 beispielsweise die fallspezifische Einordnung des Kooperationsverhaltens der Arbeitnehmerseite auf den Betriebsrat eines Standorts, die allgemeine Klassifikation jedoch auf den Gesamtbetriebsrat des Unternehmens. Sowohl auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite können zwischen den Organen auf Konzern-, Unternehmens- oder Betriebsebene Unterschiede im Kooperationsverhalten auftreten, da dieses von den agierenden Personen sowie z. B. von spezifischen finanzpolitischen Spielräumen abhängig ist.

In den meisten Fällen ergibt sich dagegen eine völlige Übereinstimmung zwischen fallbezogenem und allgemeinem Kooperationsmuster. Dieses bedeutet wiederum, daß die Fallstudienmethode durchaus geeignet ist, die unternehmensspezifischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen mit ihren Kooperations- und Konfliktstrukturen zu analysieren und beispielhaft zu illustrieren (Wagner/Rinninsland 1990).

16. Kapitel

Aktivitätsebenen des Human Resource Managements

16.1 Theoretische und konzeptionelle Einordnung

Im folgenden gilt es, den Erkenntnisstand, der sich einerseits auf unterschiedliche Ansätze des Strategischen Personalmanagements und des Human Resource Managements und andererseits auf vorliegende empirische und praktische Informationen zur Personalarbeit bezieht, auf die wichtigsten Aktivitätsebenen des Human Resource Managements zu übertragen. In Abbildung 12.1. wurden sie bereits kurz vorgestellt. Sie sollen die Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen bilden, wobei die Perspektive des Human Resource Managements als Top-Management-Aufgabe im Vordergrund stehen soll.

16.1.1 Normatives Human Resource Management

Zunächst ist es naheliegend, daß wichtige Zusammenhänge der Unternehmenspolitik, der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur zu untersuchen sind. Im Rahmen des neuen St. Gallerer Management-Modells handelt es sich um die elementaren Teilbereiche des Normativen Managements (Bleicher 1991, S. 73 ff.), weshalb auch hier von den wichtigsten Funktionsbezügen und strategischen Funktionsfeldern des *normativen Human Resource Management* ausgegangen werden soll.

Personalpolitik ist unbestritten ein interdependentes Teilfeld der *Unternehmenspolitik* (Ciupka 1991, S. 113). Dabei ist proaktives, visionäres, ganzheitliches und konzeptionelles Denken und Handeln sehr wichtig für die Identifikation strategischer Personalarbeitsfelder im Rahmen der Strategischen Programmplanung (ebd. S. 131 bzw. S. 117). Sicherlich kommt dabei den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des modernen Projektmanagements große Bedeutung zu.

Die *Unternehmensverfassung* bildet einen wichtigen Hintergrund für die Träger der Unternehmens- und der Personalpolitik incl. ihrer Gestaltungsmöglichkeiten und ihrer Macht- und Einflußbereiche. Dabei ist gerade der Arbeitsdirektor ein institutionalisiertes und zugleich ein personifiziertes Beispiel für die enge Verknüpfung beider Teilbereiche des normativen Human Resource Managements, die ja auch in seiner Funktionsbezeichnung als Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen eines Unternehmens zum Ausdruck kommt.

Die *Unternehmenskultur* wiederum bildet eine wichtige Grundlage für den wechselseitigen und engen Zusammenhang zwischen Strukturen und Systemen einerseits, Werten und Normen sowie Human Resources andererseits. Zugleich besteht ein enger Konnex

zwischen diesen Managementfeldern und den Entwicklungstendenzen einer modernen Personalführung wie sie gerade in der symbolischen Führung zum Ausdruck kommt (Neuberger 1989).

16.1.2 Bestandsbezogenes Human Resource Management

Jedes Unternehmen hat zugleich eine Bestandssicherungs- und eine Zielerreichungsfunktion. Im erstgenannten Zusammenhang ist insbesondere die wechselseitige Verknüpfung von *Differenzierungs-* und von *Integrationsanforderungen* zu nennen. Dabei sind einerseits verschiedene Tendenzen zu einem differentiellen Personalmanagement ebenso zu beachten wie unterschiedliche Flexibilisierungs- und Individualisierungskonzepte. Andererseits stellen verschiedene Aspekte des zentralisierten, unternehmens- oder regional ausgerichteten Personalmanagements ebenso wichtige Anforderungen wie das häufig globalisierte, internationale Personalmanagement. Beide Entwicklungstendenzen können, wenn sie nicht ausreichend miteinander harmonisiert worden sind, die Position und die Person des Arbeitsdirektors bzw. Personalvorstands empfindlich beeinträchtigen.

16.1.3 Prozeßbezogenes Human Resource Management

Prozeßbezogenes Human Resource Management stellt im Rahmen der zu leistenden Zielerreichungsprozesse den Handlungsaspekt der strategisch ausgerichteten Personalarbeit in den Vordergrund. In diesem prozessualen Zusammenhang ist zunächst die *Acquisitionsfunktion* des Human Resource Management zu nennen, die z. B. im modernen Personalmarketing zum Ausdruck kommt. Die *Entwicklungsfunktion* baut hierauf auf, wobei Personalentwicklung immer mehr in den Vordergrund rückt und meines Erachtens vor allem durch die Facetten der Management-Bildung (Wagner/Nolte 1993) eine besondere Unterstützung erfahren kann.

Personalentwicklung läßt sich ohne große Probleme als positives personalpolitisches Gestaltungsfeld darstellen. Stagnative und rezessive Phasen der Unternehmensentwicklung trüben natürlich recht schnell dieses positive Bild. Mergers und acquisitions können ebenfalls die Personalpolitik belasten. Deshalb kommt der *Replacementfunktion* des prozeßbezogenen Human Resource Managements sicherlich eine zunehmende Bedeutung zu.

Nicht zuletzt ist das (Personal-) *Controlling* zu nennen, das sich sowohl auf das klassische Feld der Personalarbeit als auch auf die vielfältigen Bildungs- und Weiterbildungsaktivitäten des modernen Unternehmens erstreckt. Vor diesem Hintergrund werden Personalinformationssysteme und andere Verfahren des Personalcontrollings im Sinne der kostenorientierten Aufgabenfelder des Personalvorstandes und Arbeitsdirektors ebenso zunehmen wie verschiedene Methoden zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen.

16.2 Normative Human Resource Management-Funktionen

16.2.1 Personalpolitische Funktionen

In Teil II wurde als ein Ergebnis der zweiten, repräsentativen Untersuchung ermittelt, daß 62,4 Prozent der Befragten der Meinung sind, daß ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens eine größere Akzeptanz im Vorstand hat, wobei generell der Persönlichkeit des obersten Personalverantwortlichen eine besondere Bedeutung zukommt. Allerdings wurde die erstgenannte Meinung insbesondere von denjenigen Vorstandsmitgliedern vertreten, die für mehrere Ressorts (darunter Personal) zuständig sind. „Reine“ Personalvorstände sehen andere Gesichtspunkte als wichtiger an.

Mittlerweile gibt es einige international vergleichende Untersuchungsergebnisse über das strategische Human Resource Management, wobei das Price Waterhouse Cranfield Projekt als besonders aktuell anzusehen ist. Vorliegende Resultate beziehen sich auf den Zeitraum 1989 bis 1992. Hieraus geht u. a. hervor, daß die institutionelle Verankerung des Personalwesens in Deutschland eher als rückständig zu bezeichnen ist. Dies gilt sowohl für den Sachverhalt, ob es einen Leiter des Personalwesens gibt oder ob der Personalleiter Mitglied der Geschäftsführung ist. Bezogen auf die Umfrage 1989/90 gibt es folgende Vergleichszahlen im Hinblick auf einen eigenen Personalvorstand:

D	F	GB	S	E
19,0	84,0	63,0	87,0	78,0

Abbildung 16.1: Personalleiter als Mitglied der Geschäftsführung im internationalen Vergleich

(Quelle: Price Waterhouse Cranfield 1989,S. 2)

Für Deutschland wäre demnach zu fragen, wie man die Akzeptanz für einen speziellen Personalvorstand erhöhen kann, den man dann aber auch als gleichwertig betrachtet. Mitbestimmungsvorschriften alleine scheinen dieses Ziel jedenfalls nur begrenzt zu begünstigen.

Außerdem nimmt Deutschland im Bereich der Personalmanagementstrategien eine relativ rückständige Stellung ein. Hinsichtlich der Existenz von Unternehmensstrategien bzw. -konzeptionen ergibt sich jedoch ein günstigeres Bild. Besonders deutlich zeigt sich der Nachholbedarf bei der Frage, ob ein Arbeitsprogramm mit Terminvorgaben für das Personalwesen abgeleitet wurde, wenn es eine Personalmanagementstrategie gab, wie aus Abbildung 16.2, Seite 296 ersichtlich ist.

D	F	GB	S	E
Ja: 24,3	66,0	72,0	55,0	61,0

Abbildung 16.2: Existenz von Arbeitsprogrammen, abgeleitet aus Personalmanagementstrategien
(Quelle: Price Waterhouse Cranfield 1989/1990, S. 3)

Die Ergebnisse des Price Waterhouse Cranfield Projektes in den folgenden Jahren ergeben im Hinblick auf diese Aspekte keine nennenswerten Abweichungen. Allerdings kamen im Zeitverlauf noch andere Länder hinzu, so daß sich für 1992 folgendes Bild bei der Frage nach der Existenz von Unternehmens- und Personalmanagementstrategien ergibt:

Land	Unternehmensstrategie (Angaben in Prozent)		Personalmanagementstrategie (Angaben in Prozent)	
	schriftlich	nicht schriftlich	schriftlich	nicht schriftlich
D	41	41	18	42
DK	57	22	–	–
E	40	33	37	41
F	42	43	34	52
FIN	78	10	52	29
IRL	54	24	41	34
N	83	7	71	16
NL	61	27	44	33
P	42	34	34	41
S	85	10	73	24
T	29	42	29	41
GB	70	16	50	24

Abbildung 16.3: Existenz von Unternehmens- und Personalmanagementstrategien
(Quelle: Price Waterhouse Cranfield 1992, S. 4)

Insgesamt „konnten nur wenige Anhaltspunkte für eine starke und dominierende Rolle der Personalabteilung innerhalb der Unternehmung gefunden werden“ (1991, S. 5). So ist der Einfluß der Vertreter der Personalabteilung bei der „Formulierung der Unternehmensstrategie ... meist sehr begrenzt“ (1991, S. 7).

Andererseits müssen Personalfunktionen ja auch nicht alleine von den Vertretern der Personalabteilungen wahrgenommen werden (vgl. Teil I und II). Allerdings stammen vergleichsweise wenige Personalverantwortliche in Deutschland aus anderen Funktionsbereichen oder aus anderen Unternehmen, wie die folgende Abbildung 16.4, Seite 297 zeigt (1992, S. 2).

Land	Innerhalb der eigenen Personalabteilung	Außerhalb des Personalwesens im eigenen Unternehmen	Im Personalwesen eines anderen Unternehmens	Außerhalb des Personalwesens eines anderen Unternehmens
(Angaben in Prozent)				
D	22	25	38	10
DK	18	34	25	20
E	24	26	41	3
F	16	23	46	13
FIN	20	30	31	15
IRL	15	35	34	8
N	15	25	30	25
NL	23	16	51	7
P	32	22	34	11
S	20	17	47	14
T	33	20	38	7
GB	25	16	47	9

Abbildung 16.4: Herkunft des Leiters der Personalabteilung im internationalen Vergleich
(Quelle: Price Waterhouse Cranfield 1992, S. 2)

Manfred Becker ist deshalb der Meinung, daß als ein Kennzeichen erfolgreicher zukünftiger Personalarbeit nicht zuletzt statt der Regel „Einmal P-Abteilung, immer P-Abteilung“ künftig der Wechsel der Personalleute aus und in andere Unternehmensbereiche häufiger erfolgen müsse. Ansonsten plädiert er für Entwicklungen, die, wie die referierten Unternehmensergebnisse zeigen, auch im internationalen Maßstab als Defizite der derzeitigen Entwicklung des (deutschen) Personalwesens anzusehen sind.

Kennzeichen erfolgreicher Personalarbeit der Zukunft

- Anerkennung der Personalfunktion als wichtigste Funktion im Unternehmen
- Rationalisierung der administrativ-operativen Aufgaben
- Inhaltliche und personelle Stärkung der konzeptionell strategischen Aufgaben
- Integration der Personalarbeit in die strategische Unternehmensführung
- Ausbau von Bereichsbetreuung, Referentensystem und Projektarbeit
- Gewinnen, Fördern und Entwickeln motivierter, mobiler und flexibler Mitarbeiter für die Personalarbeit
 - bisher: Einmal P-Abteilung, immer P-Abteilung
 - künftig: Wechsel der P-Mitarbeiter aus/und in andere Unternehmensbereiche

Abbildung 16.5: Kennzeichen erfolgreicher Personalarbeit der Zukunft
(Becker 1992, S. 41)

Erst wenn diese Forderungen einigermaßen berücksichtigt sind, ist damit zu rechnen, daß Personalleute sowohl im Hinblick auf marktbezogene als auch auf kostenorientierte und technologieausgerichtete Aspekte hinreichend ernst genommen werden. Dann müßte es auch möglich sein, eine moderne Personalpolitik zu betreiben, die sowohl die relevanten „weichen“ (kulturorientierten) als auch die „harten“ (kostenorientierten) Dimensionen zugleich umfaßt.

16.2.2 Industrial Relations-Funktionen

Human Resource Management und Industrial Relations stehen in einem engen, wechselseitigen Zusammenhang. Schließlich kann man beide Aspekte nicht voneinander trennen, weil (strategische) Personalpolitik nicht im luftleeren Raum stattfindet. Vielmehr ist in der modernen Großunternehmung davon auszugehen, daß nicht nur ein kompliziertes Geflecht von Verfügungsrechten bestehen kann, sondern auch komplizierte Principal-Agent-Beziehungen.

Dabei hat vor allem der Personalvorstand eine recht komplexe Agentenposition. In der Montan-Mitbestimmung besteht sogar ein besonderes Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, wobei bei beiden „Arten“ von Arbeitsdirektoren immer von der speziellen Position als Organmitglied einer Kapitalgesellschaft (AG oder GmbH) auszugehen ist.

Darüber hinaus haben Arbeitsdirektoren sowohl die Arbeitsbeziehungen zu den Betriebsräten als auch zu den Sprecherausschüssen zu beachten. Wegen vielfältiger Mitbestimmungsrechte ist die Entwicklung und die Implementation von Human Resource-Management-Konzeptionen als ein anspruchsvolles Projektmanagement anzusehen. Dabei ist auch zu beachten, daß nicht nur *das* Management (das es als solches gar nicht gibt!), sondern auch die übrigen Beteiligten bei den Industrial Relations häufig nur begrenzt rational entscheiden, über nicht genügend Informationen verfügen und auch nicht vernetzt genug denken. Die durchaus verständliche Herausbildung von Principal-Agent-ähnlichen Beziehungen auf Arbeitnehmer-Seite trägt dazu bei, diese Zusammenhänge noch weiter zu komplizieren. Letztlich haben wir es mit Akteuren zu tun, die im Rahmen von Mikropolitik „organisationale Machtquellen sichern und nutzen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern und die zugleich kollektives Handeln ermöglichen und regulieren“ (Brüggemeier/Felsch 1992, S. 135).

Mindestens zwei Aspekte tragen dazu bei, Human Resource Management als ganzheitliches Konzept im Hinblick auf die Entwicklung der Industrial Relations jedenfalls nicht zu vereinfachen. Dabei ist das Management industrieller Beziehungen in *internationalen Unternehmen* ebenso zu nennen, wo verbindenden Employee Relations-Philosophien eine besondere Bedeutung zukommt (Weitbrecht 1991, S. 325), wie auch die Herausbildung von Arbeitnehmervertretungen im internationalen Bereich (z. B. Europäische Betriebsräte: Deppe 1992, S. 311 ff.). Insgesamt ist wohl im Bereich der Europäischen Gemeinschaft in (sehr langfristiger) Hinsicht mit sich annähernden betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen zu rechnen. Für die Ebene der Unternehmensverfassung ist

statt dessen eher ein Nebeneinander unterschiedlicher, insbesondere ein- und mehrstufiger, Regelungen zu erwarten.

Die zweite „Industrial-Relations-Front“ verläuft im Bereich der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Die Schnittstellen zur deutschen Betriebsverfassung sind z. B. bei Qualitätszirkeln unverkennbar (Breisig 1991, S. 65 ff.), während etwa in der französischen Automobilindustrie von einer Neutralisierung der Interessenvertretungen auszugehen ist (Kißler 1991, S. 301; Castillo 1991, S. 21 ff.). Sollten „lean-production-“ bzw. „lean-management-Konzepte“ weiter zunehmen, können derartige Tendenzen auch in Deutschland an Bedeutung gewinnen.

Vieles spricht dafür, daß sowohl die zunehmende Internationalisierung als auch die zunehmende Dezentralisierung der Industrial Relations zu einer Konzentration der Human Resource Strategien auf die wichtigsten „gemeinsamen Klammern“ führen wird. Es wird abzuwarten sein, ob ein zentrales Ressort des Arbeitsdirektors bzw. Personalvorstandes oder die Unternehmensleitung insgesamt diese Funktion ausfüllen wird. Letztlich ist jedoch auch eine Tendenz zur Dezentralisierung der Personalarbeit und eine Verlagerung von Personalfunktionen auf Linieninstanzen zu erwarten. Nicht zuletzt dürfte dabei der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle als Integrationsfaktor zukommen.

16.2.3 Enkulturationsfunktionen

Mittlerweile ist, nachdem die Jahre der Euphorie und auch des nüchternen Abwartens vorüber sind, unbestritten, daß die *Unternehmenskultur* von großer Bedeutung sein kann für den Erfolg und für das langfristige Überleben. Ähnliches gilt für das Phänomen der *symbolischen Führung*. Dabei kommt einerseits zum Ausdruck, daß die Persönlichkeit der Fach- und Führungskräfte im Kooperationsprozeß an Bedeutung gewinnt, andererseits aber auch Führungssubstitute einen Ausgleich dafür bringen müssen, daß sich die direktive Personalführung nicht auf alles erstrecken kann. Insofern spielen Legenden, Geschichten, Rituale und Vergegenständlichungen (Neuberger 1989) eine wichtige, aber allenfalls nur indirekt zu verändernde Rolle. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Unternehmenskultur und der Art und Weise der symbolischen Führung.

Hofstede hat in mehreren Untersuchungen herausgearbeitet, wie wichtig die Kenntnis unterschiedlicher *Landeskulturen* ist für das Management, z. B. bei multinationalen Unternehmungen (Hofstede 1980). Dabei wird gerade bei diesem Unternehmenstyp recht schnell die Frage akut, inwieweit eine globale oder eine differenzierte *Unternehmenskultur* vorzuziehen ist. Unter Umständen kann es auch zu einem Auseinanderklaffen von Elementen der Landes- und der Unternehmenskultur kommen. Insofern ist es offenkundig, daß im Zusammenhang mit einem jeweils situativ vorhandenen Verhältnis von Zentralisation und Dezentralisation der Unternehmenskultur eine mehr oder weniger ausgeprägte Harmonisation mit den jeweiligen Landeskulturen vorzunehmen ist.

Nicht zuletzt bedarf es der engen (internationalen) Abstimmung zwischen einer veränderten gesetzlichen Rahmenordnung, wodurch externe Effekte nach Möglichkeit ökonomisch zu internalisieren oder auch zu verbieten sind, und einer veränderten *Umweltethik*, bei der die „sozial-psychologisch konditionierte ‚Enkulturation‘ im Sinne von kollektiven, gemeinsam geteilten Werten und Normen“ im Vordergrund steht (Seidel 1992, S. 99). Wirtschaftsethik hat dabei auch Konjunktur. Eine Modewelle ist eigentlich aber gar nicht notwendig, denn es sollte wohl selbstverständlich sein, daß sich ein Manager moralisch einwandfrei verhält und seine Konkurrenten nicht übervorteilt oder die Konsumenten nicht finanziell oder gesundheitlich schädigt. Manager sollen auch die ethische Dimension von Entscheidungen bedenken, wenn z. B. soziale Interessen zu berücksichtigen sind (vgl. Dahm 1989, S. 586).

Überholt ist mittlerweile das Denken in langfristigen Prognosezusammenhängen, welches von einer Determiniertheit von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgeht, die es in Wirklichkeit nicht gibt. Schon seit mehreren Jahren ist es üblich, in *Szenarien* zu denken, welche mögliche Ereignisfelder abdecken können und nicht in schematisierten Produkt-Marktkonstellationen wie sie z. B. durch die Portfolio-Analyse suggeriert werden. Wie Schreyögg treffend beschreibt (1991, S. 99 ff.), ist strategisches Denken nicht alleine das Metier von Planungsspezialisten, sondern Gegenstand von Prozessen, in die Manager verschiedener Ebenen und verschiedener Spezialisierungsstufen einbezogen sind. Das Top Management erkennt hierbei „den weitverzweigten Ideengenerierungs- und Entschlußprozeß an und versucht, ihn eher indirekt über die Festlegung der ‚Spielregeln‘ vorzusteuern“ (ebenda, S. 117). Insofern ist *Kommunikationsfähigkeit* und *Moderationsfähigkeit* gefragt, welche das Denken in unkonventionellen, visionären Zusammenhängen mit einschließt. *Vision* fungiert dabei nach Gerken als „Fixpunkt für Handlungs-Orientierung und Handlungs-Kohärenz“ sowie als „Quelle für die ‚soziale‘ Energie eines Unternehmens“ (Gerken 1991, S. 89).

Dem Personalvorstand und seinen Kollegen in der Unternehmensleitung kommt in den hier gezeigten Zusammenhängen eine Vorbild- und eine Signalfunktion zu. Während der erstgenannte mit seinem Zentralbereich eine konzeptionelle Federführung erhalten sollte, obliegt es allen Mitgliedern des Top Managements insgesamt, Strategien und Visionen umzusetzen. Juchmes nennt dabei z. B. die Vision, attraktivster Arbeitgeber der Branche bzw. der Region zu werden (Juchmes 1991, S. 861). Entsprechendes gilt für den Vorsatz, bei den Mitarbeitern eine hohe corporate identity auch nach innen zu erzielen, etwa im Sinne eines High Commitment Work Systems. Ansonsten spricht die Notwendigkeit der Beachtung differentieller Belange auf unterschiedlichen Managementebenen, an verschiedenen Standorten und organisatorischen Einheiten für eine weitere Beachtung der Unternehmenskultur auf dezentraler Basis.

16.3 Bestandsbezogene Human Resource Management Funktionen

16.3.1 Differenzierungsfunktionen

In verschiedenen Zusammenhängen wurde in diesem Buch bereits deutlich, daß die Zeiten einer einheitlichen Personalpolitik vorbei sind. Insofern verändert sich die Rolle des zentralen Personalressorts: es gibt tendenziell keine einheitlichen Richtlinien mehr vor. Statt dessen geht es um die Einung möglicherweise auseinanderdriftender Interessen. Entwicklungstendenzen aus anderen Ländern, insbesondere aus den USA, zeigen, daß die moderne Personalpolitik sich mit recht unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen befassen muß. Im Sinne dieses „Managing Diversity“ muß sich eine differentielle Lehre vom *Personalwesen* mit so unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen wie z. B. Frauen und Männern (Krell/Osterloh 1992), aber auch Facharbeitern und angelerntem Personal, Arbeitern und Angestellten, Schwerbehinderten, Akademikern, ausländischem oder jungendlichem Personal beschäftigen. Dabei sind jeweils typische Besonderheiten, gesetzliche Vorschriften, einschlägige Instrumente oder Entwicklungstrends zu beachten. Gleichwohl gelten für alle Arbeitnehmer gleichermaßen einheitliche gesetzliche, tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen, wobei der Geltungsbereich einer Vereinbarung wiederum recht unterschiedlich sein kann.

Insgesamt sind die erwähnten Aspekte auf drei unterschiedlichen Ebenen festzustellen:

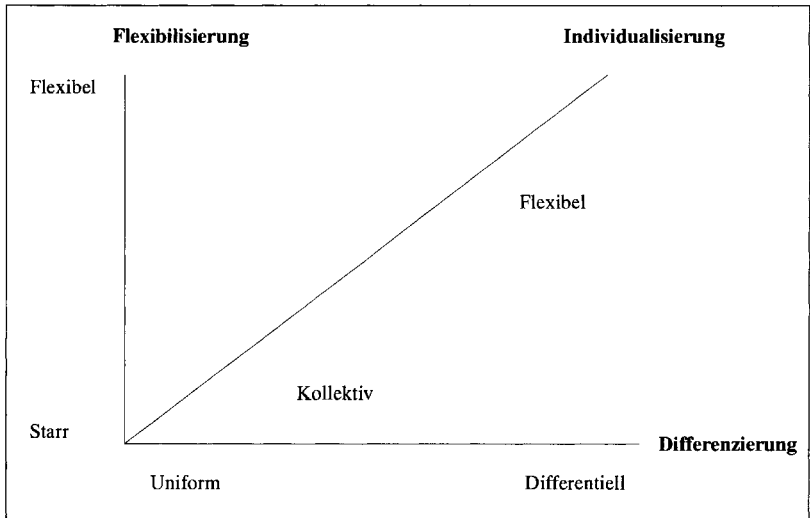


Abbildung 16.6: Ebenen der differentiellen Personalarbeit

Neben dem schon behandelten Aspekt der *Differenzierung* auf dem Kontinuum zwischen unformer Personalpolitik (für alle Arbeitnehmergruppen einheitlich) und differentiellem Personalmanagement in dem oben genannten Sinne sind insbesondere die in letzter Zeit immer häufiger diskutierten Ebenen der *Flexibilisierung* und der *Individualisierung* zu nennen.

In diesem Zusammenhang können die Überlegungen zur Flexibilisierung der Personalarbeit für sich beanspruchen, etwas ältere Geburtsrechte zu haben, auch wenn es sich sowohl bei der Flexibilisierung als auch bei der Individualisierung „eher um erste zarte Pflänzchen als um bereits erstarkte Bäume“ (Kolb 1992, S. 40) handelt. Darüber hinaus ist es zwischen verschiedenen Autoren (Drumm 1989a, Wagner 1991, Schanz 1992) durchaus umstritten, wie beide Erscheinungsformen voneinander zu unterscheiden sind.

Sicherlich bedeutet *Individualisierung* mehr als die Abkehr von kollektiven Regelungen an sich, weil es sich hier um eine sehr vielschichtige Erscheinungsform handelt. Letztlich ist Individualisierung mehrdimensional, wie es sich auch bei jedem Individuum ebenso grundsätzlich um ein einzigartiges Wesen handelt. *Flexibilisierung* spricht eher die betriebliche Seite der Personalarbeit an. Hier ist zwischen starren und flexiblen Regelungen zu unterscheiden. Kick und Scherm sehen es allerdings auch als ein Zeichen von Individualisierung an, daß neben einer zunehmenden Delegation auch eine zunehmende Destandardisierung festzustellen ist (Kick/Scherm 1993, S. 37). Diese Überlegungen zeigen bereits, daß Flexibilisierung und Individualisierung schwer voneinander zu unterscheiden sind. Zwar zeigen beide Dimensionen der differentiellen Personalarbeit in die gleiche Richtung. Doch wäre es meines Erachtens zu kurz gedacht, von einer Gleichsetzung beider Phänomene auszugehen.

Insofern soll zunächst unter Flexibilisierung die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltkonstellationen verstanden werden (Hamel 1985, S. 377 ff.), während unter Individualisierung ein mehrdimensionaler Gestaltungsprozeß zu verstehen ist, „der dem Mitarbeiter größere Freiräume zum Denken und Handeln eröffnen soll“ (Kick/Scherm 1993, S. 37). Insofern handelt es sich um Aktivitäten, „die darauf gerichtet sind, in verstärktem Maße das Einzelne und Besondere im Mitarbeiter bzw. im Arbeitsverhältnis in die gestaltenden Überlegungen einzubeziehen“ (Hamel 1989, S. 60).

Vor diesem Hintergrund können verschiedene Bereiche der Personalarbeit (vgl. Abbildung 16.7, Seite 303 den Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung zugeordnet werden, wobei, wie bereits schon erwähnt, zwischen einzelnen Autoren durchaus Unterschiede bestehen können.

Es leuchtet ein, daß es im Einzelfall schwierig ist, genau zwischen Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen zu unterscheiden. Wichtig ist jedoch, daß neben den damit einhergehenden Gestaltungs- und Selbsthilfeüberlegungen in den Reihen der Geschäftsleitung die Einsicht wächst, wie wichtig die Personalarbeit ist. Damit ist zugleich die Notwendigkeit angesprochen, der *Integrationsfunktion* der Personalarbeit hinreichende Beachtung zu schenken.

Personalpolitische Aktivitäten der	
Flexibilisierung	Individualisierung
Flexible Organisationsstrukturen	Individuelle Personalführung, insbesondere Delegation und Beurteilung
Flexible Aufgabenerfüllung, Aufgabenstellung	
Flexible Arbeitszeit	individuelle Arbeitszeit
Flexible Anreizsysteme	individuelle Anreizsysteme
Flexibler Personalbestand	individuelle Personalentwicklung

Abbildung 16.7: Aktivitäten der Flexibilisierung und der Individualisierung der Personalarbeit (insbesondere Wagner 1991)

16.3.2 Integrationsfunktionen

Zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung sollte immer in einem gesunden Spannungsverhältnis zu den ebenfalls erforderlichen Integrationsnotwendigkeiten stehen. Nicht von ungefähr werden Eigennutz, Neid und Vorurteil als die „drei unheiligen Schwestern“ des Individualismus bezeichnet. (Himmelmann 1993, S. 12). Schanz formuliert deshalb folgende Merksätze für den personalpolitischen Umgang mit Flexibilisierung und Individualisierung:

- Individualisierung rangiert vor Flexibilisierung,
- Individualisierung ist eine kalkulierbare Gradwanderung,
- Individualisierung kann nicht am Betriebsrat vorbei betrieben werden,
- Individualisierung ist Chefsache (Schanz 1992, S. 274 ff.).

Gerade, was den letzten Punkt betrifft, wird auf die Bedeutung des Leiters des Personalressorts innerhalb der Unternehmensspitze verwiesen (ebenda, S. 277)

Die Integrationsfunktion des Human Resources Managements bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen: Zunächst geht es darum, im Bereich der *Arbeitsorganisation* die Flexibilisierungsspielräume zu nutzen, die mit dem zunehmenden Einsatz *Neuer Technologien* verbunden sind (Meiser/Wagner/Zander 1992, S. 55 ff.). Dies bedeutet sicherlich für die Mitarbeiter die Notwendigkeit einer stärkeren flexiblen Spezialisierung mit damit einhergehenden Anforderungen an die Höherqualifizierung der „neuen Facharbeiter“. Aber auch die Mitarbeiter im Büro sind von diesen Entwicklungen betroffen.

Die bereits erwähnte Diskussion um „schlanke“ Organisationsstrukturen („lean production“ bzw. „lean management“) zeigt auch hier, wie wichtig das Engagement und das Mitdenken der einzelnen Personen ist, um vor allem auch in der Gruppe effiziente Beiträge zu leisten und durch Verbesserungsvorschläge die Unternehmensentwicklung

positiv zu beeinflussen (Womack/Jones/Roos 1992; Warnecke/Hüser 1992). Entsprechende Programme gehören sinnvollerweise in den Aufgabenbereich des Personalressorts. Sie können jedoch nur funktionieren, wenn die betroffenen Ressorts (z. B. aus der Produktion) gleichberechtigt mitarbeiten. Insofern ist auch hier Projektmanagement erforderlich. Insgesamt kann man jedoch ausgehen, daß die mittlerweile gewachsene Erkenntnis, daß weitere Effizienzvorteile nicht durch „hundertprozentige“ Automatisierung („die menschenleere Fabrik“), sondern vor allem dem Mitdenken und dem Engagement der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu verdanken sind, eine große Chance für das Personalressort bedeuten kann, um an Ansehen und Einfluß zu gewinnen. Unter Umständen geht diese Entwicklung zu Lasten traditioneller Abteilungen (insb. Aus- und Weiterbildung), weil das training-on-the-job an Bedeutung gewinnen dürfte. Insbesondere ist auch hier die Moderations- und Beratungskompetenz des Personalvorstandes und seiner Manager gefragt. Ähnliches gilt im Hinblick auf die modernen Arbeitsbeziehungen, weil den Gewerkschaften und den Betriebsräten diese Zusammenhänge durchaus bewußt sind (vgl. Abbildung 16.8, Seite 305) bzw. noch stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken werden.

Über die unternehmensbezogene Integrationsebene hinaus ist als nächstes die *regional* oder *national* ausgerichtete Personalpolitik zu nennen, soweit die Standortstruktur des Unternehmens und die Größe der relevanten Märkte dies erforderlich macht. Bei national distribuierten Produkten ist es z. B. erforderlich, Verkaufspersonal einzustellen, das im Rahmen einer landesweiten Organisation tätig ist und auch hier seine Entwicklungsmöglichkeiten erhält. Existieren mehrere Produktionsstandorte, ist bei Produktionsschwankungen Personalaustausch erforderlich. Der Führungsnachwuchs und die Führungskräfte können letztlich auch nur standortübergreifend gefördert werden. Hat das Unternehmen selbst bei einer mittelgroßen Anzahl von Beschäftigten (z. B. mehr als 1500 Arbeitnehmer) aufgrund seiner Produkte eine überregionale Bedeutung, muß die Rekrutierung der Führungskräfte und des Führungsnachwuchses ebenfalls überregional erfolgen.

Diese wenigen Beispiele zeigen, daß es bei überregionaler und nationaler Ausrichtung eine Fülle von Integrations- und Koordinationsaufgaben für den Personalbereich gibt, wobei nicht zuletzt seiner Kompetenz für die Pflege von Leitbildern und Führungsgrundsätzen, so wie der Entwicklung von Trainings- und Förderprogrammen ein wichtige Bedeutung zukommt.

Der europäische Binnenmarkt schafft zusätzliche Herausforderungen. Es wird häufig übersehen, daß viele Unternehmen schon längst über personalwirtschaftliche Erfahrungen bei Auslandsentsendungen verfügen. Allerdings entstehen durch den Europäischen Binnenmarkt neue Herausforderungen. Sie beziehen sich auf das Qualifikationsprofil des in diesem Europa tätigen Managers ebenso wie auf die Frage, wie eine kulturbewußte personalpolitische Grundstrategie, evtl. mit entsprechenden kulturorientierten Führungsgrundsätzen (Gloede 1992, S. 38), aussehen müßte, die nicht zuletzt auch verschiedenen Rationalisierungserfordernissen und andersartigen Arbeitsbeziehungen ausgesetzt sind. Insofern ist es in diesem Kontext wichtig, daß politische Grundlinien für die Personalentwicklung und die „Gestaltung der internen Kooperationsbeziehungen“ formuliert werden (Marr 1991, S. 11.)

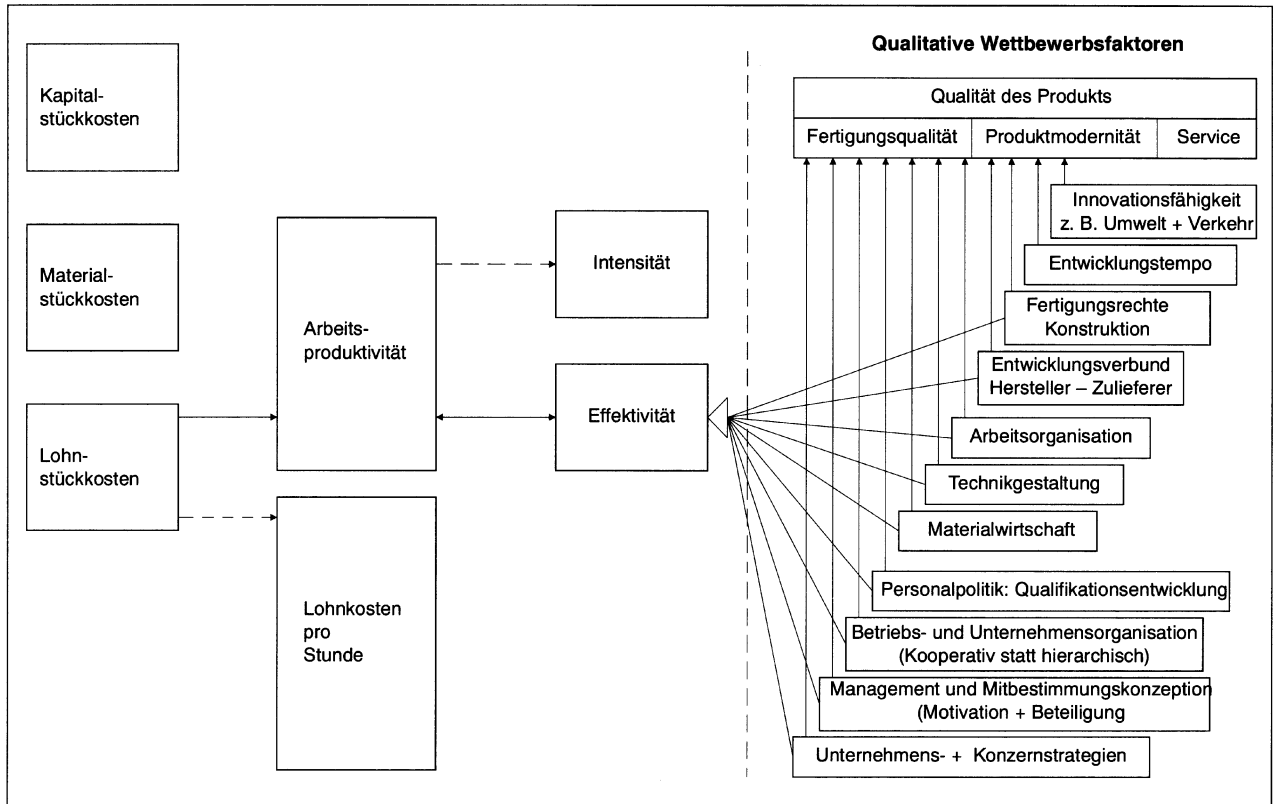


Abbildung 16.8: Personalpolitische Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Arbeitsproduktivität (Neumann 1992, S. 51)

Erst vor diesem Hintergrund kann die eher operative Tätigkeit in den wichtigen personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern ablaufen. Dabei kommt sowohl der interkulturell ausgerichteten Personalbeschaffung als auch der Personalentwicklung besondere Bedeutung zu. Bleibt last but not least die Gestaltung der Anreizpolitik zu nennen. Hier verbleibt angesichts eines unterschiedlichen Lohn- bzw. Sozialleistungsniveaus in den einzelnen Ländern die verständliche Forderung nach der gerechten Behandlung aller Mitarbeiter unabhängig vom Ort ihrer Tätigkeit.

Langfristig sinnvoll wäre wohl eine Harmonisierung unterschiedlicher Regelungen entweder auf einem mittleren Niveau oder im Sinne eines Gesamtbetrages, so daß innerhalb des dann vorgegebenen Rahmens eine Individualisierung des Entgeltes eher möglich ist und darüber hinaus auch die Spielräume für eine Flexibilisierung größer werden. Von diesem Ziel ist man jedoch noch sehr weit und auch sehr lange noch sehr weit entfernt, so daß die tägliche Praxis eher von einem intelligenten „muddling-through“ bestimmt wird. Hier besteht sicherlich ein lohnender Anknüpfungspunkt für die anwendungsbezogene Personalforschung.

Ähnliche Fragestellungen betreffen das *internationale Personalmanagement* schlechthin. Dabei geht es nicht nur um Europa, sondern auch um die regionalen Wirtschaftsräume in Amerika und Asien sowie um das weltumspannende, globale Management. Neben den Aspekten einer international ausgerichteten Anreizpolitik geht es auch wieder um die wichtigsten Personalfunktionen (insbesondere Personalbeschaffung und -entwicklung), die Arbeit in unterschiedlichen Rechtsräumen (Entsendung, Versetzung, lokaler Arbeitsvertrag; nationales und internationales Arbeitsrecht) und last but not least um die Führung und Zusammenarbeit in und zwischen unterschiedlichen Landeskulturen.

Die einschlägige Literatur unterscheidet zwischen personalpolitischen Strategien und einer unterschiedlich weiten einheitlichen Ausrichtung (z. B. geozentrisch) oder unterschiedlichen Zentralismus- oder Dezentralisierungsüberlegungen. Letzteres betrifft etwa die Frage, ob ausländische Tochtergesellschaften unter einheimischer oder unter ausländischer Leitung geführt werden sollen (Ackermann 1990, S. 159 ff.). Auf die Vor- und Nachteile dieser Überlegungen kann hier nicht näher eingegangen werden. Wichtig dürfte die Erkenntnis sein, daß das zentrale Personalressort bei einem international ausgerichteten Unternehmen angesichts der Fülle unterschiedlicher personeller Tätigkeitsfelder sich vorwiegend auf konzeptionelle Rahmenfunktionen sowie auf serviceorientierte Koordinationsaufgaben konzentrieren sollte. Weiter sollte aber auch nicht „zurückgegangen“ werden, weil sonst die Gefahr besteht, daß Konzepte mehrfach entwickelt werden. Hinzu kommt die Gefahr von Doppelarbeiten mit inkompatiblen Ergebnissen.

Umgekehrt ist es erforderlich, daß die Personalmanager selbst über internationale Erfahrungen verfügen müssen. Dies betrifft sowohl Verwendungen innerhalb des Personalwesens als auch außerhalb. Internationale Erfahrungen sind deshalb unerlässlich, weil sonst die Gefahr der Entwicklung von Konzepten „am grünen Tisch“ entsteht und die kulturellen und rechtlichen Besonderheiten der einzelnen Länder nicht genügend berücksichtigt werden. Insofern bietet es sich auch an, möglichst häufig mit international besetzten

Projektgruppen zu arbeiten und dabei wiederum die Moderations- und die Beratungsfunktion des Personalressorts in den Vordergrund zu stellen. Dabei gehört der Aufbau von gemeinsamen Werten „zu den vornehmsten Aufgaben eines internationalen Personalmanagements ... Der Nutzen solcher Leitbilder liegt in der Verringerung von Komplexität und der Hilfe für international zielorientiertes Handeln; es gibt die Basis für die Lösung von Konflikten der industriellen Beziehungen im nationalen Rahmen und von Managementkonflikten im internationalen Rahmen gleichermaßen“ (Weitbrecht 1991, S. 325).

16.4 Prozeßbezogene Human Resource Management Funktionen

16.4.1 Akquisitionsfunktionen

Die Leitbildfunktion des Personalressorts, wie sie im vorhergehenden Abschnitt sowohl für die intrasystemische (z. B. Lean-Management) als auch für die intersystemische Integration (z. B. Europäisches, Internationales Personalmanagement) beschrieben wurde, gilt gleichermaßen für den Bereich des *Personalmarketings*.

Personalmarketing steht in einem engen Zusammenhang zur *Personalplanung*. Für beide Funktionsbereiche des Personalmanagements gilt, daß sie durch Zentralbereiche des Personalressorts sowohl konzeptionell als auch servicebezogen gesteuert werden können. Dies erscheint auch als wirtschaftlich, weil Doppelarbeiten vermieden werden sollten. Insofern wird die Integrationsfunktion des Human Resource Management hier noch einmal deutlich.

Angesichts unterschiedlicher Arbeitsmarktconstellationen plädiert Scherm nicht nur für eine stärkere Berücksichtigung der Personalplanung, sondern auch für die Entwicklung von *Arbeitsmarktszenarien*, worunter er einen Bezugsrahmen versteht, „der unterschiedliche Verfahren der Analyse und Prognose systematisch zu einem Methodenverbund zusammenfaßt“ (Scherm 1992, S. 6). Neben der Analyse der Ausgangssituation auf den relevanten, nationalen oder internationalen Absatzmärkten ist auch die Identifikation und Prognose der segmentellen Arbeitsmarktentwicklung (ebenda, S. 6 ff.) wichtig.

Diese Aufgabe läßt sich letztlich nur im Team lösen, dem neben methodisch versierten Experten und Fachleuten im Hinblick auf relevante Berufsbilder und aktuelle Entwicklungen auch Vertreter der einzelnen Unternehmensbereiche angehören. Aufgabe dieser Projektgruppen ist es, geeignete Strategien für die Beschaffung von Engpaßgruppen zu entwickeln, wobei insbesondere in Deutschland den Führungskräften (39 Prozent), den Facharbeitern (19 Prozent) und den EDV-Kräften (11 Prozent) die größte relative Bedeutung zukommt (Wiltz/Koppert 1990, S. 14). Sicherlich ist es wichtig, zuerst die eigenen Mitarbeiter zu erhalten und zu entwickeln. Insofern besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Akquisitions- und den Entwicklungsfunktionen des Human Resource Managements. Dabei geht es beim Personalmarketing darum, sowohl für die eigenen als auch für potentiell neue Mitarbeiter

- sich durch attraktive Bedingungen von anderen abzuheben,
- die Attraktivität bzw. das Image am Markt zu steigern und
- unausgeschöpfte Zielgruppen zu aktivieren,

um dann eine sorgfältige Rekrutierung vorzunehmen (Kobi 1990, S. 28–30).

Es dürfte unmittelbar einleuchten, daß diese Aufgaben sowohl nur von mehreren Ressorts im Unternehmen gleichzeitig anzugehen sind als auch alle Bereiche zugleich betrifft, um eine größere Konsequenz und Glaubwürdigkeit im Unternehmen zu erreichen.

Die Koordinations- und Beratungsfunktion des Personalmanagements nimmt außerdem an Komplexität weiter zu bzw. wird erst richtig auf die Bewährungsprobe gestellt, wenn Firmenaufkäufe bzw. Fusionen erfolgen. Dabei ist das Personalressort häufig gar nicht bei der Planung von Akquisitionen beteiligt (Gerpott 1990, S. 424). Insofern ist dann die Einbeziehung derartiger Maßnahmen in Überlegungen zur Personalentwicklungsplanung Illusion.

Gerpott plädiert für unterschiedlich umfassende Aktivitäten eines strategieadäquaten Personalmanagements bei Firmenaufkäufen je nachdem, ob globale, hybride oder multilokale Marktstrategien vorliegen. Die Bedeutung des Personalmanagements für eine erfolgreiche Akquisitionsintegration schätzt er entsprechend als hoch, sehr hoch und bei multilokalen Strategien immerhin noch als mittel ein (ebenda, S. 423). Arbeitsschwerpunkte beziehen sich insbesondere auf Versetzungs- und Traineeprogramme, den gezielten, in der Regel zentral zu koordinierenden Personalabbau sowie auf Fragen der Führungskräfteentlohnung.

Wächter ist mit Recht der Meinung, daß die Personalprobleme während eines Übernahmeprozesses und danach den Erfolg einer solchen Aktion „erheblich gefährden können“ (Wächter 1990a, S. 115) und auch in organisatorischer Hinsicht eine größere Aufmerksamkeit verdienen.

Hierzu gehört neben den bereits erwähnten Punkten auch der Einfluß von Akquisitionen und Fusionen auf die Unternehmenskultur (Krystek 1992). Nicht zuletzt sind auch unterschiedliche Arbeitnehmerrechte bei Unternehmenszusammenschlüssen zu beachten. Damit schließt sich wieder der Kreis zu den bereits beschriebenen *normativen* HRM-Funktionen, insbesondere den Enkulturations- und Industrial Relations-Funktionen. Außerdem stehen gerade hier die bestands- und prozeßbezogenen HRM-Funktionen in einem engen Zusammenhang, weil mergers & acquisitions eben sehr stark die Identität eines Unternehmens beeinflussen können. Insofern bedarf HRM auch hier eines professionellen Ansprechpartners mit Moderations- und Beratungskompetenz im Top Management.

16.4.2 Aktivierungs- und Entwicklungsfunktionen

Wiltz und Koppert gehen im internationalen Vergleich von den folgenden wichtigen Personalstrategien aus:

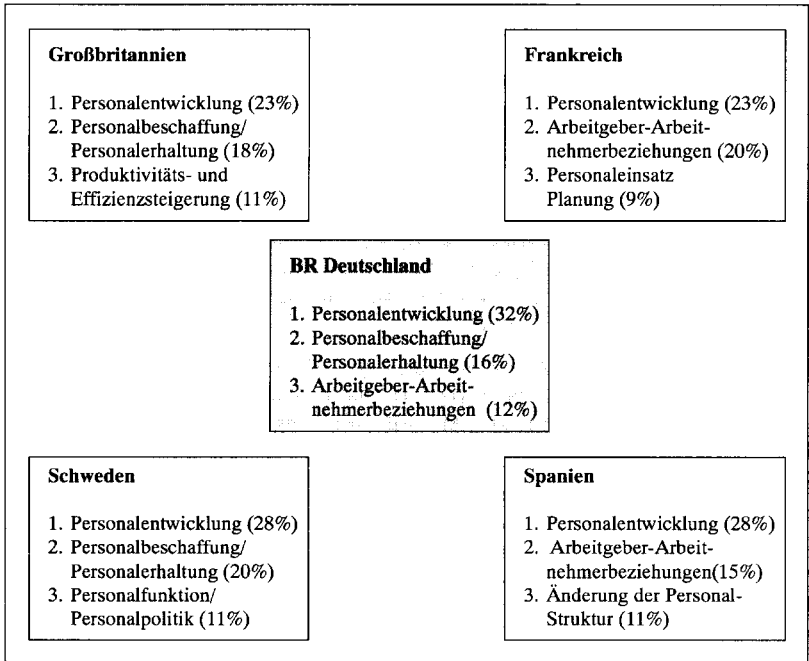


Abbildung 16.9: Wichtige Personalstrategien (Wiltz/Koppert 1990, S. 13)

Danach nimmt die Personalentwicklung im internationalen Maßstab einen besonders hohen Rang ein, wobei insbesondere in Deutschland der enge Bezug zu den bereits erwähnten Funktionsfeldern der Personalbeschaffung und der Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen deutlich wird. Im folgenden interessieren zwei Fragenkomplexe: Wer ist für die Personalentwicklung im Unternehmen verantwortlich und welche Inhalte gilt es zu vermitteln?

Insbesondere folgende Funktionsbereiche bzw. Personalgruppen können Träger der Personalentwicklung sein:

- alle Vorgesetzte, die im Rahmen ihrer Führungsverantwortung für den Einsatz und die Förderung ihrer Mitarbeiter zuständig sind;
- die Fach- und Führungskräfte der Personalabteilung, die entweder für den Personaleinsatz und/oder für die Förderung der Mitarbeiter zuständig sind, die zu ihrem Betreuungsbereich gehören;
- die Fach- und Führungskräfte der Abteilungen für Aus- und Weiterbildung, die spezielle Bildungsaufgaben außerhalb des Arbeitsplatzes wahrnehmen und insofern als Bildungspersonal bezeichnet werden können.

Je nachdem, wie breit der Begriff der Personalentwicklung in einem Unternehmen gesehen wird, sind organisatorisch folgende Lösungen denkbar:

- unter der Abteilung Personalentwicklung wird speziell der Bereich Aus- und Weiterbildung verstanden;
- Personalentwicklung ist jene Abteilung, die für die organisatorischen und personellen Voraussetzungen geeignete Instrumente entwickelt und im Sinne einer individuellen Personalentwicklung dann auch anwendet. Aus- und Weiterbildung ist dann nur ein Baustein unter mehreren oder eine gleichrangige Nachbarabteilung;
- das gesamte aktive Personalgeschäft wird als Personalentwicklung bezeichnet. Entweder ist dies dann faktisch ein Etikettenschwindel für operative Personalarbeit oder diese wird so offensiv verstanden, bzw. aktiv, daß ganz bewußt individuelle und dynamische Personalarbeit betrieben wird.

Dabei zeigt sich auch im Bereich der Personalentwicklung die Notwendigkeit eines (unterschiedlich großen) Kernbereichs im Personalressort und zugleich der Trend zur Dezentralisierung, der in der konsequenten Einbeziehung aller Vorgesetzten in Fragen der Personalentwicklung seinen Niederschlag findet.

Personalentwicklung und Analyse des Bildungsbedarfs hängen eng zusammen. Letztlich ist die Bildungsbedarfsanalyse in den Kontext der strategischen Unternehmensführung einzubeziehen (Becker 1992). Dabei sind strategische Orientierung und ganzheitliche Qualifizierung gleich wichtig. Gomez und Probst verweisen auf die Notwendigkeit des vernetzten Denkens im Management (1987, S. 17 ff.), während Hanft und Küpper für eine kreative und innovative PE-Arbeit plädieren als Voraussetzung und Folge einer lernenden, innovativen und flexiblen Organisation und mit dem Leitbild des selbständig und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeiters. (Hanft/Küpper 1992)

Im Gegensatz zu manchen Vorurteilen ist es dann möglich, Management-Fähigkeiten zu verbessern, sofern „the need to manage“, „the need for power“ und die „capacity for empathy“ (Livingston 1971, S. 85) vorhanden ist. Die Befriedigung des Bedürfnisses zu Managen oder des Bedürfnisses nach Macht ist also nach Livingston eine wichtige Verstärkung bei *Management-Lernprozessen*. Das bedeutet, daß Personen intrinsisch motiviert sein müssen, wenn effektives Managen erlernt werden soll. Alleinige extrinsische Motivation „to earn high salaries and to attain high status“ (Livingston 1971, S. 85) reicht insofern nicht aus. Somit muß der Managementbildungsprozeß letztendlich auch *selbst* organisiert werden.

„*Bildung*“ hat drei Bedeutungen: *Machen, Haben und Sein*. Auch eine Managementbildung hat diese drei Richtungen zu berücksichtigen. Unter Managementbildung kann somit zunächst der *Vermittlungsaspekt* („Machen“) verstanden werden. Nach den bisherigen Ausführungen kann dies aber nur das bewußte *Anregen von Reflexion* über Managementprozesse bedeuten. Grundlage ist wiederum ein systemisch-evolutionärer Managementansatz. Dieses Verständnis von Managementbildung ist vom Managementtraining dadurch abzugrenzen, daß Training das Einüben von Verhaltensweisen bedeutet. Diese Art von Managementtraining basiert wiederum auf einem konstruktivistisch-technomorphen Managementverständnis. Dabei können Managementtrainings durchaus Bil-

dungselemente enthalten, da es sinnvoll ist – um die „neue“ Verhaltensweise stabil zu gestalten – Reflexionen über Verhaltensmöglichkeiten hervorzurufen.

Der *Wissensaspekt* („Haben“) entspricht der materialen Bildung. Bei Managementbildung sind unter diesem Aspekt die Ergebnisse abgeschlossener Reflexionsprozesse über Managementphänomene zu verstehen, die im Rahmen der Lebenswelt des Managers seine Erfahrung erweitern.

Die bedeutendste Variante von Managementbildung betrifft allerdings das „*Sein*“. Hiermit wird die Disposition beschrieben, sich reflexiv mit Managementphänomenen auseinanderzusetzen.

Anhand dieser Ausführungen wird *Managementbildung* als Disposition definiert, sich reflexiv mit dem Gestalten und Lenken einer Organisation auseinanderzusetzen und sich gemäß der gewonnenen Einsichten zu verhalten. Von *Managementbildung* läßt sich wiederum die Managerbildung abgrenzen. Managerbildung beruht allerdings auf einem institutionalen Managementbegriff. Entsprechend lassen sich hierunter alle Bildungsmaßnahmen für Manager verstehen. Von daher besteht eine große Nähe zu Führungskräfte(weiter)bildung (Wagner/Nolte 1993, S. 20).

Ein weiterer Begriff, der in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist, ist derjenige der *Qualifikation*. Qualifikation wird als arbeitsrelevantes und aktualisierbares Leistungs- und/oder Verhaltenspotential definiert (Nork 1991, S. 3). Insgesamt wird Qualifikation häufig ein Ergebnis von Bildungsprozessen bedeuten. Bildungsprozesse enthalten allerdings immer eine reflexive Komponente. Qualifikation kann hingegen auch durch unbewußt laufende Prozesse, z. B. durch äußere Verstärkung, zustande kommen. Dabei kommt Berthel im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu folgenden aktuellen Führungskräfte-Qualifikationen (Berthel 1992, S. 211; zum unternehmerischen Denken vgl. Sarges 1987, S. 15 ff.):

1. Interdisziplinäres Denken und Handeln
2. Konzeptionelle Gesamtansicht
 - a) Unternehmerisches Denken und Handeln
 - b) Strategisches Denken und Handeln
 - c) Konzeptionelles Denken und Handeln
3. Menschenführung und Motivation
 - a) Motivationsfähigkeit im Hinblick auf Ziele
 - b) Umgang mit Mitarbeitern
4. Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft
 - a) Kommunikationsfähigkeit (intern – extern)
 - b) Kommunikationsbereitschaft
 - c) Fähigkeit zur Informationshandhabung
5. Marktorientierung
6. Sachkompetenz
7. Wirtschaftliches Grundverständnis

8. Kreativität für neue Lösungen
9. Lernfähigkeit und Flexibilität
10. Entscheidungen treffen/Verantwortung übernehmen
11. Kooperations- und Kompromißfähigkeit
12. Organisationsfähigkeit
13. Technologisch vorausdenken
14. Methodenwissen
15. Persönliche Eigenschaften

Damit sind verschiedene wichtige Anknüpfungspunkte für das obige Anliegen durchaus vorhanden. Reflexion und damit zusammenhängende Verhaltensänderungen sind jedoch nur implizit enthalten.

Management-Bildung ist ein Konstrukt, das bisher noch nicht theoretisch aufgearbeitet wurde (Wagner/Nolte 1993). Je mehr reflexives Handeln erforderlich wird und die Bedeutung der sozialen Kompetenz in der Betrieblichen Bildung hervorgehoben wird (z. B. Birkle et al. 1992, S. 13 ff.), um so mehr wird Management-Bildung zu einer wichtigen Bestimmungsgröße für die *(post-)moderne Managementlehre*: „ManagerInnen müssen Menschen verstehen können ..., sie müssen Organisationen verstehen und sie müssen lernen, mit all dem umzugehen, daß sie dem, was sie erreichen sollen oder wollen, schrittweise näherkommen“ (Gmür 1991, S. 44).

Management-Bildung setzt somit beim *lernenden Individuum* an, das seine Manager-Rolle reflektiert und kultiviert. Erst auf diesem Wege ist es möglich, daß Institutionen lernen. Mit dem (natürlich wichtigen) Erwähnen von Schlüsselqualifikationen, dem Problematisieren der lernenden Organisation und der Betonung der Notwendigkeit vernetzten Denkens in Netzwerken von Institutionen ist solange kein substantieller Fortschritt erreicht, solange die damit zusammenhängenden intra- und interindividuellen Lernprozesse und Bildungsvorgänge im Rahmen der Managementlehre und dabei auch beim HRM nicht angemessen berücksichtigt werden.

Dieser Zusammenhang bedeutet wiederum, daß unter der Federführung des Personalressorts die verschiedenen Bildungsaktivitäten im Unternehmen Anregungen und Impulse erhalten müssen, ohne weltfremd, praxisfern und belehrend zu wirken. Insofern wird deutlich, daß die Entwicklungsfunktionen des HRM der *institutionellen* und der *konzeptionellen Absicherung* durch ein hochrangiges Personalmanagement bedürfen, welches zugleich die Serviceorientierung gegenüber den Fachabteilungen wahrzunehmen hat.

16.4.3 Replacementfunktionen

Akquisitions- und Replacementfunktion bedingen einander. Wie die in diesem Kapitel vorgestellten Fallstudien zeigen, ist es auch eine Frage der Unternehmenskultur und insbesondere der jeweiligen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wie die Problematik des Personalabbaus und des Ausscheidens der Mitarbeiter aus dem Unternehmen

behandelt wird. Dabei wird durch die Art des jeweiligen Vorgehens auch das Image und die Corporate Identity eines Unternehmens geprägt.

Durch konzeptionelle Kompetenz kann das Personalressort den Ruf eines Unternehmens sowohl nach innen wie nach außen wesentlich beeinflussen. Sie zeigt sich sowohl in der Art wie die Mitarbeiter in der Vorbereitung auf den Ruhestand unterstützt werden als auch in der Art und Weise wie auf Kündigungen von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen wollen, reagiert wird. Werden die Kündigungsgründe analysiert oder besteht die grundsätzliche Bereitschaft, daß ein Mitarbeiter wieder „zurückkommen“ darf, so ist dies schon ein Zeichen für eine gewisse Fortschrittlichkeit, das wesentlich zu einem positiven Image beitragen kann.

Darüber hinaus wird der Gedanke des Human Resource Managements ernstgenommen (und geht über Personalmarketing und Personalentwicklung hinaus), daß, wenn schon Sozialpläne erforderlich werden, auch der Qualifizierungsaspekt berücksichtigt wird. Dabei sind hier in erster Linie interne Qualifizierungsprogramme gemeint, die in der Regel schwieriger durchzuführen sind als eine alleinige Abfindungsaktion. Gibt man jedoch, selbstverständlich auf freiwilliger Basis, bestimmten Mitarbeitern hierzu Gelegenheit, trägt dies langfristig sicherlich zu einem positiven Unternehmensimage bei.

Ziel der Qualifizierungskonzepte soll es sein, vorrangig jene Arbeitnehmergruppen im Betrieb anzusprechen und zu fördern, die besonders von Arbeitsplatzverlusten bedroht sind. Als Problemgruppen sind in diesem Zusammenhang vor allem an- und ungelernete Arbeiter, ältere oder ausländische Arbeitnehmer sowie Frauen zu bezeichnen, da sie häufig nur über ein niedriges Bildungsniveau und eine geringe Mobilität verfügen. Die bislang realisierten Qualifikationsprogramme haben eine Überbrückungsfunktion für die teilnehmenden Arbeitnehmer, denn sie verhindern den drohenden Arbeitsplatzverlust für die Dauer der Maßnahme.

Probleme treten allerdings häufig schon bei der Auswahl der Teilnehmer auf, da sie gewissermaßen den „Beigeschmack einer Kündigungsliste“ (Bosch 1990) hat. Jüngere Arbeitnehmer zeigen häufig nur wenig Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen; somit werden vorwiegend jene Arbeitnehmer in die Qualifizierung geschickt, die im Betrieb und am Arbeitsplatz die schwächste Position innehaben. Die Unternehmen versuchen, über die Auswahlkriterien für die Qualifizierungsmaßnahmen jene Arbeitnehmer herauszufiltern, die man über die soziale Auswahl im Rahmen einer betriebsbedingten Kündigung nicht entlassen könnte. Wenn – wie in einem Unternehmen der Stahlindustrie – 60 Prozent der Teilnehmer einer Maßnahme nach deren Abschluß direkt den Vorruhestand gehen, darf der Sinn und Erfolg solcher Qualifizierungsprogramme wohl bezweifelt werden.

Eine Qualifizierungsstrategie erfüllt also nur dann ihren Zweck, wenn für die Arbeitnehmer *nach* der Maßnahme ein adäquater Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Dies bestätigt wiederum die These, daß ein *interner* Personalausgleich nur dann langfristig praktikabel sein kann, wenn kein *nachhaltiger* Beschäftigungseinbruch in einem Unternehmen erfolgt. Bei umfangreichen Umstrukturierungen ist zumeist kein entsprechender interner Arbeitskräftebedarf vorhanden, so daß sich die „weitergebildeten“ Arbeitnehmer

schließlich doch am externen Arbeitsmarkt bewerben müssen. Andererseits hat der Arbeitnehmer immerhin eine konkrete Chance auf einen neuen Arbeitsplatz.

Auch die Gründung von *Beschäftigungsgesellschaften* zur Aufnahme der überzähligen Absolventen von Qualifizierungsprogrammen kann, wie die Erfahrungen in den alten Bundesländern zeigen, nur als „Notlösung“ in besonderen Situationen fungieren und ist überdies mit vielfältigen Problemen behaftet.

Beschäftigungspläne können daher kein Ersatz für Sozialpläne sein, sie stellen jedoch eine wichtige inhaltliche Ergänzung dar, die es weiterzuentwickeln gilt. Hierzu sind insbesondere die betrieblichen Verhandlungspartner im Sinne einer verbesserten Information und Kooperation – aber auch öffentliche Institutionen in Hinsicht auf konzeptionelle und finanzielle Hilfen – aufgerufen. Es versteht sich von selbst, daß damit dem Ressort des Personalvorstands bzw. Arbeitsdirektors eine große Bedeutung zukommt.

Zu einem ausgewogenen Replacementkonzept gehört auch, daß dem Einzel- und dem Gruppen-Outplacement größere Beachtung beigemessen wird. Outplacement ist eine Dienstleistung mit dem Ziel, Trennungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen einvernehmlich zu gestalten, wobei die „Loslösung von alten Unternehmen einerseits sowie die berufliche Neuplazierung des Freigesetzten andererseits“ (Jagenlauf et al. S. 6) untrennbar miteinander verbunden sind.

In Deutschland überwiegt das Outplacement von Führungskräften als Einzelberatung. Gruppen-Outplacement steht dagegen noch in den Kinderschuhen. Zu den wichtigen Zielen zählt, durch Beratung dem betroffenen Mitarbeiter den Trennungsschock überwinden zu helfen und ihn so zu betreuen, daß er eine neue Position finden kann. Dabei handelt es sich bei den klassischen Outplacement-Beratungsfirmen nicht um Personalberater, die bei der Stellenvermittlung mit engagiert sind. Allerdings bieten viele Personalberater („Headhunter“) auch einen Outplacement-Service an. Dies wirkt auf den ersten Blick vernünftig und konsequent. Es kann jedoch leicht eine Situation entstehen, in der der Stellensuchende einer freien Stelle „angepaßt“ wird.

Allerdings ist Outplacement in Deutschland noch nicht so verbreitet wie in den anglo-amerikanischen Ländern. Viele Praktiker stimmen aber darin überein, daß das Thema der Kündigung von Führungskräften und exponierten Fachkräften vielfach verdrängt wird. Von einer befriedigenden Situation kann keineswegs die Rede sein. Jahrelang gelobte Star-Manager werden oft über Nacht zur persona non grata. Viele Unternehmen versuchen das Problem zu umgehen, indem sie dem Betroffenen die Kündigung nahelegen. Und er sollte, gleichfalls wie von selbst, woanders eine neue Beschäftigung finden. Die Übermittlung des Trennungswunsches wird häufig an die Personalleiter delegiert („Dazu seid ihr ja gemietet“), während man selbst als unter Umständen langjähriger Vorgesetzter nicht zu sprechen ist oder just zu dem betreffenden Zeitpunkt sich auf Dienstreise befindet.

Darüber hinaus stimmen Experten darin überein, daß viele Unternehmen hinsichtlich der Zahlung von Abfindungen häufig recht kleinlich werden, weil darin kein weiterer Nutzen mehr für das Unternehmen gesehen wird. Es ist also nicht davon auszugehen, daß wir in

der Bundesrepublik Deutschland eine so faire, abgewogene und konziliante Kündigungspraxis haben und somit das Beratungsinstrument Outplacement überhaupt nicht erforderlich wäre. Im Gegenteil spricht vieles dafür, daß die Kündigung von Mitarbeitern (und dabei insbesondere von Führungskräften) tabuisiert wird. Hinzu kommt, daß die Überlegung des alternativen Einsatzes (entweder intern oder extern) häufig in den Hintergrund tritt, weil man ja „nicht mehr miteinander kann“ und man den lästigen Manager los sein möchte.

Daß die Bundesrepublik Deutschland in Sachen Outplacement noch ein relatives Entwicklungsland darstellt, sieht man an der Tatsache, daß es z. B. in Großbritannien

- ein breites Spektrum an Outplacement-Firmen gibt;
- es durchaus möglich ist, daß sich auch Privatpersonen an Outplacement-Berater wenden, während in Deutschland diese Firmen in der Regel nur von den kündigenden Unternehmen beauftragt werden;
- es in manchen Firmen auch üblich ist, „group outplacement“ vorzunehmen, also diesen Service für eine größere Anzahl von Mitarbeitern anzubieten, die etwa zum gleichen Zeitpunkt nicht mehr benötigt werden;
- dem betroffenen Manager häufig mehrere Outplacement-Firmen zur Auswahl angeboten werden. (Jagenlauf et al. 1992)

Insgesamt zeigt es sich, daß es für ein ausgewogenes Human Resource Management noch vieler konzeptioneller Anstöße bedarf, für die eine möglichst hochrangige institutionelle Absicherung durch das Ressort des Personalvorstandes sinnvoll ist. Entsprechendes gilt auch für den nächsten Bereich.

16.4.4 Controllingfunktionen

Human Resource Management bedarf konsequenterweise auch eines Personal-Controlling, damit die bislang aufgeführten Funktionsbereiche aktiviert werden können. Insofern bezieht sich Personalcontrolling auf verschiedene Führungsfelder wie z. B. die Personalplanung, Personalbemessung, die Personaleinsatzsteuerung und die Personalentwicklung. Die Instrumente und die Methoden des Personalcontrolling erstrecken sich dabei nicht nur auf herkömmliche Kostenanalysen, sondern auch auf Personalauswahlverfahren, Potentialanalysen und die betriebliche Weiterbildung.

Sicherlich bestehen vielfältige Probleme des Informationsanfalls und der Informationsaufarbeitung, gerade, wenn es darum geht, quantitative und qualitative Daten miteinander zu verknüpfen. Gleichwohl bilden Personalkennzahlen häufig einen wichtigen, zu integrierenden Bestandteil im Rahmen eines Managementsinformationssystems.

Controlling wird häufig mit Personalkostensteuerung gleichgesetzt. Allerdings können entsprechende Verfahren in diesem Bereich wie das Zero Base Budgeting, die Prozeßkosten-, Funktionswert- und Gemeinkostenwertanalyse nur in der engen Zusammenarbeit von Finanz- und Personalressort sowie mit den betroffenen Fachbereichen funktionieren. Einerseits gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Einordnung des Personal-

controlling in die Gesamtorganisation. Andererseits besteht ein enger Zusammenhang zwischen Personalcontrolling und Personalmanagement. Entsprechendes gilt auch für die betriebsverfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen.

Bildungscontrolling und die Evaluation von Aktivitäten der Personalentwicklung sind ebenso von Bedeutung (Riedel 1992) wie z. B. Wirkungsanalysen von Anreizsystemen, Motivations- und Identifikationsanalysen oder Personalbeurteilungen und Umfragen über Aspekte der Führung und Zusammenarbeit.

Ich bin der Meinung, daß gerade zur Bewältigung der folgenden, nicht zuletzt mit dem Personalcontrolling zusammenhängenden Fragestellungen eine hochrangige Einordnung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung erforderlich ist (Wunderer 1989):

- die Analyse und Berücksichtigung der Unternehmensstruktur,
- Berücksichtigung der ökonomischen und auch der sozialen Dimensionen,
- Erfassung und Berücksichtigung des konzeptionellen und institutionellen Reifegrades der Personalarbeit, des Unternehmenscontrollings und des Rechnungswesens,
- Abstimmung und integrative Konzeption von Personal-Controlling und Unternehmenscontrolling.

Andernfalls besteht die Gefahr einer einseitigen ökonomischen Ausrichtung der Personalarbeit. Deshalb ist es auch mit Skepsis zu betrachten, wenn das Vorstandsmitglied für das Finanz- und Rechnungswesen gleichzeitig auch für das Personal- und Sozialwesen zuständig ist. Sinnvoller wäre dann schon im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, wenn eine Personalunion zwischen dem Vorstandsvorsitzenden bzw. dem Sprecher des Vorstandes und dem Personalressort besteht. Andererseits zeigt der Überblick über die einzelnen strategischen Funktionsfelder des Human Resource Management, daß eine Fülle von unternehmerischen, konzeptionellen und servicebezogenen Fragestellungen vorhanden ist, welche – quasi von selbst bei hinreichender Unternehmensgröße – ein eigenes Personalressort rechtfertigen würde.

17. Kapitel

Chancen für das Human Resource Management bei veränderten Handlungssituationen und Interaktionsmustern

Die Handlungssituation des Personalvorstands ist vielfältigen, dynamischen Einflüssen unterworfen. Die in Teil II beschriebenen Interaktionsmuster können sich im Zeitablauf deshalb mehr oder weniger deutlich ändern. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß die Implementation eines Human Resources Managements, wie es im Hinblick auf die Spitzenverfassung eines Unternehmens in den letzten Abschnitten beschrieben wurde, dazu beiträgt, daß partnerschaftliche Interaktionsmuster tendenziell begünstigt werden. Andererseits können bestimmte Situationsfaktoren in isolierter oder kombinierter Form auch gegenseitige Effekte bewirken (vgl. Abbildung 17.1).

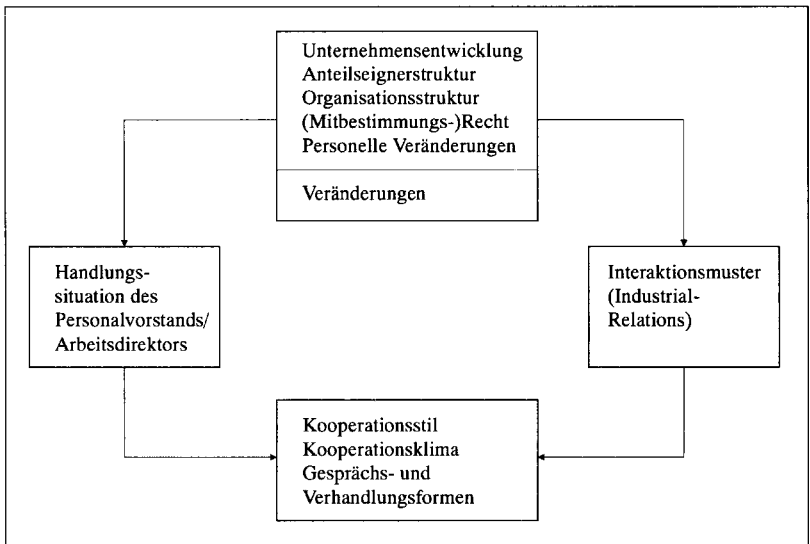


Abbildung 17.1: Faktoren der Veränderung von Handlungssituation und Interaktionsmuster

17.1 Unternehmensentwicklung

Zu Beginn von Teil II wurde bereits auf einige Zusammenhänge zwischen der wirtschaftlichen Situation eines jeweiligen Unternehmens und dem Interaktionsmuster hingewiesen. So konnte ermittelt werden, daß das Gegenmachtmuster vor allem bei Unternehmen mit einer schwierigen wirtschaftlichen Lage (Umsatz-Gewinnrückgänge, Strukturkrisen) anzutreffen war. Da sich im Verlaufe des Untersuchungszeitraumes die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei den meisten untersuchten Unternehmen verbessert hatten, müßten die eher konfliktären Interaktionsmuster inzwischen „harmonischer“ geworden sein. Wie Beobachtungen noch zur Zeit der ersten Untersuchung zeigten, ist dies jedoch grundsätzlich nicht der Fall. Dies gilt vor allem für das Gegenmachtmuster, das sich wohl als sehr stabil erwiesen hat.

Beobachtungen aus der jüngsten Zeit legen vielmehr den Schluß nahe, daß eine *Ver-schlechterung* der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer Verhärtung der Interaktionsmuster beiträgt, während umgekehrt, in Abwandlung eines alten Sprichworts, erst viele Schwalben vorhanden sein müssen, um einen Sommer zu machen. Insofern haben auch Überlegungen über ein weiterauszubauendes Human Resources Management bei stagnativer oder gar bei rückläufiger Unternehmensentwicklung schlechte Chancen, ernst genommen oder gar verwirklicht zu werden.

17.2 Veränderung der Anteilseignerstrukturen

Z. B. ist zu fragen, welchen Einfluß eine Veränderung von nationalen oder internationalen Eigentumsstrukturen oder die Privatisierung von Kapitalanteilen auf die Handlungssituation des Personalvorstandes hat bzw. auf Umfang und Intensität der Kooperationsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat, auf Gesprächs- und Verhandlungsformen sowie auf die Einflußpotentiale z. B. der Arbeitnehmervertretungen in Betriebs- und Unternehmensverfassung.

Dabei handelt es sich, wie in beiden hier vorgestellten Untersuchungen erfaßt wurde, z. B. um Unternehmen, deren *Anteilseignerstruktur* sich inzwischen wie folgt deutlich verändert haben:

- privatisierte Unternehmen, die bislang öffentlich beherrscht waren;
- Unternehmen, die bislang gemeinwirtschaftlich ausgerichtet waren;
- Unternehmen, deren nationale Mitbestimmungsregelungen durch internationale Anteilseigner-Transaktionen in der faktischen Anwendung tangiert wurden.

Erste Beobachtungen deuten auf Veränderungen hin vom Harmonie- zum Partnerschaftsmuster bzw. vom Partnerschafts- zum Gegenmachtmuster. Entsprechendes könnte auch für nationale mergers and acquisitions gelten. Insgesamt dürfte aus Arbeitnehmersicht eine Verhärtung der Interaktionsmuster eintreten, wenn z. B. auch bei der Bildung von

- Holdingstrukturen oder
- strategischen Allianzen (bzw. anderen Netzwerken und Kooperationen)

eine Abschwächung bislang existierender Einflußstrukturen befürchtet wird.

Aber auch die Rolle des Personalmanagements kann durch derartige Veränderungen beeinträchtigt werden. Dies ist um so mehr der Fall, wenn bei den betreffenden strategischen Entscheidungen personelle Aspekte relativ zweitrangig sind und/oder hochrangige Vertreter des Personalressorts kaum beteiligt waren und last but not least diese Personen nicht in der Lage sind, auf die veränderte Situation mit entsprechenden Konzepten, Systemen und Handlungsweisen zu reagieren.

17.3 Organisatorische Veränderungen

Wie in Teil II ebenfalls eingangs verdeutlicht, ist die Organisationsstruktur eine wichtige Bestimmungsgröße sowohl für die Situation des Personalvorstandes als auch für die Ausprägung der Industrial Relations. Dabei verweist Gomez (Gomez 1992, S. 167) auf folgende Abfolge von Dezentralisierungs- und relativen Zentralisierungstendenzen. Insgesamt ist von einem Entwicklungspfad zur größeren Autonomie von Entscheidungskompetenzen auszugehen:

Funktionale Organisation (Verrichtungsmodell)	Zentralisiert
Spartenorganisation (Objektmodell)	Dezentralisierung
Matrix-Organisation	Zentralisierung
Holding-Organisation	Dezentralisierung
Organisation nach Kernkompetenzen	Zentralisierung
Cluster-Organisation, Networking, Strategische Allianzen	Dezentralisierung

Abbildung 17.2: Konzernorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung (Gomez 1992, S. 171)

Es ist augenfällig, daß jede Dezentralisierungstendenz die Handlungssituation des zentralen Personalressorts insofern einschränkt, weil die Anzahl der seither wahrgenommenen Aufgaben abnimmt. Umgekehrt kann die Qualität der übriggebliebenen Querschnittsfunktionen im Vergleich zur früheren Situation zunehmen. Bei zunehmender Unternehmensgröße und zunehmender Globalisierung/Internationalisierung dürfte dies um so mehr der Fall sein. Ihre Bewältigung setzt jedoch wiederum voraus, daß die Personalmanager über entsprechende Kompetenzen verfügen (z. B. strategische Denk-

weisen im Hinblick auf Netzwerke, Allianzen oder technologisches Know-how bei Produktdiversifikationen (Bühner 1991, S. 1395 ff.), sich durchsetzen können und auch, daß andere Manager bereit sind, in diesem Ressort verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Zur Zeit scheinen jedoch, zumindest in Deutschland, diese Voraussetzungen noch nicht hinreichend gegeben zu sein.

Für das Interaktionsmuster bildet jede Dezentralisierungstendenz grundsätzlich ebenso eine Belastung wie auch jede Globalisierung und Internationalisierungstendenz. Dies dürfte ein grundsätzlicher Mangel repräsentativer Mitwirkungsregelungen sein, weil gesetzlich vorgeschriebene Gremien an neue, faktisch gegebene Machtstrukturen angepaßt werden müssen. Hinzu kommt das Mißtrauen vieler Arbeitnehmervertreter, die eine Minderung ihres Einflusses befürchten. Insofern ist auch hier wieder der Personalvorstand gefordert, um Mißtrauen einzuebnen und, um an der Gestaltung neuer Kooperationsformen mitzuwirken. Hier zeigt sich häufig als Nagelprobe, welche Motive bei der Veränderung von Rechts- und Organisationsstrukturen zumindest eine wichtige Nebenrolle gespielt haben.

17.4 Rechtliche Veränderungen

In Ergänzung zu den Überlegungen des vorherigen Abschnittes ist zu erwarten, daß sich die Arbeitsbeziehungen verändern, wenn sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Anwendung von MitbestG 1976, BetrVG, Montanmitbestimmungsgesetz) z. B. aufgrund der Ab- oder Zunahme der Beschäftigtenzahl eines Unternehmens verändert haben. Hinzu kommen Änderungen auf internationaler Ebene, z. B. durch freiwillige Betriebsvereinbarungen, wie es etwa für die „Euro-Betriebsräte“ gilt.

In der Bundesrepublik Deutschland sind in den letzten Jahren vor allem folgende rechtliche Veränderungen erfolgt, die zum Teil auch in der vorliegenden Untersuchung angetroffen wurden:

- vom Mitbestimmungsgesetz 1976 zum BetrVG 1952,
- vom BetrVG 1952 zum MitbestG 1976,
- vom Mitbestimmungsergänzungsgesetz zum Gesetz zur Sicherung der Montanmitbestimmung.

Grundsätzlich ist zu erwarten, daß eine „Verschlechterung“ der rechtlichen Rahmenbedingungen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter zu einer Verhärtung der Fronten beitragen wird. Dieser Effekt kann jedoch durch günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen zumindest teilweise aufgefangen werden.

An anderer Stelle wurde bereits erwähnt, daß eine stärkere mitbestimmungsrechtliche Regelung die Stellung des Arbeitsdirektors und seiner Mitarbeiter grundsätzlich stärkt. Allerdings droht dann eine Beschneidung von strategisch wichtigen Funktionen (z. B. Vertretung der Leitenden Angestellten), wenn ein zu starker Einfluß der Gewerkschaften in Richtung Montan-Mitbestimmung befürchtet wird.

17.5 Personelle Veränderungen

Inwieweit können personelle Aspekte als struktur- und kulturdeterminierendes Moment der Handlungssituation und der Industrial Relations gelten? Z. B. kann der Betriebsrat sowohl stark und geschlossen bzw. schwach, gespalten und zerstritten als auch sach- und unternehmensbezogen vs. ideologisiert und politisiert auftreten. Dabei ist mit zu bedenken, daß das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung u. a. stark personenabhängig ist. Es kann zudem zwischen verschiedenen Personen, gleichgültig ob Arbeitgebervertreter oder Betriebsrat, recht unterschiedlich sein. Unter Umständen wechselt das Partizipationsmuster, wenn ein neues Vorstandsmitglied bestellt oder ein neuer Betriebsratsvorsitzender gewählt wird. Der Wechsel vom Harmoniemuster zum Antagonismus oder zur Gegenmachtposition ist z. B. dann eventuell festzustellen, wenn auf Betriebsratsseite ein Generationswechsel erfolgt, der mit vorhergegangenen Fraktionskämpfen verbunden ist. Ansonsten bleibt das kulturelle Beziehungsgefüge jedoch häufig recht stabil, wie es etwa in der als üblich angesehenen Häufigkeit von Gesprächen mit der Unternehmensleitung, der Art und Anzahl von Betriebsversammlungen oder der Einschaltung bzw. Nichteinschaltung von Einigungsstellen zum Ausdruck kommt.

Sowohl auf seiten der Betriebsratsvorsitzenden als auch bei ihren Verhandlungspartnern in der Unternehmensleitung hat sich derzeit ein grundlegender Generationswechsel vollzogen. Der „76er-Arbeitsdirektor vom alten Schlag“, der vielfach ein erfahrener Personalmann mit einem stark ausgebauten Netz informeller Beziehungen zu betrieblichen und externen Arbeitnehmervertretern war, wird zunehmend ersetzt durch „jung-dynamische“ Personalmanager mit Universitätsabschluß und stärker unternehmerisch geprägter Denk- und Handlungsweise oder durch Manager aus anderen Funktions- und Geschäftsbereichen, die z. B. Wettbewerbs- und Kostenaspekte in Verhandlungen deutlicher in den Vordergrund stellen.

Auf Betriebsratsseite wird ein Wechsel vom eher unternehmens- oder betriebsbezogen denkenden, gewerkschaftlich zwar engagierten, aber trotzdem relativ unabhängig agierenden Betriebsratsvorsitzenden, der oft über sehr intensive informelle Beziehungen zum Management verfügt, zum stärker an Gewerkschaftspositionen orientierten, oft auch akademisch ausgebildeten Betriebsratsexponenten sichtbar.

Welchen Einfluß hat dieser beiderseitige Generationswechsel auf Struktur (z. B. die Einbeziehung und Gewichtung der formellen Organstruktur in Verhandlungsprozessen) und Kultur der Arbeitsbeziehungen (z. B. das Gesprächsklima, Verhandlungsstil, Handlungsprozeduren) auf den verschiedenen Ebenen der Arbeitsbeziehungen? Gibt es institutionelle oder organisationsbedingte Faktoren, die vornehmlich auf Änderungen der Unternehmensstrategie zurückzuführen sind und sich prägend auf Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auswirken?

Insgesamt ist zu erwarten, daß sich der Kooperationsstil in vielen Fällen grundlegend ändern wird. Dies muß jedoch nicht unbedingt einen grundsätzlichen Wechsel des Interaktionsmuster bedeuten. Es kann allerdings sein, daß z. B. „Partnerschaft“ nach einem Generationswechsel bei den Spitzenvertretern der Arbeitsbeziehungen wesentlich

nüchterner und sachlicher betrachtet wird und nicht mehr so politisch und emotional, wie dies bei den älteren Amtsinhabern der Fall ist.

Abbildung 17.3 zeigt noch einmal, welche Chancen für ein Human Resources Management als Top Management Aufgabe bei veränderten Handlungssituationen und Interaktionsmustern bestehen.

Entwicklungsfaktor	Entwicklungstendenz	Handlungssituation	Interaktionsmuster
Unternehmensentwicklung	Positiv	Positiv	Zumindest keine Verschlechterung, allmähliche Verbesserung
	Negativ	Negativ	Negativ
Veränderung der Anteilseignerstrukturen	Aufnehmendes Unternehmen	Positiv, wenn beteiligt	Belastung der Beziehungen
	Aufgekauftes Unternehmen	Negativ	
Organisatorische Veränderungen	Zentralisierung	Positiv	Belastung der Beziehungen
	Dezentralisierung	Negativ, eventuell qualitative Zunahme	
Mitbestimmungsrechtliche Veränderungen	Höheres rechtliches Niveau	Positiv	Allmähliche Verbesserung
	Niedriges rechtliches Niveau	Negativ	Negativ
Personelle Veränderungen	Höhere Professionalisierung der Personen	Teilweise höhere Anerkennung	Stärkere Interessenorientierung, abnehmende Harmonie

Abbildung 17.3: Entwicklungsperspektiven für das Human Resources Management

IV. Teil

Ergebnis und Ausblick

Rund 15 Jahre nach seinem Inkrafttreten wird über das Mitbestimmungsgesetz von 1976 in den betroffenen Unternehmen eigentlich nur noch dann gesprochen, wenn die relativ zeit- und kostenintensiven Wahlaktivitäten erfolgen. Anfangs bestehende Vorbehalte von Anteilseigner- oder Gewerkschaftsseite konnten mittlerweile weitestgehend ausgeräumt werden. Während auf Arbeitgeberseite die Tendenz vorherrscht, möglichst wenig über die Vorzüge des MitbestG zu reden – womöglich, um evtl. Diskussionen in der Öffentlichkeit über Nivellierungsnotwendigkeiten zu vermeiden, findet sich bei Gewerkschaften eher eine zähneknirschende Zustimmung. Sie resultiert sicherlich aus der Einsicht, daß die politische Konstellation in der Bundesrepublik Deutschland gegen gesetzliche Änderungen spricht. Betriebsräte haben sich offenkundig stärker mit den Regelungen des MitbestG abgefunden. Ihr Handlungsrahmen wird eher vom Betriebsverfassungsgesetz bestimmt.

Um die Figur des gewerkschaftlich geprägten Arbeitsdirektors ist es sehr still geworden. Hierzu beigetragen hat einerseits der Bestellungsmodus des MitbestG, der den Gewerkschaften formal die Einflußmöglichkeiten des Montanmitbestimmungsgesetzes verwehrt, und die Tatsache, daß es vor allem in Großunternehmen schon vor seinem Inkrafttreten einen Personalvorstand gab, der sich vom Arbeitsdirektor des MontanmitbestG wesentlich in seiner Herkunft und in seinen Wertvorstellungen unterscheidet. Nicht zu unterschätzen ist auch der „Neue Heimat“-Komplex der Gewerkschaften, denn all zu leicht wird die durchaus stimmige Behauptung der Gewerkschaften, der Arbeitsdirektor im Montanbereich habe sich bewährt, durch die Aussage konterkariert, daß die Gewerkschaften außerhalb des Montanbereiches den Nachweis unternehmerischer Effizienz schuldig geblieben sind.

Die Gewerkschaften haben auch für sich selbst noch nicht abschließend die Frage geklärt, was der „Arbeitsdirektor“ strategisch für sie bedeutet. Ist er auf jeden Fall ein unverzichtbares Element gewerkschaftlicher Mitbestimmungsvorstellungen? Oder besteht nicht die Möglichkeit, daß er wegen seiner gesellschaftsrechtlichen Verpflichtungen als Organmitglied und wegen seiner Position und seines Status (Gehalt, Dienstwagen etc.) sich allmählich von den Wertvorstellungen seiner arbeitnehmerorientierten Basis entfernt?

Die Position und Funktion des Personalvorstands bzw. des Arbeitsdirektors „1976“ ist in nahezu allen untersuchten Unternehmen auf jeden Fall aus formalrechtlichen Gründen verankert und insoweit anerkannt. Für die Akzeptanz und die Durchsetzungsfähigkeit des Amtsinhabers im Vorstand sowie gegenüber den anderen Aktorengruppen im Unternehmen sind neben persönlichkeitsbedingten Faktoren u. a. auch die organisatorischen Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Relativ selten erhält er seine Akzeptanz allein durch den Nachweis seiner Tüchtigkeit in personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Dies gilt vor allem für die Anteilseignervertreter und die Vorstandskollegen. Personalbezogene Professionalität setzen sie oftmals schlicht voraus und, indem sie diese bei vielen Personalfragen im Zweifel auch für sich selbst beanspruchen, werfen sie dem Arbeitsdirektor/Personalvorstand eher seine Nachgiebigkeit bei Verhandlungen mit Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften vor.

Akzeptanz entsteht eher durch den Nachweis unternehmerischer Tüchtigkeit und Erfahrung sowie durch das „Mitreden können“ bei unternehmenspolitischen Entscheidungen. Insofern verfügt der Top-Manager für das Personalwesen vor allem dann über einen optimalen Einfluß, wenn er als Top-Manager hohe Sachkompetenz besitzt und darüber hinaus über soviel personale Kompetenz für diverse Gespräche, Verhandlungen und Absprachen, daß er es zum inoffiziellen „Zweiten Mann“ in der Geschäftsleitung bringen kann. Von diesem Ideal sind viele Personalvorstände jedoch weit entfernt.

In vielen Unternehmen werden vom Arbeitsdirektor zum Teil sehr zeitintensive weitere Ressortkompetenzen außerhalb des Personalbereichs wahrgenommen. Soweit diese Arbeitsbelastung nicht zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Beziehungen zu den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen führt, stößt sie allerdings nur selten auf strikte Ablehnung durch die Betriebsräte. Dem Arbeitsdirektor kommt allerdings auf der Ebene der Betriebsverfassung eine zentrale Stellung zu. Seitens der Betriebsräte wurde sehr häufig betont, wie wichtig für sie der Arbeitsdirektor als Ansprechpartner im Vorstand sei.

Insofern befindet sich der Arbeitsdirektor/Personalvorstand oftmals in einer schwierigen Position, was sein Zeitbudget und seine Rollenerwartungen betrifft. Anerkennung durch die Betriebsräte erhält er letztlich aber auch nur dann, wenn er neben dem Nachweis, daß „man mit ihm reden und man sich auf ihn verlassen kann“ überzeugend deutlich macht, daß er über großes Ansehen und Macht in der Unternehmungsleitung verfügt. Hierzu ist wiederum die Zuständigkeit für ein weiteres Ressort oder für einen Unternehmensbereich von nicht zu unterschätzender Bedeutung, sofern das Personalreferat nicht offenkundig als „Mitlauffressort“ betrachtet wird. Gerade Gewerkschafter sehen diesen Zusammenhang oft anders. Sie wünschen sich einen Arbeitsdirektor, der vornehmlich für das Personal- und Sozialwesen zuständig ist, wie dies offensichtlich in montanmitbestimmten Unternehmen oder dem Gewerkschaftseinfluß zugänglicheren Unternehmen (insbesondere kommunale Versorgungsbetriebe, andere öffentliche Unternehmen) wesentlich deutlicher der Fall ist.

Auf der Ebene der Unternehmungsverfassung hat der Arbeitsdirektor keine so herausragende Bedeutung wie auf der Ebene der Betriebsverfassung. Gegebenenfalls agiert er in einzelnen Unternehmen als Ansprechpartner der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Insofern ist er dann an der Vorbereitung von Aufsichtsratssitzungen mitbeteiligt, die ansonsten in der Regel zwischen dem Aufsichtsrats- und dem Vorstandsvorsitzenden erfolgt. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß der oberste Personalverantwortliche auf vielfältigen Ebenen mit Arbeitnehmervertretern Kontakt hat und dabei von diesen Gesprächspartnern selbstverständlich nicht analytisch exakt zwischen Betriebsverfassungs-, Unternehmungsverfassungs- und evtl. der Tarifvertragebene unterschieden wird. Insofern ist eine enge Abstimmung sowohl innerhalb der Unternehmungsleitung als auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrats(vorsitzendem) oder -(präsidium) ohnehin erforderlich.

Der Stellenwert des Personalressorts im Unternehmen konnte durch die Etablierung des Arbeitsdirektors im Vorstand in den ersten Jahren der Gültigkeit des Mitbestimmungs-

gesetzes zum Teil erheblich gesteigert werden. Dies wird insbesondere deutlich durch eine frühzeitigere Einbeziehung personalwirtschaftlicher Aspekte in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse.

Allerdings gilt dieser Zusammenhang eher für Entscheidungsprozesse, die mit Betriebsänderungen u. ä. Umstrukturierungen verbunden sind. Hier ist es weitgehend üblich, dem Arbeitsdirektor und seinen arbeitsrechtlichen Spezialisten „das Feld zu überlassen“.

Strategisches Personalmanagement bzw. Human Resources Management steckt hingegen weitgehend noch in den Kinderschuhen. Hier handelt es sich allerdings um ein Problem, das weniger auf betriebs- und unternehmensverfassungsrechtliche Aspekte zurückzuführen ist. Letztlich handelt es sich um die Frage des Stellenwertes von Arbeit und Personal in der Unternehmensführung, von dessen Bedeutung in der Betriebswirtschaftslehre ganz zu schweigen. Um mit Oswald Neuberger zu reden: „Der Mensch ist Mittelpunkt.“ Oder „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ Vor dem Hintergrund der Ausführungen in Kapitel C über die möglichen Aktivitätsebenen des Human Resources Management sei daran erinnert, daß in vielen der hier untersuchten Unternehmen unseres Samples der Arbeitsdirektor nur unzulänglich an den Investitionsentscheidungen des Unternehmens beteiligt ist und die damit verbundenen personalen Aspekte der Personalbeschaffung und -entwicklung, Aus- und Weiterbildung erst relativ spät bearbeitet werden können.

Bei der Neubesetzung der Position des Arbeitsdirektors ist eine Tendenz zur Verknüpfung mit anderen Ressorts erkennbar. Oft wird auch ein bereits amtierendes Vorstandsmitglied zum Arbeitsdirektor ernannt. Falls dies vordergründig aus dem Motiv heraus geschieht, bei den Vorstandsbezügen zu sparen, kann dies nur als kurzsichtiges Verhalten bezeichnet werden, welches der Bedeutung der Personalfunktion im Unternehmen – jedenfalls auf lange Sicht – nicht gerecht wird. In jüngster Zeit zeigen Beispiele aus großen Unternehmen, daß die Zusammenlegungs- und Einspartendenzen zuzunehmen scheinen.

Zur Zeit erscheint es fraglich, ob die formale Position des Arbeitsdirektors im Rahmen einer europäischen Unternehmensverfassung („Europa '92“) ein Modell für andere Länder sein kann. Eher wird er eine deutsche Besonderheit bleiben. Andererseits bleibt zu betonen, daß es genügend Argumente gibt für die Position eines Top-Managers für das Personal in der Unternehmensleitung: Insofern verbleiben ihm angesichts vielfältiger Individualisierungs-, Flexibilisierungs- und Differenzierungstendenzen einerseits, Europäisierungs-, Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen andererseits genügend Aufgaben, um sowohl Dienstleistungs-, Beratungs- und Steuerungsaufgaben zu übernehmen (Wunderer 1993, S. 14) als auch in unternehmerischer Hinsicht incl. Evaluation und Controlling die wichtigsten Entwicklungen bei der Personalauswahl und Personalentwicklung mitzugestalten.

Diese Vorstellungen lassen sich letztlich nicht per Gesetz vorschreiben. Sie sollten aber vor allem auch aus ökonomischen Gründen langsam eine stärkere konzeptionelle und faktische Gestalt bekommen, damit unternehmerisch wichtige Personalarbeit auch tatsächlich mehr in den Mittelpunkt rückt.

Anhang

I. Standardisierter Fragebogen der „qualitativen“ Untersuchung 1986–1989

Universität der Bundeswehr Hamburg
Professur für Personalwesen
Prof. Dr. rer. pol. Dieter Wagner

Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft
über Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen
(„Arbeitsdirektor 1976“)

Befragtes Unternehmen: _____

Anschrift: _____

Kontaktperson: _____

Position: _____

**1. Unternehmensgröße/Unternehmensentwicklung des befragten Unternehmens
incl. der im Jahresabschluß konsolidierten Beteiligungsgesellschaften im Zeit-
raum 1975–1985**

	1975	1980	1985
1.1 Mitarbeiter	_____	_____	_____
– davon Inland	_____	_____	_____
– davon Ausland	_____	_____	_____
1.2 Umsatz Inland	_____	_____	_____
1.3 Jahresüberschuß	_____	_____	_____
1.4 Bilanzgewinn	_____	_____	_____

2. Gesellschaftsrechtliche Struktur des befragten Unternehmens

2.1 Handelt es sich um

2.1.1 die Konzernobergesellschaft? ja nein

2.1.2 eine Beteiligungsgesellschaft? ja nein

Wie heißt die Konzernobergesellschaft/Muttergesellschaft?

2.2 Wer sind die wichtigsten Anteilseigner Ihres Unternehmens, wie hoch ist ihre prozentuale Beteiligung am Grundkapital?

Anteilseigner

Beteiligungsgrad

2.3 (Falls Ihr Unternehmen als Beteiligungsgesellschaft zu einem Konzern gehört): Wer sind die wichtigsten Anteilseigner an der Konzernobergesellschaft, wie hoch ist ihre prozentuale Beteiligung am Grundkapital?

Anteilseigner

Beteiligungsgrad

2. Gesellschaftsrechtliche Struktur des befragten Unternehmens

2.1 Handelt es sich um

2.1.1 die Konzernobergesellschaft? ja nein

2.1.2 eine Beteiligungsgesellschaft? ja nein

Wie heißt die Konzernobergesellschaft/Muttergesellschaft?

2.2 Wer sind die wichtigsten Anteilseigner Ihres Unternehmens, wie hoch ist ihre prozentuale Beteiligung am Grundkapital?

Anteilseigner

Beteiligungsgrad

2.3 (Falls Ihr Unternehmen als Beteiligungsgesellschaft zu einem Konzern gehört): Wer sind die wichtigsten Anteilseigner an der Konzernobergesellschaft, wie hoch ist ihre prozentuale Beteiligung am Grundkapital?

Anteilseigner

Beteiligungsgrad

3. Organisationsstruktur

3.1 Nach welchem Kriterium ist die oberste Leitungsebene Ihres Unternehmens organisiert? Handelt es sich um eine

- funktionale Organisationsstruktur?
- Geschäftsbereich- bzw. Spartenorganisation?
- Organisationsstruktur nach Ländergruppen (Regionalprinzip)
- Matrixorganisation
- Sonstige Organisationsstruktur

Welche: _____

3.2 (Falls Ihr Unternehmen als Beteiligungsgesellschaft zu einem Konzern gehört): Nach welchem Kriterium ist die oberste Leitungsebene der Konzernobergesellschaft organisiert? Handelt es sich um eine

- funktionale Organisationsstruktur?
- Geschäftsbereich- bzw. Spartenorganisation?
- Organisationsstruktur nach Ländergruppen (Regionalprinzip)
- Matrixorganisation
- Sonstige Organisationsstruktur

Welche: _____

3.3 Es würde uns die Übersicht erleichtern, wenn Sie uns zu den Fragen 3.1 und 3.2 ein entsprechendes **Übersichts-Organigramm** aus Ihrem Organisationshandbuch bzw. Geschäftsbericht zur Verfügung stellen könnten.

3.4 Entsprechendes gilt für ein **Organigramm des Personalressort** in Ihrem Unternehmen.

3.5 Für den Fall, daß der Personalvorstand/Arbeitsdirektor noch ein zusätzliches Ressort betreut, bitten wir um Nennung der Ressorts und ein entsprechendes Organigramm.

4. Produktprogramm des befragten Unternehmens

- 4.1 Wie entwickelte sich der Anteil der wichtigsten **zehn** Produkte bzw. Produktgruppen Ihres Unternehmens (einschließlich konsolidierter Beteiligungsgesellschaften) am inländischen Gesamtumsatz im Zeitraum 1975–1985?

Produkt (Gruppe)	Geschäftsbereich*/ Beteiligungsgesellschaft*	1975	1980	1985
1.	_____			
2.	_____			
3.	_____			
4.	_____			
5.	_____			
6.	_____			
7.	_____			
8.	_____			
9.	_____			
10.	_____			

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.

4.2 Welche Produkte werden voraussichtlich mittelfristig an Bedeutung

zunehmen

abnehmen

**Ihren Umsatzanteil
halten**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

4.3 Wieviel Prozent Ihres Gesamtumsatzes erzielten Sie im Ausland im Zeitraum von 1975–1985?

	1975	1980	1985
Umsatz im Ausland insgesamt			
- davon durch Export			
- durch Beteiligungsgesellschaften im Ausland			

5. Branchenzugehörigkeit

Zu welcher Branche bzw. zu welchen Branchen gehört das befragte Unternehmen einschließlich eventuell konsolidierter Beteiligungsgesellschaften?

6. Mitgliedschaft in Verbänden

6.1 Welchem Industrieverband/Branchenverband gehört Ihr Unternehmen (einschließlich Beteiligungsgesellschaften) an?

Keinem Industrieverband/Branchenverband

6.2 Wer vertritt das Unternehmen dort federführend?

Branchenverband	Ressort/eventuell Beteiligungsgesellschaft

6.3 Welchem Arbeitgeberverband gehört Ihr Unternehmen (einschließlich Beteiligungsgesellschaften) an?

Keinem Arbeitgeberverband:

6.4 Wer vertritt das Unternehmen dort federführend?

Arbeitgeberverband	Ressort (eventuell Beteiligungsgesellschaft)

8. Wie sind die für Ihr Unternehmen geltenden Tarifverträge zu klassifizieren?

	Branchentarif- vertrag	Anzahl	Haustarif- vertrag
Manteltarifvertrag/verträge	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Lohn(rahmen)tarifvertrag	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Gehalts(rahmen)tarifvertrag	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Einheitlicher Entgelttarifvertrag	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Sonstige:			
z. B. Rationalisierungsschutzabkommen			
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>

9. Betriebsratsorganisation

9.1 Wieviele Betriebsräte (Organe) gibt es in Ihrem Unternehmen

– Anzahl der Betriebsräte (Organe)
in den Beteiligungsgesellschaften: _____

9.2 Gibt es einen Gesamtbetriebsrat
in Ihrem Unternehmen:

ja nein

– Anzahl der Gesamtbetriebsräte
in Beteiligungsgesellschaften: _____

9.3 Wieviele Betriebsräte (Organe) gibt es
insgesamt in Ihrem Konzern?

9.4 Wieviele Gesamtbetriebsräte gibt es
insgesamt in Ihrem Konzern?

9.5 Besteht ein Konzernbetriebsrat?

ja nein

9.6 Wieviele Betriebsratsmitglieder gibt es in Ihrem Unternehmen/im Konzern?

Anzahl der Betriebsratsmitglieder im Unternehmen: _____

im Konzern: _____

9.7 Wieviele Betriebsratsmitglieder sind in Ihrem Unternehmen/im Konzern insge-
samt freigestellt?

Anzahl der freigestellten Mitglieder im Unternehmen: _____

im Konzern: _____

9.8 Wie hoch ist der Anteil (%) der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder?

Anteil der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder:

im Unternehmen: _____

im Konzern: _____

9.9 Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen/Konzern Betriebsräteversammlungen (§ 53 BetrVG) abgehalten?

	Unternehmen	Konzern
1. mehrmals im Jahr:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. jährlich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. alle zwei Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. seltener:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. nie:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es eventuell andere Formen der Zusammenkunft der Betriebsräte und wenn ja, welche und wie oft?

Art der Zusammenkunft	Personenkreis	Unternehmen Konzern bitte ankreuzen		Häufigkeit

9.10 Wie häufig im Kalenderjahr finden in Ihrem Unternehmen Betriebsversammlungen gemäß § 43 BetrVG statt?

10. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

10.1 Wenn Sie an die Betriebsvereinbarungen denken, die in den letzten 5 Jahren in Ihrem Unternehmen abgeschlossen worden sind, welche Schwerpunkte sind zu erkennen?

	Anzahl BV	Im Durchschnitt betroffene Mitarbeiter
1. Grundlohnfindung (z. B. Arbeitsbewertung)	_____	_____
2. Leistungszulagen/ Beurteilungssysteme	_____	_____
3. Aus- und Weiterbildung	_____	_____
4. Arbeitsplatzgestaltung wegen neuer Technologien, z. B. Bildschirmarbeitsplätze	_____	_____
5. Arbeitszeitregelungen	_____	_____
6. Interessenausgleich/ Sozialplan	_____	_____
7. Betriebliche Altersversorgung	_____	_____
Sonstiges:		
8. _____	_____	_____
9. _____	_____	_____
10. _____	_____	_____

10.2 Gab es in den letzten fünf Jahren Einigungsstellenverfahren ja nein

Wenn ja, zu welchen Schwerpunkten:

	Anzahl	Im Durchschnitt betroffene Mitarbeiter
1. Interessenausgleich/Sozialplan	_____	_____
2. Arbeitszeitregelungen	_____	_____
3. Arbeitsplatzgestaltung wegen neuer Technologien	_____	_____
4. Leistungskontrolle/ Datenerfassung	_____	_____
Sonstiges, z. B.		
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____
9. _____	_____	_____
10. _____	_____	_____

11. Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten

11.1 Besteht ein Sprecherausschuß in Ihrem Unternehmen? ja nein

11.2 Gibt es Sprecherausschüsse
in den Beteiligungsgesellschaften? ja nein

Wenn ja, Anzahl der Sprecherausschüsse: _____

11.3 Gibt es Sprecherausschüsse für den Konzern
(falls nicht bereits bei 11.1 schon beantwortet)? ja nein

Wenn ja, Anzahl der Sprecherausschüsse: _____

11.4 Besteht der Sprecherausschuß in Ihrem Unternehmen
aufgrund einer Absprache mit den entsprechenden
Verbänden, z. B. ULA/VAA? ja nein

Wenn ja, mit welchem Verband: _____

11.5 Vertritt der Sprecherausschuß auch die Belange
derjenigen Leitenden Mitarbeiter, die nicht
gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG zu den Leitenden
Angestellten zählen? ja nein

11.6 Wieviele Leitende Angestellte im Sinne
von § 5 BetrVG gibt es im Unternehmen/
in den Beteiligungsgesellschaften/
im Konzern?

- Anzahl der Leitenden Angestellten
im Unternehmen: _____
in den Beteiligungsgesellschaften: _____
im Konzern: _____

11.7 Wieviele Leitende Mitarbeiter gibt es in Ihrem Unternehmen/
in den Beteiligungsgesellschaften/
im Konzern insgesamt?

- Anzahl der Leitenden Mitarbeiter
im Unternehmen: _____
in den Beteiligungsgesellschaften: _____
im Konzern: _____

12. Gewerkschaftliche Vertrauensleute

12.1 Wie hoch ist die Anzahl der Vertrauensleute
in Ihrem Unternehmen? _____

12.2 Wie hoch ist die Anzahl der Vertrauensleute
in der Obergesellschaft? _____

12.3 Wie hoch ist die Anzahl der Vertrauensleute
im Konzern insgesamt? _____

13. Mitbestimmungsrechtliche Regelungen auf Unternehmensebene

13.1 Welche mitbestimmungsrechtliche Regelung gilt für:

- Ihr Unternehmen:

- Montan MitbestG

- MitbestG 1976

- eventuelle Obergesellschaft:

- Montan MitbestG

- MitbestG 1976

Anzahl

- eventuelle Beteiligungsgesellschaften

- Montan MitbestG

- MitbestG 1976

- BetrVG 1952

- keine

13.2 Welche Beteiligungsgesellschaften unterliegen namentlich folgenden beiden Mitbestimmungsformen, und wieviele Mitarbeiter sind jeweils betroffen?

Montan-MitbestG	Seit wann	Anzahl der Mitarbeiter
MitbestG		

13.3 Welche Unternehmen sind seit 1980 aus den angegebenen Mitbestimmungsformen herausgefallen?

Unternehmen	Mitbestimmungsregelung

14. Aufsichtsrat

Bitte beantworten Sie die Fragen 14.1 – 14.3 nur, wenn Ihr Unternehmen unter das MitbestG von 1976 fällt.

Ansonsten gehen Sie weiter zu 14.4

14.1 Wie ist der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens zusammengesetzt

Anzahl Kapitalvertreter _____

Anzahl Arbeitnehmervertreter _____

– davon externe Arbeitnehmervertreter _____

14.2 Welche Gewerkschaften sind im Aufsichtsrat vertreten. Handelt es sich bei den Gewerkschaftsvertretern um externe oder interne Vertreter?

Gewerkschaften	Name des Vertreters	extern	intern

14.3 Welche Betriebsratsangehörige (nach Funktionen) sind im Aufsichtsrat vertreten?

Name	Betriebsrats-Position (BR, BRV, GBR, GBRV, KBR, KBRV) Mehrfachnennungen möglich

Bitte beantworten Sie die Fragen 14.4 – 14.6 nur, wenn Ihr Unternehmen unter das **Montan-MitbestG** fällt.

14.4 Wie ist der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens zusammengestellt?
Montan-MitbestG:

Anzahl Kapitalvertreter _____

Anzahl Arbeitnehmervertreter _____

– davon externe Arbeitnehmer-Vertreter _____

Neutrales Mitglied

– Name _____

– Berufliche Position _____

14.5 Welche Gewerkschaften sind im Aufsichtsrat vertreten?

Gewerkschaften	Name des Vertreters

14.6 Welche Betriebsratsangehörige (nach Funktionen) sind im Aufsichtsrat vertreten?

Name	Betriebsrats-Position (BR, BRV, GBR, GBRV, KBR, KBRV) Mehrfachnennungen möglich

Materialien

Bitte stellen Sie uns zur Komplettierung unserer Unterlagen folgende Materialien zur Verfügung (sofern möglich):

1. Satzung des Unternehmens
2. Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
3. Geschäftsordnung Vorstand, soweit sie die Regelung personalpolitischer Angelegenheiten betrifft
4. Letzter Geschäftsbericht (1985)
 - 4.1 Personal- und Sozialbericht/Sozialbilanz
5. Übersichts-Organigramme
 - 5.1 befragtes Unternehmen
 - 5.2 Konzernobergesellschaft
 - 5.3 Ressort Personal des befragten Unternehmens
6. Übersicht Beteiligungsstruktur
(z. B. laut Geschäftsbericht)
7. Personalpolitische Systeme (Broschüren/Übersichten), z. B.:
 - 7.1 Führungsleitlinien/Führungsgrundsätze
 - 7.2 Personalplanungssystem(e)
 - 7.3 Beurteilungssystem(e)
 - 7.4 Konzept Personalentwicklung
 - 7.5 Weiterbildungsgrundsätze

II. Interview-Leitfäden zur Untersuchung 1986–1989

Interview-Leitfaden Personalvorstand/Arbeitsdirektor

Daten zur Person, beruflichem Werdegang und Bestellung

1. Alter des Befragten:
2. Wie verlief der berufliche Werdegang des Arbeitsdirektors?
 - Universitätsabschluß
 - Berufsausbildung
 - Weitere Stationen der beruflichen Entwicklung
3. Welches war die letzte berufliche Position/Funktion des Befragten vor seiner Bestellung?
4. Seit wann bekleidet der Befragte die Position des Aufsichtsrats?
5. Wie erfolgte die Wahl des Befragten (Bestellung) durch den Arbeitsdirektor?
 - Wurde der Befragte von Gesamtaufsichtsrat vorgeschlagen oder von einer bestimmten „Seite“?
 - Gab es „Gegenkandidaten“?
 - In wieviel Wahlgängen und mit welchen Stimmverhältnissen wurde der Befragte zum Arbeitsdirektor bestellt?
6. Gab es Vorgänger im Amt des Arbeitsdirektor und welche Positionen hatten sie vorher inne?
7. Ist der Befragte Mitglied in Verbänden der Wirtschaft oder Gewerkschaften?
8. In welchen Ausschüssen und Arbeitsgemeinschaften arbeitet der Befragte dort mit?
9. Ist der Befragte Mitglied in Berufsverbänden? Wenn ja, in welchen?
10. Welche persönlichen Eigenschaften bzw. Fähigkeiten hält der Befragte für seine Funktion als Vorstand und/oder als Arbeitsdirektor für besonders wichtig?

Fragen zur Position des Arbeitsdirektor im Vorstand

1. Welche Vorstandsressorts werden vom Befragten im Rahmen der Geschäftsverteilung wahrgenommen?
2. Falls der Arbeitsdirektor noch zusätzliche Aufgaben außerhalb des Personal-/Sozialbereichs wahrnimmt: Welchen Stellenwert, welche zeitliche Belastung nimmt die Tätigkeit des Befragten in seiner Eigenschaft als Arbeitsdirektor ein?

3. Welche Aufgabenbereiche gehören zum Geschäftsbereich des Arbeitsdirektor?(an diesem Punkt wird eine vorbereitete Aufgabenliste zum Ankreuzen vorgelegt)
 - Für welche der genannten Bereiche wendet der Befragte im allgemeinen Vergleich am meisten Zeit auf?
 - Gibt es Aufgabenbereiche, die der Befragte – unabhängig vom Zeitaufwand – als besonders bedeutsam für seine Funktion als Arbeitsdirektor kennzeichnet?
 - Inwieweit ist dem Befragten innerhalb seiner Aufgabengebiete Richtlinien- und Grundsatzkompetenz gegeben?
4. Wie ist in der Kompetenzverteilung des Vorstands die Betreuung der Leitenden Angestellten geregelt?
5. Liegen die sog. personalpolitischen Grundsatzfragen wie Tarifpolitik, Mitbestimmungsfragen und der Bereich der Betriebsverfassung in der alleinigen Zuständigkeit des Arbeitsdirektors?
6. Welche Aufgabenbereiche sind der Entscheidungskompetenz des Gesamtvorstandes zugewiesen?
7. In welchen Fragen ist eine Absprache mit einem der Vorstandskollegen notwendig?
8. Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit den Vorstandskollegen einschätzen? Spielen persönliche Differenzen oder eher rein sachliche Gründe für Probleme in der Kooperation eine Rolle?
9. Existieren innerhalb des Vorstands Kompetenzstreitigkeiten, z. B. Bestrebungen, dem Arbeitsdirektor Kompetenzen wegzunehmen beziehungsweise seine Kompetenzen zu erweitern?
10. Gibt es Aufgabenbereiche, die der Befragte noch zusätzlich zu seinem bestehenden Aufgabenfeld ausfüllen möchte?
11. Im Falle von Konzern-Unternehmen:
Inwieweit besteht in diesen Fragen eine Abhängigkeit von der Muttergesellschaft und deren Personalpolitik?
12. In welchem Maße bestehen personelle Verflechtungen zwischen Konzernobergesellschaft und Beteiligungsgesellschaften im Aufsichtsrat und/oder im Vorstand, speziell bezüglich des Arbeitsdirektors?

Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor

1. In welcher Weise und Intensität erfolgt eine Zusammenarbeit des Befragten mit dem Aufsichtsrat?
2. Würden Sie die Position des Aufsichtsrat-Vorsitzenden als besonders bedeutsam für die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand kennzeichnen?

3. Inwieweit haben Sie als Arbeitsdirektor besonders intensiven Kontakt zum Aufsichtsrat-Vorsitzenden?
4. Welchen Anteil an den im Aufsichtsrat behandelten Themen nehmen Personalanliegenheiten ein?
5. Werden diese Fragen vom Arbeitsdirektor vorgetragen oder von einem anderen Vorstandsmitglied? (Welchem?)
6. Inwieweit kann der Arbeitsdirektor z. B. die personalpolitischen Dimensionen von finanzpolitischen Problemen darlegen?
7. Bestehen spezielle Kontakte zur Anteilseignerseite, z. B. durch die Teilnahme des Befragten an Vorbesprechungen von Aufsichtsrats-Vetretern?
8. Nimmt der Arbeitsdirektor an den Aufsichtsrats-Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat teil?
9. Wer lädt zu den Vorbesprechungen ein?
10. Gibt es verschiedene oder gestufte Vorbesprechungen?
11. An den Sitzungen welcher Aufsichtsratsausschüsse nimmt der Arbeitsdirektor (oder andere Vorstandsmitglieder) teil?
12. Wie sehen Sie die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat?

Arbeitnehmervertretungen und Arbeitsdirektor

1. Wie intensiv und häufig besteht eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten (KBR/Gesamtbetriebsrat) und ihren Ausschüssen, speziell dem Wirtschaftsausschuß?
 - Nimmt der Arbeitsdirektor – oder auch ein anderes Vorstandsmitglied – an den entsprechenden Sitzungen teil?
2. Wie häufig nimmt der Arbeitsdirektor (oder andere Vorstandsmitglieder) an Betriebsversammlungen teil? (§ 42 ff. BetrVG)
3. Hält der Arbeitsdirektor bei diesen Anlässen Reden und Vorträge – und zu welchen Themenbereichen?
4. Nimmt der Arbeitsdirektor (oder andere Vorstandsmitglieder?) an Betriebsräteversammlungen teil? (§ 53 ff. BetrVG)
5. Existiert im Unternehmen des Befragten ein Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten?
6. Wenn ja, wie gestalten sich die Kontakte des Arbeitsdirektors zum Sprecherrat? Ist die Zusammenarbeit mit einem anderen Mitglied des Vorstands intensiver?

Rolle/Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen wie beispielsweise Betriebsstillegungen oder -erweiterungen, Rationalisierungsmaßnahmen

1. In welchem Maße ist der Befragte bereits in die Vorbereitung solch *maßgeblicher* Entscheidungen eingebunden?
2. Inwieweit ist der Betriebsrat über die Erarbeitung von Alternativvorschlägen mit einbezogen?
3. Wie intensiv ist die Einbindung des Betriebsrates in den Entscheidungsprozeß über unternehmenspolitische Fragen derart, daß eine Abstimmung zwischen Vorstand und Betriebsrat erfolgt, bevor eine Angelegenheit den Aufsichtsrat beschäftigt?
4. Wie intensiv ist die Beteiligung des Befragten an der späteren *Durchführung* der getroffenen unternehmenspolitischen Entscheidungen?
5. Sind durch diese Entscheidungsprozesse und -strukturen innerhalb des Vorstands, zwischen Vorstand und Betriebsrat oder Vorstand und Aufsichtsrat spezifische Auswirkungen und Einflüsse auf die Unternehmensplanung, -politik und die Erfüllung der Unternehmensziele festzustellen?

Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen

1. Welchen Stellenwert nimmt das Personalwesen im Unternehmen ein: Wird es als „notwendiges Übel“ betrachtet oder als gleichberechtigtes, eigenständiges Gebiet akzeptiert?
2. Welche personalpolitischen Konzepte existieren im Unternehmen?
3. Welche Auffassung vertritt der Arbeitsdirektor zu diesen Konzepten?
4. Wie stehen die Vorstandskollegen dazu, nehmen sie solche Konzepte ernst?

Komplex Satzung/Geschäftsordnung

1. In welchem Umfang wurden vor Inkrafttreten des MitbestG inhaltliche Änderungen bei Satzung und Geschäftsordnungen vom Aufsichtsrat und Vorstand vorgenommen, die das personalpolitische Ressort und die Position des Personalvorstands/Arbeitsdirektors betreffen?
2. Gab es zwischenzeitlich (seit 1976) entsprechende Änderungen?
3. Inwieweit hat der Aufsichtsrat den Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte erweitert resp. reduziert und in bezug auf welche Entscheidungsbereiche?

Erfahrungen des Arbeitsdirektor mit dem MitbestG 1976/Beurteilung/Kritik

1. Wenn Sie die heutige Situation im Unternehmen, speziell das Zusammenspiel von Vorstand, Aufsichtsrat und Betriebsrat, betrachten und sie mit der Situation vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 vergleichen, welche Veränderungen lassen sich herausarbeiten?
2. Wie würden Sie das Wahlverfahren für den Arbeitsdirektor des '76er MitbestG im Vergleich zu den Regelungen im Montanbereich beurteilen?
3. In welchen Bereichen halten Sie Änderungen des MitbestG 1976 für wünschenswert und notwendig?

Leitfaden für den befragten Vorstandskollegen des Personalvorstands/Arbeitsdirektors

1. Welches Vorstandsressort nehmen Sie im Rahmen der Geschäftsverteilung wahr?
2. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Ressort und Person des Arbeitsdirektors?
In welchem Ausmaße informieren sich beide Ressortinhaber über anstehende Projekte, Probleme und Entscheidungen?
3. Bei Problemen in der Kooperation zwischen den Ressorts: Inwieweit spielen sachliche Gründe oder persönliche Differenzen eine Rolle?
4. In welchen Fragen erfolgt eine Einbeziehung des Vorstandskollegen in Entscheidungsprozesse, die im Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors liegen?
5. Welche Aufgabenbereiche des Personal- und Sozialwesens sind der Entscheidungskompetenz des Gesamtvorstandes zugewiesen?
6. Inwieweit haben Sie Beratungs- und Entscheidungskompetenzen auf den Gebieten der Tarifpolitik, Mitbestimmungsfragen, Betriebsverfassung sowie bei der Betreuung der Leitenden Angestellten?
7. Welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten hält der Befragte – aus seinen Erfahrungen mit der Position und Funktion des Arbeitsdirektors heraus – für die Vorstandstätigkeit allgemein und für die Funktion des Arbeitsdirektors im besonderen für wichtig?
8. Inwieweit verkörpert der derzeitige Amtsinhaber diese?
9. Gibt es Aufgabenbereiche aus dem Ressort des Arbeitsdirektors, die der Befragte gern in seinem Ressort angesiedelt wissen möchte?
10. In welchen Bereichen halten Sie demgegenüber eine Erweiterung des Aufgaben- und Kompetenzbereiches des Arbeitsdirektors für sinnvoll und notwendig?

11. In welcher Weise und Intensität erfolgt eine Zusammenarbeit des Vorstandskollegen mit Aufsichtsrat und Betriebsrat sowie deren Ausschüssen?
Sind dabei auch Gebiete des arbeitsdirektorialen Bereiches angesprochen?
12. Würden Sie die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat sowie zwischen Arbeitsdirektor und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat als intensiver einschätzen im Vergleich zur Zusammenarbeit mit Ihnen?
13. Sehen Sie mit der Position und Funktion des Arbeitsdirektors eine spezifisch mitbestimmungspolitische Aufgabenstellung und Zielsetzung verbunden und wenn ja, wie läßt sich diese kennzeichnen?
14. Welche Rolle spielt Ihrer Erfahrung nach der Aufsichtsratsvorsitzende im Verhältnis Aufsichtsrat – Vorstand?
15. Welchen Stellenwert nimmt ihrer Auffassung nach das Personalwesen im Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmensfunktionen ein?
16. Halten Sie Änderungen des MitbestG 1976 für wünschenswert und notwendig? (In welchen Regelungsbereichen?)

Leitfaden für den befragten betrieblichen Arbeitnehmervertreter

1. Wenn Sie Kontakte und Zusammenarbeit mit dem Vorstand des Unternehmens in der Zeit vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 mit der heutigen Situation vergleichen, sind Unterschiede und Veränderungen im Zusammenwirken von Betriebsrat und Vorstand erkennbar? Wie lassen sich diese Veränderungen charakterisieren?
2. Welche der beschriebenen Veränderungen sind auf die gesetzliche Etablierung eines Arbeitsdirektors als Personalvorstand zurückzuführen?
3. Falls es vor dem amtierenden Arbeitsdirektor Vorgänger im Amt gab:
Wie lassen sich eventuell bestehende Unterschiede in Amtsführung und Zusammenarbeit charakterisieren und begründen?
4. Wie gestaltet sich qualitativ und intensitätsmäßig die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor?
5. Ist der Arbeitsdirektor das Vorstandsmitglied, zu dem Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die intensivsten Kontakte haben?
6. Halten Sie den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors in Ihrem Unternehmen für adäquat und zufriedenstellend geregelt oder sind Sie der Auffassung, daß eine Erweiterung um bestimmte Aufgabenbereiche wünschenswert und notwendig sei? Welche Aufgabengebiete wären das?
Welches Vorstandsmitglied nimmt diese derzeit wahr?

7. Welches sind Ihrer Ansicht nach die für Position und Funktion des Arbeitsdirektors wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten?
8. Inwieweit sehen Sie diese für Sie entscheidenden Eigenschaften und Fähigkeiten durch den amtierenden Arbeitsdirektor verkörpert und verwirklicht?
9. Existieren Kompetenzstreitigkeiten innerhalb des Vorstands. z. B. Bestrebungen, den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors zu beschneiden resp. zu erweitern?
10. In welchem Maße ist Ihrer Kenntnis nach der Arbeitsdirektor in Vorbereitung und Durchführung von unternehmenspolitischen Entscheidungen wie beispielsweise Betriebsstillegungen resp. -erweiterungen eingebunden?
11. Inwieweit ist der Betriebsrat über die Möglichkeit der Erarbeitung von Alternativvorschlägen mit einbezogen in den Entscheidungsprozeß?
12. Wie intensiv ist die Einbindung des Betriebsrates in den Entscheidungsprozeß über unternehmenspolitische Fragen derart, daß eine Abstimmung zwischen Vorstand und Betriebsrat erfolgt, bevor eine Angelegenheit den Aufsichtsrat beschäftigt?
13. Sind durch diese Entscheidungsprozesse und -strukturen innerhalb des Vorstands, zwischen Vorstand und Betriebsrat sowie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat spezifische Auswirkungen und Einflüsse auf die Unternehmensplanung, -politik und die Erfüllung der Unternehmensziele festzustellen?
14. Wenn Sie die Tätigkeit des Arbeitsdirektors im Rahmen der Vorstandsarbeit und gegenüber dem Betriebsrat betrachten, wie würden Sie den Stellenwert des Personalwesens im Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmensfunktionen kennzeichnen?
15. Sehen Sie mit der Position und Funktion des Arbeitsdirektors eine spezifisch mitbestimmungspolitische Aufgabenstellung und Zielsetzung verbunden und wenn ja, wie läßt sich diese kennzeichnen?
16. Wie würden Sie die Informationspolitik des Arbeitsdirektors Ihnen und Ihren Arbeitnehmervertreter-Kollegen im Aufsichtsrat gegenüber einschätzen?
17. Nimmt der Arbeitsdirektor an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmer-Bank im Aufsichtsrat teil?
18. Wer lädt zu den Vorbesprechungen ein?
19. Wie schätzen Sie die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat ein?
20. In welchem Maße kommen bestehende Interessendivergenzen auf der Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrates zum Ausdruck?
21. Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit dem Vertreter der Leitenden Angestellten dar? Nimmt er an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter teil?
22. Gibt es Abstimmungsdifferenzen zwischen betrieblichen und externen Arbeitnehmervertretern sowie dem Votum des Leitenden Angestellten?

23. Wie würden Sie das Abstimmungsverhalten der Kapitaleseite im Aufsichtsrat beschreiben?
Inwieweit kommen bestehende Interessendivergenzen zum Ausdruck?
24. Nimmt der Arbeitsdirektor oder andere Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der Anteilseignervertreter teil?
25. Wer lädt zu diesen Vorbesprechungen ein?
26. Welche Rolle nimmt Ihrer Auffassung nach der Aufsichtsratsvorsitzende im Kräftespiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie innerhalb des Aufsichtsrates ein?
27. Hat der Aufsichtsrat den Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte seit 1976 erweitert resp. reduziert und in bezug auf welche Entscheidungsbereiche?
28. In welchem Ausmaße wurden rechtzeitig vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 Änderungen in Satzung und Geschäftsordnung von Aufsichtsrat und Vorstand vorgenommen, die sich auf die Position des Arbeitsdirektors und sein Ressort bezogen?
29. Gab es zwischenzeitlich Änderungen in den Satzungen oder/und Geschäftsordnungen?
30. Halten Sie Änderungen des MitbestG 1976 für notwendig?
– In welchen Regelungsbereichen?

Leitfaden für den befragten Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat

1. Welche Bedeutung messen Sie der Position und Funktion des Arbeitsdirektors im Vorstand des Unternehmens bei?
2. Wie intensiv stellt sich die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor dar und ist sie in irgendeiner Weise „institutionalisiert“?
3. Inwieweit sind die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat in die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat, betrieblichen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor mit einbezogen, beispielsweise über die Informationspolitik?
4. Wie würden Sie die Beziehungen zum Leitenden Angestellten-Vertreter im Aufsichtsrat beschreiben?
5. Wie sieht das Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmer-Seite aus?
6. Finden Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter statt?
7. Läßt sich der Arbeitsdirektor als jenes Vorstandsmitglied herausheben, zu dem die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat die intensivsten Kontakte haben?

8. Halten Sie den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors in Ihrem Unternehmen für adäquat und zufriedenstellend ausgestaltet oder halten Sie eine Erweiterung für wünschenswert?
Welche Aufgabenbereiche wären das?
Welches Vorstandsmitglied nimmt sie derzeit wahr?
9. Welches sind Ihrer Meinung nach die für Position und Funktion des Arbeitsdirektors wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten?
10. In welchem Umfange sehen Sie diese durch den amtierenden Arbeitsdirektor verkörpert und verwirklicht?
11. Sehen Sie mit der Position des Arbeitsdirektors eine spezifische mitbestimmungspolitische Aufgabenstellung und Zielsetzung verbunden?
Wie läßt sich diese charakterisieren?
12. Wie würden Sie den Übergang zur Mitbestimmung von 1976 charakterisieren?
Gibt es Ihrer Auffassung nach Veränderungen im Zusammenspiel der Unternehmensorgane Vorstand, Aufsichtsrat und Betriebsrat, die ursächlich auf das Inkrafttreten der Regelungen des MitbestG 1976 zurückzuführen sind?
13. Inwieweit konnten die Erwartungen, die an die Etablierung des Arbeitsdirektors geknüpft worden waren, erfüllt werden und wie lassen sich Divergenzen zwischen „Wunsch und Wirklichkeit“ beschreiben?
14. Wie sehen Sie die Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen, wie z. B. Betriebsstillegungen oder-erweiterungen?
15. Inwieweit und zu welchem Zeitpunkt versucht der Arbeitsdirektor aktiv, Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in den Entscheidungsprozeß mit einzu beziehen, z. B. durch die Anregung von Alternativkonzeptionen?
16. Sind durch die Entscheidungsstrukturen im Zusammenhang mit dem Arbeitsdirektor, z. B. seine Beziehungen zur Arbeitnehmer-Bank im Aufsichtsrat, Einflüsse auf die Unternehmensplanung, -politik und die Erfüllung der Unternehmensziele festzustellen?
17. Wie würden Sie das Abstimmungsverhalten der Anteilseignerseite kennzeichnen wollen?
Kommen hierin bestehende Interessendivergenzen zum Ausdruck?
18. Finden Vorbesprechungen auf der Anteilseignerseite statt?
19. In welchem Maße besteht eine Koordination oder ein Erfahrungsaustausch zwischen den Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsräten verschiedener mitbestimmter Unternehmen?
20. Inwieweit stimmen die von Ihnen dargelegten Erfahrungen mit der Mitbestimmung auf Unternehmensebene mit jenen der Kollegen in den anderen Unternehmen überein?

21. Halten Sie die Änderung des MitbestG 1976 für notwendig?
– In welchen Regelungsbereichen?

Leitfaden für den befragten Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat

1. Wie gestaltet sich qualitativ und intensitätsmäßig die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor?
Ist der Arbeitsdirektor das Vorstandsmitglied, zu dem die Anteilseignerseite im Aufsichtsrat die intensivsten Kontakte hat?
2. Wenn Sie Kontakte und Zusammenarbeit mit dem Vorstand des Unternehmens in der Zeit vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 mit der heutigen Situation vergleichen, sind Unterschiede und Veränderungen im Zusammenwirken von Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat und Vorstand erkennbar?
3. Welcher Anteil der beschriebenen Veränderungen ist auf die gesetzliche Etablierung eines Arbeitsdirektors als Personalvorstand zurückzuführen?
4. Halten Sie den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors in Ihrem Unternehmen für adäquat und zufriedenstellend ausgestaltet oder sind Sie der Auffassung, daß eine Erweiterung um bestimmte Aufgabenbereiche wünschenswert und notwendig sei?
Welche Aufgabenbereiche wären das?
Welches Vorstandsmitglied nimmt diese derzeit wahr?
5. Welches sind Ihrer Ansicht nach die für Position und Funktion des Arbeitsdirektors wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten?
6. Inwieweit sehen Sie diese entscheidenden Eigenschaften und Fähigkeiten durch den amtierenden Arbeitsdirektor verkörpert und verwirklicht?
7. Gibt es Kompetenzstreitigkeiten innerhalb des Vorstands, z. B. Bestrebungen, den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors zu beschneiden resp. zu erweitern?
Welche Auffassung vertreten Sie hierzu?
8. In welchem Maße ist Ihrer Kenntnis nach der Arbeitsdirektor in Vorbereitung und Durchführung von unternehmenspolitischen Entscheidungen wie beispielsweise Betriebsstillegungen und -erweiterungen eingebunden?
9. Inwieweit ist die Anteilseignerseite im Aufsichtsrat über die Erarbeitung von Alternativvorschlägen mit einbezogen in die Entscheidungsprozesse, z. B. bei Betriebsstillegungen?
10. Sind durch die Entscheidungsstrukturen im Zusammenhang mit dem Arbeitsdirektor, z. B. seine Beziehungen zum Betriebsrat, Einflüsse auf die Unternehmensplanung, -politik und die Erfüllung der Unternehmensziele festzustellen?

11. Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors gegenüber den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat wird oft über Aufsichtsratsvorbesprechungen intensiviert. – In welchem Maße existiert eine vergleichbare Informationspolitik seitens des Vorstands gegenüber den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat und von welchem Vorstandsmitglied wird sie betrieben?
12. Wie würden Sie den Stellenwert des Personalwesens im Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmensfunktionen kennzeichnen?
13. Inwieweit kommt diese Bedeutung auch durch Berichte des Arbeitsdirektors in Aufsichtsratssitzungen zum Ausdruck?
14. Sehen Sie mit der Position des Arbeitsdirektors eine spezifisch mitbestimmungspolitische Aufgabenstellung und Zielsetzung verbunden – und wenn ja, wie läßt sich diese kennzeichnen?
15. Wie würden Sie das Abstimmungsverhalten der Anteilseignerseite charakterisieren wollen?
Kommen zuweilen auch Interessenunterschiede innerhalb der Kapitaleseite in Abstimmungen im Aufsichtsrat zum Ausdruck?
16. Wie würden Sie demgegenüber das Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmerbank kennzeichnen?
17. Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat?
18. Welche Rolle kommt dem Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat zu?
19. Wie würden Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen die Rolle des Aufsichtsrats-Vorsitzenden im Kräftespiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand einerseits und innerhalb des Aufsichtsrates andererseits einschätzen?
20. Halten Sie Änderungen des MitbestG 1976 für notwendig und wünschenswert?
– In welchen Regelungsbereichen?

Leitfaden für den befragten Vertreter der Leitenden Angestellten

1. Wie gestaltet sich qualitativ und intensitätsmäßig die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor?
2. Ist der Arbeitsdirektor das Vorstandsmitglied, zu dem Sie als Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat die intensivsten Kontakte haben?
3. In welchem Maße bestehen Kontakte und Zusammenarbeit zwischen dem Sprecher-ausschuß der Leitenden Angestellten und dem Arbeitsdirektor?

4. Wie gestalten sich die Beziehungen zwischen dem Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten und Ihnen?
5. Halten Sie den Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors in Ihrem Unternehmen für adäquat und zufriedenstellend ausgestaltet oder sind Sie der Auffassung, daß eine Erweiterung um bestimmte Aufgabenbereiche wünschenswert und notwendig sei? Welche Bereiche wären das?
Welches Vorstandsmitglied nimmt sie derzeit wahr?
6. Halten Sie eine Auslagerung von bestimmten Aufgabenbereichen in ein anderes Vorstandsressort für sinnvoll?
Welche Aufgabenbereiche wären dies?
Welchem Vorstandsressort würden Sie die Bereiche zuordnen wollen?
7. Ist der Bereich der Leitenden Angestellten und ihrer Personalangelegenheiten dem Arbeitsdirektor-Ressort zugeordnet?
Was halten Sie persönlich von dieser Zuordnung – würden Sie diesen Bereich lieber in einem anderen Vorstandsressort oder beim Vorstandsvorsitzenden sehen?
8. Welches sind Ihrer Ansicht nach die für Position und Funktion des Arbeitsdirektors wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten?
9. In welchem Maße sehen Sie diese beim amtierenden Arbeitsdirektor verkörpert und verwirklicht?
10. Wie würden Sie die Informationspolitik des Arbeitsdirektors Ihnen gegenüber einschätzen?
11. Nehmen Sie an eventuell stattfindenden Aufsichtsrat-Vorbesprechungen der betrieblichen und externen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat teil?
12. Wie sieht Ihr Abstimmungsverhalten im Aufsichtsrat aus: Stimmen Sie zumeist mit den anderen Vertretern der Arbeitnehmerseite oder tendenziell häufiger mit den Vertretern der Anteilseignerseite?
13. Würden Sie ihre Rolle bei Aufsichtsrat-Abstimmungen vor dem Hintergrund der letzten Jahre als „Zünglein an der Waage“ charakterisieren wollen?
14. Wie würden Sie das Abstimmungsverhalten der Anteilseignerseite beschreiben?
Kommen hierin eventuell bestehende Interessendivergenzen innerhalb der Kapitalseite zum Ausdruck?
15. Welche Rolle nimmt Ihrer Auffassung nach der Aufsichtsratsvorsitzende im Kräftespiel zwischen den Aufsichtsratsbanken einerseits und in den Beziehungen des Aufsichtsrates zum Vorstand andererseits ein?
16. Inwieweit ist die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat über die Erarbeitung von Alternativkonzepten in den Prozeß der unternehmenspolitischen Entscheidungsfindung, z. B. bei Betriebsstillegungen oder -erweiterungen, mit einbezogen?

17. Wie stellt sich hierbei die Rolle des Vertreters der Leitenden Angestellten dar?
Werden von Ihnen bei dieser Gelegenheit z. B. Alternativvorschläge des Sprecher-
ausschusses eingebracht?
18. Gibt es Kontakte des Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat zum
Betriebsrat?
19. Welcher Stellenwert kommt Ihrer Kenntnis nach dem Arbeitsdirektor bei der
Vorbereitung und Durchführung von unternehmenspolitischen Entscheidungen zu?
20. Sehen Sie mit der Position des Arbeitsdirektors im Vorstand eine spezifisch mitbe-
stimmungspolitische Funktion und Zielsetzung verbunden – und wenn ja, wie läßt
sich diese kennzeichnen?
21. Wie sehen Sie die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat?
22. Halten Sie Änderungen des MitbestG 1976 für notwendig und sinnvoll?
– In welchen Regelungsbereichen?

III. „Freie“ Situationsanalysen

Situationsanalyse Nr. 1

Zur Person und persönlichem Werdegang

Der Arbeitsdirektor ist seit zwölf Jahren (1975) beim Unternehmen (GmbH) als Vorstandsmitglied für Personal/Arbeitsdirektor tätig; sein Alter beträgt 60 Jahre.

Sein beruflicher Werdegang verlief über Lehre und Abitur, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit Promotion und die Tätigkeit als Leitender Angestellter und zuletzt Vorstandsmitglied im Personalbereich eines weiteren Unternehmens, bis er in die untersuchte Firma eintrat.

Seine Wahl war einstimmig im 1. Wahlgang; es gab keine Gegenkandidaten. Er war der erste Arbeitsdirektor im untersuchten Unternehmen.

Der Arbeitsdirektor ist nicht Mitglied einer Gewerkschaft; ist aber engagiert in Arbeitgeber- und Branchenverbänden sowie in verschiedenen Ausschüssen in diesen Gremien.

Eigenschaften und Fähigkeiten des Arbeitsdirektors

a) Soll-Anforderungen

- Besondere Lebenserfahrung; ausgeglichene Persönlichkeit (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter, Anteilseigner)
- politisches Gespür (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter, Vorstandsmitglied)
- Ideenreichtum (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter, Betriebsrat, Gewerkschaftsvertreter)
- Verlässlichkeit (Arbeitsdirektor)
- Kompromißfähigkeit und -bereitschaft (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter, Anteilseigner, Betriebsrat)
- personalpolitisches Feeling (Leitender Angestellter)
- Neutralität, Diskretion (Leitender Angestellter)
- Freiheit von hierarchischem Denken (Leitender Angestellter)
- Befähigung zur Menschenführung (Anteilseigner)
- Fachwissen im Personalbereich (Recht etc.) (Anteilseigner, Vorstandsmitglied)
- Akzeptanz beim Sozialpartner (Anteilseigner, Gewerkschaftsvertreter) und Verständnis für die spezifischen Interessen
- muß trotz der sozialen Komponente auch die notwendige sachliche Härte aufweisen, um die Kostenaspekte zu berücksichtigen (Anteilseigner, Vorstandsmitglied)

- Arbeitsdirektor soll kein Personaltheoretiker sein, sondern eher ein Praktiker (Gewerkschaftsvertreter)
 - muß auch bei unpopulären Entscheidungen glaubhaft bleiben (Gewerkschaftsvertreter).
- b) Tatsächliche Eigenschaften des amtierenden Arbeitsdirektors
- Hat Verständnis für die Arbeitnehmer-Interessen (Gewerkschaftsvertreter, Betriebsrat)
 - Hat Sinn für das Mögliche, ohne seine Verhandlungspartner zu überfordern (Gewerkschaftsvertreter, Vorstandsmitglied)
 - Kann auch unpopuläre Maßnahmen vertreten, ohne seine Glaubwürdigkeit zu verlieren (Gewerkschaftsvertreter)
 - Beherrscht die Instrumente des P+S nicht professionell genug (Vorstandsmitglied); Anteilseigner ist hier anderer Meinung
 - Ausgleich zwischen ökonomischen und sozialen Belangen (Vorstandsmitglied, Anteilseigner)
 - Zeigt echtes Engagement (Betriebsrat)
 - Hat Kreativität bei Kompromißfindung (Betriebsrat)
 - Hat Akzeptanz beim Sozialpartner (Anteilseigner)
 - Zu wenig Diplomatie und Taktgefühl im individuellen Umgang mit Arbeitnehmern und Leitenden Angestellten (Leitender Angestellter)
 - Kann gut Aufgaben delegieren (Leitender Angestellter).

Position des Arbeitsdirektors im Vorstand

Der Arbeitsdirektor hat neben dem Personalressort noch den Bereich „Verwaltung“, für den er etwa 15–20 Prozent seiner Zeit aufwendet.

Als besonders zeitaufwendig werden die Aufgabengebiete

- Betreuung der Führungskräfte im Konzern
- Personalpolitik
- Tarifpolitik

charakterisiert.

Unabhängig vom Zeitaufwand gelten folgende Bereiche als besonders wichtig:

- Verhältnis zu Betriebsrat und Gewerkschaften
- Strukturorganisation
- Personalentwicklung
- Aus- und Weiterbildung
- Arbeitssicherheit.

Die Leitenden Angestellten sind dem Arbeitsdirektoren-Ressort zugeordnet (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter).

Die Zusammenarbeit des befragten Vorstandsmitglieds mit dem Arbeitsdirektor bezieht sich auf die Besetzung von Führungspositionen im betreffenden Ressort, die Teilnahme an Wirtschaftsausschuß-Sitzungen. Sie ist aber laut Vorstandsmitglied weniger intensiv wie z. B. der Kontakt Arbeitsdirektor-Betriebsrat.

Bei Problemen in der Kooperation spielten früher zumeist sachliche Probleme eine Rolle (z. B. Führungsstruktur und personalpolitische Vorstellungen in anderen Ressorts; materielle Ausstattung der anderen Ressorts); mittlerweile gibt es aber auch zum Teil tiefe persönliche Differenzen zwischen dem Arbeitsdirektor und anderen Vorstandsmitgliedern.

Probleme bestehen auch durch mangelnde Abstimmung zwischen den Vorstandsmitgliedern, die auf eine schwache Vertrauensbasis zurückzuführen sind (Betriebsrat).

Auf den Gebieten der Tarifpolitik, Betriebsverfassung und Leitenden Angestellten hat der Arbeitsdirektor alleinige Zuständigkeit; die Leitenden Angestellten sind auch seinem Ressort zugeordnet (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter). Die Leitenden Angestellten finden das auch richtig so (Leitender Angestellter). Eine Abstimmung innerhalb des Gesamtvorstandes erfolgt dann parallel.

Aufgabenbereiche aus dem Arbeitsdirektorressort, die der *Entscheidungskompetenz* des Gesamtvorstandes zugewiesen sind, sind z. B. personalpolitische Grundsatzfragen, Tarifpolitik, Gehaltserhöhungen der Führungskräfte, Sozialpläne.

Eine Absprache des Arbeitsdirektors mit einem anderen Vorstandsmitglied ist immer dann notwendig, wenn das entsprechende Fachressort stark von einer Personalmaßnahme betroffen ist (z. B. Versetzungen).

Kompetenzstreitigkeiten gibt es im Vorstand derzeit nicht, meinen *Vorstandsmitglied und Leitender Angestellter*. Der *Betriebsrat* sieht demgegenüber schwerwiegende Kompetenzstreitigkeiten zwischen Arbeitsdirektor und Vorstandsvorsitzendem. Der Vorstandsvorsitzende versuche, den Arbeitsdirektor bei Entscheidungen zu übergehen und meint, jeder könne bei Personalfragen mitreden.

Der *Kompetenzbereich* des Arbeitsdirektors ist adäquat ausgestaltet (Leitender Angestellter, Betriebsrat, Anteilseigner, Arbeitsdirektor).

Der Arbeitsdirektor selbst möchte keine zusätzlichen Aufgabenbereiche. Das befragte Vorstandsmitglied hat kein Interesse an Aufgaben aus dem Personalressort.

Vorstandsmitglied und Anteilseigner halten aber die Zuweisung einer Fachfunktion zum Arbeitsdirektor für sinnvoll, da die Größe des Unternehmens einen „Nur-Arbeitsdirektor“ nicht rechtfertige. Demgegenüber lehnen *Leitende Angestellte und Gewerkschaftsvertreter* dies ab. Sie wünschten auch eine Auslagerung der „Verwaltung“ aus dem Arbeitsdirektoren-Ressort. Das Personalwesen sei zu wichtig und vielfältig; die Gefahr seiner Vernachlässigung sei zu groß.

Es ist mittlerweile aber absehbar, daß ein neuer Arbeitsdirektor neben Personal auch noch ein weiteres Ressort haben wird bzw., daß ein Vorstandsmitglied das Personalressort mit übernimmt (Arbeitsdirektor, Vorstandsmitglied, Betriebsrat).

Eine *mitbestimmungspolitische Funktion* des Arbeitsdirektors wird von Vorstandsmitgliedern, Leitenden Angestellten, Betriebsrat und Anteilseignern nicht gesehen, auch wenn zugegeben wird, daß politisches Gespür für einen Arbeitsdirektor wichtig sei. Es müsse die fachliche Komponente überwiegen: Betonung der Fach- und Servicefunktion des Personalressorts.

Der Titel „Arbeitsdirektor“ wird vom Anteilseigner für schädlich gehalten; der Arbeitsdirektor sei ein Vorstandsmitglied wie alle anderen auch.

Der Betriebsrat betont, daß Entscheidungen in erster Linie sachgerecht sein müssen. Sie dürfen nicht ideologisch/mitbestimmungspolitisch intendiert sein.

Lediglich der Gewerkschaftsvertreter sieht beim Arbeitsdirektor eine mitbestimmungspolitische Funktion: Er müsse vom Vertrauen der Arbeitnehmer getragen sein und sich ihrer Interessen besonders annehmen, so daß Arbeitsdirektoren von der Arbeitnehmerseite ideal wären.

Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor/Aufsichtsrat allgemein

a) Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor

- Etwa 6 x p. a. tagt der Aufsichtsrat; der Gesellschafterausschuß ist jedoch wichtiger 25 Prozent der Zeit bei Aufsichtsratsitzungen nehmen Personalfragen ein. Der Arbeitsdirektor referiert immer, manchmal auch der zuständige Fachvorstand. Die personalpolitische Dimension von finanzpolitischen Maßnahmen kann der Arbeitsdirektor nicht voll und ganz darlegen. Es referieren meistens der Fachvorstand und Finanzvorstand. Nur bei umfassenden Rationalisierungsvorhaben trägt alles der Arbeitsdirektor vor.
- *Kontakte Arbeitsdirektor-Anteilseigner*: Über den Gesellschafterausschuß; außerdem engerer Kontakt zu einzelnen Anteilseignern des Mehrheitsgesellschafters.
- *Kontakte Arbeitsdirektor-Arbeitnehmervertreter*: Der Arbeitsdirektor ist das Vorstandsmitglied, zu dem Leitende Angestellte und Arbeitnehmervertreter die intensivsten Kontakte haben (Leitender Angestellter, Betriebsrat, Gewerkschaftsvertreter). Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors ist sehr gut, auch wenn er an den Arbeitnehmervorbesprechungen nicht teilnimmt (Leitender Angestellter, Betriebsrat). Der Betriebsrat betont, daß die Vorabinformation durch den Arbeitsdirektor für die Arbeitnehmervertreter von größter Wichtigkeit ist, da im Aufsichtsrat selbst zum Teil „geschönte“ Infos durch den Vorstand verbreitet würden. Das Aufsichtsratsforum diene der Selbstdarstellung und Schönfärberei. Der Aufsichtsrat sei bedeutungslos, Klartext werde im Gesellschafterausschuß gesprochen, der nicht der Mitbestimmung unterliegt.

Insofern ist der Informationswert von Gesprächen mit dem Arbeitsdirektor und anderen Vorstandsmitgliedern vor der Aufsichtsratsitzung viel höher.

Gewerkschaftsvertreter: Zu unternehmenspolitischen Maßnahmen finden spezielle Informationsgespräche zwischen Gewerkschaftsvertretern, Arbeitsdirektor und Vorstandsvorsitzendem statt.

b) Aufsichtsrat allgemein

– *Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden:* Zentrale Rolle, er leitet die Sitzungen, bereitet die Tagesordnung vor. Hauptinstrument ist laut Vorstandsmitgliedern aber der Gesellschafterausschuß, über den die Abstimmung mit dem Vorstand erfolgt.

Leitender Angestellter: Aufsichtsratsvorsitzender spielte keine besondere Rolle. Aufsichtsratsitzung hatte eher Informationsfunktion (Verkündigung und Absegnung). Keine großen Diskussionen aufgrund der Klärungen im Vorfeld, so daß der Aufsichtsratsvorsitzende bislang keine Mittlerrolle einnehmen mußte.

Anteilseigner: Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden mußte nie gezogen werden, fast nur einstimmige Beschlüsse.

Arbeitnehmerbank:

– Es finden Arbeitnehmervorbesprechungen statt, an denen auch der Leitende Angestellte und die Externen teilnehmen. Der Arbeitsdirektor ist nicht dabei.

– Abstimmungen der Arbeitnehmervertreter meistens einstimmig (Leitender Angestellter, Betriebsrat).

– In wenigen Fällen stimmte der Leitende Angestellte mit den Anteilseignern (Leitender Angestellter, Betriebsrat). Er sieht sich aber eher als Arbeitnehmer, denn in einer „Sonderrolle“ als Leitender. Hat als Leitender Angestellter in den Vorbesprechungen auch eine Korrektivfunktion; kann aufgrund seiner besseren Informationen zur Klärung von Fragen und Mißverständnissen beitragen; eine Art Sachverständigenfunktion (Gewerkschaftsvertreter, Leitender Angestellter). Vorwurf des *Anteilseigners*, der Leitende Angestellte habe sich zu sehr mit den Arbeitnehmervertretern solidarisiert, habe keine eigene Meinung kundgetan.

Gewerkschaftsvertreter: Respektieren die Loyalitätspflicht des Leitenden Angestellten zu den Anteilseignern. Nur wenn ihm dieser Spielraum zugestanden wird, ist eine Einbindung in anderen Fragen möglich. Evtl. Gefahr, daß der Leitende Angestellte Informationen aus der Arbeitnehmerbank an die Anteilseignerseite weitergibt.

– Sehr gute Kontakte zwischen Leitendem Angestellten und Betriebsratsvorsitzendem, auch neben der Aufsichtsrats- auf Wirtschaftsausschußebene durch informelle Gespräche (Leitender Angestellter).

Rolle der Gewerkschaftsvertreter:

– Zum Teil nur programmatische, allgemeine Äußerungen (Arbeitsdirektor, Betriebsrat).

- Während Arbeitsdirektor und Betriebsrat mangelnde Betriebsnähe der Gewerkschaftsvertreter kritisierten, sah der Leitende Angestellte das anders: Hohes Fähigkeitsniveau, sehr große Unternehmensbezogenheit bei Gewerkschaftsvertretern, die aber nur wenig Einfluß im Aufsichtsrat hätten. Zum Teil gute Zusammenarbeit auch zwischen Anteilseignern und Gewerkschaftsvertretern. (Leitender Angestellter, Gewerkschaftsvertreter).
- Einbringung von überbetrieblichen Aspekten ist positiv (Anteilseigner).
- Es ist nicht gut, wenn nur Spitzenfunktionäre im Aufsichtsrat sitzen, da sie nicht zwischen Aufsichtsrats- und Gewerkschaftsfunktion differenzieren (Anteilseigner).
- Betriebsrat kritisierte die feste Verteilung der Arbeitnehmersitze im Aufsichtsrat auf Gewerkschaftsvertreter und Betriebliche.

Anteilseignerbank:

- Vorabstimmung der Interessen in der Gesellschafterversammlung und im Gesellschafterausschuß sowie bei Aufsichtsratsvorbesprechungen, so daß in den Aufsichtsratssitzungen keine Divergenzen hervortreten (Leitender Angestellter, Anteilseigner, Betriebsrat, Gewerkschaftsvertreter).

Der Anteilseigner betonte, daß die Anteilseigner schon deshalb Vorbesprechungen machen müßten, weil die Arbeitnehmervertreter viel besser informiert seien. Bei den Anteilseignern bestehe ein Informationsdefizit, das durch Vorbesprechungen mit speziellen Vorstandsinformationen abgebaut werden muß. Solidarisierungszwang der Anteilseignerseite trotz Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden notwendig.

Arbeitnehmersvertretungen und Arbeitsdirektor

Sehr intensive Beziehungen des Arbeitsdirektors zum *Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat*. Der Arbeitsdirektor nimmt an den Sitzungen teil und je nach Thema auch andere Vorstandsmitglieder.

Vorstandsmitglied: Kontakte Arbeitsdirektor-Betriebsrat sind intensiver als die eigenen Kontakte zum Arbeitsdirektor. Das befragte Vorstandsmitglied hat zum Betriebsrat nur über den Wirtschaftsausschuß Kontakt. Bereiche aus dem Arbeitsdirektoren-Ressort werden dabei insbesondere wegen personeller Folgewirkungen bezüglich des Rückgangs von Marktanteilen tangiert. Der *Betriebsrat* verstärke noch die herausragende Rolle des Arbeitsdirektors: zu ihm bestünden nahezu ausschließlich die Vorstandskontakte des Betriebsrates.

Das *Vertrauensverhältnis Arbeitsdirektor-Betriebsrat* würde bei Einbeziehung anderer Vorstandsmitglieder in bestimmten Fragen zerstört werden. Diese Ausschließlichkeit der Kontakte ist laut Betriebsrat aber personenbedingt (aufgrund der Person des derzeitigen Arbeitsdirektors); bei einem Arbeitsdirektor, der nur *kraft seines Amtes* Autorität besitze, nicht aber durch seine Persönlichkeit, läge das anders.

Nur bei wichtigen Anlässen nimmt der Arbeitsdirektor an Betriebsversammlungen teil, er hält dann auch Reden zu aktuellen Themen. Bei Beteiligungsgesellschaften erfolgt dies weniger häufig.

Der Arbeitsdirektor nimmt auch regelmäßig an der Betriebsräteversammlung teil.

Ein *Sprecherausschuß* der Leitenden Angestellten existiert. Der Arbeitsdirektor (selbst nicht Mitglied der Leitenden Angestellten-Verbände) hält den Kontakt über Gespräche und Teilnahme an den Sitzungen (Leitender Angestellter); er ist das Vorstandsmitglied, das die intensivsten Beziehungen zum Sprecherausschuß hat (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter).

Leitender Angestellter: Der Arbeitsdirektor gab – nachdem er den Sprecherausschuß akzeptiert hatte – direkt Informationen an das Organ weiter. Sprecherausschuß gilt als Mittler zwischen Leitenden Angestellten und Vorstand.

Unternehmenspolitische Entscheidungen und die Rolle des Arbeitsdirektors dabei

Der Arbeitsdirektor ist maßgeblich in die Vorbereitung und spätere Durchführung eingebunden (Arbeitsdirektor, Leitender Angestellter, Betriebsrat, Anteilseigner), wobei speziell mit dem betroffenen Fachressort eine Abstimmung erfolgt.

Betriebsrat/Leitender Angestellter: Dominante Rolle des Arbeitsdirektors bei personal- und sozialpolitischen Konsequenzen der unternehmenspolitischen Entscheidungen, speziell bei Betriebsstillegungen, wo der Arbeitsdirektor Einfluß hatte auf das Tempo der Schließung, Fragen der Zumutbarkeit, die Gestaltung der Sozialpläne.

Betriebsrat: Bei unternehmenspolitischen Entscheidungen, die das Arbeitsdirektoren-Ressort nicht berühren und seine Fachkompetenz überschreiten, hält sich der Arbeitsdirektor heraus.

Der *Gewerkschaftsvertreter widerspricht* Arbeitsdirektor, Leitendem Angestellten, Betriebsrat und Anteilseigner: Er glaubt, daß der Arbeitsdirektor keinen wesentlichen Einfluß auf unternehmenspolitische Entscheidungen habe, da der Arbeitsdirektor gegen die „vermeintlichen ökonomischen Notwendigkeiten“ nicht ankomme. Der *Finanz-Vorstand* habe viel mehr Einfluß! Aufgabe des Arbeitsdirektors sei es letztlich nur, die Vorstandsentscheidung gegenüber den Arbeitnehmern zu vertreten, die sozialen Folgen für sie abzumildern und evtl. eine zeitliche Verzögerung zu bewirken. An der eigentlichen Entscheidungsfindung sei er jedoch zu wenig beteiligt.

Während Arbeitsdirektor, Betriebsrat, Anteilseigner, Leitender Angestellter die Möglichkeit des Betriebsrates zu Alternativvorschlägen aufgrund seiner frühen Information bejahen, sieht der Gewerkschaftsvertreter dieses kaum gegeben. In einem anderen Unternehmen sei es dem Betriebsrat gelungen, eine Alternativproduktion durchzusetzen. Dieses sei aber beim befragten Unternehmen unwahrscheinlich.

Der Anteilseigner kritisierte die zeitlichen Verzögerungen durch Alternativvorschläge des Betriebsrates und die Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Arbeitsdirektor, da dieses nur Kosten verursache.

Der Betriebsrat betonte, daß trotz der Einflußmöglichkeiten die Schließung eines Betriebsteils im Endeffekt nicht verhindert werden konnte. Er sei deshalb auch gegen eine volle Mitbestimmung der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Fragen, weil hier Loyalitätskonflikte auftreten könnten, zumal man auch als Betriebsrat an bestimmten ökonomischen Sachzwängen und Realitäten nicht vorbeikomme. Die Betriebsräte müßten dann einen notwendigen Personalabbau vor den Arbeitnehmern vertreten, da sie ihn mitentscheiden müßten. Dieses mache die Betriebsratsrolle noch schwieriger.

In der Regel erfolgt erst eine Abstimmung zwischen Betriebsrat und Vorstand über eine unternehmenspolitische Maßnahme, bevor die Angelegenheit im Aufsichtsrat behandelt wird (Arbeitsdirektor, Betriebsrat, Leitender Angestellter).

Leitender Angestellter: Der Aufsichtsrat hat nur eine Verkündigungs- und Absegnungsfunktion. Der Leitende Angestellte im Aufsichtsrat brachte zu den unternehmenspolitischen Problemen keine eigenen Vorschläge ein; einheitliche Linie mit dem Betriebsrat sei erfolgsversprechender. Wenn auch keine direkte Wirkung von Appellen, Diskussionen etc. im Aufsichtsrat zutage kommt, so bleibt laut Betriebsrat doch eine gewisse Beeinflussung der Aufsichtsratsmitglieder. Der Aufsichtsratsarbeit mangle es an Projektbezogenheit und Diskussion der Berichterstattung.

Der Betriebsrat sah im Aufsichtsrat ein wichtiges Gremium für *informelle* Kontakte.

Der *Betriebsrat* gab die *Informations- und Verhandlungsfolge* so an:

1. Unterrichtung des Betriebsrates im Wirtschaftsausschuß
2. Unterrichtung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
3. Verhandlungen zwischen Arbeitsdirektor/Vorstand und Betriebsrat.

Der Betriebsrat gab an, daß die Gewerchaftsvertreter bewußt nicht direkt in die Verhandlungen zwischen Arbeitsdirektor und Gesamtbetriebsrat einbezogen wurden, um ihrem Image eine Schließung, die trotz intensiver Verhandlungen nicht abzuwenden ist, zu ersparen.

Einflüsse der oben beschriebenen Entscheidungsprozesse auf die Unternehmenspolitik sind gegeben (Arbeitsdirektor), z. B. durch die sorgfältigere Abwägung sozialpolitischer Faktoren: rein ökonomische Überlegungen sind nicht mehr durchsetzbar. Demgegenüber sieht der Betriebsrat es als problematisch, ja fast unmöglich an, einen Einfluß dieser Prozesse z. B. auf das Unternehmensergebnis herauszurechnen. Zur Sicherung der Betriebsrenten: Dies darf nicht hinter anderen Unternehmenszielen zurückstehen, hier muß die Unternehmenspolitik entsprechend beeinflußt werden, auch wenn sich die Anteilseigner ganz energisch dagegen zu wehren versuchen (Betriebsrat, Anteilseigner).

Anteilseigner betonte die hohe Kostenbelastung des Unternehmens durch die zu teure Altersversorgung; wies darauf hin, daß seit Jahren keine Dividende gezahlt worden sei.

Stellenwert des Personalwesens

Der Arbeitsdirektor hat die Auffassung, daß das Personalwesen als gleichberechtigtes eigenständiges Ressort akzeptiert werde (ebenso Anteilseigner), wenn auch teilweise noch labile Situationen auftreten. Der Betriebsrat kritisiert, daß die Zusammenarbeit mit den anderen Vorstandsressorts nicht gut sei. Dagegen konnten laut Arbeitsdirektor die Eigenmächtigkeiten der Fachressorts abgebaut werden. Evtl. Ausnahmen bestehen noch bei den Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten.

Demgegenüber sieht das befragte Vorstandsmitglied im Personalressort eine Dienstleistungs- und Servicefunktion für die anderen Ressorts. Es sei auch deshalb noch nicht den anderen Ressorts gleichgestellt, da sich der Arbeitsdirektor zu wenig um personelle Einzelheiten, z. B. bei den Führungskräften, kümmere.

Das Personalressort des Unternehmens wendet personalpolitische Konzepte an, wie z. B. einheitlicher Entgelttarifvertrag, Führungsleitlinien, Beurteilungssysteme etc.

Viele der Konzepte wurden vom Arbeitsdirektor initiiert, so daß er eine positive Haltung dazu hat.

Demgegenüber bremsen die Vorstandskollegen teilweise auf bestimmten Gebieten, z. B. Management-Diagnostik, MbO, da dieses zu „amerikanisch“ sei.

Satzung/Geschäftsordnung

Keinerlei Änderungen in Satzung oder Geschäftsordnung, weder vor 1976 noch zwischenzeitlich (Arbeitsdirektor).

Betriebsrat: Entsprechend dem Urteil über die Anstellung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat wurde die Satzung geändert, die neuen Regelungen strikt beachtet.

Der Anteilseigner bezeichnete zustimmungspflichtige Geschäfte für eine GmbH als überflüssig, da das Weisungsrecht der Gesellschafter dem Zustimmungsvorbehaltsrecht des Aufsichtsrats übergeordnet sei. Man streite sich derzeit noch darum, ob die Gesellschafterversammlung oder der Aufsichtsrat das Recht haben, eine Geschäftsordnung für den Vorstand zu erlassen, nachdem ja dem Aufsichtsrat per Gerichtsurteil schon das Recht auf *Anstellung* der Geschäftsführer gegeben worden sei.

Erfahrungen/Kritik

- Der Arbeitsdirektor sollte nur mit einer qualifizierten Mehrheit gewählt werden können, beim Finanzvorstand sei das nicht wichtig (Betriebsrat). Gewerkschaftsvorsitzender: Arbeitsdirektorwahl wie bei Montan wünschenswert.
- Der Titel „Arbeitsdirektor“ ist eher schädlich, sollte verschwinden (Anteilseigner).

- Doppelstimmrecht hat sich bewährt. Übergewicht der Anteilseignerseite ist im Aufsichtsrat okay, da wirkliche Mitbestimmung über den Betriebsrat stattfindet (Anteilseigner).
Demgegenüber fordert der Gewerkschaftsvertreter den Wegfall der Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden, da es als „Damoklesschwert“ wirke. Andererseits habe dies den Vorteil, daß die Arbeitnehmerseite Möglichkeiten zur Einhandlung von „Gegenleistungen“ für eine Zustimmung hat, da die Anteilseigner die Doppelstimme gern vermeiden möchten. Genau diesen Punkt kritisiert der Anteilseigner und lehnt daher zustimmungspflichtige Geschäfte des Aufsichtsrats ab; Gefahr der „Erpreßbarkeit“ der Anteilseigner.
- Leitender Angestellter im Aufsichtsrat ist notwendig (Leitender Angestellter, Anteilseigner).
- Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hat sich verbessert seit 1976 (Arbeitsdirektor).
- Der Einfluß der Gewerkschaftsvertreter hat sich verstärkt (Arbeitsdirektor).
Anteilseigner: Keine Zwangsplätze für Gewerkschaftsvertreter!
Betriebsrat: *Keine feste Sitzaufteilung* bei den Arbeitnehmervertretern auf Externe und Interne
- Wahlverfahren ist zu kompliziert (Arbeitsdirektor).
- Aufsichtsrat ist zu groß, zu unflexibel in den Entscheidungen (Anteilseigner).
- Die Arbeit im Aufsichtsrat muß sachbezogener und intensiver werden, vorgestellte Projekte und Probleme müssen weiterverfolgt werden. Dieses ist aber nicht durch einen Katalog von zustimmungspflichtigen Geschäften zu erreichen (Betriebsrat).
- Gewerkschaftsvertreter: Starke Unterschiede in den Spielräumen von Geschäftsführung/Arbeitsdirektor bei GmbH's, je nach Eigentümerstruktur. Der Arbeitsdirektor einer GmbH ist längst nicht so unabhängig wie der Kollege in der Aktiengesellschaft.

Situationsanalyse Nr. 2

Zur Person des Arbeitsdirektors

Der Arbeitsdirektor, 52 Jahre alt, ist seit ca. 35 Jahren im Unternehmen, wo er als Lehrling 1951 begann. Über verschiedene Positionen im Personalbereich wurde er 1969 Personalleiter mit Prokura und 1984 zum Arbeitsdirektor bestellt.

Aufgrund seiner langen Unternehmenszugehörigkeit und Erfahrungen im Personalbereich genoß der Arbeitsdirektor das Vertrauen beider Seiten – außerdem ist er seit 1951 ÖTV-Mitglied – und wurde somit einstimmig bestellt.

Was seine *Eigenschaften und Fähigkeiten* angeht, so wurden übereinstimmend von allen Befragten folgende Sollanforderungen formuliert:

- Fachwissen im Personalbereich
- Sollte aus dem Unternehmen kommen
- Sollte Vermittlerposition zwischen Vorstand und Arbeitnehmerinteressen einnehmen, d. h. sowohl hartnäckig verhandeln können aufgrund der derzeitigen Krise des Unternehmens als auch soziales Verständnis für die Arbeitnehmer haben und soziale Härten abfedern helfen (Integrationsfunktion).

Während Leitende Angestellte und Vorstandsmitglieder gewerkschaftlich-politische Aspekte für den Arbeitsdirektor als relativ unwichtig ansehen, heben Anteilseigner, Gewerkschaftsvertreter und Betriebsrat dieses als wichtige Voraussetzung hervor. Der Arbeitsdirektor selbst sieht das eher nüchtern und betrachtet die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft bei diesem Unternehmen als „üblich“.

Die Verwirklichung der Soll-Anforderungen:

Vorstandsmitglieder, Leitende Angestellte, Anteilseigner und Gewerkschafter sehen alle gewünschten Eigenschaften beim amtierenden Arbeitsdirektor verwirklicht. Speziell der Anteilseigner hob hervor, daß sich der Arbeitsdirektor durch seine Gratwanderung zwischen Kosten- und Personalaspekten bei der Sanierung des Unternehmens große Anerkennung erworben habe, er sei nahezu „ideal“ für seine Position; doch sehe er auch, daß der Arbeitsdirektor sich in dieser Situation, in der es darum gehe, den Arbeitnehmern im Betrieb den Ernst der Lage zu vermitteln und Konfrontationen zu vermeiden, bei den Arbeitnehmern auch große Kritik eingehandelt habe.

Dieser Punkt wird im Interview mit den Betriebsratsvertretern gestützt. Es wird kritisiert, daß der Arbeitsdirektor seine Rolle als Vorstandsmitglied zu stark betone; er müsse sich mehr auf den sozialen Ausgleich besinnen, auf die eigentliche Bedeutung seines Titels „Arbeitsdirektor“. Das Vertrauen von Betriebsrat und Belegschaft, welches als Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor vorhanden sein müsse, sei großer Enttäuschung gewichen. Er vertrete als Gewerkschaftsmitglied zu stark Vorstandsinteressen. Deshalb wird der Vorwurf erhoben, der Arbeitsdirektor sei in der jetzigen Krisensituation überfordert. Seine Informationspolitik müsse zu Arbeitnehmern und Betriebsrat offener sein.

Der Vorgänger des amtierenden Arbeitsdirektors wird von Betriebsrat und Leitenden Angestellten als sozialer und informationsfreudiger bezeichnet, doch zum Teil lassen sich die erwähnten Kritikpunkte auch auf die Krise des Unternehmens zurückführen.

Position des Arbeitsdirektors im Vorstand

Der Arbeitsdirektor befaßt sich ausschließlich mit dem Personalressort, für dessen Aufgaben er etwa 70 Prozent seiner Zeit veranschlagt (30 Prozent: Aufgaben des Gesamtvorstandes; Vertretung des Vorstandsvorsitzenden). Der „Nur-Arbeitsdirektor“ findet bei den Befragten auch breite Zustimmung.

Derzeit wichtigste Aufgabenbereiche im Personalbereich sind aufgrund der Konsolidierungsphase des Unternehmens die Personalplanung (Personalabbau ohne Entlassungen), Gestaltung der materiellen Arbeitsbedingungen (Tarifverträge, Altersversorgung müssen überdacht und zurückgefahren werden, um die Kostenbelastungen zu reduzieren), Strukturorganisation (z. B. Ausgliederung von bisherigen Unternehmensaktivitäten, Privatisierung von Teilbereichen). Dabei kommen Aufgaben wie z. B. Personalentwicklung zu kurz.

Das befragte weitere Vorstandsmitglied bezeichnete die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor als gut, wie auch die des Gesamtvorstandes. Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied stimmten überein, daß es keine Kompetenzstreitigkeiten und Kooperationsprobleme gebe. Der Arbeitsdirektor ist ein absolut gleichberechtigtes Vorstandsmitglied.

Der Kompetenzbereich des Arbeitsdirektors wurde von allen Befragten als gut ausgestaltet bezeichnet. Der Arbeitsdirektor betreut die Leitenden Angestellten, ist auch für Tarifpolitik, Mitbestimmungsfragen und den Bereich der Betriebsverfassung allein zuständig. Lediglich die Tarif- und Sozialplanabschlüsse sowie personalpolitische Grundsatzfragen werden innerhalb des Gesamtvorstandes besprochen und beschlossen. Bislang wurden alle Vorlagen des Arbeitsdirektors akzeptiert. Der Arbeitsdirektor selbst ist mit seinem Ressortzuschnitt zufrieden und wünscht weder Erweiterungen noch Beschneidungen.

Der Leitende Angestellte ist mit der Betreuung der Leitenden durch den Arbeitsdirektor zufrieden und sieht keine Notwendigkeit einer Zuordnung der Leitenden Angestellten zum Vorstandsvorsitzenden.

Die mitbestimmungspolitische Bedeutung des Arbeitsdirektors (als Funktion) wird von Anteilseignern, Betriebsrat, Leitenden Angestellten und Gewerkschaftsvertretern gleichermaßen gesehen und zwar in der Richtung, daß dem Arbeitsdirektor im Vorstand besonders die Verantwortung dafür obliege, daß die Interessen der Arbeitnehmer in der Unternehmenspolitik genügend berücksichtigt werden.

Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor/Aufsichtsratsbeziehungen allgemein

a) Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor

- 4 x p. a. tagt der Aufsichtsrat des Unternehmens.
- Bedingt durch die derzeitige Krisensituation bestehen besonders enge Kontakte des Arbeitsdirektors zum Aufsichtsratsvorsitzenden in Tarif- und Rentenfragen.

- Ebenfalls durch die Konsolidierungszwänge bedingt nehmen Personalangelegenheiten (Personalabbau, Personalkostensenkung) mehr Zeit in den Aufsichtsratssitzungen ein als sonst (ca. 30–35 Prozent der Zeit).
- Der Arbeitsdirektor trägt die Personalthemen mit ihren finanzpolitischen Dimensionen im Aufsichtsrat vor. Nimmt auch an Sitzungen des Finanzausschusses teil.
- *Kontakte des Arbeitsdirektors zum Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat:* Der Vorstandskollege des Arbeitsdirektors hat zwar auch Kontakte zu dem Arbeitnehmervertreter, doch bezeichnete er die Beziehungen zwischen Arbeitnehmervertreter und Arbeitsdirektor als intensiver.
Leitender Angestellter, Gewerkschaftsvertreter: Kontakte abseits der Aufsichtsratssitzungen eher persönlich bedingt; sonst keine Kontakte.
Interne Arbeitnehmervertreter: Es bestehen eher Kontakte über Betriebsratsebene. Der Arbeitsdirektor nimmt an den Arbeitnehmervorbesprechungen nicht teil aus Gründen der Gegnerfreiheit; er wurde von den Arbeitnehmervertretern auch noch nicht zur Teilnahme gebeten! Der Arbeitsdirektor führt zwar Gespräche im kleineren Kreis, doch beanstandet die Arbeitnehmerbank seine Informationspolitik.
- *Kontakte des Arbeitsdirektors zur Anteilseignerseite:* Abgesehen von den Aufsichtsratssitzungen (und vor Aufsichtsratssitzungen) bestehen sie nur über das Tagesgeschäft. Wegen der Unternehmenskrise haben sich die Beziehungen speziell mit den Anteilseignern des staatlichen Mehrheitsaktionärs intensiviert. In Personalfragen ist der Arbeitsdirektor Ansprechpartner der Anteilseigner im Vorstand und vollakzeptierter Verhandlungspartner.

b) Aufsichtsrat allgemein

Arbeitnehmerbank:

Interne Arbeitnehmervertreter: Aufsichtsratsarbeit wird durch die Spaltung des Betriebsrates erschwert. Zu den Gewerkschaftsvertretern bestehen keine regelmäßigen Kontakte über die Aufsichtsratssitzungen hinaus, eher noch informelle Kontakte über die politische Ebene.

Leitender Angestellter: Sieht seine eigene Position zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Fällt seine Entscheidungen abhängig vom Einzelfall. Hört vorher auch die Meinungen anderer Leitender Angestellter. Nimmt an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter teil, was anfangs nicht unumstritten war (auch im Betriebsrat). Mittlerweile ist der Leitende Angestellte akzeptiert, auch durch die Externen. Im Notfall stimmt er mit den Arbeitnehmervertretern ab.

Über die Aufsichtsratsarbeit hinaus bestehen keine Kontakte zum Betriebsrat und den Gewerkschaftsvertretern.

Anteilseigner sieht die Rolle des Leitenden Angestellten als sehr konstruktiv; hat notwendigen Sachverstand.

Gewerkschaftsvertreter: Haben Probleme, in der jetzigen Krisensituation zwischen Erfolgswängen und Konsolidierungsnotwendigkeiten abzuwägen, denn Tarifverträge

müssen durch den Aufsichtsrat abgesegnet werden. Sehr schwierige Stellung im Aufsichtsrat, da sie ihr Gesicht gegenüber den Arbeitnehmern wahren und Gewerkschaftslinie vertreten müssen, obwohl sie andererseits die Notwendigkeit zur Sanierung einsehen.

Anteilseigner: Externe argumentieren sehr unternehmensbezogen, kaum ideologisch. Gewerkschaftsvertreter nehmen eine Art Mittlerfunktion zwischen Vorstand und Betriebsrat ein. Die Betrieblichen bestimmen aber die Linie der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat letztendlich und sperren sich gegen eine Sanierung. Gewerkschaftsvertreter wollten anfangs keine Aufsichtsratsvorbesprechung machen, heute sind sie mit dem Leitenden Angestellten voll eingebunden.

Anteilseignerbank:

- Stimmen fast immer einheitlich ab, keine sichtbaren Interessendivergenzen.
- Aufsichtsratsvorbesprechungen finden laut Arbeitsdirektor nicht statt. Leitender Angestellter glaubt, daß nur die Anteilseignervertreter seitens der Behörden sich vorher abstimmen. Betriebsrat glaubt, alle Anteilseigner nehmen an den Aufsichtsratsvorbesprechungen teil.

Der befragte Anteilseigner gab zunächst an, daß es keine institutionalisierten Vorbesprechungen mit dem Arbeitsdirektor oder anderen Vorstandsmitgliedern gebe. Es existieren aber Anteilseignervorbesprechungen, an denen auch die externen Anteilseignervertreter teilnehmen. Dort werden Meinungsunterschiede ausgeräumt. Es gab allerdings – bis auf eine Ausnahme (Vorstandsbestellung) – bislang keine Probleme mit ausscherehenden Voten.

Vor Beginn der Sanierungsdebatte wurden die Anteilseigner – abgesehen von den Berichterstattungen im Aufsichtsrat – nur unregelmäßig durch den Vorstand informiert. Angesichts der Krise gibt es nur regelmäßige Informationstreffen zwischen Mitarbeitern der Behörden und Mitarbeitern der Vorstände, speziell des Arbeitsdirektoren-Ressorts. Hierdurch wird die Anteilseignerseite in die Lage versetzt, im Aufsichtsrat gezielt Fragen zu stellen.

Aufsichtsratsvorsitzender: Hat es aufgrund seiner anderen Funktionen in der Politik oft schwer. Kann nicht so frei handeln. Bemüht sich um Ausgleich im Aufsichtsrat; mußte aber 1 x die Doppelstimme ziehen, um das Konsolidierungspaket im Aufsichtsrat durchzusetzen.

Arbeitsdirektor und Arbeitnehmervertretungen

Treffen auf folgende Ebenen:

- 1 x pro Woche: Betriebsausschuß mit Arbeitsdirektor und Personalchef.
- 10 x p. a.: Wirtschaftsausschußsitzung, woran der Arbeitsdirektor immer teilnimmt (auch alle anderen Vorstandsmitglieder).

- 4 x p. a. Betriebsversammlung: Arbeitsdirektor nimmt teil, hält auch Reden zu Personalthemen.

Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist sehr schwierig wegen der Spaltung des Betriebsrates, wovon etwa $\frac{1}{3}$ der Mitglieder nicht zu einer konstruktiven Mitarbeit bereit sind und auch zu gewerkschaftlich vertretenen Positionen in Opposition stehen. Dennoch besteht mit der Betriebsratsmehrheit ($\frac{2}{3}$) relativ enge Zusammenarbeit, die jedoch nur selten zu gütlichen Einigungen führt; sehr oft gibt es Einigungsstellenverfahren, da durch Detailfragen der Einigungsprozeß absichtlich verschleppt wird.

Auch der Betriebsrat hält die derzeitige Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor für nicht ausreichend und befriedigend. Führt dieses auf die mangelnde Information durch den Arbeitsdirektor (über informelle Gespräche) zurück. Dennoch ist der Arbeitsdirektor für den Betriebsrat Ansprechpartner im Vorstand.

Ein Sprecherausschuß existiert nicht.

Arbeitsdirektor und unternehmenspolitische Entscheidungen

Der Arbeitsdirektor ist stets sehr gut informiert über alle anstehenden Entscheidungen. Bei der Vorbereitung ist er nicht immer beteiligt, aber bei der Durchführung der personellen Aspekte einer unternehmenspolitischen Entscheidung stets voll eingebunden und federführend.

Der Arbeitsdirektor zieht es vor, mit relativ umfassenden Konzepten, die bereits mit dem Mehrheitsaktionär abgestimmt wurden, an den Betriebsrat heranzutreten, was oft eine Änderung des Konzeptes erschwert. Dieses wird dem Arbeitsdirektor vom Betriebsrat auch vorgeworfen: seine Konzepte seien so „fertig“, daß der Betriebsrat Alternativvorschläge als sinnlos ansehe. Arbeitsdirektor wirft dem Betriebsrat vor, bei früherer Einbeziehung in die Planung solche Entscheidungen abgeblockt zu haben. Er vermißt die echte Bereitschaft zu konstruktiver und verantwortungsbewußter Mitarbeit des Betriebsrates. Der Interviewpartner aus dem Betriebsrat erkennt aber selbst auch die Betriebsratsspaltung als Problem an.

Rolle des Arbeitsdirektors: Insofern – und wegen der tarifvertraglichen Regelungen – läuft sehr viel über den Aufsichtsrat, da der Betriebsrat nicht kooperativ ist. Im Betriebsratsgespräch wird deutlich, daß Konflikte zunehmend auf Aufsichtsrats Ebene ausgetragen werden. Eine Information oder Abstimmung zwischen Vorstand und Betriebsrat im Vorfeld findet kaum noch statt. Auch zwischen dem Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat und dem Betriebsrat bestehen keine Kontakte. Der Betriebsrat hat evtl. Hemmungen, das Wissen des Leitenden Angestellten für seine Zwecke zu nutzen; außerdem fehlen persönliche Kontakte, es gibt keine Vertrauensbasis zum Leitenden Angestellten.

Vorwurf des Betriebsrates: Trotz des tarifvertraglich abgesicherten Mitbestimmungsverfahrens wurde das Sanierungskonzept des Vorstandes nicht mit dem Betriebsrat beraten, bevor es im Aufsichtsrat vorgelegt und mit der Doppelstimme beschlossen wurde.

Einfluß auf Unternehmensziele: Der Arbeitsdirektor kennzeichnet die unternehmenspolitischen Entscheidungen als gute materielle Kompromisse, die aber leider durch Einigungsstellenverfahren verzögert wurden, was ihm seitens der Vorstandskollegen angelastet wurde. Der Arbeitsdirektor selbst hat bei gravierenden Grundsatzproblemen Verständnis für die Einigungsstellenverfahren, nicht aber bei personellen Einzelmaßnahmen.

Der Betriebsrat sieht seinen Einfluß auf unternehmenspolitische Entscheidungen und damit auf die Unternehmenspolitik als gering an. Zwei Gründe hierfür:

- a) Mangelnde Kompromiß- und Gesprächsbereitschaft auf Vorstands- und Anteilseignerseite im Aufsichtsrat.
- b) Ideologische Spaltung des Betriebsrates und damit mangelnde Handlungsfähigkeit.

Anteilseigner: Bereitschaft zu „faulen Kompromissen“, die dem Sanierungsziel nicht dienen, ist wegen des öffentlichen Drucks nicht mehr vorhanden. Härtere Vorgehensweise des staatlichen Mehrheitsaktionärs gilt als erforderlich.

Gewerkschafter: Vertritt zwar die Auffassung des Arbeitsdirektors, kritisiert ihn aber auch wegen seiner Taktik, erst mit „fertigen“ Konzepten an den Betriebsrat heranzutreten. Kritisiert auch die Spaltung des Betriebsrates und dessen Verzögerungstaktik durch Mitbestimmungs- und Einigungsstellenverfahren.

Stellenwert des Personalwesens

Auch schon vor dem MitbestG 1976 gab es einen „Sozialdirektor“. Vorgänger des amtierenden Arbeitsdirektors hatte noch das Finanzressort dabei.

Bedingt durch die derzeitige Unternehmenskrise steht das Personalressort sehr im Mittelpunkt.

Insgesamt wird ein sehr hoher Stellenwert des Personalressorts konstatiert, der jedoch durch die Bemühungen von Bereichsleitern in den technischen Ressorts gefährdet wird. Diese wollen Teilbereiche des Personalressorts wie Einstellungen und Disziplinarmaßnahmen ins eigene Profitcenter integrieren.

Das Unternehmen hat wegen seines Mitbestimmungsverfahrens per Tarifvertrag Vorbildcharakter für andere Unternehmen der Branche.

Personalpolitische Konzepte (Beurteilungs- und Führungsrichtlinien) existieren, sind aber zum Teil sehr veraltet.

Der Arbeitsdirektor hat diese Konzepte selbst gestaltet und auch seine Vorstandskollegen akzeptieren sie.

Satzung/Geschäftsordnung

Keine Veränderungen.

Erfahrungen/Kritik

- Die Veränderungen durch das MitbestG 1976 sind kaum nennenswert wegen der personellen Kontinuität und des gut ausgebauten Personalressorts schon vor 1976. Gewisse personenbedingte Unterschiede bestehen zwischen den Arbeitsdirektoren in der Amtsführung.
Negative Veränderungen sind auf die Konsolidierungszwänge und deren Belastungen für das Klima im Unternehmen zurückzuführen. Dadurch gibt es mehr Konflikte als früher.
- Arbeitsdirektor, Vorstandsmitglied und Anteilseigner meinen, daß die Regelungen des MitbestG 1976 akzeptabel sind und haben keine Änderungswünsche.
- *Arbeitsdirektor*: Lehnt Montan-Bestellverfahren für den Arbeitsdirektor ab.
- *Gewerkschaften*: Wünscht sich das Montan-Bestellverfahren für den Arbeitsdirektor, fordert eine Harmonisierung von GmbHG und AktG mit dem MitbestG 1976. Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden sollte abgeschafft werden.
Für den Arbeitsdirektor müßte es mehr zustimmungspflichtige Geschäfte geben, damit er mehr Einfluß auf die Vorstandspolitik hat.
- *Betriebsrat*: Präzision des Passus „rechtzeitige und umfassende Information“ notwendig, um Informationsdefizite des Betriebsrates zu beseitigen.
- *Anteilseigner*: Findet es gut, daß die Mitbestimmung zu Begründungen und Dialogen zwingt. Aber: Die Doppelstimme muß zur Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens sein.

Unternehmen 1

1. Aktorbezogene Situationsvariable

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.1	Alter	60	45	50	55	45	55
1.2	Position/beruflicher Zusammenhang zum Unternehmen	Vorstandsmitglied für Personal	Vorstandsmitglied Marketing	Ex-Leitender Angestellter, HAL-Betriebswirtschaft	Vorstandsmitglied der Obergesellschaft, Finanzvorstand	Gesamtbetriebsratsvorsitzender	NGG-Vertreter im Aufsichtsrat
1.3	Beruflicher Werdegang/Karriereverlauf	Lehre, Abitur, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Promotion, Leitender Angestellter, Vorstandsmitglied im Personalbereich					
1.4	Seniorität/Erfahrung	Zwölf Jahre als Arbeitsdirektor					
1.5	Mitgliedschaft in Verbänden etc.	Engagiert in BDA, AG- und Branchenverbänden, DGFP und verschiedenen Ausschüssen					
1.6	Wahlverfahren	Einstimmig im ersten Wahlgang				Gegenkandidaten gab es nicht	
1.7	Positionskontinuität	Er war der erste Arbeitsdirektor im untersuchten Unternehmen					

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.8	Aufgabenumfang	Alle wichtigen Aufgabenbereiche des Personalressorts inklusive Leitender Angestellter, Tarifpolitik etc.			Arbeitsdirektor-Ressort ausreichend gestaltet		Ausreichend gestaltet
1.9	Aufgabendiversität	15 – 20 % Zeitaufwand Verwaltung		Nur-Arbeitsdirektor = Ideal			Nur-Arbeitsdirektor = Ideal
1.10	Kompetenzumfang	Alleinige Zuständigkeit des Arbeitsdirektors für alle Personalgebiete; Abstimmung mit Vorstand bei übergreifenden Themen; geringe Einschränkungen der Entscheidungskompetenzen/ Kompetenzbereich ist adäquat ausgestaltet, Arbeitsdirektor möchte keine zusätzlichen Aufgabenbereiche					
1.11	Kompetenzrahmen Gesamtvorstand	Personelle Grundsatzzfragen, Tarifpolitik, Gehaltserhöhungen der Führungskräfte, Sozialplanung	Z. B. Rationalisierungsmaßnahmen, Gehaltspolitik				
1.12	Vorstellungen zur Veränderung des Aufgabenbereiches des Arbeitsdirektors	Keine zusätzlichen Aufgabenbereiche	Kein Interesse an Aufgaben des P + S, vgl. Anteilseigner	Vgl. Gewerkschaftsvertreter	Zuweisung einer Fachfunktion zum Arbeitsdirektor	Wohl ausreichend	Keine Zuweisung einer Fachfunktion; Auslagerung der Verwaltung aus Arbeitsdirektor-Ressort

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.13 Selbsteinschätzung der Aufgabenbelastung und Aufgabenbedeutung	Verhältnis zu Betriebsrat und Gewerkschaften, Führungsorganisation, Personal-Entwicklung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitssicherheit					
1.14 Einschätzung von Eigenschaften/Fähigkeiten des Arbeitsdirektors („Soll“)	Ausgeglichene Persönlichkeit; Verlässlichkeit; Kompromißfähigkeit und -bereitschaft	Professionalität; gute Serviceleistung	Ideenreichtum; Neutralität; politisches Gespür; sozialpolitisches Feeling	Menschenführung; Fachwissen im Personal-Bereich; Akzeptanz beim Sozialpartner		Kein Personaltheoretiker, sondern Praktiker; Akzeptanz beim Sozialpartner; muß bei unpopulären Entscheidungen glaubhaft bleiben
1.15 „Ist“-Eigenschaften und Fähigkeiten des Arbeitsdirektors		Beherrscht Instrumente des P + S nicht professionell genug	Zu wenig Gespür für den Umgang mit Führungskräften	Akzeptanz beim Sozialpartner	Hat Verständnis für die Arbeitnehmerinteressen; hat Sinn für das Mögliche, ohne seine Verhandlungspartner zu überfordern	
1.16 Einschätzung der Informationspolitik des Arbeitsdirektors	Enge Kontakte durch Einzelgespräche	Teilnahme an Wirtschaftsausschußsitzen	Die Informationspolitik ist sehr gut, auch wenn er an den Arbeitnehmer-Vorbesprechungen nicht teilnimmt Kontakt zum Sprecherausschuß: ausreichend	Gute Informationspolitik auf Arbeitnehmerseite, bei Anteilseigner besteht manchmal Informationsdefizit	Vgl. Leitender Angestellter, intensive Kontakte	Zu unternehmenspolitischen Maßnahmen finden spezielle Informationsgespräche zwischen Gewerkschaftsvertreter, Arbeitsdirektor und Vorstandsvorsitzendem statt

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.17	Teilnahme des Arbeitsdirektors an Sitzungen von Wirtschaftsausschuß, Betriebsrat, Aufsichtsrat, Sprecher-ausschuß	Immer Teilnahme an Wirtschaftsausschußsitzungen, Gesamtbetriebsratssitzungen. Je nach Thema auch andere Vorstandsmitglieder	Oft Teilnahme am Wirtschaftsausschuß	Oft Teilnahme (zum Teil Protokollführer)		Nimmt an Sitzungen des Betriebsrats teil; Sprecher-ausschuß existiert	Keine Teilnahme
1.18	Bedeutung des Personalwesens	Gleichberechtigtes eigenständiges Ressort	P + S hat Dienstleistungs- und Servicefunktion; für die anderen Ressorts keine Gleichstellung	Dominante Rolle bei unternehmenspolitischen Entscheidungen	Gleichberechtigtes Vorstandsmitglied	Mangelndes Zusammenspiel mit den verschiedenen Vorstandsressorts	
1.19	Konzeptioneller Zustand des Personalwesens	Viele Konzepte wurden vom Arbeitsdirektor initiiert, so daß er eine positive Haltung dazu hat					
1.20	Veränderungen im Personalwesen durch das MitbestG 1976	Keinerlei Änderungen in Satzung oder Geschäftsordnungen				Keine gravierenden Änderungen	Unternehmensrechtliche Unterschiede, Einfluß des MitbestG, aber geringer als bei AG; eingeschränkte Rechte des Arbeitsdirektors bei konzernabhängiger GmbH
1.21	Abstimmungsverhalten der Anteilseigner im Aufsichtsrat			Einstimmige Abstimmung	Fast nur einstimmig; Doppelstimme noch nie benutzt		

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.22	Vorbesprechungen der Anteilseigner	Ja, Gesellschafterausschuß		Vorabstimmung der Interessen in der Gesellschafterversammlung und im Gesellschafterausschuß sowie bei Aufsichtsrats-Vorbesprechungen, so daß in den Aufsichtsratssitzungen keine Divergenzen hervortreten		
1.23	Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat		Meistens einstimmig, Leitender Angestellter sieht sich als Arbeitnehmer		Vgl. Leitender Angestellter	
1.24	Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter		Es finden Vorbesprechungen statt		Vgl. Leitender Angestellter	Es finden Vorbesprechungen statt
1.25	Einschätzung der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	Zentrale Rolle; Leitung der Sitzungen; Vorbereitung der Tagesordnung	Hauptinstrument Gesellschafterausschuß	Spielt keine besondere Rolle	Aufsichtsratsvorsitzender spielt bei GmbH keine besondere Rolle	
1.26	Einschätzung der Rolle des Leitenden Angestellten	Ja, enge Kontakte durch Einzelgespräche		Vgl. Gewerkschaftsvertreter; gute Kontakte zwischen Leitendem Angestellten und Betriebsratsvorsitzendem	Zu starke Solidarität mit Arbeitnehmervertreter	Korrektivfunktion bei Vorbesprechungen; Sachverständigenfunktion; Gefahr, daß Leitender Angestellter Informationen aus der Arbeitnehmer-Bank an Anteilseigner weitergibt
1.27	Einschätzung der Rolle der Gewerkschafter	Nur programmatische, allgemeine Äußerungen		Hohes Fähigkeitsniveau, Unternehmensbezogenheit, jedoch nur wenig Einfluß im Aufsichtsrat, generell gute Zusammenarbeit zwischen Anteilseigner und Gewerkschaft	Einbringung überbetrieblicher Aspekte positiv	Positive Einschätzung

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.28	Beurteilung der Arbeitsdirektor-Position	Verbesserung der Zusammenarbeit mit Betriebsrat	Zuweisung einer Fachfunktion sinnvoll				Position ist ein großer Fortschritt; Vertrauen von seiten der Arbeitnehmer
1.29	Generelle Beurteilung des MitbestG 1976	Einfluß der Gewerkschaft hat sich verstärkt	Kann damit leben („politischer Mensch“)	Positiv: Leitender Angestellter ist im Aufsichtsrat notwendig	MitbestG 1976 hat sich bewährt	Arbeit im Aufsichtsrat sachbezogener und intensiver	
1.30	Änderungsvorschläge zum MitbestG 1976	Wahlverfahren vereinfachen			<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsdirektor-Titel ist unpassend - keine Zwangsplätze für Gewerkschaft - kleinere Aufsichtsräte wären besser 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl des Arbeitsdirektors mit einer qualifizierten Mehrheit - Wegfall der Doppelstimme 	Wahl als Arbeitsdirektor nach dem Montan-Modell

2. Prozeßbezogene Situationsvariable

2.1	Personalangelegenheiten in Vorstandssitzungen	Personalpolitische Fragen; Tarifpolitik; Gehaltserhöhungen Führungskräfte, Sozialpläne					
2.2	Personalangelegenheiten in Aufsichtsrats-Vorbesprechungen				Ja, im Zusammenhang mit Personalabbau; zur Zeit immer	Ja, natürlich, zentrales Thema	

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseigner-vertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter	
2.3	Personalangelegenheiten in Aufsichtsrats-Sitzungen	25 % P + S			Regelmäßig personalpolitische Themen			
2.4	Personalangelegenheiten im Wirtschaftsausschuß	Ja, gleichberechtigter Anteil von P, wegen des zeitigen Personalabbaus; Arbeitsdirektor nimmt selbst teil						
2.5	Betriebsrats-/Gesamtbetriebsrats-Sitzungen und Personalthemen	Regelmäßige Teilnahme an Betriebsräteversammlung	Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat				Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat	
2.6	Betriebsversammlungen und Personalthemen	Bei wichtigen Anlässen nimmt Arbeitsdirektor teil; Arbeitsdirektor hält Reden zu aktuellen Themen					Nur bei wichtigen Anlässen; nimmt regelmäßig an Betriebsräteversammlungen teil	
2.7	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	sechsmal p. a. tagt Aufsichtsrat; Arbeitsdirektor – Anteilseigner: Gesellschafterausschuß	Eng mit Aufsichtsrat	Leitender Angestellter und Arbeitnehmervertreter haben die intensivsten Kontakte zum Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied	Arbeitnehmervertreter bekommen mehr Informationen als Anteilseigner	Leitender Angestellter und Arbeitnehmervertreter haben die intensivsten Kontakte zum Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied		
2.8	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat	Intensive Kontakte	Kontakte Arbeitsdirektor – Betriebsrat sind intensiver als eigene Kontakte			Intensivste Kontakte des Betriebsratsvorsitzenden zum Arbeitsdirektor		

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.9	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat			Alternativkonzept der Arbeitnehmerseite lief eher über Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß; Aufsichtsrat nur Verkündigungsfunktion		Betriebsrat unterrichtet Aufsichtsrat über Verlauf unternehmenspolitischer Entscheidungen	
2.10	Stil der Zusammenarbeit zwischen den Organen	Faire Kooperation zwischen Vertretung, Aufsichtsratspräsidium: Anteilseignervertreter üben zum Teil barsche Kritik			Anteilseignervertreter gehen zum Teil mit den Vorstandsmitgliedern hart um (Kritik)	Zwischen Aufsichtsrat (Arbeitnehmervertreter) und Betriebsrat sowie Externen kleine Interessengegensätze; sehr gute Kooperation zwischen NGG und Gesamtbetriebsrat bis auf gelegentliche Rivalitäten	
2.11	Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor	Grundsätzlich keine persönlichen Differenzen, aber sachliche Meinungsverschiedenheiten, besondere Vorstellungen des Vorstandsvorsitzenden zur Personalpolitik	Sachliche Differenzen – Führungsstruktur, Marketing – Bezahlung, materielle Ausstattung des Marketing		Keine besonderen Kontakte	Vertrauensvolle Beziehungen zum Arbeitsdirektor	
2.12	Behandlung von Kompetenzstreitigkeiten im Vorstand	Zur Zeit keine Kompetenzstreitigkeiten	Gibt es derzeit nicht			Der Vorstandsvorsitzende versucht, den Arbeitsdirektor bei Entscheidungen zu übergehen	
2.13	Behandlung sonstiger Konflikte/allgemeine Konfliktbereitschaft	Geringe Konfliktbereitschaft; Ausgleichsorientierung			Anteilseignervertreter durchaus konfliktfreudig, nur bedingt ausgleichsorientiert	Sehr kooperative Arbeitnehmervertreter; suchen Ausgleich zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen, auch oft gemeinsam gegen Anteilseigner	

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.14 Interessenorientierung	„Unternehmensinteresse“ zwischen Weisungen der Gesellschafter und sozialen Forderungen der Arbeitnehmervertreter		Vgl. Betriebsrat	Stark ausgeprägte Gewinnorientierung bei Mehrheitsgesellschaftern	Sehr Unternehmensbezogen, Ausgleich zwischen Arbeitnehmer- und ökonomischen Interessen; natürlich Priorität bei Arbeitnehmer-Belangen; Sicherung von Arbeitsplätzen und Standort	
2.15 Einfühlungspotential in die Interessenlage der anderen Seite	Ist vorhanden; Vorstand ist bemüht, unvermeidbare soziale Härten über Sozialpläne auszugleichen		Leitender Angestellter denkt sehr Arbeitnehmerorientiert	Nur begrenzt vorhanden; Weisungsrecht erlaubt harte Eingriffe in die Interessenbalance zwischen Betriebsrat und Vorstand	Ist vorhanden; Arbeitnehmervertreter (intern und extern) sehen auch die ökonomische Notwendigkeit zum Kapazitätsabbau	
2.16 Argumentationskontext	Frühestmögliche, offene Information und Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern, um möglichst konfrontationsfrei zu – für beide Seiten – akzeptablen Kompromissen zu gelangen			Der Vorstand hat primär die Rentabilitätsinteressen zu beachten, sonst droht harte Kritik durch Anteilseignervertreter	Kompromißbereitschaft und Kooperation als Grundlage für Einigungen auch zum Wohl der Beschäftigten, Selbstbewußter Betriebsrat, der trotzdem unmißverständlich seine Standpunkte klar macht	
2.17 Zusammenarbeit bei unternehmenspolitischen Entscheidungen	Arbeitsdirektor ist in die Vorbereitung und spätere Durchführung eingebunden		Arbeitsdirektor ist in die Vorbereitung und spätere Durchführung eingebunden; dominante Rolle des Arbeitsdirektors		Vgl. Leitender Angestellter; bei unternehmenspolitischen Entscheidungen, die das Arbeitsdirektor-Ressort nicht berühren und seine Fachkompetenz überschreiten, hält sich der Arbeitsdirektor heraus	Arbeitsdirektor hat keinen wesentlichen Einfluß auf unternehmenspolitische Entscheidungen; Finanzvorstand hat viel mehr Einfluß
2.18 Bereitschaft zur Mitverantwortung	Ja	Ja	Ja	Ja	Ist bei den kooperativen, aufgeschlossenen Arbeitnehmervertretern vorhanden	

3. Ergebnis-Variable

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
3.1 Auswirkungen der Kooperation zwischen den Organen auf die Unternehmenspolitik	Sorgfältigere Abwägung sozialpolitischer Faktoren	Lernfähig, anfängliche Härten verlieren dann an Gewicht		<ul style="list-style-type: none"> - Frühe Einschaltung des Betriebsrats in die Alternativplanung - Zeitliche Verzögerungen durch Betriebsrats- und Arbeitsdirektor-Verhandlungen - Teurere Sozialpläne 		Keine wesentlichen Einflüsse
3.2 Klima der Zusammenarbeit	Vertrauensvoll, unbelastet mit den Arbeitnehmervertretern			Angespannt durch Eskapaden und Angriffe der Mehrheitsgesellschafter	Zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat absolutes Vertrauen; Geschlossenheit, engste Kooperation; gegenüber dem Vorstand offenes, unvoreingenommenes Verhältnis; Motto: „Nehmen und Geben“	
3.3 Stil der Zusammenarbeit	Fair; beide Seiten akzeptieren und respektieren die besonderen Interessen des anderen					

Unternehmen 2

1. Aktorbezogene Situationsvariable

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.1 Alter	50 – 55	45 – 50	50 – 55	45 – 50	50 – 55	50 – 55
1.2 Position/beruflicher Zusammenhang zum Unternehmen	Personalvorstand/Arbeitsdirektor	Technischer Vorstand	Leitender im Bereich Controlling	Vertreter des Mehrheitsaktionärs im Aufsichtsrat	Freigestelltes Betriebsratsmitglied und Aufsichtsratsmitglied	Bevollmächtigter der Gewerkschaft
1.3 Beruflicher Werdegang/Karriereverlauf	<ul style="list-style-type: none"> – Kaufmännische Lehre – Verschiedene Positionen im Personal-Bereich – Personalleiter mit Prokura – Personalvorstand 					
1.4 Seniorität/ Erfahrung	Umfassende Erfahrungen im Personalbereich und lange Unternehmenszugehörigkeit werden von allen Interviewpartnern beim Arbeitsdirektor als positiv herausgestellt					
1.5 Mitgliedschaft in Verbänden etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Gewerkschaftsmitglied seit langem – Arbeitgeberverband – Sozialpolitischer Ausschuß 					
1.6 Wahlverfahren	Einstimmige Bestellung, ohne Gegenkandidaten					

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.7	Positionskontinuität	Auch vor 1976 existierte bereits ein Personalressort auf Vorstandsebene (alle Interviewpartner)			Vorgänger im Amt war sozialer, menschlich wärmer und offener	Beim Vorgänger eher freundschaftlicher Kontakt mit dem Betriebsrat
1.8	Aufgabenumfang	Zum Ressort des Arbeitsdirektors gehören alle wichtigen Aufgabenbereiche; der Ressortzuschnitt wurde von keinem der Interviewpartner kritisiert				
1.9	Aufgabendiversität	70 % Personal 30 % Gesamtvorstandsaufgaben	Breite Zustimmung für den Aufgabenzuschnitt des Arbeitsdirektors im Rahmen der Geschäftsverteilung im Vorstand; daß der Arbeitsdirektor kein weiteres Ressort hat, wird positiv gesehen			
1.10	Kompetenzumfang	Der Kompetenzumfang des Arbeitsdirektors ist relativ umfassend, so auf den Gebieten der Leitenden Angestellten, Tarifpolitik, Betriebs- und Unternehmensverfassung				
1.11	Kompetenzrahmen Gesamtvorstand	Tarif- und Sozialplanabschlüsse sowie personalpolitische Grundsatzfragen werden im Gesamtvorstand besprochen und beschlossen; alle Vorlagen des Arbeitsdirektors wurden bislang einstimmig akzeptiert				
1.12	Vorstellungen zur Veränderung des Aufgabenbereiches des Arbeitsdirektors	Es werden keinerlei Veränderungen am Zuschnitt des Arbeitsdirektoren-Ressorts gewünscht (alle Interviewpartner)				
1.13	Selbsteinschätzung der Aufgabenbelastung und Aufgabenbedeutung	Der Arbeitsdirektor ist ein absolut gleichberechtigtes Vorstandsmitglied				
		Wichtigste Aufgabenbereiche: – Personalplanung – Tarifpolitik – Altersversorgung – Strukturorganisation Zu kurz kommt die Personalentwicklung				

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.14 Einschätzung von Eigenschaften/Fähigkeiten des Arbeitsdirektors („Soll“)	Fachwissen aus dem Personalbereich; Vermittlerposition zwischen Vorstand und Arbeitnehmerinteressen (Integrationsfunktion) Gewerkschaftsmitgliedschaft ist im Unternehmen „üblich“		Gewerkschaftliches/politisches Engagement ist unwichtig	Gewerkschaftliches und politisches Engagement ist wichtig	alle Interviewpartner	
1.15 „Ist“-Eigenschaften und Fähigkeiten des Arbeitsdirektors		Alle gewünschten Eigenschaften und notwendigen Fähigkeiten sind beim Arbeitsdirektor vorhanden			Kritik: – Arbeitsdirektor ist zu sehr Vorstand, nimmt die soziale Ausgleichsfunktion kaum wahr – Arbeitsdirektor hat das Vertrauen der Arbeitnehmervertreter verloren – Arbeitsdirektor ist überfordert	Wie Vorstandskollege, Leitender Angestellter und Anteilseignervertreter
1.16 Einschätzung der Informationspolitik des Arbeitsdirektors	Arbeitsdirektor macht Gespräche im kleinen Kreis, nimmt nicht an Aufsichtsrats-Vorbesprechungen teil (Gegnerfreiheit)	Kollegial, offen	Information muß auch selbst gesucht werden; ansonsten offene Informationspolitik	Regelmäßige Informationstreffen zwischen Mitarbeitern der Anteilseignervertreter und des Arbeitsdirektors: gute Informationspolitik des Arbeitsdirektors	Informationspolitik des Arbeitsdirektors nicht offen genug, Arbeitnehmervertreter haben den Arbeitsdirektor aber auch noch nie zu ihrer Vorbesprechung eingeladen	

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.17	Teilnahme des Arbeitsdirektors an Sitzungen von Wirtschaftsausschuß, Betriebsrat, Aufsichtsrat, Sprecher-ausschuß	Der Arbeitsdirektor nimmt regelmäßig an allen Sitzungen von Betriebsausschuß (einmal pro Woche), Wirtschaftsausschuß (zehnmal p. a.), Aufsichtsrat (viermal p. a.) und den vier Betriebsversammlungen teil Der Arbeitsdirektor ist außerdem Mitglied im Finanzausschuß des Aufsichtsrates					
1.18	Bedeutung des Personalwesens	Sehr hoher Stellenwert des Personalwesens; ist aber gefährdet durch Abkopplungstendenzen bei den technischen Bereichsleitern			Große Bedeutung: Personalressort als wichtiger Verhandlungspartner der Anteilseigner-Seite	Zwar große Bedeutung des Personalressorts, aber zu oft steht die Position des Finanzressorts im Vordergrund, Personalressort ist dann nur sekundär	
1.19	Konzeptioneller Zustand des Personalwesens	Personalpolitische Konzepte bestehen, sind aber veraltet	Schlechte Ergebnissituation und notwendige Sanierungsmaßnahmen stehen im Vordergrund; personalpolitische Konzepte haben deswegen eher geringen Stellenwert				
1.20	Veränderungen im Personalwesen durch das MitbestG 1976	Kaum nennenswerte Veränderungen durch das MitbestG 1976 wegen personeller Kontinuitäten und gut ausgebautem Personalressort im Vorstand schon vor 1976					
1.21	Abstimmungsverhalten der Anteilseigner im Aufsichtsrat	Keine sichtbaren Interessendivergenzen (alle Interviewpartner); die Anteilseigner stimmen fast immer einheitlich ab (Ausnahme: Personalentscheidungen)					
1.22	Vorbesprechungen der Anteilseigner	Nein		Nur Mehrheitsvertreter stimmen sich ab	Es gibt keine institutionalisierten Vorbesprechungen, aber an vereinzelt Treffen der Anteilseignervertreter nehmen alle Anteilseignervertreter teil		

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.23	Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	Im Normalfall einheitliches Stimmverhalten; der Leitende Angestellte hat aber auch schon mit den Anteilseignern abgestimmt					
1.24	Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter	Die Arbeitnehmervertreter machen regelmäßig Aufsichtsrats-Vorbesprechungen, an denen der Leitende Angestellte auch teilnimmt, was anfangs umstritten war; vgl. auch 1.17 Die Arbeitnehmer-Vorbesprechungen sind notwendig, da die Aufsichtsratsarbeit durch eine Spaltung des Betriebsrats sehr schwierig ist					
1.25	Einschätzung der Rolle des Arbeitnehmervertreters	Hat eine schwierige, politische Rolle im Aufsichtsrat; ist um Ausgleich bemüht; mußte bislang einmal die Doppelstimme einsetzen					
1.26	Einschätzung der Rolle des Leitenden Angestellten	Positive, vermittelnde Rolle des Leitenden Angestellten		Sieht seine schwierige Position zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Lager	Sehr konstruktive Rolle; hat großen Sachverstand	Akzeptierte Stellung des Leitenden Angestellten bei Internen und Externen; die Arbeitnehmervertreter bedienen sich aber nur selten der speziellen Fachkenntnisse des Leitenden Angestellten	
1.27	Einschätzung der Rolle der Gewerkschafter	Ausgleichende Rolle der Externen; sehr sachbezogen und problemorientiert	Setzen sich zu wenig für die Belange des Unternehmens ein		Externe sehr sach- und unternehmensbezogen; Vermittler zwischen Vorstand und Betriebsrat	Nicht immer mit den Externen einig; Aufsichtsrats-Kurs wird von den Internen bestimmt	Sehen sich in schwieriger Lage; müssen differenzieren zwischen Interessen der Internen und der Gewerkschaftsposition
1.28	Beurteilung der Arbeitsdirektoren-Position	Lehnt Montan-Bestellverfahren für den Arbeitsdirektor ab	Ist mit dem MitbestG 1976 so zufrieden	Der Arbeitsdirektor hat eine große Bedeutung für die Einbringung und Berücksichtigung der Arbeitnehmer-Interessen in die Unternehmenspolitik			Wünscht den Montan-Arbeitsdirektor als Idealbild

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
1.29	Generelle Beurteilung des MitbestG 1976	Sind mit dem Gesetz zufrieden so wie es derzeit ist		Wie Arbeitsdirektor und Vorstandskollege; findet zudem eine Vertretung der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat gut	Ist mit dem Gesetz zufrieden; das MitbestG zwingt zu Dialogen und Begründungen		
1.30	Änderungsvorschläge zum MitbestG 1976		Keine		Doppelstimme des Aufsichtsrats muß erhalten bleiben	Hält die faktische Zusammenarbeit für wichtiger als die formalen Regelungen des MitbestG	<ul style="list-style-type: none"> – Harmonisierung von AktG, GmbHG und MitbestG – Doppelstimme muß weg – Aufsichtsrat braucht mehr zustimmungspflichtige Geschäfte

2. Prozeßbezogene Situationsvariable

2.1	Personalangelegenheiten in Vorstandssitzungen	Haben großen Anteil in den Vorstandssitzungen, zur Zeit mehr als andere Bereiche					
2.2	Personalangelegenheiten in Aufsichtsrats-Vorbesprechungen				Personalressort normaler Bestandteil der Anteilseigner-Vorbesprechungen	Nehmen den Hauptteil der Arbeitnehmer-Vorbesprechungen ein, u. a. Sicherung der Arbeitsplätze	
2.3	Personalangelegenheiten in Aufsichtsratssitzungen	Nehmen zur Zeit sehr großen Raum in den Aufsichtsratssitzungen ein, etwa 30 – 40 % der Sitzungszeit, der Arbeitsdirektor trägt einen ausführlichen Personalbericht vor; Kontroverse Abstimmungen über Personalangelegenheiten kommen vor					

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.4	Personalangelegenheiten im Wirtschaftsausschuß	Haben einen großen Anteil (mehr als 50 %); der Arbeitsdirektor nimmt immer teil				Wie Arbeitsdirektor	
2.5	Betriebsrats/Gesamtbetriebsratssitzungen und Personalthemen					Kontroverse Diskussionen zu Personalthemen aufgrund der Betriebsrats-Spaltung	
2.6	Betriebsversammlungen und Personalthemen	Der Arbeitsdirektor hält zu personalpolitischen Problemen Reden; generell stehen die Personalfragen (Sicherung der Arbeitsplätze) im Mittelpunkt des Interesses der Belegschaft					
2.7	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	Zum Aufsichtsrat als Gesamtgremium bestehen nur anlässlich der Aufsichtsratssitzungen Kontakte; sonst vorwiegend Kontakte zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem			Vor den Aufsichtsratssitzungen mehr Informationen vom Vorstand; sonst nur regelmäßige Treffen von Mitarbeitern der Anteilseigner und Vorstandsmitglieder		
2.8	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat	Sehr problematische Zusammenarbeit, da der Betriebsrat gespalten ist; mit der gemäßigten Betriebsrats-Mehrheit enge Zusammenarbeit, die aber nur selten zu gütlichen Einigungen führt; sehr oft Einigungsstellenverfahren; Verschleppung der Einigung durch Betriebsrats-Minderheit			1/3 des Betriebsrats verweigert sich einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Vorstand; Arbeitsdirektor ist Hauptansprechpartner; Zusammenarbeit mit dem Vorstand nicht ausreichend und deshalb unbefriedigend		

	Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.9	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat			Betriebsrat nutzt das Potential des Leitenden Angestellten nicht für seine Arbeit; über die Aufsichtsratssitzungen hinaus keine Kontakte; kein Vertrauen des Betriebsrats zum Leitenden Angestellten		Nur anlässlich der Aufsichtsratssitzungen und Vorbesprechungen Kontakte sowie über den Gesamtbetriebsrats-Betreuer der Gewerkschaft, der im Aufsichtsrat sitzt; Aufsichtsrat hat eine relativ große Bedeutung, da der Betriebsrat kaum handlungsfähig und wenig kooperativ ist	
2.10	Stil der Zusammenarbeit zwischen den Organen	Gestörte Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat; Konflikte zwischen Betriebsrat und Vorstand werden zunehmend im Aufsichtsrat ausgetragen				Informationen und Vorabstimmungen vor Aufsichtsrat	
2.11	Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor	Arbeitsdirektor sieht beim Betriebsrat keine echte Bereitschaft zur verantwortungsbewußten Zusammenarbeit; gegenseitige Schuldzuweisungen und Mißtrauen		Gute Zusammenarbeit		Macht dem Arbeitsdirektor den Vorwurf, zu spät zu informieren und mit fertigen, unveränderlichen Konzepten zum Betriebsrat zu kommen	Gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit
		Im Vorstand kollegiale Zusammenarbeit der Vorstandsmitglieder mit dem Arbeitsdirektor					
2.12	Behandlung von Kompetenzstreitigkeiten im Vorstand	Im Vorstand gibt es keine Kompetenzstreitigkeiten und Kooperationsprobleme; alle Vorstandsmitglieder sind gleichermaßen akzeptiert		Die Vorstandsmitglieder werden als ein zusammenhängender Block angesehen			

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.13	Behandlung sonstiger Konflikte/allgemeine Konfliktbereitschaft	Konfliktbereitschaft mit dem Betriebsrat und der Arbeitnehmer-Bank im Aufsichtsrat ist vorhanden aufgrund des zerstörten Vertrauensverhältnisses; Konflikte werden illusionslos bis zum Ende (Einigungsstelle/Doppelstimme) durchgestanden	Keine nennenswerten Konflikte vorhanden		Konfliktbereitschaft im Betriebsrat ist gegeben, speziell in der extremistischen Minderheitsfraktion; Anwendung von Verzögerungstaktiken ganz bewußt, obwohl am Resultat nichts veränderbar ist	
2.14	Interessenorientierung	Ausgleich von Konsolidierungsinteressen des Unternehmens und Arbeitnehmerinteressen wird versucht		Primäres Konsolidierungsinteresse	Betonen stärker Arbeitnehmer-Interessen; Konsolidierung ist sekundär; Betriebsrats-Minderheit: Blockadepolitik statt Interessenvertretung	Versuch, eine Mittlerposition zwischen den Interessenblöcken einzunehmen
2.15	Einfühlungspotential in die Interessenlage der anderen Seite	Ist nach den Erfahrungen der Vergangenheit bezüglich des Betriebsrats nur noch begrenzt vorhanden; Interessenlagen zu unterschiedlich; verhärtete Fronten		Ist zwar vorhanden, aber Argumentation mit „Sachzwängen“	Bei der Mehrheit des Betriebsrats nur noch begrenzt vorhanden; große Enttäuschung dominiert; Vertrauensverhältnis zum Vorstand gestört; Extremisten: No	Ist noch voll vorhanden; zum Teil eher Verständnis für den Vorstand als für den Betriebsrat

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseignervertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
2.16 Argumentationskontext	Zeitlich: Langfristige Konsolidierung; auf kurze Sicht Härten für die Arbeitnehmer; Keine politischen Aspekte (Arbeitsdirektor, Vorstandskollege, Leitender Angestellter)				Betriebsrats-Minderheit: rein polemisch-destruktiv; Isolation von Gewerkschafts- und Betriebsrats-Auffassungen; Betriebsrats-Mehrheit: sachlich-unternehmensbezogen; Betriebsrat ist vorwiegend mit sich selbst beschäftigt	Vgl. Arbeitsdirektor/Vorstandskollege/Leitender Angestellter; kaum politische Argumentation
2.17 Zusammenarbeit bei unternehmenspolitischen Entscheidungen	Innerhalb des Vorstands sehr gute Zusammenarbeit; Arbeitsdirektor stets voll informiert und beteiligt bei der Durchführung (personelle Aspekte); in die Vorbereitung nicht immer integriert; Arbeitsdirektor erarbeitet ein Konzept, das er dann dem Betriebsrat vorlegt; Betriebsrat ist aber nicht zu konstruktiver Zusammenarbeit bereit; es kommen keine Alternativen, nur Blockaden			Abstimmung von Vorstandskonzepten (Arbeitsdirektor) mit der Anteilseigner-Seite, bevor mit dem Betriebsrat verhandelt wird	Ist sehr problematisch, da der Arbeitsdirektor stets mit fertigen Konzepten kommt, die kaum veränderbar sind Alternativvorschläge sieht Betriebsrat als sinnlos an und macht deshalb keine	
2.18 Bereitschaft zur Mitverantwortung	Wird dem Betriebsrat seitens des Arbeitsdirektors abgesprochen				Betriebsrats-Minderheit will keine Verantwortung tragen, setzt auf Blockade; Betriebsrat in dieser Frage insgesamt nicht konsensfähig	

3. Ergebnis-Variable

Variable	Arbeitsdirektor	Vorstandskollege	Leitender Angestellter	Anteilseigner-vertreter	Betriebsrat	Gewerkschaftsvertreter
3.1 Auswirkungen der Kooperation zwischen den Organen auf die Unternehmenspolitik	Bis auf zeitliche Verzögerungen durch Einigungsstellenverfahren keine Einflüsse Arbeitsdirektor: Entscheidungen sind gute materielle Kompromisse			Nein, keine faulen Kompromisse mehr wie früher manchmal	Kaum Einflüsse aufgrund mangelnder Gesprächs- und Kompromißbereitschaft des Vorstands und der ideologischen Spaltung des Betriebsrats	Nein
3.2 Klima der Zusammenarbeit					Geprägt durch mangelnde Vertrauensbasis zwischen Vorstand und Betriebsrat/Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat; härtere Gangart des Vorstands steht der Blockade-Politik des Betriebsrats gegenüber; verhärtete Fronten; Klima der Konfrontation; Konflikte können kaum noch unternehmensintern bzw. bilateral zwischen Vorstand und Betriebsrat gelöst werden; wenn notwendig, setzt die Anteilseigner-Seite die Doppelstimme als letztes Machtmittel ein	
3.3 Stil der Zusammenarbeit	Innerhalb des Vorstands vertrauensvolle Zusammenarbeit; vorsichtiger Umgang mit Informationen nach außen; Gegenseitige Respektierung Gegenüber dem Betriebsrat: Wird nicht mehr als ebenbürtiger Verhandlungspartner anerkannt, wird nicht als akzeptable Vertretung der Arbeitnehmer respektiert; Fraglich ist, ob sich der Vorstand noch ernsthaft mit den Forderungen des Betriebsrats auseinandersetzt		Versucht fairen Umgang mit Vorstand und Betriebsrat zu praktizieren, da er relativ unabhängig ist	Zwischen Anteilseigner-Seite und Vorstand respektvolles Miteinander- Umgehen	Informationen des Vorstands werden von der Extremisten-Fraktion nicht immer vertraulich behandelt; Unzuverlässigkeit und unfaires Auftreten dieser Gruppe im Betriebsrat belastet die Zusammenarbeit	Pflegt vertrauensvollen Umgang mit Betriebsrat und Vorstand; ist fair im Umgang mit beiden Seiten, versucht, neutral und objektiv zu urteilen

V. Standardisierter Fragebogen der „quantitativen“ Untersuchung 1989–1991 mit Ergebnissen

1. Ergebnisse insgesamt *

Allgemeine Daten zum befragten Unternehmen

1. Branche

– Metall	109	(38,9 %)
– Chemie	42	(15,0 %)
– Banken/Versicherungen	23	(8,2 %)
– Handel	20	(7,1 %)
– Nahrung/Genußmittel	14	(5,0 %)
– Öffentliche Unternehmungen	28	(10,0 %)
– Sonstiges	44	(15,8 %)

2. Unternehmungsgröße/Zahl der Mitarbeiter

2 000 – 3 000	73	(25,9 %)
3 000 – 5 000	85	(30,1 %)
5 000 – 10 000	66	(23,4 %)
10 000 – 50 000	48	(17,0 %)
50 000 – 100 000	7	(2,5 %)
mehr als 100 000	3	(1,1 %)

3. Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder:	2 :	18	(6,7 %)
	3 :	46	(17,2 %)
	4 :	65	(24,3 %)
	5 :	47	(17,6 %)
	6 :	37	(13,9 %)
	7 :	25	(9,4 %)
	8 :	12	(4,5 %)
	9 :	4	(1,5 %)
	10 :	4	(1,5 %)
	11 :	5	(1,9 %)
	12 :	1	(0,4 %)
	13 :	1	(0,4 %)
	20 :	2	(0,7 %)

* n = 282

4. Rechtsform des Unternehmens

- Aktiengesellschaft	181	(64,4 %)
- GmbH	91	(32,4 %)
- GmbH & Co KG	7	(2,5 %)
- Kommanditgesellschaft aA	2	(0,7 %)

5. Konzernstruktur: Bei dem befragten Unternehmen handelt es sich um

- eine Holdinggesellschaft	33	(11,9 %)
- eine Konzernobergesellschaft	95	(34,2 %)
- eine Beteiligungsgesellschaft	110	(39,6 %)
- eine konzernfreie Unternehmung	40	(14,4 %)

6. Eigentümerstruktur

- Familiengesellschaft (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	49	(17,4 %)
- Öffentlich-rechtliches Unternehmen	17	(6,0 %)
- Publikumsgesellschaft (Streubesitz \geq 50 % des gez. Kapital)	49	(17,4 %)
- Staatlich beherrschte Unternehmen (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	20	(7,1 %)
- Ausländische Konzerntochter	48	(17,0 %)
- Inländische Konzerntochter	74	(26,2 %)
- Unternehmen mit mehreren gleichstark beteiligten Muttergesellschaften	18	(6,4 %)
- Sonstiges	7	(2,5 %)

Fragen zur Person des Personalvorstands/Arbeitsdirektors

1. Alter des Befragten

- unter 40 Jahre	7	(2,5 %)
- 40 – 44 Jahre	22	(7,8 %)
- 45 – 49 Jahre	52	(18,5 %)
- 50 – 54 Jahre	71	(25,3 %)
- 55 – 59 Jahre	75	(26,7 %)
- über 60 Jahre	54	(19,2 %)

2. Berufliche Qualifikation (Mehrfachnennungen möglich)

- Lehre	79	(28,0 %)
- Studium	237	(84,0 %)
- Promotion	121	(42,9 %)

Wenn Sie ein Studium absolviert haben: In welchem Studienfach?

– Wirtschaftswissenschaften	106	(44,7 %)
– Rechtswissenschaften	74	(31,2 %)
– Naturwissenschaften	12	(5,1 %)
– Ingenieurwissenschaften	34	(14,3 %)
– Sozialwissenschaften	6	(2,5 %)
– Geisteswissenschaften	5	(2,1 %)

3. Welches war Ihre letzte berufliche Position, bevor Sie erstmalig zum Arbeitsdirektor bestellt wurden?

	Im selben Unternehmen	In einem anderen Unternehmen	Im Personalbereich	Nicht im Personalbereich
Vorstandsmitglied	89	42	34	96
Bereichsleiter	66	22	53	34
Hauptabteilungsleiter	24	7	17	13
Betriebsratsvorsitzender	6	1	–	–
Gewerkschaftsfunktionär	2	7	–	–
Sonstige Position	8	5	2	11

Wenn Sie zuvor *nicht* im Personalbereich tätig waren:

In welchem Ressort waren Sie beschäftigt?

– Finanz- und Rechnungswesen	59
– Technik/Produktion	33
– Marketing/Vertrieb	19
– Einkauf/Materialwirtschaft	9
– Sparte/Geschäftsbereich	19
– Sonstiges	42

4. *Seit wann haben Sie das Amt des Arbeitsdirektors inne?*

vor 1976	8	(3,0 %)
1976	21	(7,8 %)
1977	12	(4,5 %)
1978	31	(11,5 %)
1979	8	(3,0 %)
1980	12	(4,5 %)
1981	10	(3,7 %)
1982	9	(3,3 %)
1983	16	(5,9 %)
1984	12	(4,5 %)
1985	18	(6,7 %)
1986	22	(8,2 %)
1987	35	(13,0 %)
1988	31	(11,5 %)
1989	24	(8,9 %)

5. *Wie verlief Ihre Bestellung/Wiederbestellung zum Arbeitsdirektor?*

	Erstbestellung	Zweitbestellung	Drittbestellung
Einstimmig	230 (86,8 %)	132	76
Mit Enthaltungen	17 (6,4 %)	9	–
Mit Gegenstimmen	18 (6,8)	5	2

Fragen zum Status des Personalressorts im befragten Unternehmen

1. *Gab es schon vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Personalressort im Vorstand/in der Geschäftsführung?*

ja	nein
185 (66,5 %)	93 (33,5 %)

Wenn ja, wurde das Personalressort damals zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen?

ja	nein
145 (67,8 %)	69 (32,2 %)

2. *Wurde der Vorstand/die Geschäftsführung aufgrund der Anwendung des MitbestG 1976 personell erweitert?*

ja	nein
67 (24,3 %)	209 (75,7 %)

3. Ist der derzeitige Arbeitsdirektor auch für andere Vorstandsressorts verantwortlich?

ja	nein
208 (74,3 %)	72 (25,7 %)

Wenn ja, um welche(s) Ressort(s) handelt es sich dabei?

– Vorstandsvorsitz/Sprecher des Vorstands	35
– Finanz- und Rechnungswesen	67
– Technik/Produktion	29
– Marketing/Vertrieb	15
– Spartenverantwortung	23
– Länderverantwortung	12
– Sonstiges	99

4. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Aufgaben aus dem Personalressort auf?

100 – 95 %	42	(15,1 %)
95 – 70 %	64	(23,0 %)
70 – 50 %	59	(21,2 %)
50 – 30 %	68	(24,5 %)
30 %	45	(16,2 %)

5. Welche der folgenden Aussagen kommen Ihrer Auffassung über die Stellung des Arbeitsdirektors und seines Ressorts am nächsten? (Bis zu 3 Nennungen sind möglich!)

– Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	17	2	(61,0 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	72		(25,5 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	15		(5,3 %)
– Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	138		(48,9 %)
– Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	176		(62,4 %)
– Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	141		(50,0 %)

- Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden. 42 (14,9 %)

6. Welchem Vorstandsmitglied sind folgende Kompetenzbereiche federführend bzw. mit allgemeiner Richtlinienkompetenz zugewiesen?

	Personalvorstand/ Arbeitsdirektor	Anderes Vorstands- mitglied
- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten	217 (77,0 %)	der entsprechende
- Tarifpolitik	272 (97,5 %)	Differenz-
- Betriebsverfassung	278 (98,6 %)	betrag
- Arbeitsrecht	265 (96,0 %)	zu 100 %
- Mitbestimmungsfragen auf Aufsichtsrat-Ebene	209 (80,1 %)	
- Arbeitssicherheit	193 (76,9 %)	
- Personalkosten	223 (85,8 %)	
- Entgeltabrechnung	248 (94,7 %)	
- Arbeitsgestaltung	177 (75,3 %)	
- Berufsausbildung	270 (97,8 %)	
- betriebliche Weiterbildung	269 (97,1 %)	

7. Sind Sie mit dem derzeitigen Kompetenzbereich des Personalressorts zufrieden?

ja	nein
256 (91,4 %)	24 (8,6 %)

Wenn nicht, glauben Sie, daß

- eine *Erweiterung* des Personalressorts notwendig wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche: (insgesamt 22 Nennungen)
 - Organisation (8)
 - Entgeltabrechnung/Personalkosten/Tarifpolitik (4)
 - Personal Leitender Angestellter (4)
- eine *Reduzierung* des Personalressorts sinnvoll wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche:
 - Soziale Dienste (1)

8. Im Fall von Konzernunternehmen: Haben Sie bei der Formulierung der Personalpolitik Vorgaben durch die Muttergesellschaft zu berücksichtigen?

ja	nein
105 (37,2 %)	175 (62,8 %)

Wenn ja, in welchen Bereichen?

– Personalentwicklung (Management Development)	70
– Sozial- u. Zusatzleistungen	72
– Betriebsvereinbarungen	34
– Sonstiges	16

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Aufsichtsrat

1. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Arbeitnehmerseite* im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
123 (44,1 %)	150 (53,8 %)	6 (2,2 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	29	27
– der Arbeitsdirektor	69	27
– alle Vorstandsmitglieder	17	14

2. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Anteilseignerseite* im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
156 (55,9 %)	45 (16,1 %)	78 (28,0 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	77	13
– der Arbeitsdirektor	21	21
– alle Vorstandsmitglieder	69	25

3. *Anzahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr:*

2	:	85	(31,6 %)
3	:	85	(31,6 %)
4	:	86	(32,0 %)
5	:	10	(3,7 %)
6	:	3	(1,2 %)

4. Gibt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand regelmäßig einen Personalbericht in den Aufsichtsratssitzungen?

– ja, immer	106	(37,7 %)
– nein, nur gelegentlich	105	(37,4 %)
– nein, der Vorstandsvorsitzende trägt den Personalbericht mit vor.	42	(14,9 %)
– nein, es gibt keine Personalberichterstattung im Aufsichtsrat.	28	(10,0 %)

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Betriebsrat

1. An welchen Sitzungen der folgenden Arbeitnehmervertretungen nimmt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand selbst oder einer seiner Personalleiter regelmäßig teil?

	Arbeitsdirektor	Personal- leiter	nicht vorhanden
– Wirtschaftsausschuß	248 (87,9 %)	134	5
– Konzernbetriebsrat	74 (26,2 %)	25	84
– Gesamtbetriebsrat	136 (48,2 %)	90	27
– Betriebsrat	48 (17,0 %)	120	–
– Gesamtbetriebsausschuß	75 (26,6 %)	66	44
– Betriebsausschuß	42 (14,9 %)	103	23
– Betriebsräteversammlung	159 (56,4 %)	91	31
– Betriebsversammlung	214 (75,9 %)	170	–
– Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	81 (28,7 %)	47	103

2. Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu Arbeitnehmervertretern Ihres Unternehmens?

– täglich	20	(7,1 %)
– 3 bis 4 x wöchentlich	99	(35,2 %)
– einmal wöchentlich	97	(34,5 %)
– 1 bis 2 x monatlich	58	(20,6 %)
– nur sporadisch	7	(2,5 %)

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen

1. Bitte geben Sie in folgender Aufstellung durch Ankreuzen an, welche der genannten Bereiche der Personalarbeit Ihnen gegenwärtig wichtig, welche Bereiche eher von geringerer Bedeutung für Sie sind!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	126	89	47	10	1
Personalplanung	175	72	28	3	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	215	53	10	–	–
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	116	110	46	5	1
Arbeitszeitgestaltung	79	107	74	17	1
Personalkosten	153	87	32	5	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	81	99	66	26	5
Personalsysteme	25	75	107	45	9
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	28	84	95	50	18
Führungsleitlinien/-grundsätze	80	92	69	3	6

2. Bitte schätzen Sie nun ab, welchen Stellenwert die eben bereits aufgeführten Bereiche in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Personalarbeit Ihres Unternehmens haben werden. Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Kategorien in folgender Aufgabenliste an!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	120	92	45	16	–
Personalplanung	193	66	14	2	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	248	27	2	–	–
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	98	127	45	3	1
Arbeitszeitgestaltung	118	104	37	9	–
Personalkosten	164	83	23	2	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	97	108	54	14	2
Personalsysteme	27	93	97	40	4
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	39	106	95	23	12
Führungsleitlinien/-grundsätze	78	107	65	22	4

3. In der aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussion werden insbesondere die folgenden Konzepte und Ansätze als zukunftsweisend diskutiert. Bitte beschreiben Sie den Kenntnisstand Ihres Unternehmens hinsichtlich der einzelnen Konzepte und nennen Sie uns, soweit vorhanden, Beispiele für die praktische Umsetzung dieser Ansätze in Ihrem Unternehmen!

	Ist uns unbekannt	Ist uns nur aus der Literatur bekannt	Entsprechende Konzepte sind in der Planung	Entsprechende Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	Entsprechende Konzepte kommen für uns nicht in Betracht	Beispiele*
Strategisches Personalmanagement	12	51	117	76	8	→ Personalentwicklung – Job Rotation – Auslandseinsatz – Personalplanung integriert in Unternehmen-Planung – Traineeprogramm
Human Resource Management	19	92	59	71	10	→ Innerbetriebliche Stellenausschreibung – Personalentwicklung
Individualisierungskonzepte (z. B. Cafeteria)	52	89	37	37	41	→ Menü à la carte – Pkw-Leasing – Teilzeitarbeit – Altersversorgung
Flexibilisierungskonzepte (z. B. Arbeitszeit)	8	11	74	165	11	– Gleitzeit – Samstagsarbeit – 7-Tage-Betrieb – Kapovaz – 5-Schicht-Betrieb
Selbstentwicklung	50	91	30	43	17	– Seminare – Arbeitsstrukturierung

* Verwenden Sie bitte nur Stichworte. Für eventuell erforderliche Erläuterungen benutzen Sie bitte die Rückseite. Danke!

2. Ergebnisse der Aktiengesellschaften *

Allgemeine Daten zum befragten Unternehmen

1. Branche

- Metall	58	(32,0 %)
- Chemie	30	(16,5 %)
- Banken/Versicherungen	22	(12,1 %)
- Handel	13	(7,1 %)
- Nahrung/Genußmittel	4	(2,2 %)
- Öffentliche Unternehmungen	20	(11,0 %)
- Sonstiges		

2. Unternehmungsgröße/Zahl der Mitarbeiter

2 000 – 3 000	40	(22,0 %)
3 000 – 5 000	52	(28,6 %)
5 000 – 10 000	45	(24,8 %)
10 000 – 50 000	35	(19,3 %)
50 000 – 100 000	6	(3,3 %)
mehr als 100 000	3	(1,6 %)

3. Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder:

2	:	10	(5,5 %)
3	:	28	(15,4 %)
4	:	31	(17,1 %)
5	:	35	(19,3 %)
6	:	30	(16,5 %)
7	:	15	(8,2 %)
8	:	9	(9,4 %)
9	:	4	(2,2 %)
10	:	4	(2,2 %)
11	:	4	(2,2 %)
> 11	:	2	(1,1 %)

4. Rechtsform des Unternehmens

- Aktiengesellschaft

* (n = 181)

5. Konzernstruktur

Bei dem befragten Unternehmen handelt es sich um

– eine Holdinggesellschaft	17	(9,3 %)
– eine Konzernobergesellschaft	75	(41,4 %)
– eine Beteiligungsgesellschaft	58	(32,0 %)
– eine konzernfreie Unternehmung	29	(16,0 %)

6. Eigentümerstruktur

– Familiengesellschaft (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	27	(14,9 %)
– Öffentlich-rechtliches Unternehmen	13	(7,1 %)
– Publikumsgesellschaft (Streubesitz \geq 50 % des gez. Kapital)	47	(25,9 %)
– Staatlich beherrschte Unternehmen (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	14	(7,7 %)
– Ausländische Konzerntochter	19	(10,4 %)
– Inländische Konzerntochter	43	(23,7 %)
– Unternehmen mit mehreren gleichstark beteiligten Muttergesellschaften	13	(7,1 %)
– Sonstiges	1	(0,5 %)

Fragen zur Person des Personalvorstands/Arbeitsdirektors

1. Alter des Befragten

– unter 40 Jahre	3	(1,6 %)
– 40 – 44 Jahre	13	(7,1 %)
– 45 – 49 Jahre	38	(20,9 %)
– 50 – 54 Jahre	47	(25,9 %)
– 55 – 59 Jahre	47	(25,9 %)
– über 60 Jahre	33	(18,2 %)

2. Berufliche Qualifikation

(Mehrfachnennungen möglich)

– Lehre	49	(27,0 %)
– Studium	157	(86,7 %)
– Promotion	82	(45,3 %)

Wenn Sie ein Studium absolviert haben: In welchem Studienfach?

– Wirtschaftswissenschaften	65	(41,4 %)
– Rechtswissenschaften	51	(32,4 %)
– Naturwissenschaften	7	(4,4 %)

– Ingenieurwissenschaften	28	(17,8 %)
– Sozialwissenschaften	5	(2,7 %)
– Geisteswissenschaften	–	

3. Welches war Ihre letzte berufliche Position, bevor Sie erstmalig zum Arbeitsdirektor bestellt wurden?

	Im selben Unternehmen	In einem anderen Unternehmen	Im Personalbereich	Nicht im Personalbereich
Vorstandsmitglied	60	27	21	66
Bereichsleiter	42	9	26	25
Hauptabteilungsleiter	15	6	11	10
Betriebsratsvorsitzender	4	1	/	/
Gewerkschaftsfunktionär	2	6	/	/
Sonstige Position	3	3	–	7

Wenn Sie zuvor *nicht* im Personalbereich tätig waren: In welchem Ressort waren Sie beschäftigt?

– Finanz- und Rechnungswesen	36
– Technik/Produktion	23
– Marketing/Vertrieb	10
– Einkauf/Materialwirtschaft	6
– Sparte/Geschäftsbereich	17
– Sonstiges:	2

4. Seit wann haben Sie das Amt des Arbeitsdirektors inne?

vor 1976	7	(3,8 %)
1976	14	(7,7 %)
1977	10	(5,5 %)
1978	16	(8,8 %)
1979	6	(3,3 %)
1980	8	(4,4 %)
1981	8	(4,4 %)
1982	3	(1,6 %)
1983	8	(4,4 %)
1984	10	(5,5 %)
1985	12	(6,6 %)
1986	15	(8,2 %)
1987	26	(14,3 %)
1988	21	(11,6 %)
1989	12	(6,6 %)

5. Wie verlief Ihre Bestellung/Wiederbestellung zum Arbeitsdirektor?

	Erstbestellung		Zweitbestellung	Drittbestellung
Einstimmig	143	(79,0 %)	80	51
Mit Enthaltungen	11	(6,0 %)	7	–
Mit Gegenstimmen	17	(9,3 %)	5	2

Fragen zum Status des Personalressorts im befragten Unternehmen

1. Gab es schon vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Personalressort im Vorstand/in der Geschäftsführung?

ja	nein
132 (72,9 %)	48 (26,5 %)

Wenn ja, wurde das Personalressort damals zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen?

ja	nein
102 (77,2 %)	30 (12,8 %)

2. Wurde der Vorstand/die Geschäftsführung aufgrund der Anwendung des MitbestG 1976 personell erweitert?

ja	nein
35 (19,3 %)	142 (78,4 %)

3. Ist der derzeitige Arbeitsdirektor auch für andere Vorstandsressorts verantwortlich?

ja	nein
143 (79,0 %)	37 (20,4 %)

Wenn ja, um welche(s) Ressort(s) handelt es sich dabei?

– Vorstandsvorsitz/Sprecher des Vorstands	21	(14,6 %)
– Finanz- und Rechnungswesen	46	(32,1 %)
– Technik/Produktion	20	(13,9 %)
– Marketing/Vertrieb	10	(6,9 %)
– Spartenverantwortung	17	(11,8 %)
– Länderverantwortung	9	(6,2 %)
– Sonstiges:		

4. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Aufgaben aus dem Personalressort auf?

100 – 95 %	22	(12,1 %)
95 – 70 %	34	(18,7 %)
70 – 50 %	44	(24,3 %)
50 – 30 %	47	(25,9 %)
< 30 %	31	(17,1 %)

5. Welche der folgenden Aussagen kommen Ihrer Auffassung über die Stellung des Arbeitsdirektors und seines Ressorts am nächsten? (Bis zu 3 Nennungen sind möglich!)

– Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	105	(58,0 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	39	(21,5 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	9	(4,9 %)
– Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	87	(48,0 %)
– Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	118	(65,1 %)
– Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	92	(50,8 %)
– Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	28	(15,4 %)

6. Welchem Vorstandsmitglied sind folgende Kompetenzbereiche federführend bzw. mit allgemeiner Richtlinienkompetenz zugewiesen?

	Personalvorstand/ Arbeitsdirektor	Anderes Vorstandsmitglied
– Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten	134 (74,0 %)	45 (24,8 %)
– Tarifpolitik	173 (95,5 %)	7 (3,8 %)
– Betriebsverfassung	179 (98,8 %)	–

– Arbeitsrecht	169	(93,3 %)	11	(6,0 %)
– Mitbestimmungsfragen auf Aufsichtsrat-Ebene	128	(70,7 %)	49	(27,0 %)
– Arbeitssicherheit	122	(67,4 %)	57	(31,4 %)
– Personalkosten	143	(79,0 %)	36	(19,8 %)
– Entgeltabrechnung	167	(92,2 %)	12	(6,6 %)
– Arbeitsgestaltung	116	(64,0 %)	57	(31,4 %)
– Berufsausbildung	174	(96,1 %)	6	(3,3 %)
– betriebliche Weiterbildung	172	(95,0 %)	8	(4,4 %)

7. Sind Sie mit dem derzeitigen Kompetenzbereich des Personalressorts zufrieden?

ja	nein
163 (90,1 %)	18 (9,9 %)

Wenn nicht, glauben Sie, daß

- eine *Erweiterung* des Personalressorts notwendig wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche: 17
- eine *Reduzierung* des Personalressorts sinnvoll wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche: 1

8. Im Fall von Konzernunternehmen: Haben Sie bei der Formulierung der Personalpolitik Vorgaben durch die Muttergesellschaft zu berücksichtigen?

ja	nein
52 (28,7 %)	149 (71,3 %)

Wenn ja, in welchen Bereichen?

- Personalentwicklung (Management Development) 33
- Sozial- und Zusatzleistungen 35
- Betriebsvereinbarungen 17
- Sonstiges:

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Aufsichtsrat

1. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Arbeitnehmerseite* in Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
84 (46,4 %)	92 (50,8 %)	4 (2,2 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	22	19
– der Arbeitsdirektor	46	20
– alle Vorstandsmitglieder	12	11
– _____		

2. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Anteilseignerseite* im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
95 (52,4 %)	29 (16,0 %)	55 (30,3 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	48	9
– der Arbeitsdirektor	13	12
– alle Vorstandsmitglieder	40	19
– _____		

3. Anzahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr:

2	47	(25,9 %)
3	53	(29,2 %)
4	66	(36,4 %)
5	6	(3,3 %)
6	1	(0,5 %)
7	1	(0,5 %)

4. Gibt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand regelmäßig einen Personalbericht in den Aufsichtsratssitzungen?

– ja, immer	58	(32,0 %)
– nein, nur gelegentlich	78	(43,0 %)
– nein, der Vorstandsvorsitzende trägt den Personalbericht mit vor	24	(13,2 %)
– nein, es gibt keine Personalberichterstattung im Aufsichtsrat	21	(11,6 %)

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Betriebsrat

1. An welchen Sitzungen der folgenden Arbeitnehmervertretungen nimmt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand selbst oder einer seiner Personalleiter regelmäßig teil?

	Arbeitsdirektor	Personalleiter	nicht vorhanden
– Wirtschaftsausschuß	158 (87,2 %)	95	4
– Konzernbetriebsrat	48 (26,5 %)	20	50
– Gesamtbetriebsrat	89 (49,1 %)	65	12
– Betriebsrat	27 (14,9 %)	77	–
– Gesamtbetriebsausschuß	52 (28,7 %)	51	26
– Betriebsausschuß	25 (13,8 %)	64	16
– Betriebsräteversammlung	107 (59,1 %)	64	16
– Betriebsversammlung	137 (75,6 %)	116	–
– Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	55 (30,3 %)	34	63

2. Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu Arbeitnehmervertretern Ihres Unternehmens?

– täglich	15	(8,2 %)
– 3 bis 4 x wöchentlich	56	(30,9 %)
– einmal wöchentlich	68	(37,5 %)
– 1 bis 2 x monatlich	37	(20,4 %)
– nur sporadisch	5	(2,7 %)

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen

1. Bitte geben Sie in folgender Aufstellung durch Ankreuzen an, welche der genannten Bereiche der Personalarbeit Ihnen gegenwärtig wichtig, welche Bereiche eher von geringerer Bedeutung für Sie sind!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	83	56	29	7	–
Personalplanung	116	43	19	–	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	146	27	6	–	–
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	76	72	27	–	–
Arbeitszeitgestaltung	47	74	46	12	–
Personalkosten	105	54	18	–	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	52	61	43	19	–
Personalsysteme	16	51	66	32	4
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	18	55	56	36	12
Führungsleitlinien/-grundsätze	56	58	46	16	4

2. Bitte schätzen Sie nun ab, welchen Stellenwert die eben bereits aufgeführten Bereiche in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Personalarbeit Ihres Unternehmens haben werden. Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Kategorien in folgender Aufgabenliste an!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	75	65	29	7	–
Personalplanung	129	36	11	1	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	164	14	1	–	–
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	63	87	24	2	1
Arbeitszeitgestaltung	77	65	24	5	–
Personalkosten	109	53	12	1	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	63	72	31	11	1
Personalsysteme	17	63	62	26	3
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	24	73	59	16	8
Führungsleitlinien/-grundsätze	51	73	38	13	3

3. In der aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussion werden insbesondere die folgenden Konzepte und Ansätze als zukunftsweisend diskutiert. Bitte beschreiben Sie den Kenntnisstand Ihres Unternehmens hinsichtlich der einzelnen Konzepte und nennen Sie uns, soweit vorhanden, Beispiele für die praktische Umsetzung dieser Ansätze in Ihrem Unternehmen!

	Ist uns unbekannt	Ist uns nur aus der Literatur bekannt	Entsprechende Konzepte sind in der Planung	Entsprechende Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	Entsprechende Konzepte kommen für uns nicht in Betracht,
Strategisches Personalmanagement	5	31	81	47	4
Human Resource Management	14	58	39	45	7
Individualisierungskonzepte (z. B. Cafeteria)	35	62	25	19	25
Flexibilisierungskonzepte (z. B. Arbeitszeit)	4	8	43	112	7
Selbstentwicklung	34	58	24	23	11

3. Ergebnisse der Gesellschaften mit beschränkter Haftung*

Allgemeine Daten zum befragten Unternehmen

1. Branche

- Metall	48	(52,7 %)
- Chemie	11	(12,0 %)
- Banken/Versicherungen	1	(1,0 %)
- Handel	5	(5,4 %)
- Nahrung/Genußmittel	9	(9,8 %)
- Öffentliche Unternehmungen	7	(7,6 %)
- Sonstiges		

2. Unternehmungsgröße/Zahl der Mitarbeiter

2 000 - 3 000	30	(32,9 %)
3 000 - 5 000	29	(31,8 %)
5 000 - 10 000	20	(21,9 %)
10 000 - 50 000	11	(12,0 %)
50 000 - 100 000	1	(1,0 %)
mehr als 100 000	-	

3. Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder

2	:	7	(7,6 %)
3	:	18	(19,7 %)
4	:	31	(34,0 %)
5	:	11	(12,0 %)
6	:	6	(6,5 %)
7	:	10	(10,9 %)
8	:	2	(2,2 %)
9	:	-	
10	:	-	
11	:	-	
> 11	:	1	(1,0 %)

4. Rechtsform des Unternehmens

- GmbH

5. Konzernstruktur: Bei dem befragten Unternehmen handelt es sich um

- eine Holdinggesellschaft	16	(17,5 %)
- eine Konzernobergesellschaft	17	(18,6 %)
- eine Beteiligungsgesellschaft	49	(53,8 %)
- eine konzernfreie Unternehmung	7	(7,6 %)

* (n = 91)

6. Eigentümerstruktur

- Familiengesellschaft (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	16	(17,5 %)
- Öffentlich-rechtliches Unternehmen	4	(4,3 %)
- Publikumsgesellschaft (Streubesitz \geq 50 % des gez. Kapital)	-	
- Staatlich beherrschte Unternehmen (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	5	(5,4 %)
- Ausländische Konzerntochter	28	(30,7 %)
- Inländische Konzerntochter	31	(34,0 %)
- Unternehmen mit mehreren gleichstark beteiligten Muttergesellschaften	5	(8,3 %)
- Sonstiges	2	(2,0 %)

Fragen zur Person des Personalvorstands/Arbeitsdirektors

1. Alter des Befragten

- unter 40 Jahre	2	(2,0 %)
- 40 - 44 Jahre	8	(8,7 %)
- 45 - 49 Jahre	13	(14,2 %)
- 50 - 54 Jahre	24	(26,3 %)
- 55 - 59 Jahre	26	(28,5 %)
- über 60 Jahre	18	(19,7 %)

2. Berufliche Qualifikation (Mehrfachnennungen möglich)

- Lehre	27	(29,6 %)
- Studium	60	(65,9 %)
- Promotion	35	(38,4 %)

Wenn Sie ein Studium absolviert haben: In welchem Studienfach?

- Wirtschaftswissenschaften	36	(60,0 %)
- Rechtswissenschaften	19	(31,6 %)
- Naturwissenschaften	5	(8,3 %)
- Ingenieurwissenschaften	6	(10,0 %)
- Sozialwissenschaften	1	(1,6 %)
- Geisteswissenschaften	-	

3. Welches war Ihre letzte berufliche Position, bevor Sie erstmalig zum Arbeitsdirektor bestellt wurden?

	Im selben Unternehmen	In einem anderen Unternehmen	Im Personalbereich	Nicht im Personalbereich
Vorstandsmitglied	25	13	12	26
Bereichsleiter	24	13	27	10
Hauptabteilungsleiter	8	1	6	3
Betriebsratsvorsitzender	2	–	/	/
Gewerkschaftsfunktionär	–	1	/	/
Sonstige Position	3	1	1	3

Wenn Sie zuvor *nicht* im Personalbereich tätig waren: In welchem Ressort waren Sie beschäftigt?

– Finanz- und Rechnungswesen	20
– Technik/Produktion	10
– Marketing/Vertrieb	6
– Einkauf/Materialwirtschaft	2
– Sparte/Geschäftsbereich	2
– Sonstiges:	5

4. *Seit wann* haben Sie das Amt des Arbeitsdirektors inne?

vor 1976	1	(1,0 %)
1976	5	(5,4 %)
1977	2	(2,1 %)
1978	15	(16,4 %)
1979	2	(2,1 %)
1980	3	(3,1 %)
1981	2	(2,1 %)
1982	5	(5,4 %)
1983	8	(8,7 %)
1984	2	(2,1 %)
1985	4	(4,2 %)
1986	6	(6,5 %)
1987	9	(9,8 %)
1988	10	(10,9 %)
1989	12	(13,1 %)

5. Wie verlief Ihre Bestellung/Wiederbestellung zum Arbeitsdirektor?

	Erstbestellung		Zweitbestellung	Drittbestellung
Einstimmig	79	(86,8 %)	48	21
Mit Enthaltungen	6	(6,5 %)	1	–
Mit Gegenstimmen	1	(1,0 %)	–	–

Fragen zum Status des Personalressorts im befragten Unternehmen

1. Gab es schon vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Personalressort im Vorstand/in der Geschäftsführung?

ja	nein
45 (49,4 %)	43 (47,2 %)

Wenn ja, wurde das Personalressort damals zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen?

ja	nein
37 (82,2 %)	8 (17,8 %)

2. Wurde der Vorstand/die Geschäftsführung aufgrund der Anwendung des MitbestG 1976 personell erweitert?

ja	nein
31 (34,0 %)	58 (63,7 %)

3. Ist der derzeitige Arbeitsdirektor auch für andere Vorstandsressorts verantwortlich?

ja	nein
57 (62,6 %)	33 (36,2 %)

Wenn ja, um welche(s) Ressort(s) handelt es sich dabei?

– Vorstandsvorsitz/Sprecher des Vorstands	11	(19,2 %)
– Finanz- und Rechnungswesen	20	(35,0 %)
– Technik/Produktion	8	(14,0 %)
– Marketing/Vertrieb	4	(7,0 %)
– Spartenverantwortung	6	(10,5 %)
– Länderverantwortung	2	(3,5 %)
– Sonstiges:		

4. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Aufgaben aus dem Personalressort auf?

100 – 95 %	19	(20,8 %)
95 – 70 %	27	(29,6 %)
70 – 50 %	14	(15,3 %)
50 – 30 %	18	(19,7 %)
30 %	12	(13,1 %)

5. Welche der folgenden Aussagen kommen Ihrer Auffassung über die Stellung des Arbeitsdirektors und seines Ressorts am nächsten? (Bis zu 3 Nennungen sind möglich!)

– Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	59	(64,8 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	31	(34,0 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	5	(5,4 %)
– Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	49	(53,8 %)
– Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	51	(56,0 %)
– Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	45	(49,4 %)
– Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	13	(14,2 %)

6. Welchem Vorstandsmitglied sind folgende Kompetenzbereiche federführend bzw. mit allgemeiner Richtlinienkompetenz zugewiesen?

	Personavorstand/ Arbeitsdirektor		Anderes Vorstandsmitglied	
– Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten	74	(81,3 %)	14	(15,3 %)
– Tarifpolitik	89	(97,8 %)	2	(2,1 %)
– Betriebsverfassung	89	(97,8 %)	–	
– Arbeitsrecht	87	(95,5 %)	2	(2,1 %)

– Mitbestimmungsfragen auf Aufsichtsrat-Ebene	74	(81,3 %)	16	(17,5 %)
– Arbeitssicherheit	64	(70,3 %)	16	(17,5 %)
– Personalkosten	74	(81,3 %)	13	(14,2 %)
– Entgeltabrechnung	73	(80,2 %)	12	(13,1 %)
– Arbeitsgestaltung	54	(59,3 %)	19	(20,8 %)
– Berufsausbildung	87	(95,5 %)	3	(3,2 %)
– betriebliche Weiterbildung	88	(96,6 %)	2	(2,1 %)

7. Sind Sie mit dem derzeitigen Kompetenzbereich des Personalressorts zufrieden?

ja	nein
85 (93,3 %)	5 (5,4 %)

Wenn nicht, glauben Sie, daß

- eine *Erweiterung* des Personalressorts notwendig wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche: 5
- eine *Reduzierung* des Personalressorts sinnvoll wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche:

8. Im Fall von Konzernunternehmen: Haben Sie bei der Formulierung der Personalpolitik Vorgaben durch die Muttergesellschaft zu berücksichtigen?

ja	nein
51 (56,0 %)	40 (44,0 %)

Wenn ja, in welchen Bereichen?

- Personalentwicklung (Management Development) 36
- Sozial- und Zusatzleistungen 36
- Betriebsvereinbarungen 16
- Sonstiges:

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Aufsichtsrat

1. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
34 (37,3 %)	53 (58,2 %)	2 (2,1 %)

- | | | |
|----------------------------|------------|--------------|
| Wenn ja, | regelmäßig | gelegentlich |
| – der Vorstandsvorsitzende | 7 | 8 |
| – der Arbeitsdirektor | 21 | 6 |
| – alle Vorstandsmitglieder | 5 | 2 |

2. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Anteilseignerseite* im Aufsichtsrat teil?

	ja	nein	es gibt keine
	55 (60,4 %)	15 (16,4 %)	20 (21,9 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	26	2
– der Arbeitsdirektor	7	8
– alle Vorstandsmitglieder	28	6

3. Anzahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr:

2	34	(37,3 %)
3	27	(29,6 %)
4	20	(21,9 %)
5	4	(4,3 %)

4. Gibt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand regelmäßig einen Personalbericht in den Aufsichtsratssitzungen?

– ja, immer	47	(51,6 %)
– nein, nur gelegentlich	24	(26,3 %)
– nein, der Vorstandsvorsitzende trägt den Personalbericht mit vor	14	(15,3 %)
– nein, es gibt keine Personalberichterstattung im Aufsichtsrat	6	(6,5 %)

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Betriebsrat

1. An welchen Sitzungen der folgenden Arbeitnehmervertretungen nimmt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand selbst oder einer seiner Personalleiter regelmäßig teil?

	Personavorstand/ Arbeitsdirektor		Anderes Vorstandsmitglied	
– Wirtschaftsausschuß	80	(87,9 %)	33	1
– Konzernbetriebsrat	23	(25,2 %)	3	31
– Gesamtbetriebsrat	40	(43,9 %)	21	13
– Betriebsrat	19	(20,8 %)	39	–
– Gesamtbetriebsausschuß	22	(24,1 %)	14	17
– Betriebsausschuß	15	(16,4 %)	36	6
– Betriebsräteversammlung	46	(50,5 %)	23	15

- Betriebsversammlung	68	(74,7 %)	50	-
- Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	25	(27,4 %)	13	34

2. Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu Arbeitnehmervertretern Ihres Unternehmens?

- täglich	5	(5,4 %)
- 3 bis 4 x wöchentlich	39	(42,8 %)
- einmal wöchentlich	27	(29,6 %)
- 1 bis 2 x monatlich	17	(18,6 %)
- nur sporadisch	2	(2,1 %)

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen

1. Bitte geben Sie in folgender Aufstellung durch Ankreuzen an, welche der genannten Bereiche der Personalarbeit Ihnen gegenwärtig wichtig, welche Bereiche eher von geringerer Bedeutung für Sie sind!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	39	31	15	3	-
Personalplanung	53	27	7	-	-
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	62	23	4	-	-
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	36	35	16	-	-
Arbeitszeitgestaltung	31	30	23	4	-
Personalkosten	43	30	12	-	-
Unternehmensphilosophie/-kultur	23	36	21	7	-
Personalsysteme	8	21	37	12	5
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	9	23	36	14	6
Führungsleitlinien/-grundsätze	23	27	22	15	2

2. Bitte schätzen Sie nun ab, welchen Stellenwert die eben bereits aufgeführten Bereiche in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Personalarbeit Ihres Unternehmens haben werden. Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Kategorien in folgender Aufgabenliste an!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils- teils	Eher unwichtig	Ohne Be- deutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	42	22	15	8	–
Personalplanung	57	28	2	1	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	75	12	1	–	–
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	32	35	19	1	–
Arbeitszeitgestaltung	38	32	13	4	–
Personalkosten	50	26	10	1	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	29	33	21	3	1
Personalsysteme	9	26	32	13	1
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	11	31	34	7	4
Führungsleitlinien/-grundsätze	23	31	25	8	1

3. In der aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussion werden insbesondere die folgenden Konzepte und Ansätze als zukunftsweisend diskutiert. Bitte beschreiben Sie den Kenntnisstand Ihres Unternehmens hinsichtlich der einzelnen Konzepte und nennen Sie uns, soweit vorhanden, Beispiele für die praktische Umsetzung dieser Ansätze in Ihrem Unternehmen!

	Ist uns unbekannt	Ist uns nur aus der Literatur bekannt	Entsprechende Konzepte sind in der Planung	Entsprechende Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	Entsprechende Konzepte kommen für uns nicht in Betracht
Strategisches Personalmanagement	3	20	32	25	4
Human Resource Management	2	32	19	22	3
Individualisierungskonzepte (z. B. Cafeteria)	16	25	10	15	14
Flexibilisierungskonzepte (z. B. Arbeitszeit)	3	3	28	48	3
Selbstentwicklung	14	30	5	18	5

4. Ergebnisse der öffentlichen Unternehmen *

Allgemeine Daten zum befragten Unternehmen

1. Branche

- Metall	<input type="checkbox"/>	
- Chemie	<input type="checkbox"/>	
- Banken/Versicherungen	<input type="checkbox"/>	
- Handel	<input type="checkbox"/>	
- Nahrung/Genußmittel	<input type="checkbox"/>	
- Öffentliche Unternehmungen	<input type="checkbox"/>	n = 28
- Sonstiges		

2. Unternehmungsgröße/Zahl der Mitarbeiter

2 000 –	3 000	9	(32,1 %)
3 000 –	5 000	12	(42,8 %)
5 000 –	10 000	5	(17,8 %)
10 000 –	50 000	1	(3,5 %)
50 000 –	100 000	1	(3,5 %)
mehr als	100 000	–	

3. Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder:

Vorstandsmitglied	Anzahl	Anzahl	
Anzahl		Öffentliche Unternehmen	
2	–		
3	10		(35,7 %)
4	13		(46,4 %)
5	3		(10,7 %)
6	–		
7	1		(3,5 %)
8	–		
9	–		
10	–		
20	1		(3,5 %)

4. Rechtsform des Unternehmens

- Aktiengesellschaft	21	(75,0 %)
- GmbH	7	(25,0 %)
- GmbH & Co KG	–	
- Kommanditgesellschaft aA	–	

* (n = 28)

5. Konzernstruktur

Bei dem befragten Unternehmen handelt es sich um

– eine Holdinggesellschaft	9	(32,1 %)
– eine Konzernobergesellschaft	7	(25,0 %)
– eine Beteiligungsgesellschaft	8	(28,5 %)
– eine konzernfreie Unternehmung	4	(14,2 %)

6. Eigentümerstruktur

– Familiengesellschaft (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	–	
– Öffentlich-rechtliches Unternehmen	14	(50 %)
– Publikumsgesellschaft (Streubesitz \geq 50 % des gez. Kapital)	–	
– Staatlich beherrschte Unternehmen (Anteil am gez. Kapital \geq 50 %)	11	(39,2 %)
– Ausländische Konzerntochter	–	
– Inländische Konzerntochter	2	(7,1 %)
– Unternehmen mit mehreren gleichstark beteiligten Muttergesellschaften	1	(3,5 %)
– Sonstiges		

Fragen zur Person des Personalvorstands/Arbeitsdirektors

1. Alter des Befragten

– unter 40 Jahre	3	(10,7 %)
– 40 – 44 Jahre	3	(10,7 %)
– 45 – 49 Jahre	3	(10,7 %)
– 50 – 54 Jahre	9	(32,1 %)
– 55 – 59 Jahre	3	(10,7 %)
– über 60 Jahre	7	(25,0 %)

2. Berufliche Qualifikation (Mehrfachnennungen möglich)

– Lehre	19	(67,8 %)
– Studium	13	(46,4 %)
– Promotion	3	(10,7 %)

Wenn Sie ein Studium absolviert haben: In welchem Studienfach?

– Wirtschaftswissenschaften	5
– Rechtswissenschaften	2
– Naturwissenschaften	–

- Ingenieurwissenschaften -
- Sozialwissenschaften 6
- Geisteswissenschaften -

3. Welches war Ihre letzte berufliche Position, bevor Sie erstmalig zum Arbeitsdirektor bestellt wurden?

	Im selben Unternehmen	In einem anderen Unternehmen	Im Personalbereich	Nicht im Personalbereich
Vorstandsmitglied	-	3	2	1
Bereichsleiter	4	2	5	1
Hauptabteilungsleiter	5	1	5	1
Betriebsratsvorsitzender	4	1	/	/
Gewerkschaftsfunktionär	1	4	/	/
Sonstige Position	-	3	-	3

Wenn Sie zuvor *nicht* im Personalbereich tätig waren: In welchem Ressort waren Sie beschäftigt?

- Finanz- u. Rechnungswesen -
- Technik/Produktion -
- Marketing/Vertrieb 1
- Einkauf/Materialwirtschaft -
- Sparte/Geschäftsbereich -
- Sonstiges: 4

4. Seit wann haben Sie das Amt des Arbeitsdirektors inne?

vor 1976	1	(3,5 %)
1976	2	(7,1 %)
1977	1	(3,5 %)
1978	4	(14,2 %)
1979	1	(3,5 %)
1980	-	
1981	2	(7,1 %)
1982	2	(7,1 %)
1983	-	
1984	2	(7,1 %)
1985	-	
1986	2	(7,1 %)
1987	3	(10,7 %)
1988	1	(3,5 %)
1989	6	(21,4 %)

5. Wie verlief Ihre Bestellung/Wiederbestellung zum Arbeitsdirektor?

	Erstbestellung	Zweitbestellung	Drittbestellung
Einstimmig	22 (78,5 %)	15	9
Mit Enthaltungen	2 (7,1 %)	–	–
Mit Gegenstimmen	4 (14,2 %)	1	–

Fragen zum Status des Personalressorts im befragten Unternehmen

1. Gab es schon vor Inkrafttreten des MitbestG 1976 ein Personalressort im Vorstand/in der Geschäftsführung?

ja	nein
14 (50 %)	14 (50 %)

Wenn ja, wurde das Personalressort damals zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen?

ja	nein
12	2

2. Wurde der Vorstand/die Geschäftsführung aufgrund der Anwendung des MitbestG 1976 personell erweitert?

ja	nein
13 (46,4 %)	15 (53,6 %)

3. Ist der derzeitige Arbeitsdirektor auch für andere Vorstandsressorts verantwortlich?

ja	nein
16 (57,1 %)	11 (42,9 %)

Wenn ja, um welche(s) Ressort(s) handelt es sich dabei?

- | | |
|---|----|
| – Vorstandsvorsitz/Sprecher des Vorstands | – |
| – Finanz- und Rechnungswesen | 1 |
| – Technik/Produktion | 1 |
| – Marketing/Vertrieb | 1 |
| – Spartenverantwortung | 3 |
| – Länderverantwortung | 1 |
| – Sonstiges: | 12 |

4. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Aufgaben aus dem Personalressort auf?

100	– 95 %	6	(21,4 %)
95	– 70 %	9	(32,1 %)
70	– 50 %	8	(28,5 %)
50	– 30 %	2	(7,1 %)
	30 %	1	(3,5 %)

5. Welche der folgenden Aussagen kommen Ihrer Auffassung über die Stellung des Arbeitsdirektors und seines Ressorts am nächsten? (Bis zu 3 Nennungen sind möglich!)

– Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit.	12	(42,8 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte ein „gestandener Personalmann“ sein.	10	(35,7 %)
– Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	1	(3,5 %)
– Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	20	(71,4 %)
– Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	22	(78,5 %)
– Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	11	(39,2 %)
– Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	–	

6. Welchem Vorstandsmitglied sind folgende Kompetenzbereiche federführend bzw. mit allgemeiner Richtlinienkompetenz zugewiesen?

	Personalvorstand/ Arbeitsdirektor	Anderes Vorstandsmitglied
- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten	22 (78,5 %)	3
- Tarifpolitik	27 (96,4 %)	-
- Betriebsverfassung	27 (96,4 %)	-
- Arbeitsrecht	26 (92,8 %)	1
- Mitbestimmungsfragen auf Aufsichtsrat-Ebene	22 (78,5 %)	5
- Arbeitssicherheit	23 (82,1 %)	4
- Personalkosten	23 (82,1 %)	4
- Entgeltabrechnung	26 (92,8 %)	1
- Arbeitsgestaltung	21 (74,9 %)	5
- Berufsausbildung	27 (96,4 %)	1
- betriebliche Weiterbildung	27 (96,4 %)	1

7. Sind Sie mit dem derzeitigen Kompetenzbereich des Personalressorts zufrieden?

ja	nein
20 (71,4 %)	8 (28,5 %)

Wenn nicht, glauben Sie, daß

- eine <i>Erweiterung</i> des Personalressorts notwendig wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche:	6	(21,4 %)
- eine <i>Reduzierung</i> des Personalressorts sinnvoll wäre, und zwar um die folgenden Aufgabenbereiche:	1	(3,5 %)

8. Im Fall von Konzernunternehmen: Haben Sie bei der Formulierung der Personalpolitik Vorgaben durch die Muttergesellschaft zu berücksichtigen?

ja	nein
3 (10,7 %)	25 (89,2 %)

Wenn ja, in welchen Bereichen?

- Personalentwicklung (Management Development)	1
- Sozial- u. Zusatzleistungen	2
- Betriebsvereinbarungen	1
- Sonstiges:	-

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Aufsichtsrat

1. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Arbeitnehmerseite* im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
22 (78,5 %)	6 (21,4 %)	–

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	–	1
– der Arbeitsdirektor	10	3
– alle Vorstandsmitglieder	8	2

2. Nehmen Vorstandsmitglieder an den Vorbesprechungen der *Anteilseignerseite* im Aufsichtsrat teil?

ja	nein	es gibt keine
9 (32,1 %)	12 (42,8 %)	7 (25,0 %)

Wenn ja,

	regelmäßig	gelegentlich
– der Vorstandsvorsitzende	4	–
– der Arbeitsdirektor	1	1
– alle Vorstandsmitglieder	4	–

3. *Anzahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr:*

Anzahl Aufsichtsrat-Sitzungen		
2	1	(3,5 %)
3	11	(39,2 %)
4	10	(35,7 %)
5	3	(10,7 %)
6	1	(3,5 %)

4. Gibt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand regelmäßig einen Personalbericht in den Aufsichtsratssitzungen?

– ja, immer	4	(14,2 %)
– nein, nur gelegentlich	21	(74,9 %)
– nein, der Vorstandsvorsitzende trägt den Personalbericht mit vor	–	
– nein, es gibt keine Personalberichterstattung im Aufsichtsrat	3	(10,7 %)

Fragen zum Bereich Arbeitsdirektor – Betriebsrat

1. An welchen Sitzungen der folgenden Arbeitnehmervertretungen nimmt der Arbeitsdirektor/Personalvorstand selbst oder einer seiner Personalleiter regelmäßig teil?

	Arbeits- direktor		Personal- leiter	Nicht vorhanden
– Wirtschaftsausschuß	22	(78,5 %)	8	1
– Konzernbetriebsrat	3	(10,7 %)	2	13
– Gesamtbetriebsrat	6	(21,4 %)	2	6
– Betriebsrat	7	(24,9 %)	12	–
– Gesamtbetriebsausschuß	4	(14,2 %)	5	6
– Betriebsausschuß	14	(49,9 %)	16	23
– Betriebsräteversammlung	6	(21,4 %)	3	5
– Betriebsversammlung	25	(89,2 %)	13	–
– Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	2	(7,1 %)	2	13

2. Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu Arbeitnehmervertretern Ihres Unternehmens?

– täglich	9	(32,1 %)
– 3 bis 4 x wöchentlich	9	(32,1 %)
– einmal wöchentlich	8	(28,5 %)
– 1 bis 2 x monatlich	1	(3,5 %)
– nur sporadisch	–	

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen

1. Bitte geben Sie in folgender Aufstellung durch Ankreuzen an, welche der genannten Bereiche der Personalarbeit Ihnen gegenwärtig wichtig, welche Bereiche eher von geringerer Bedeutung für Sie sind!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils-teils	Eher unwichtig	Ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	15	6	6	–	–
Personalplanung	19	8	–	–	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	17	9	1	–	–
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	20	4	3	–	–
Arbeitszeitgestaltung	7	13	5	2	–
Personalkosten	13	9	5	–	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	9	6	7	5	–
Personalsysteme	5	6	9	7	–
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	6	5	11	1	4
Führungsleitlinien/-grundsätze	10	9	7	1	–

2. Bitte schätzen Sie nun ab, welchen Stellenwert die eben bereits aufgeführten Bereiche in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Personalarbeit Ihres Unternehmens haben werden. Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Kategorien in folgender Aufgabenliste an!

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils- teils	Eher unwichtig	Ohne Be- deutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	15	5	7	–	–
Personalplanung	21	6	–	–	–
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	23	3	1	–	–
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	14	9	4	–	–
Arbeitszeitgestaltung	6	15	5	1	–
Personalkosten	15	11	1	–	–
Unternehmensphilosophie/-kultur	9	8	8	2	–
Personalsysteme	7	4	8	8	–
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	7	6	9	2	3
Führungsleitlinien/-grundsätze	10	11	4	2	–

3. In der aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussion werden insbesondere die folgenden Konzepte und Ansätze als zukunftsweisend diskutiert. Bitte beschreiben Sie den Kenntnisstand Ihres Unternehmens hinsichtlich der einzelnen Konzepte und nennen Sie uns, soweit vorhanden, Beispiele für die praktische Umsetzung dieser Ansätze in Ihrem Unternehmen!

	Ist uns unbekannt	Ist uns nur aus der Literatur bekannt	Entsprechende Konzepte sind in der Planung	Entsprechende Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	Entsprechende Konzepte kommen für uns nicht in Betracht
Strategisches Personalmanagement	1	6	1	1	4
Human Resource Management	1	7	6	6	4
Individualisierungskonzepte (z. B. Cafeteria)	6	6	4	3	7
Flexibilisierungskonzepte (z. B. Arbeitszeit)	1	2	7	16	1
Selbstentwicklung	4	5	5	6	2

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Drei theoretische Perspektiven des Personalwesens	8
Abb. 3.1:	Entwicklungsphasen des Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland bis ca. 1985	13
Abb. 3.2:	Entwicklungsphasen des Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland ab 1985	14
Abb. 3.3:	Stärke des Einflusses der einzelnen Faktoren auf die zunehmende Bedeutung des Personalwesens nach Meinung der befragten Personal- berater und der befragten Unternehmer	15
Abb. 3.4:	Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens	16
Abb. 3.5:	Unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Personalfunktion	19
Abb. 3.6:	Organisation nach Mitarbeitergruppen	27
Abb. 3.7:	Zentralressort Personal mit dezentral angegliederten Personal- abteilungen	29
Abb. 3.8:	Hierarchische Einstufung der Personalleitung nach Unternehmens- größe 1975 und 1987	30
Abb. 3.9:	Bedeutungswandel der Personalfunktion	32
Abb. 3.10:	Personalarbeit und Arbeitsbeziehungen	32
Abb. 3.11:	Repräsentation der Personalfunktion auf Board-Ebene	36
Abb. 4.1:	Ebenen und Akteure der Handlungssituation des Arbeitsdirektors ...	40
Abb. 4.2:	Variablen-Zusammenhang zur Analyse der Handlungssituationen des Arbeitsdirektors	44
Abb. 5.1:	Empirische Untersuchungen über Arbeitsdirektoren	54
Abb. 6.1:	Check-List zum Vorstellungsgespräch	60
Abb. 6.2:	Mitbestimmungsrechtliche Struktur der beteiligten Unternehmen ...	61
Abb. 6.3:	Ursprünglicher und verwirklichter Untersuchungsumfang	61
Abb. 6.4:	Die Verteilung der durchgeführten Interviews auf die sechs Personengruppen	63
Abb. 6.5:	Die Verteilung der Interviews auf die beteiligten Unternehmen nach Anzahl der Interviews pro Unternehmen	63
Abb. 6.6:	Datenbasis der Untersuchung (Materialstruktur)	64

Abb. 7.1:	Verteilung der untersuchten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl	68
Abb. 7.2:	Mitarbeiterzahl; Vergleich zwischen Grundgesamtheit zum 31.12.1984 und Untersuchungssample	69
Abb. 7.3:	Mitarbeiterzahl; Vergleich zwischen AG und GmbH zum 31.12.1984 und Untersuchungssample	69
Abb. 7.4:	Unternehmen nach Umsatz 1985	70
Abb. 7.5:	Unternehmensentwicklung der befragten Unternehmen	72
Abb. 7.6:	Alternative Unternehmensentwicklung	72
Abb. 7.7:	Branche/Betreuungsbereich der DGB-Gewerkschaften – ein Vergleich zwischen Untersuchungssample und der Grundgesamtheit der 1976er Unternehmen	73
Abb. 7.8:	Branchenzugehörigkeit – Ein Vergleich zwischen Untersuchs- sample und der Grundgesamtheit der 1976er Unternehmen	74
Abb. 7.9:	Produktprogramm und Unternehmensentwicklung	75
Abb. 7.10:	Änderung des Produktprogrammes bei expandierender Unternehmensentwicklung (Umsatzentwicklung)	75
Abb. 7.11:	Rechtsform der befragten Unternehmen – Vergleich von Grund- und Untersuchungsgesamtheit	77
Abb. 8.1:	Mitbestimmungsrechtliche Regelungen auf Unternehmensebene . . .	81
Abb. 8.2:	Mitbestimmungsrechtliche Regelungen bei der jeweiligen Obergesellschaft	81
Abb. 8.3:	Mitbestimmungsrechtliche Regelungen bei Beteiligungsgesellschaften	82
Abb. 8.4:	Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrates	82
Abb. 8.5:	Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte	84
Abb. 8.6:	Art der zustimmungspflichtigen Geschäfte	84
Abb. 8.7:	Zustimmungspflichtige Geschäfte mit besonderer Bedeutung für das Personal- und Sozialwesen	85
Abb. 8.8:	Die Besetzung der vier meistgenannten Aufsichtsratsausschüsse in Unternehmen nach dem MitbestG von 1976	86
Abb. 8.9:	Vertretung des Unternehmens im Branchenverband	87
Abb. 8.10:	Mitgliedschaft in Verbänden der Wirtschaft	88
Abb. 8.11:	Mitgliedschaft in Gewerkschaften und Hans-Böckler-Stiftung	89

Abb. 8.12:	Mitgliedschaft in Berufsverbänden	89
Abb. 8.13:	Vertretung des Unternehmens im Arbeitgeberverband	89
Abb. 8.14:	Vertretene Gewerkschaften – Häufigkeit des Auftretens	90
Abb. 8.15:	Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad	91
Abb. 8.16:	Vertretung unterschiedlicher Gewerkschaften im Aufsichtsrat	92
Abb. 8.17:	Tarifvertragsformen	92
Abb. 8.18:	Spezielle Tarifverträge	94
Abb. 8.19:	Gewerkschaftliche Vertrauensleute, Betriebsräte und Mitarbeiterzahl ..	95
Abb. 8.20:	Doppelfunktionen der internen Arbeitnehmer-Vertreter	96
Abb. 8.21:	Inhalte von Betriebsvereinbarungen und ihre Verteilung	98
Abb. 8.22:	Gegenstand von Einigungsstellenverfahren	99
Abb. 8.23:	Anzahl Arbeitsdirektoren im Unternehmen bzw. Konzern	102
Abb. 8.24:	Zahl der Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder in Unternehmen nach dem MitbestG 1976	103
Abb. 9.1:	Vergleich von Untersuchungssample und Grundgesamtheit hin- sichtlich der Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen	106
Abb. 9.2:	Darstellung der Konzernierungssituation bei Gerum/Steinmann/ Fees	106
Abb. 9.3:	Konzernstruktur der befragten Unternehmen	107
Abb. 9.4:	Rechtsformspezifische Unterschiede in der Konzernstruktur von Aktiengesellschaften und GmbHs	107
Abb. 9.5:	Konzernstruktur	108
Abb. 9.6:	Organisationsstruktur der untersuchten Unternehmen	109
Abb. 9.7:	„Tradition“ des Personalressorts im Vorstand	112
Abb. 9.8:	Branchenvergleich zum Status des Personalressorts im Vorstand 1976–89	113
Abb. 9.9:	Zusatzressorts der Arbeitsdirektoren	114
Abb. 9.10:	Vergleich der Zusatzressorts bei öffentlichen und privat- wirtschaftlichen Unternehmen	115
Abb. 9.11:	Zusammenhang zwischen der für Personalfragen aufgewendeten Arbeitszeit und der Übernahme von Zusatzressorts durch den Arbeitsdirektor	116

Abb. 9.12:	Zusammenhänge zwischen der Variablen „Anteil der Arbeitszeit für Personalarbeit“ und dem jeweiligen Zusatzressort	117
Abb. 9.13:	Branchenspezifischer Vergleich des Anteils von Personalfragen an der Arbeitszeit: Negativbeispiele	117
Abb. 9.14:	Aufbau des Kernfunktionsbereichs Personalwesen	118
Abb. 9.15:	Zuständigkeitsprofil Personalressort	119
Abb. 9.16:	Zuständigkeitsprofil Personalvorstand/Personalressort (alleinige Zuständigkeit) in Prozent	120
Abb. 9.17:	Funktionale Anbindung von dezentralen Personalabteilungen	125
Abb. 9.18:	Anzahl der Betriebsratsorgane	125
Abb. 9.19:	Anzahl der Betriebsräte (Personen)	126
Abb. 9.20:	Anteil der Betriebsratsmitglieder an der inländischen Belegschaft ..	127
Abb. 9.21:	Praxis der Freistellung von Betriebsräten	127
Abb. 9.22:	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad von Betriebsräten	128
Abb. 9.23:	Anzahl Betriebsversammlungen pro Jahr	129
Abb. 9.24:	Existenz von Sprecherausschüssen	130
Abb. 10.1:	Bisheriger Untersuchungszusammenhang	132
Abb. 10.2:	Altersstruktur der befragten Arbeitsdirektoren	135
Abb. 10.3:	Altersstruktur von 281 Arbeitsdirektoren/Personalvorständen nach dem MitbestG 1976	136
Abb. 10.4:	Altersstruktur aufgrund des Kriteriums „Alter zum Zeitpunkt der ersten Bestellung zum Arbeitsdirektor/Personalvorstand“	137
Abb. 10.5:	Dauer der Tätigkeit als Arbeitsdirektor/Personalvorstand	137
Abb. 10.6:	Qualifikationsstruktur der befragten Personalvorstände	139
Abb. 10.7:	Studienfächer der befragten Arbeitsdirektoren (Doppel-/Zweitstudiengänge konnten nicht berücksichtigt werden)	140
Abb. 10.8:	Position vor Bestellung zum Arbeitsdirektor	141
Abb. 10.9:	Letzte berufliche Position vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor: Tätigkeit im selben oder anderen Unternehmen	142
Abb. 10.10:	Personalprofil und Fachfremde im Arbeitsdirektoren-Ressort	142
Abb. 10.11:	Bei Fachfremden: Ressort vor der Arbeitsdirektoren-Bestellung ...	143
Abb. 10.12:	Bestellung: Stimmverhältnisse	144

Abb. 10.13:	Bestellung: Gegenkandidaten	144
Abb. 10.14:	Ergebnisse bei der Erstbestellung	145
Abb. 10.15:	Ergebnisse bei der Zweit- und Drittbestellung	145
Abb. 10.16:	Personalpolitische Vorgaben durch die Muttergesellschaft oder Konzernobergesellschaft	147
Abb. 10.17:	Zusammenhang zwischen Eigentümerstruktur und der Existenz von personalpolitischen Vorgaben durch die Konzernmutter	148
Abb. 10.18:	Personalpolitische Kompetenzbereiche und ihre Eingliederung in das Arbeitsdirektor-Ressort	150
Abb. 10.19:	Wahrnehmung personalpolitischer Ressortkompetenzen durch andere Vorstandsmitglieder	151
Abb. 10.20:	Ressortzuständigkeit der befragten Vorstandskollegen des Arbeitsdirektors	155
Abb. 10.21:	Einbeziehung der Vorstandskollegen in personalpolitische Entscheidungen	157
Abb. 10.22:	Beratungs- und Entscheidungskompetenzen der Vorstandskollegen in Personalgrundsatzfragen	158
Abb. 10.23:	Zufriedenheit/Unzufriedenheit der Betriebsräte mit dem Kompetenzbereich der Arbeitsdirektoren	161
Abb. 10.24:	Teilnahme des Arbeitsdirektors und anderer Vorstandsmitglieder an den Sitzungen betrieblicher Arbeitnehmervertretungen	162
Abb. 10.25:	Teilnahmeverhalten der befragten Arbeitsdirektoren bei Betriebsversammlungen	163
Abb. 10.26:	Teilnahme des Arbeitsdirektors oder eines seiner Personalleiter an Sitzungen von Arbeitnehmervertretungen	164
Abb. 10.27:	Kontaktintensität zwischen Arbeitsdirektor und betrieblichen Arbeitnehmervertretern	166
Abb. 10.28:	Zusammenhang zwischen „Zusatzressort des Arbeitsdirektors“ und der „Kontaktintensität zu Arbeitnehmervertretern“	166
Abb. 10.29:	Zusammenhang zwischen dem Anteil, den ein Arbeitsdirektor von seiner Arbeitszeit für Personalfragen aufwendet, und der Kontaktintensität zu Arbeitnehmervertretern	167
10.30:	Unterschiede in der Kooperation zwischen Betriebsrat und Vorstand (vor 1976 gegenüber dem Zeitpunkt der Befragung)	169

Abb. 10.31:	Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte über die Einbringung von Alternativkonzepten	170
Abb. 10.32:	Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats	171
Abb. 10.33:	Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Vorbesprechungen der Anteilseignervertreter des Aufsichtsrats	172
Abb. 10.34:	Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Aufsichtsratsvorbesprechungen – Branchenspezifische Betrachtung	174
Abb. 10.35:	Beurteilung des Kompetenzbereichs des Arbeitsdirektors durch die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat	178
Abb. 10.36:	Rolle des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen Entscheidungen aus Sicht der externen Arbeitnehmervertreter	179
Abb. 10.37:	Position und Funktion der 22 befragten Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat	179
Abb. 10.38:	Einschätzung des Kompetenzbereichs des Arbeitsdirektors durch die Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat	181
Abb. 10.39:	Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	182
Abb. 10.40:	Abstimmungsverhalten der Aufsichtsratsbanken	183
Abb. 10.41:	Einflußnahme der Anteilseignerseite auf Vorstandentscheidungen	184
Abb. 10.42:	Einschätzung der Rolle des Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat durch die Anteilseignerseite	186
Abb. 10.43:	Kontakte der Gewerkschaftsvertreter zum Vorstand	186
Abb. 10.44:	Die Beziehungen der Gewerkschaftsvertreter zum Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat	188
Abb. 10.45:	Arbeitsdirektor und Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	189
Abb. 10.46:	Die Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat durch die Vertreter der Leitenden Angestellten	191
Abb. 10.47:	Anteil personalpolitischer Themen im Aufsichtsrat	193
Abb. 10.48:	Personalberichterstattung im Aufsichtsrat	194
Abb. 10.49:	Branchenspezifische Ausprägungen der Variable „Personalberichterstattung im Aufsichtsrat“	194
Abb. 10.50:	Anzahl der Aufsichtsratssitzungen im Jahr	195
Abb. 10.51:	Zahl der Aufsichtsratssitzungen und Eigentümerstruktur	196

Abb. 10.52:	Teilnahme des Arbeitsdirektors und seiner Vorstandskollegen an Sitzungen von Aufsichtsratsausschüssen	197
Abb. 10.53:	Die meistgenannten personalpolitischen Konzepte und Systeme ...	198
Abb. 10.54:	Personalpolitische Statements zu Position und Kompetenzen des Arbeitsdirektors – Ein Meinungsbild	199
Abb. 10.55:	Branchenspezifische Gewichtung der Personal-Statements	201
Abb. 10.56:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der Personal-Statements durch „Nur-Arbeitsdirektoren“ und Personalvorstände mit Zusatzressorts	202
Abb. 10.57:	Anforderungsprofil Arbeitsdirektor	204
Abb. 10.58:	Anforderungen an die Person des ARbeitsdirektors nach Meinung aller Aktorengruppen insgesamt	205
Abb. 10.59:	Anforderungen an den Arbeitsdirektor – Mittelwerte bei verschiedenen Aktorengruppen	207
Abb. 10.60:	Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors	208
Abb. 10.61:	Distanzmaße im Quervergleich	209
Abb. 10.62:	Distanzmaße nach Positionen	210
Abb. 10.63:	Stellenwert des Personalwesens – Einschätzung der Betriebsräte ..	212
Abb. 10.64:	Veränderungen in Satzungen und Geschäftsordnungen anlässlich des MitbestG	214
Abb. 10.65:	Änderungsvorstellungen der Betriebsräte bezüglich des MitbestG	217
Abb. 10.66:	Änderungsvorstellungen der Gewerkschaftsvertreter zum MitbestG	218
Abb. 10.67:	Änderungsvorstellungen der Anteilseignervertreter zum MitbestG	219
Abb. 10.68:	Änderungsvorschläge der Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat	219
Abb. 10.60:	Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors	220
Abb. 11.1:	Breite des Aufgabengebietes/Kompetenzumfang pro Unternehmen	224
Abb. 11.2:	Professionalität des Amtsinhabers	225
Abb. 11.3:	Ausrichtung der Personalpolitik	225
Abb. 11.4:	Betriebsratstypen nach Kotthoff	227

Abb. 11.5:	Akzeptanz der Position des Arbeitsdirektors durch andere Vorstandsmitglieder	228
Abb. 11.6:	„Integrationsgrad“ des Vertreters der Leitenden Angestellten	229
Abb. 11.7:	Art der Anteilseignerkontrolle	230
Abb. 11.8:	Nationalität des überwiegenden Kapitalbesitzes	230
Abb. 11.9:	Organisationsgrad der Gewerkschaftsorganisation der externen Arbeitnehmervertreter	231
Abb. 11.10:	Politisch-ideologische Ausrichtung der Gewerkschaftsorganisation der externen Arbeitnehmervertreter	231
Abb. 11.11:	Aktorenspezifische Merkmale von Interaktionsmustern	231
Abb. 11.12:	Art der Informationspolitik des Arbeitsdirektors	232
Abb. 11.13:	Informationspolitik des Arbeitsdirektors	232
Abb. 11.14:	Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	233
Abb. 11.15:	Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	234
Abb. 11.16:	Kooperation/Konflikt im Vorstand	235
Abb. 11.17:	Zusammenarbeit Vorstand und Betriebsrat	236
Abb. 11.18:	Zusammenarbeit Aufsichtsrat und Betriebsrat	236
Abb. 11.19:	Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor generell (a) und speziell bei unternehmenspolitischen Entscheidungen (b)	237
Abb. 11.20:	Kooperationsstil (a) und Kooperationsklima (b): „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen	238
Abb. 11.21:	„Kultur“ der Arbeitsbeziehungen (Interaktionsmuster)	239
Abb. 11.22:	Einschätzung des Arbeitsdirektors	239
Abb. 11.23:	Abweichungen zwischen „Kultur“ der Arbeitsbeziehungen und Einschätzung des Arbeitsdirektors	240
Abb. 11.24:	Gegenmachtmuster	242
Abb. 11.25:	Subordinationsmuster	245
Abb. 11.26:	Partnerschaftsmuster	248
Abb. 11.27:	Harmoniemuster	248
Abb. 11.28:	Interaktionsmuster im Vergleich	253
Abb. 11.29:	Alternative Koalitionen in der Handlungssituation des Arbeitsdirektors	255

Abb. 11.30:	Zweidimensionale Interaktionsmuster	256
Abb. 11.31:	Skizzierung der Aktoren bei unterschiedlichen Interaktions- mustern	257
Abb. 12.1:	Funktionszusammenhang eines strategischen Personal- managements	272
Abb. 13.1:	Kenntnisstand bezüglich häufig diskutierter personalpolitischer Konzepte und Ansätze	275
Abb. 13.2.:	Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche	276
Abb. 13.3:	Der Zusammenhang zwischen den Typen von Personalvorstand und der Zustimmung zu personalpolitischen Statements	278
Abb. 13.4:	Typen des Arbeitsdirektors nach Ansicht unterschiedlicher Aktorengruppen	279
Abb. 15.1:	Entscheidungsprozeß bei personalpolitischen Entscheidungen über Betriebsänderungen	284
Abb. 15.2:	Typologisierung der Fallstudien 1–13 – Zuordnung von Kooperationsmustern	288
Abb. 16.1:	Personalleiter als Mitglied der Geschäftsführung im internationalen Vergleich	295
Abb. 16.2:	Existenz von Arbeitsprogrammen, abgeleitet aus Personalmanagementstrategien	296
Abb. 16.3:	Existenz von Unternehmens- und Personalmanagement- strategien	296
Abb. 16.4:	Herkunft des Leiters der Personalabteilung im internationalen Vergleich	297
Abb. 16.5:	Kennzeichen erfolgreicher Personalarbeit der Zukunft	297
Abb. 16.6:	Ebenen der differentiellen Personalarbeit	301
Abb. 16.7:	Aktivitäten der Flexibilisierung und der Individualisierung der Personalarbeit	303
Abb. 16.8:	Personalpolitische Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Arbeitsproduktivität	305
Abb. 16.9:	Wichtige Personalstrategien	309
Abb. 17.1:	Faktoren der Veränderung von Handlungssituation und Interaktionsmuster	317

Abb. 17.2:	Konzernorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	319
Abb. 17.3:	Entwicklungsperspektiven für das Human Resources Management	322

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. F. (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, *Management Forum*, Band 6, 1986, S. 65–83.
- Ackermann, K. F. (1987): Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 39–68.
- Ackermann, K. F. (1990): Wie effizient ist Personalmanagement in Entwicklungsländern? In: *Welge, K. M.: Globales Management*, Stuttgart 1990, S. 159–184
- Ackermann, K. F., Danert, G., Horvath, P. (Hrsg.) (1988): *Personalmanagement im Wandel*, Stuttgart 1988.
- Ackermann, K. F., Rothenberger, P. (1988): Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. In: *Gaugler, E. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*, Wiesbaden 1986, S. 9–43.
- Ackermann, K. F., Wührer, G. (1983): *Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Unternehmung*, Arbeitsbericht, Stuttgart 1983.
- Adomeit, K. (1991): *Arbeitsrecht für die 90er Jahre*, München 1991.
- Ahmed, S. G. (1984): Public Personnel Management: A Model Organizational Schema, *International Review of Administrative Sciences* 1984, S. 289–302.
- Albach, H. (1982): Organisations- und Personaltheorie. In: *Koch, H. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmensehre*, Wiesbaden 1982, S. 1–22.
- Albach, H. (1990): Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis, *ZfB* 1990, S. 533–547.
- Apitzsch, W., Klebe, Th., Schumann, M. (1988): *BetrVG '90, Der Konflikt um eine andere Betriebsverfassung*, Düsseldorf 1988.
- Arbeitsgemeinschaft (1977): „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl“, Köln 1977.
- Arnold, D. (1986): *Leitende Angestellte, Management zwischen den Fronten*, Regensburg 1986.
- Backhaus, J. (1987): *Mitbestimmung im Unternehmen*, Göttingen 1987.
- Ballarin, E. (1988): Das Selbstverständnis des Betriebsrates im Zusammenwirken mit dem betrieblichen Personalwesen. In: *Beckerath, P. G. v. (Hrsg.): a. a. O., S. 251–271*.
- Bamberg, U., Dzielak, W. et al. (1984): *Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 – Eine Problemstudie*, Düsseldorf 1984.
- Bamberg, U. et al. (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Köln 1987.
- Bartölke, K. u. a. (1982): Workers' Participation and the Distribution of Control as Perceived by Members of Ten German Companies, *ASQ* 1982, S. 380–397.
- Becker, F. G. (1987): Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems. Anforderungen und Gestaltungsmerkmale zur Beeinflussung des strategischen Leistungsverhaltens. In: *ZfO* 1987, S. 159–164.
- Becker, F. G. (1988): *Personalentwicklung im Rahmen einer strategischen Führung*, ZfP 1988, S. 197–213.
- Becker, M. (1992): *Flow statt Frust, Gestaltungsparameter zur Restrukturierung der Personalarbeit*, Diskussionsbeiträge Nr. 183 Universität-Gesamthochschule Duisburg 1992.
- Beckerath, P. G. v. (Hrsg.) (1988a): *Verhaltensethik im Personalwesen*, Stuttgart 1988.
- Beckerath, P. G. v. (1988b): *Über das Berufsethos eines Personalleiters*. In: *Beckerath, P. G. v. (Hrsg.): a. a. O., S. 293–317*.

- Berkel, K. (1984): *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung*, Berlin 1984.
- Berle, A. A., Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932.
- Berthel, J. (1992): Führungskräfte-Qualifikationen. In: *Zfo* 1992, S. 206–211.
- Berthel, J., Becker, F. (Hrsg.) (1990): *Unternehmerische Herausforderung durch den Europäischen Binnenmarkt 1992*, Berlin u. a. 1990.
- Berthel, J. (1989): *Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 2. Aufl., Stuttgart 1989.
- Besgen, D. (1985): Das neue Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten, betrieb + personal 1985, Nr. 5, S. 135–139.
- Beuthien, V. (1983): Unternehmerische Mitbestimmung kraft Tarif- oder Betriebsautonomie? *ZfA* 1983, S. 141–168.
- Beyme, K. v. (1985): Mitbestimmung – Tendenzen der sozialwissenschaftlichen Forschung, Gewerkschaftliche Monatshefte 1985, S. 129–139.
- Bieler, H., Ortman, R. (1985): Personelle Verbindungen zwischen Unternehmen, *DBW* 1985, S. 4–18.
- Bierich, M. (1987): Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Unternehmen. In: *ZfbF* 1987, S. 111–130.
- Birkle, W., Buchwald, Ch., Faix, W., Stoller, J. (1992): Soziale Kompetenz in Betrieblicher Bildung. *Grundlagen der Weiterbildung* 1992, S. 13–18
- Bisani, F. (1976): *Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1976.
- Bleicher, K. (1979): *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York 1979.
- Bleicher, K. u. a. (1984): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. In: *ZfO* 1984, S. 21–29.
- Bleicher, K. (1987a): *Der Aufsichtsrat im Wandel*, Gütersloh 1987.
- Bleicher, K. (1987b): Strategisches Personalmanagement. Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 17–38.
- Bleicher, K. (1989): *Chancen für Europas Zukunft*, Frankfurt a. M. 1989.
- Bleicher, K. (1991): *Das Konzept Integriertes Management*, Frankfurt a. M./New York 1991.
- Bleicher, K., Leberl, D., Paul, H. (1989): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation, Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1989.
- Bleicher, K., Paul, H. (1986): Das amerikanische Board-Modell im Vergleich zur deutschen Vorstands-/Aufsichtsratsverfassung. Stand und Entwicklungstendenzen. In: *DBW* 1986, S. 263–288.
- Bleicher, K., Wagner, D. (1993): Unternehmensverfassung und Spitzenverfassung. In: *Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, hrsg. v. Günter Hauschildt und Oskar Grün, Stuttgart 1993.
- Bleistein, F. (1989): Der „Leitende Angestellte“ nach § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG 1988 (Zuordnungskriterien und Zuordnungsverfahren) betrieb + personal 1989, Nr. 6, S. 104–106.
- Blume, O. (1962): Zehn Jahre Mitbestimmung. In: *Pothhoff, E., Blume, O., Duvernell, M.: Zwischenbilanz der Mitbestimmung*, Tübingen 1962, S. 55–304.
- Blumenthal, M. W. (1960): *Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie*, Bad Homburg/Berlin/Zürich 1960.
- Bosch, G. (1990): *Qualifizieren statt entlassen, Beschäftigungspläne in der Praxis*, Opladen 1990.
- Bosch, G., Neumann, H. (Hrsg.) (1991): *Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft*, Köln 1991.
- Breisig, Th. (1991): Betriebsvereinbarungen zu Qualitätszirkeln – Eine Inhaltsanalyse. In: *DBW* 1991, S. 65–77

- Brinkmann-Herz, D. (1972): Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972.
- Bronner, R. (1987): Personelle Konfliktursachen und Konfliktwirkungen in arbeitsteiligen Entscheidungsprozessen. In: *ZfP* 1987, S. 61–90.
- Brose, P. (1972): Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht. In: *Recht*, Informationen des Bundesminister für Justiz, Nr. 45, 1972, S. 7.
- Brose, P. (1984): Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht, Aktiengesellschaft 1984, S. 38–48.
- Brüggemann, H. (1991): Persönlichkeitsentwicklung als Aufgabe der Personalführung, München und Mering 1991.
- Brüggemeier, M., Felsch, A. (1992): Mikropolitik. In: *DBW* 1992, S. 133–136
- Bühner, R. (1987): Management-Holding. In: *DBW* 1987, S. 40–49.
- Bühner, R.: Produktdiversifikation auf der Basis eigenen technologischen Know-hows, *ZfB* 1991, S. 1395–1412.
- Bühl, W. (Hrsg.) (1973): Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl., München 1973.
- Büsselmann, E. (1991): Tagungsbericht Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., 52. Wissenschaftliche Jahrestagung, Frankfurt a. M., *DBW* 1991, S. 129–131.
- Cascio, W.F. (1982): *Applied Psychology in Personnel Management*, 2. Aufl, Reston, Virginia 1982.
- Castillo, J. J. (1991): Arbeitsorganisation und Arbeitnehmerbeteiligung in einem Renault-Motorenwerk. In: *P + Euro Magazin Arbeitnehmerbeteiligung*, Dublin 1991.
- Chini, L.W. (1986): Aufsichtsratsinformationssystem, Wiesbaden 1986.
- Chmielewicz, K. u. a. (Hrsg.) (1981): *Unternehmensverfassung*, Stuttgart 1981.
- Chmielewicz, K. (1981): *Unternehmensverfassung*, *DBW* 1981, S. 484–486.
- Chmielewicz, K. (1984a): Aktuelle Probleme der Unternehmensverfassung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *DBW* 1984a, S. 11–24.
- Chmielewicz, K. (1984b): Der Neuentwurf einer 5. EG-Richtlinie (Struktur der AG) – Darstellung und Kritik. In: *DBW* 1984b, S. 393–409.
- Chmielewicz, K. (1986): Grundstrukturen der Unternehmensverfassung. In: *Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1986, S. 3–21.
- Chmielewicz, K. (1989): Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in der Planung. In: *Szyperski, K. (Hrsg.): HwPlanung*, Stuttgart 1989, Sp. 2127–2144.
- Chmielewicz, K. (1990): Gesetzliche Änderungen der Mitbestimmung, *DBW* 1990, S. 643–663.
- Chmielewicz, K. (1992): Organisation der Unternehmensleitung, In: *HWO*, 3. Aufl., hrsg. v. E. Frese, Stuttgart 1992, Sp. 2463–2480.
- Ciupka, D. (1991): *Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung*, Hamburg 1991.
- Clauß, G., Ebner, H.: *Grundlagen der Statistik für Psychologen, Pädagogen und Soziologen*, 3. Aufl. Frankfurt a. M. 1979.
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine „lohnende“ Entwicklungsperspektive? In: *ZfP* 1991, S. 411–445.
- Conrad, P., Pieper, R. (1990): *Personalmanagement*. In: *Pieper, R., Richter, K. (Hrsg.): Management-Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven*, Wiesbaden/Berlin 1990.
- Cyert, R. M., March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York 1963.
- Daniel, W. W., Millward, N. (1985): *Workplace industrial relations in Britain*, Aldershot 1985.
- Decher, Ch. E. (1990): *Personelle Verflechtungen im Aktienkonzern*, Heidelberg 1990
- Delamotte, Y. (1988): Workers participations and personnel policies in France, *International Labour Review*, 1988, S. 221–241.

- Deters, J. (1990): Mensch und Betriebswirtschaftslehre. Zur Entwicklung und Kritik der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre als individualistisches Wissenschaftskonzept, Stuttgart 1990.
- Deppe, J. (Hrsg.) (1992): Euro Betriebsräte, Wiesbaden 1992.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (1974): Das Funktions- und Berufsbild des Leiters des Personalwesens, Berlin/Neuwied 1974.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (1985): Der Leiter des Personalwesens, Düsseldorf 1985.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (1988): Mehr „Strategie“ für die Personalarbeit? Orientierungshilfen und Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalbereich, Düsseldorf 1988.
- Diefenbacher, H., Nutzinger, H. G. (Hrsg.) (1981): Mitbestimmung, Probleme und Perspektiven der empirischen Forschung, Frankfurt a. M./New York 1981.
- Diefenbacher, H., Nutzinger, H. G. (Hrsg.) (1986): Mitbestimmung in Betrieb und Verwaltung, Heidelberg 1986.
- Dlugos, G. (1984): Die Lehre von der Unternehmungspolitik, eine vergleichende Analyse der Konzeptionen. In: *DBW* 1984, S. 187–205.
- Dlugos, G. (1986): Das Unternehmungsinteresse – kritische Analyse eines fragwürdigen Konstruktes. In: *Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1986, S. 23–35.
- Dlugos, G., Dorow, W., Danesy, F. C. (1987): Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aus betriebswirtschaftlich-politologischer Sicht. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 119–133.
- Domsch, M. (1970): Simultane Personal- und Investitionsplanung, Bielefeld 1970.
- Domsch, M. (1989): Personal. In: *Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M., Egner, H. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, 2. Aufl., München 1989, S. 501–603.
- Domsch, M., Gerpott, T. J. (1985): Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen. In: *DBW* 1985, S. 666–680.
- Dorow, W. (1978): Unternehmungskonflikte als Gegenstand unternehmungspolitischer Forschung, Berlin 1978.
- Drumm, H.-J. (1989): Personalwirtschaftslehre, Berlin/Heidelberg/New York u. a. 1989.
- Drumm, H. J. (Hrsg.) (1989a): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern und Stuttgart 1989
- Dülfer, E. (1986): Dualismus versus Monismus in der Leitung europäischer Aktiengesellschaften. In: *Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1986, S. 37–55.
- Dülfer, E. (Hrsg.) (1988): Organisationskultur, Phänomen – Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988.
- Dülfer, E. (1991): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München, Wien 1991.
- Dylick, Th. (1986): Die Beziehungen zwischen Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt. In: *DBW* 1986, S. 373–392.
- Dybowski, G., Herzer, H., Sonntag, K. (1989): Strategien qualitativer Personal- und Bildungsplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen, Neuwied, Frankfurt 1989.
- Dzielak, W. (1983): Einflußmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern in der Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem MitbestG '76, WSI-Mitteilungen 1983, S. 729–738.
- Ebers, M. (1985): Organisationskultur, Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden 1985.
- Eberwein, W., Tholen, J. (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt a. M. 1990.
- Economides, B. (1983): Probleme der Mitbestimmung von Ausländern in der Bundesrepublik Deutschland, Spardorf 1983.

- Ehinger, J., Niopek, W. (1986): Erfahrungen mit der Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen, Baden-Baden 1986.
- Eichenhofer, E. (1981): „Leitende Angestellte“ – ein unternehmensrechtlicher Begriff, *ZfbF* 1981, S. 219–232.
- Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement, Konzeptionen und Konsequenzen, München und Mering 1992.
- Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W. H., Wilpert, B. (1985): Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Berlin/New York 1985.
- Ensch, J. (1989): Institutionelle Mitbestimmung und Arbeitnehmereinfluß, Köln/Berlin/Bonn/München 1989.
- Evans, P., Bartolome, F. (1981): Must success cost so much?, New York 1981.
- Fabricius, F. (1982): Unternehmensrechtsreform und Mitbestimmung in einer sozialen Marktwirtschaft, Rechtstheoretische Grundlagen, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1982.
- Fachkommission für Ausbildungsfragen im Bereich der Personalwirtschaft der Schmalenbach-Gesellschaft (1984): Anforderungsprofile für die Hochschulausbildung im Bereich der Personalwirtschaft. In: *ZfbF* 1984.
- Famularo, I.I. (Ed.) (1972): Handbook of Modern Personnel Administration, New York, St. Louis u. a. 1972.
- Feix, W.E. (Hrsg.) (1990): Personal 2000, Frankfurt a. M. 1990.
- Fenski, M. (1989): Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Sozialauswahl, Heidelberg 1989.
- Foulkes, F. K. (Eds.) (1986): Strategic Human Resources Management, Englewood Cliffs, N. J. 1986.
- Franke, D. (1991): Der außertarifliche Angestellte, München 1991.
- Freimuth, J. (1986): Zwischen allen Stühlen? Das Management von Schnittstellen, *ZfO* 1986, S. 235–242.
- Frese, E. (1992): Organisationstheorie, Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Friedrichs, H. (1973): Moderne Personalführung, 5. Aufl., München 1973.
- Fröhlich, W. (1988): Personal-Manager ... Beruf oder Berufung? *Personalwirtschaft* 1988, S. 11.
- Gamillscheg, F. (1989): Die Grundrechte im Arbeitsrecht. Berlin 1989.
- Gaugler, E. (1982): Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, *BFuP* 1982, S. 285–301.
- Gaugler, E. (1983): Das Personalwesen an deutschen Universitäten. In: *Friedrichs, H., Gaugler, E., Zander, E. (Hrsg.): Personal-Perspektiven 1983/84*, München 1983, S. 315–326.
- Gaugler, E. (1986): Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer. In: *Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1986, S. 57–72.
- Gaugler, E. (1988): Personalmanagement mit internationalen Unterschieden. In: *PERSONAL* 1988, S. 174–178.
- Geckler, E. J. (1964): Der Arbeitsdirektor. Die Stellung des Arbeitsdirektors in der Unternehmensorganisation, seine Aufgaben als Personalchef, seine Beziehungen zum Betriebsrat und zur Belegschaft sowie sein Einfluß auf die Unternehmenspolitik, Diss., Freiburg/Schweiz 1964.
- Genz, H. (1988): Ist der Personalchef wirklich nur Blitzableiter? *Die Welt* v. 20.02.1988, S. 14.
- Gerken, G. (1991): Managementrolle: Visionär. In: *Staehle, W. H. (Hrsg.), Handbuch Management*, Wiesbaden 1991, S. 87–98.
- Gerpott, Th. (1990): Strategieadäquates Personalmanagement bei der Integration internationalen Akquisitionen. In: *BfuP* 1990, S. 414–432.
- Gerum, E. (1992): Unternehmungsverfassung. In: *HWO*, hrsg. v. E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2480–2502.

- Gerum, E., Oppenrieder, B., Steinmann, H. (1986): Rechtsformabhängige vs. rechtsformneutrale Unternehmensverfassung. Der Fall der mitbestimmten GmbH. In: *DBW* 1986, S. 460–472.
- Gerum, E., Richter, B., Steinmann, H. (1981): Unternehmenspolitik im mitbestimmten Konzern. In: *DBW* 1981, S. 345–360.
- Gerum, E., Steinmann, H., Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat, Stuttgart 1988.
- Gester, H., Koubek, W., Wiedemeyer, G.R. (Hrsg.) (1991): Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in Europa, Wiesbaden 1991.
- Gladstone, A. et al. (1989): Current Issues in Labour Relations: An International Perspective, Berlin/New York 1989.
- Glasl, F. (1980): Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart 1980.
- Glaubrecht, H. (1981): Die Rechtstellung gewerkschaftlicher Vertrauensleute im Betrieb. In: *Säcker, F.J., Zander, E. (Hrsg.): Mitbestimmung und Effizienz*, a. a. O., S. 311–316.
- Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.) (1987): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Festschrift für Ernst Zander zu seinem 60. Geburtstag, Freiburg i. Br. 1987.
- Glaubrecht, H., Wagner D., Zander, E. (1988): Arbeitszeit im Wandel, 3. Aufl., Freiburg i. B. 1988.
- Gloede, D. (1992): Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf das betriebliche Personalmanagement. Arbeitspapier Uni Bochum, Prof. Dr. W. Mag, Bochum 1992.
- Gmür, M. (1991): Managementlehre: post – oder noch modern? Arbeitspapier Uni Konstanz (Prof. Dr. Klimecki) 1991 Nr. 2
- Gomez, P. (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation, *Zfo* 1992, S. 166–172.
- Gomez, P., Probst, J. B. (1987): Vernetztes Denken im Management. Schriften der Schweizerischen Volksbank „Die Orientierung“ Heft 89, Bern 1987.
- Grunwald, W. (1981): Konflikt-Konkurrenz-Kooperation. Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: *Grunwald, W., Lilje, H. G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Bern/Stuttgart 1981, S. 50–96.
- Grunwald, W., Lilje, H. G. (Hrsg.) (1981): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern u. a. 1981.
- Guest, D. E. (1986): Workers' participation and personnel policy in the United Kingdom: Some case Studies, *International Labours Review* 1986, S. 685–702.
- Gutenberg, E. (1973): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 20. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1973.
- Haake, B.-G. (1983): Die Zuständigkeit des Arbeitsdirektors nach § 33 MitbestG für leitende Angestellte, *Betriebs-Berater* 1983, S. 1490–1493.
- Hackstein, R., Nüssgens, K. H., Uphus, P. H. (1970): Personalwesen als eine primäre Führungsaufgabe, *Fortschrittliche Betriebsführung* 1970, S. 88–96.
- Hahn, D. (1974): Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974.
- Hall, D. T., Goodale, J.G. (1986): Human Resource Management, Glenview, Ill., London 1986.
- Hamel, W. (1985): Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *Personalwirtschaft* 1985, S. 377–385.
- Hamel, W. (1989): Individualisierung – neue Herausforderung der Personalwirtschaft? In: H. J. Drumm (Hrsg.): *Individualisierung der Personalwirtschaft*, Bern und Stuttgart 1989, S. 59–68.
- Hamel, W. (1988): Betriebsrat im Wandel? *Personalführung* 1988, S. 715–725.
- Hammer, K. (1990): Berufsbildung und Betriebsverfassung, Baden-Baden 1990.
- Hanau, P. (1983): Zur Zuständigkeit des Arbeitsdirektors (§ 33 MitbestG) für leitende Angestellte und Unternehmensparten. In: *ZGR* 1983, S. 346–376.
- Hanft, A., Küpper, W. (1992): Handlungsstrategien statt Konzeptionen – Thesen zur Entwicklung von Personalentwicklungsbereichen, unveröffentl. Diskussionspapier, Hamburg 1992.
- Hans-Böckler-Stiftung (1984): Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Düsseldorf 1984.
- Hartmann, M. (1990): Juristen in der Wirtschaft, München 1990.

- Hartmann, M., Meyer, P. (1980): *Soziologie der Personalarbeit*, Stuttgart 1980.
- Hasenack, W. (1961): Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen? *ZfB* 1961, S. 577–596.
- Hax, A. C., Majluf, N.S. (1991): *Strategisches Management*, Frankfurt, New York 1991.
- Hax, K. (1961): Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, *ZfB* 1961, S. 721–732.
- Hax, K. (1977): *Personalpolitik der Unternehmung*, Reinbek b. Hamburg 1977.
- Heinen, E. (1971): *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.
- Hemmer, E. (1988): *Sozialplanpraxis in der Bundesrepublik – Eine empirische Untersuchung*, Köln 1988.
- Hetzler, H. W. (1991): Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. In: *Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): HwP*, 2. Aufl., Stuttgart 1991, Sp. 100–108.
- Himmelmann, G. (1993): Die drei unheiligen Schwestern des Individualismus. In: *Frankfurter Rundschau* v. 15.2.1993, S. 12.
- Hinterhuber, H. (1989): *Strategische Unternehmensführung*, 2 Bände, 4. Aufl., Berlin u. a. 1989.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences*; Beverly Hills, London 1980.
- Hoffmann, F. (1984): *Führungsorganisation*, Bd. I, Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980; Bd. II, Ergebnisse eines Forschungsprojekts, Tübingen 1984.
- Hofstätter, P. R., Wendt, D. (1974): *Quantitative Methoden der Psychologie*, Bd. I, Frankfurt 1974.
- Holm, H.-W. (1988): *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebsyndikalismus*, Berlin 1988.
- Holm, K. (Hrsg.) (1975): *Die Befragung 1; Die Befragung 2*, München 1975.
- Holtmann, M. (1989): *Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene*, Wiesbaden 1989.
- Hommelhoff, P. (1986): Rechtsprechung zum Mitbestimmungsgesetz 1976. In: *DBW* 1986, S. 568–576.
- Hopf, Chr., Weingarten, E. (Hrsg.) (1984): *Qualitative Sozialforschung*, 2. Aufl., Stuttgart 1984.
- Hromadka, W. (1979): *Das Recht der leitenden Angestellten*, München 1979.
- Hungenberg, H. (1990): *Planung eines Führungskräfteentwicklungssystems*, Gießen 1990.
- Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.) (1980): *Der Kampf um den Erhalt der Montanmitbestimmung*, 2. Aufl., Düsseldorf 1980.
- Jagenlauf, M., Nolte, Ebert, H., Wagner, D. (1993): *Die Outplacement-Untersuchung*, Ahrensburg 1993.
- Jain, H. C., Giles, A. (1985): *Workers Participation in Western Europe. Implications for North America, Relations Industrielles* 1985, S. 747–774.
- Jansen, K. (1989): *25 Jahre Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl“*, Düsseldorf 1989.
- Juchmes, H. T. (1991): Die Bedeutung von Visionen für das Personalmanagement. In: *Personalführung* 1991, S. 861.
- Jungbluth, A. (1957): *Arbeitsdirektor und Betrieb. Erfahrungsbericht aus einem Hüttenwerk*, München 1957.
- Kador, F. J. (1987): Neue Aspekte der Personalpolitik aus der Sicht der Arbeitgeber. In: *Staudt, E., Emmerich, K. (Hrsg.): Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt*, Nürnberg 1987, S. 115–133.
- Kanavelis, Th. (1987): *Die Funktion des mitbestimmten Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft*, München 1987.
- Kick, Th., Scherm, E. (1993): Individualisierung in der Personalentwicklung (PE). In: *ZfP* 1993, S. 35–49.
- Kiener, St. (1990): *Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht*, Heidelberg 1990.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1977): *Organisation*, Berlin/New York 1977.

- Kieser, A. (1992): Organisatorische Grundlagen der Personalarbeit. In: *HWP*, hrsg. v. E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp.1507–1523.
- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse. Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.
- Kirsch, W., Scholl, W. (1983): Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit oder Nutzen für die Arbeitnehmer? In: *DBW* 1983, S. 541–560.
- Kirsch, W., Scholl, W., Paul, G. (1984): Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis, eine empirische Bestandsaufnahme, München 1984.
- Kißler, L. (1991): Die gemanagte Partizipation. In: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München und Mering 1991, S. 287–316.
- Klaus, P. (1987): Durch den Strategie-Theorien-Dschungel zu einem strategischen Management Paradigma? In: *DBW* 1987, S. 50–68.
- Klein, H.-W. (1983): Leitende Angestellte im Außendienst von Großunternehmen, Heidelberg 1983.
- Kleining, G. (1982): Umriß zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, KZfSS 1982, S. 224–233.
- Kobi, J. M. (1990): Human Resources im kulturellen und strategischen Kontext, Schweizerische Volksbank, Die Orientierung Nr. 97, Bern 1990
- Koch, H. (1981): Kriterien der strategischen Unternehmensplanung, *DBW* 1981, S. 39–48.
- Koch, H. (Hrsg.) (1982a): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie, Wiesbaden 1982.
- Koch, H. (Hrsg.) (1982b): Zur Anwendungsbezogenheit der betriebswirtschaftlichen Theorie. In: *Koch, H. (Hrsg.): a. a. O.*, S. 149–176.
- Koch, H. (1992): Institutionelle Mikrotheorie und betriebswirtschaftliche Handlungstheorie. *ZfB* 1992, S. 807–824.
- Köstler, R., Rübiger, S. (1978): Anpassung an das Mitbestimmungsgesetz? Mitbestimmungsgespräch 1978, S. 263–269.
- Kolb, M. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, *ZfP* 1992, S. 37–48
- Kolbinger, J. (1972): Das Personalwesen in der sozialwissenschaftlichen Konzeption der Betriebswirtschaftslehre. In: *Braun, W., Kossbiel, H., Reber, G. (Hrsg.): Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik*, Wiesbaden 1972, S. 201–245.
- Kolvenbach, W. (1983): Die fünfte EG-Richtlinie über die Struktur der Aktiengesellschaft (Strukturrichtlinie). In: *DB* 1983, S. 2235–2241.
- Kompa, A. (1990): Schranken der Ethik des Personalwesens. In: *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, Heft 9/1990, S. 7–9.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Betrieb, Frankfurt a. M./New York 1981.
- Kotthoff, H., Ochs, P. (1988): Mitbestimmung an der Saar, Köln 1988.
- Kredler, M. (1983): Situation-Struktur-Erfolg. Eine Analyse des Erfolgsbeitrages situationsadäquater Strukturformen, München 1983.
- Krell, G., Osterloh, M. (1993): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, 2. Aufl., München und Mering 1993
- Kretschmann, J. (1990): Die Diffusion des kritischen Rationalismus in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1990.
- Krieger, G. (1981): Personalentscheidungen des Aufsichtsrats, Köln/Berlin/Bonn/München 1981.
- Krüger, W. (1979): Stand und Entwicklung der Lehre von der Unternehmensverfassung. In: *DBW* 1979, S. 327–346.
- Krystek, U. (1992): Unternehmungskultur und Akquisition. In: *ZfB* 1992, S. 539–565.
- Kubicek, H., Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985.

- Kühn, G. (1990): Kooperation – neu verstanden. Der „Personaler“ als Kommunikator, Gedanken zu Personalfragen, Hamburger Abendblatt, Hamburg 1990.
- Küpper, H.-U. (1974): Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin 1974.
- Küpper, W., Ortman, G. (1987): Mikropolitik in Organisationen, DBW 1987, S. 590–602.
- Küpper, W., Ortman, G. (1988): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988.
- Kunisch, P. (1989): Personalreduzierung, Aufhebungsvertrag-KündigungSozialplan, 2. Aufl., Stuttgart/München/Hannover 1989.
- Krystek, U. (1992): Unternehmenskultur und Akquisition. ZfB 1992, S. 539–656.
- Laflamme, G., Belanger, L., Audet, M. (1987): Workers participation and personnel policies in Canada: Some hopeful signs. International Labour Review 1987, S. 219–228.
- Langer-Stein, R. et al. (1991): Arbeitsmarkt Europa, Bonn 1991
- Langner, R. (1973): Rechtsposition und praktische Stellung des Aufsichtsrates im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Opladen 1973.
- Lattmann, Ch. (Hrsg.) (1986): Personalmanagement und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1986.
- Lattmann, Ch., Krulis-Randa, J. (Hrsg.) (1989): Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt, Heidelberg 1989.
- Laux, H. (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle, Berlin u. a. 1990.
- Leicht, Th. (1980): Der Arbeitsdirektor des MitbestG 1976. Jur. Diss., Freiburg i. Br. 1980.
- Leumann, P. (1980): Die Matrix-Organisation, Bern/Stuttgart 1978, 2. Aufl., 1980.
- Lewis, J.D. (1991): Strategische Allianzen, Frankfurt, New York 1991.
- Lipp, W. (1987): Autopoiesis biologisch, Autopoiesis soziologisch. Wohin führt Luhmanns Paradigmawechsel? KZfSS 1987, S. 452–470.
- Livingston, St. J. (1971): Myth of the well-educated manager. In: Harvard Business Review 1971, S. 79–89
- Lukatis, I. (1972): Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/M. 1972.
- Lutter, M. (1979): Zur Entwicklung des Unternehmensrechts. In: Heigl, A., Uecker, P.: Betriebswirtschaftslehre und Recht, Wiesbaden 1979, S. 31–66.
- Macharzina, K. (1988): Recent Advances in Corporate International Reporting, Leeds 1988.
- Macharzina, K. (1990): Informationspolitik. Unternehmens-Kommunikation als Instrument erfolgreicher Führung, Wiesbaden 1990.
- Macharzina, K., Staehle, W.H. (Hrsg.) (1986): European Approaches to International Management, Berlin, New York 1986.
- Mank, P. (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt am Main 1991.
- Marr, R. (1987): Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre. In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität – Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br. 1987, S. 387–400.
- Marr, R. (1987): Perspektiven des technisch-kulturellen Wandels für das Personalmanagement der 90er Jahre. In: Marr, R. (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, Universität der Bundeswehr München 1988, S. 1–16.
- Marr, R. (1991): Hrsg.: Euro-Strategisches Personalmanagement, 2 Bände, München und Mering 1991.
- Marsh, A. I. (1982): Employee relations policy and decision making, Aldershot 1982.
- Martens, H. (1984): Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Düsseldorf 1984.
- Martens, H. (1986): Das Mitbestimmungsgesetz 1976: wenig mehr als ein Informationsgesetz? In: Die Mitbestimmung 4/1986, S. 149–153.
- Martens, H., Bürger, M. (1987): Mitbestimmung '76 und was nun? Düsseldorf 1987.

- Martens, H., Peter, G. (1989): *Mitbestimmung und Demokratisierung, Stand und Perspektiven der Forschung*, Wiesbaden 1989.
- Martens, K.-P. (1980): *Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz*, Köln 1980.
- Martens, K.-P. (1982): *Das Arbeitsrecht der leitenden Angestellten*, Stuttgart 1982.
- Martin, A. (1988): *Personalforschung*, München/Wien 1988.
- Martin, A. (1989): *Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1989.
- Mathis, R. L., Jackson, H.H. (1991): *Personnel/Human Resource Management*, 6. Aufl. St. Paul u. a. 1991.
- Mayer, B. (1989): *Von der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zur evolutionären Managementlehre*, Hamburg 1989.
- Mead, R. (1990): *Cross-Cultural Management Communication*, Chichester u. a. 1990.
- Meiser, M., Wagner, D., Zander, E. (1991): *Personal und neue Technologien*, München, Wien 1991.
- Mertens, H. J. (1980): *Zur Berichtspflicht des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat*, AG 1980, S. 67–84.
- Meyer-Dohm, P., Tuchtfeldt, E., Wesner, E. (Hrsg.) (1988): *Der Mensch im Unternehmen*, Bern/Stuttgart 1988.
- Miner, I. B., Miner, M. G. (1976): *Managerial Characteristics of Personnel Managers*, *Industrial Relations* 1976, S. 225–234.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg über Management, Führung und Organisation, Mythos und Realität*, Wiesbaden 1991.
- Mitbestimmung im Unternehmen* (1970): *Bericht der Sachverständigen-Kommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission)*, Drucksache VI/334, Bonn 1970.
- Müller, W. R. (1980): *Das Personalwesen als Funktion und wissenschaftliche Disziplin, Die Unternehmung* 1980, S. 199–220.
- Müller, K., Pfeiffer, G. (1985): *Verflechtungsstrukturen in Konzernen*, *ZfB* 1985, S. 49–58.
- Müller-Jentsch, W. (1989): *Basisdaten der industriellen Beziehungen*, Frankfurt/New York 1989.
- Nagel, B. (1988): *Paritätische Mitbestimmung und Grundgesetz*, Baden-Baden 1988.
- Neuberger, O. (1980): *Rituelle (Selbst-)Täuschung: Die irrationale Praxis der Personalbeurteilung*, *DBW* 1980, S. 27–43.
- Neuberger, O. (1988): *Führung (ist) symbolisiert, Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung*, Düsseldorf 1988.
- Neuberger, O. (1989): *Mikropolitik und Unternehmenskultur, Personalführung* 1989, S. 1030–1043.
- Neuberger, O. (1990): *Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität, Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen* 9/1990, S. 21–39.
- Neuloh, O. (1960): *Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung*, Tübingen 1960.
- Nicklisch, H. (1922): *Wirtschaftliche Betriebslehre*, Stuttgart 1922.
- Noll, J. (1992): *Arbeitsdirektor*. In: *HWP*, hrsg. v. E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 83–92.
- Nork, M. (1991): *Management Training*, 2. Aufl. München und Mering 1991.
- Odiome, G.S. (1984): *Strategic Management of Human Resources*, San Francisco u. a. 1984.
- Oechsler, W. A. (1992): *Personal und Arbeit*, 4. Aufl., München, Wien 1992.
- Oechsler, W., Kerzel, M. (1984): *Die Bedeutung von Einigungsstellen im Rahmen der Betriebsverfassung, Teil I: Theoretische Grundlagen, Arbeitspapier*, Bamberg 1984.
- Oechsler, W., Schönfeld, Th. (1985): *Die Bedeutung von Einigungsstellen im Rahmen der Betriebsverfassung, Teil II: Ergebnisse empirischer Untersuchungen*, Bamberg 1985.

- Oechsler, W., Schönfeld, Th. (1987): Die Bedeutung von Einigungsstellen im Rahmen der Betriebsverfassung, Teil II: Aktuelle Entwicklungen hinsichtlich Mitbestimmung und Einigungsstelle im Betrieb, Bamberg 1987.
- Oechsler, W., Schönfeld Th. (1988): Betriebliche Kooperationsstrukturen. Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. In: *Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur*, a. a. O., S. 239–259.
- Oechsler, W., Schönfeld, Th. (1989): Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied/Frankfurt 1989.
- Osterloh, M. (1983): Handlungsspielräume und Informationsverarbeitung, Bern/Stuttgart/Wien 1983.
- Osterloh, M. (1985): Handlungsspielräume und Organisationsspielräume einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung. In: *Hoff, E.-H., Lappe, L., Lempert, W.: Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*, Bern 1985, S. 243–258.
- Osterloh, M. (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: *Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur*, a. a. O., S. 139–151.
- Ostertag, A. (Hrsg.) (1981): Arbeitsdirektoren berichten aus der Praxis, Köln 1981.
- Pallarz, K.H. (1990): EG-Binnenmarkt 1992, Stuttgart u. a. 1990.
- Paschek, P. (1988): Der Leiter des Personalbereichs – Ein vollwertiges Mitglied der Unternehmensleitung? In: *Beckerath, P. G. v. (Hrsg.): Verhaltensethik im Personalwesen*, Stuttgart 1988, S. 273–291.
- Paschen, K. (1988): Formen der Personalorganisation. Von der funktionalen Organisation zum Integrationsmodell, ZFO 1988, S. 237–241.
- Patten, Th. H. (1972): Manpower Planning and the Development of Human Resources, New York, London u. a. 1971.
- Paul, G. (1977): Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, Diss., München 1977.
- Peitzer, M. (1978): Die erste Sitzung des mitbestimmten Aufsichtsrates und der Arbeitsdirektor, Der Betrieb 1978, S. 984–985.
- Peus, E. A. (1983): Der Aufsichtsratsvorsitzende, Köln/Berlin/Bonn/München 1983.
- Picot, A., Michaelis, E. (1984): Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmen und Unternehmensverfassung, ZfB 1984, S. 252–272.
- Pieper, R., Richter, K. (Hrsg.) (1990): Management, Wiesbaden 1990.
- Poensgen, O. H. (1982): Der Weg in den Vorstand, DBW 1982, S. 3–25.
- Pondy, L. R. (1967): Organizational conflict: Concepts and models, ASQ 1967, S. 296–320.
- Potthoff, E. (1948): Das Personalwesen in der Betriebswirtschaft, Wirtschaftsprüfung 1948, S. 84–90.
- Potthoff, E. (1992): Aufbau der Personalabteilung. In: *HWP, hrsg. v. E. Gaugler und W. Weber*, 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 493–504.
- The Price Waterhouse Cranfield Project: International Strategic Human Resource Management. Ergebnisse der Umfrage 1989/90, Mannheim 1991.
- The Price Waterhouse Cranfield Project (Eduard Gaugler, Stefan Wiltz. Personalwesen im Europäischen Vergleich, Ergebnisbericht 1992, Mannheim 1992.
- Prion, W. (1936): Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 3. Buch, Berlin 1936.
- Priester, H.-J. (1984): Stichentscheid bei zweiköpfigem Vorstand, Die Aktiengesellschaft 1984, S. 253–256.
- Prigge, W.U. (1985): Arbeitgeber- und Unternehmensverbände. In: *Endruweit, G. et al. (1985) (Hrsg.). Handbuch der Arbeitsbeziehungen*, a. a. O., S. 395–406.
- Przybylski, Ch. (1983): Die mitbestimmungsrechtliche Bedeutung des Arbeitsdirektors nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Frankfurt/M. 1983.
- Pümpin, C. (1989): Das Dynamik-Prinzip, Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf/Wien/New York 1989.

- Pümpin, C., Prange, J. (1991): *Management der Unternehmensentwicklung*, Frankfurt, New York 1991.
- Purcelle, J., Gray, A. (1986): Corporate Personnel Departments and the Management of Industrial Relations, Two Case Studies in Ambiguity, *Journal of Management Studies* 1986, S. 205–223.
- Rancke, F. (1982): *Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit*, Opladen 1982.
- Ranf, N. (1988): *Vom Objekt zum Subjekt, Montanmitbestimmung, Sozialklima und Strukturwandel im Bergbau*, Köln 1988.
- Redel, W. (1982): *Kollegien – Management*, Bern/Stuttgart 1982.
- Reichert, L. (1988): Führung und Personalwesen, *PERSONAL* 1988, S. 114–117.
- Rellermeyer, K. (1986): *Aufsichtsratsausschüsse*, Köln u. a. 1986.
- Remer, A., Wunderer, R. (1977): Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen. Ein Beitrag zur empirischen Forschung im Personalwesen, *ZfB* 1977, S. 742–762.
- Remer, A., Wunderer, R. (1979): *Personalarbeit und Personalleiter im Großunternehmen*, Berlin 1979.
- Reuter, E. (1985): Zwischen Management und Mythos, *Die Zeit* 13/1985, S. 39 f.
- Ridder-Aab, Ch.-M. (1980): *Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte*, Frankfurt/New York 1980.
- Riedel, M. (1992): *Evaluationsmanagement betrieblicher Weiterbildung*, München und Mering 1992.
- Riekhof, H.-Chr. (1984): *Unternehmensverfassungen und Theorie der Verfügungsrechte*, Wiesbaden 1984.
- Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.) (1988): *Strategien der Personalentwicklung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1989.
- Rinninsland, G. (1990): Die Auswirkungen des MitbestG 1976 auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung, München/Mering 1990.
- Röthig, P. (1982): *Strategische Personalplanung im System Unternehmung*, Gießen 1982.
- Röthig, P. (1986): Zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Personalplanung, *DBW* 1986, S. 203–223.
- Roos, P. (1986): Workers' participation and personnel policy in Denmark, *International Labour Review* 1986, S. 703–713.
- Rosenkind, A. (1981): *Werte und Macht. Eine empirische Analyse der Wertsysteme von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern im Einflußbereich der Mitbestimmung*, München 1981.
- Ruehli, E. (1979): Rechtsnormen als Determinanten der Leitungsorganisation und des Führungshandelns in der Unternehmung. In: *Heigl, A., Uecker, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Recht*, Wiesbaden 1979, S. 153–171.
- Sachverständigenkommission (1970): *Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung*, Bochum 1970, Bundestagsdrucksache III/334, 6. Wahlperiode.
- Sadowski, D. (1988): Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur. In: *Budäus, D., Gerum, E., Zimmermann, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*, Wiesbaden 1988, S. 220–238.
- Säcker, F. J. (1977): Die Geschäftsordnung für das zur gesetzlichen Vertretung eines mitbestimmten Unternehmens befugte Organ, *DB* 1977, S. 1993–2000.
- Säcker, F. J., Zander, E. (Hrsg.) (1981): *Mitbestimmung und Effizienz*, Stuttgart 1981.
- Sandner, K. (Hrsg.) (1989): *Politische Prozesse in Unternehmen*, Berlin/Heidelberg/New York 1989.
- Sarges, W. (1987): Unternehmerisches Denken – Notwendigkeit für alle Führungskräfte, *Otto Personalentwicklung, Management in Theorie und Praxis* 1987, S. 15–17.
- Sarges, W. (1991): Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In: *Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement*, Stuttgart 1991, S. 341–368.

- Schär, F. (1911): Handelsbetriebslehre, Leipzig 1911.
- Schanz, G. (1983): Unternehmensverfassungen in verfassungsrechtlicher Perspektive, DBW 1983, S. 259–270.
- Schanz, G. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 255–280
- Scherm, E. (1992): Personalcontrolling in Kleinen und Mittleren Unternehmungen (KMU), Schriftenreihe der IHK Regensburg 1992, S. 53–66.
- Schirmer, F., Staehle, W. H. (1990): Untere und mittlere Manager als Adressaten und Akteure des Human Resource Management (HRM), DBW 1990, S. 707–720.
- Schmitt, M. (1989): Interessenkonflikte bei der Wahrnehmung des Betriebsratsamtes, Konstanz 1989.
- Schneevoigt, I. (1990): Zukünftige Schwerpunkte der Personalarbeit, Personalführung 1990, S. 643–650.
- Schönfeld, Th. (1988): Das Verfahren vor der Einigungsstelle. Eine Analyse der Verfahrenshandhabung aus juristischer Sicht, Pfaffenweiler 1988.
- Scholl, W., Blumschein, H. (1982): Mitbestimmung und Bedürfnisbefriedigung der Arbeitnehmer, ZfbF 1982, S. 959–978.
- Scholz, Ch. (1986): Strategisches Management – Auf zu neuen Ufern? DBW 1986, S. 625–636.
- Scholz, Ch. (1990): Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung, Problemfelder, Defizite, Konsequenzen, ZfP 1990, S. 37–54.
- Schreyögg, G. (1987): Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung, ZfO 1987, S. 151–158.
- Schreyögg, G. (1990): Unternehmenskultur im multinationalen Unternehmen, BFuP 1990, S. 379–390.
- Schreyögg, G. (1991): Managementrolle: Strategie. In: Staehle, W. H. (Hrsg.): Handbuch Management. Wiesbaden 1991, S. 99–119
- Schreyögg, G., Steinmann, H. (1981): Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Großunternehmen, ZfB 1981, S. 533–547.
- Schröder, K. T. (1978): Soziale Verantwortung in der Führung der Unternehmung, Berlin 1978.
- Schübler, R. (1988): Der Homo Oeconomicus als skeptische Fiktion, KZfSS 1988, S. 417–446.
- Schuler, R.S., Huber, V.L. (1990): Personnel and Human Resource Management, 4. Aufl., St. Paul u. a. 1990.
- Schulte, Ch. (1988): Personalstrategien für multinationale Unternehmen, ZfP 1988, S. 179–195.
- Schultz, R. (1988): Betriebswirtschaftslehre, Sozialökonomische Einführung, München/Wien 1988.
- Schwarz, G. (1989): Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989.
- Seidel, E. (1979): Unternehmensverfassung und Unternehmensräson, Zur Frage einer Spannungslinie zwischen betrieblicher Gewaltenteilung und betrieblicher Effizienz. In: Heigl, A., Uecker, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Recht, Wiesbaden 1979, S. 173–194.
- Seidel, E. (1987): Indikatoren der Organisations-Effizienz, ZfO 1987, S. 172–178.
- Seidel, E. (1992): Die Marktwirtschaft vor der ökologischen Bewährungsprobe. In: GAIA (1) 1992, S. 95–104.
- Seiwert, L. J. (1979): Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung. Ansätze zu einem erweiterten Unternehmungsmodell der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1979.
- Seiwert, L. J. (1981): Mitbestimmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, ZfbF 1981, S. 307–332.

- Semler, J. (1980): Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats, Köln/Berlin/Bonn/München 1980.
- Semler, J. (1983): Die Unternehmensplanung in der Aktiengesellschaft, ZGR 1983, S. 1 ff.
- Semlinger, K. (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung, MittAB 3/1989, S. 336–347.
- Siebert, G. (Hrsg.) (1989): Europa 1992, EG-Binnenmarkt und Gewerkschaften, 2. Aufl., Frankfurt 1989.
- Silberer, G. (1991): Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Stuttgart 1991.
- Sisson, K. (1989a): Personnel Management in Perspective. In: *Sisson, K. (Ed.): Personnel Management in Britain*, 2. Aufl., Oxford 1989, S. 3–21.
- Sisson, K. (1989b): Personnel Management in Transition? In: *Sisson, K. (Ed.): Personnel Management in Perspective*, Oxford 1989, S. 22–40.
- Soeffner, H. G. (Hrsg.) (1979): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart 1979.
- Spaich, W.-P. (1986): Das Mitbestimmungsgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz, Pfaffenweiler 1986.
- Spie, U. (1981): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland in Recht und Praxis, Frankfurt/M. 1981.
- Spie, U. (1983): Die Institution des Arbeitsdirektors, Diss., Hagen 1983.
- Spie, U. (1985): Der Personalmanager im Vorstand. Das Berufsbild des Arbeitsdirektors im Spannungsfeld von Recht und Praxis, Stuttgart 1985.
- Spie, U. (1988): Personalwesen als Organisationsaufgabe, Heidelberg 1988.
- Spie, U., Bahlmann, W. (1979): Der Arbeitsdirektor der Eisen- und Stahlindustrie. Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 10–12 (1978) und Hefte 1 und 2 (1979).
- Spie, U., Piesker, H. (1983): Der Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors, Heidelberg 1983.
- Stahle, W. H. (1985): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Aufl., München 1985.
- Stahle, W. H. (1988): Human Resource Management (HRM) – Eine neue Managementrichtung in den USA? In: *ZfB* 1988, S. 576–587.
- Stahle, W. H. (Hrsg.) (1991): Handbuch Management, Wiesbaden 1991.
- Stahle, W. H. (1992): Unternehmer und Manager, Management, revue 1992, S. 95–108.
- Stahle, W. H., Karg, P. W. (1981): Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, DBW 1981, S. 83–90.
- Stahle, W. H., Osterloh, M. (1984): Organisatorische Einflußfaktoren auf das Informationsverhalten der Unternehmensleitung gegenüber den Arbeitnehmervertretern, 2. Zwischenbericht, Berlin 1984.
- Stahle, W. H., Osterloh, M. (1988): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: *Balwieser, W., Berger, K. H. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden 1988, S. 777–812.
- Staffelbach, B. (1986): Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986.
- Staudt, E. (1987): Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik. In: *Staudt, E., Emmerich, K. (Hrsg.): Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt*, Nürnberg 1987, S. 1–44.
- Steinmann, H. (1976): Die Unternehmung als Interessenverbund, BFUP 1976, S. 1–17.
- Steinmann, H., Fees, W., Gerum, E. (1984): Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung, ZfB 1984, S. 368–387.
- Steinmann, H., Fees, W., Gerum, E. (1985a): Managerkontrolle und Mitbestimmung, ZfB 1985, S. 992 ff.
- Steinmann, H., Fees, W., Gerum, E. (1985b): Empirische Befunde zur Eigentümerstruktur als Determinante des Mitbestimmungspotentials, ZfB 1985, S. 992–1011.

- Steinmann, H., Fees, W., Gerum, E. (1987): Wertsystem der Unternehmensführung und Mitbestimmung – Einige empirische Befunde, *ZfB* 1987, S. 399–409.
- Steinmann, H., Gerum, E. (1978): Reform der Unternehmensverfassung, Köln, Berlin, Bonn, München 1978.
- Steinmann, H., Gerum, E. (1979): Die Koalitionstheorie als Paradigma für betriebswirtschaftliche und rechtliche Reformüberlegungen zur Unternehmensordnung. In: *Heigl, A., Uecker, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Recht*, Wiesbaden 1979, S. 195–220.
- Steinmann, H., Gerum, E. (1980): Unternehmenspolitik in der mitbestimmten Unternehmung. Die Aktiengesellschaft 1980, S. 1–10.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1991): Managementrolle: Verantwortungsvoller Bürger. In: *Staeble, W.H. (Hrsg.): Handbuch Management*, a. a. O., S. 505–525.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1992): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1992.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Dütthorn, C. (1983): Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen – 1972 und 1979 im Vergleich, *ZfB* 1983, S. 4–25.
- Stüdemann, K. (1988): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 1988.
- Theisen, M. R. (1987): Überwachung der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- Theisen, M. R. (1988): Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, *DBW* 1988, S. 279–297.
- Theisen, M. R. (1991): Grundsätze einer ordnungsmäßigen Informationsversorgung des Aufsichtsrates, Stuttgart 1991.
- Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- Töpfer, A., Poersch, M. (1989): Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Neuwied/Frankfurt 1989.
- Treu, T., Negrelli, S. (1987): Workers' participation and personnel management policies in Italy, *International Labour Review* 1987, S. 81–94.
- Tsui, A. S., Milkovich, G. T. (1987): Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences, *Personnel Psychology* 1987, S. 519–536.
- Türk, K. (1978): Objektbereich und Problemfeld einer Personalwissenschaft, *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. 1978, S. 218–221.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart 1989.
- Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern/Stuttgart 1968.
- Ulrich, H., Probst, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern/Stuttgart 1988.
- Ulrich, P. (1977): Die Groß-Unternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart 1977.
- Ulrich, P. (1987): Betriebswirtschaftslehre als Praktische Sozialökonomie, Arbeitspapier Nr. 107, Wuppertal 1987, S. 3–44.
- Ulrich, P., Fluri, E. (1992): Management, 6. Aufl., Bern und Stuttgart 1992.
- Ulrich, P., Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg, Bern und Stuttgart 1992.
- Viesel, S. (1976): Die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen durch den Arbeitsdirektor, *Jur. Diss.*, Tübingen 1976.
- Voigt, C.W. (1980): Aktienrecht und Aktienwirklichkeit, Baden-Baden 1980.
- Voigt, F. (1962): Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. In: *Weddingen, W. (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, Berlin 1962, S. 87–536.
- Wächter, H. (1981): Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin, *BFuP* 1981, S. 462–473.
- Wächter, H. (1983): Mitbestimmung, München 1983.
- Wächter, H. (1987): Arbeitsdirektor, Führungsrolle des HdF, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, Stuttgart 1987, Sp. 24–33.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich, *DBW* 1987, S. 141–150.
- Wächter, H. (1990): Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre, *ZfP* 1990, S. 55–60.

- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. In: Managementforschung 2 (1992), hrsg. v. W. H. Staehle u. P. Conrad, Berlin, New York 1992, S. 313–340.
- Wagner, D. (1978): Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer sozio-technischer Systeme, Diss., Gießen 1978.
- Wagner, D. (1987): Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktionen der Unternehmensführung. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, a. a. O., S. 353–371.
- Wagner, D. (1988): Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen, München 1988.
- Wagner, D. (1988): Personalführung und Personalwirtschaft. In: Halbach, G. (Hrsg.): *Handbuch betrieb + personal*, Fach 2, 3. Aufl., Bonn 1988.
- Wagner, D. (1989a): Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung, *Zeitschrift Führung und Organisation* 1988a, S. 179–185.
- Wagner, D. (1989b): Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zwischen den Sozialpartnern – Kulturelle und strukturelle Aspekte. In: *Seidel, E., Wagner, D. (Hrsg.): Organisation – Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung*, Wiesbaden 1989b, S. 225–241.
- Wagner, D. (1990): Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte der Auslandsentsendung. In: *Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hrsg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis*, Freiburg i. Br. 1990, S. 423–438.
- Wagner, D. (1991): *Organisation, Führung und Personalmanagement, Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung*, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1991.
- Wagner, D., Nolte, H. (1993): *Management-Bildung*, managementrevue 1993, S.5–22.
- Wagner, D., Rinninsland, G. (1988): Der Arbeitsdirektor – seine Stellung als Vorstandsmitglied nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. In: *WISU* 1988, S. 268–272.
- Wagner, D., Rinninsland, G. (1990a): Der Arbeitsdirektor nach dem MitbestG, Abschlußbericht zu einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unterstützten Projekt im Rahmen des Schwerpunktes „Unternehmensverfassung“, Band I-V, Arbeitspapier Hamburg 1990.
- Wagner, D., Rinninsland, G. (1990b): Sozialplan vs. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt, *Zeitschrift f. Personalforschung* 1990, S. 133–145.
- Wagner, D., Rinninsland, G. (1991): Institutionelle und konzeptionelle Aspekte von Position und Person des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung, Arbeitspapier Hamburg 1991, DBW-Depot 1992, S. 265 f.
- Wagner, D., Rinninsland, G. (1992): Personalvorstände in öffentlichen Unternehmen, einige Anmerkungen zur Rolle des Arbeitsdirektors gemäß MitbstG von 1976, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 1992, S. 179–194.
- Wagner, D., Zander, E., Hauke, Ch. (Hrsg.) (1992): *Handbuch der Personalleitung, Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen*, München 1992.
- Wamecke, H. J., Hüser, M. (1992): Lean Production – eine kritische Würdigung, *angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 131, März 1992, S. 1–26
- Weber, W., Weinmann, J. (Hrsg.) (1989): *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989.
- Weiber, R., Stochert, A. (1987): *Rechtseinflüsse auf Personalentscheidungen*, Stuttgart 1987.
- Weitbrecht, H. (1991): Das Management industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmen. In: R. Marr (Hrsg.): *Euro-Strategisches Personalmanagement*, München und Mering 1991.
- Welge, M. K. (Hrsg.) (1990): *Globales Management, Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, Stuttgart 1990.
- Wendeling-Schröder, U. (1985): *Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag*, Köln u. a. 1985.
- Werder, A. v. (1986): *Konzernstruktur und Matrixorganisation*, *ZfbF* 1986, S. 586–607.

- Werder, A. v. (1987): die Führungsorganisation der GmbH – Grundtyp und Konsequenzen, DBW 1987, S. 151–164.
- Werther, W.B., Davis, K. (1989): Human Resources and Personal Management, 3. Aufl., New York u. a. 1989.
- Westhoff, St. (1980): Das Amtsende des Arbeitsdirektors nach dem Mitbestimmungsgesetz, Der Betrieb 1980, S. 2520–2523.
- White, H. C., Wolfe, M. N. (1981): Personnel Administration in the Western United States, Colorado Business Review 1981, S. 2–6.
- Whittaker, D. H. (1990): Managing innovation, a study of British and Japanese Factories, Cambridge 1990, S. 53–97.
- Wiedemann, P. (1986): Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews, Weinheim/München 1986.
- Wildemann, H. (1987): Strategische Investitionsplanung, Wiesbaden 1987.
- Williamson, O. E. (1963): Managerial Discretion and Business Behavior, American Economic Review 1963, S. 1032–1057.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Wilpert, B. (1977): Führung in deutschen Unternehmen, Berlin/New York 1977.
- Wilpert, B. (1980): Verhaltensorientierte Organisationstheorie, ZfB 1980, S. 565–584.
- Wilpert, B., Rayley, J. (1983): Nationale Mitbestimmungssysteme und ihre Wirkungen auf Partizipationsverhalten. Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1983, S. 3–12.
- Wiltz, S., Koppert, W. (1990): Das Personalwesen im europäischen Vergleich. In: Personal, Europa-Report 1990, S. 12 ff.
- Windbichler, Ch. (1989): Arbeitsrecht im Konzern, München 1989.
- Wirth, H., Beck, M. (1986): Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns, München 1986.
- Witte, E. (1980): Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung, DBW 1980, S. 3–26.
- Witte, E. (1981a): Der Einfluß der Anteilseigner auf die Unternehmenspolitik, ZfB 1981, S. 733–779.
- Witte, E. (1981b): Die Unabhängigkeit des Vorstandes im Einflußsystem der Unternehmung, ZfB 1981, S. 273–296.
- Witte, E. (1981c): Spitzenführungskräfte im empirischen Portrait. In: *Geist, M., Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes*, Stuttgart 1981, S. 165–175.
- Witte, E. (1982): Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich, ZfB 1982, S. 416–434.
- Witte, E. (1984): Die Unternehmensverfassung als Kooperationsmodell. In: *Albert, H. (Hrsg.): Ökonomisches Denken und soziale Ordnung*, Festschrift für Erik Boettcher, Tübingen 1984, S. 261–274.
- Witte, E. (1987): Berufliche, soziale und persönliche Auswirkungen der Entlassung von Arbeitnehmern, Düsseldorf 1987.
- Womack, J. P., Jones, D.T., Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 5. Aufl. Frankfurt/New York 1992
- Wohlgemuth, A.C. (1989): Unternehmungsdiagnose in Schweizer Unternehmungen, Frankfurt u. a. 1989.
- Wollert, A. (1988): Personalpolitik als betrieblicher Gestaltungsfaktor. In: *Beckerath, P. G. v. (Hrsg.): Verhaltensehtik im Personalwesen*, Stuttgart 1988, S. 11–73.
- Wührer, G. (1985): Strategien des Personalmanagements, Klassifikation und Analyse der Einflußgrößen, Krefeld 1985.

- Wunderer, R. (1983): Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Sichtweise, DBW 1983, S. 217–236.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1985): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart 1985.
- Wunderer, R. (1989): Personal-Controlling. In: Seidel, E., Wagner, D. (Hrsg.): Organisation, Wiesbaden 1989, S. 243–257.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1990): Mittleres Management – leitend oder leidend?, Zürich 1990.
- Wunderer, R. (1992): Personalmanagement 2000, Expertenstudie. In: Personalwirtschaft 1993, S. 10–14.
- Wunderer, R., Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen, Stuttgart 1990.
- Wunderer, R., Klimecki, R., Paschen, K. (1976): Zur Institution des Arbeitsdirektors nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Essen 1976.
- Wuppermann, M. (1989): Geschäftsführer in Deutschland, Frankfurt/New York 1989.
- Zahn, E. (Hrsg.) (1990): Europa nach 1992, Stuttgart 1990.
- Zander, E. (1981): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hrsg.): Betriebsverfassung – Recht und Praxis, Freiburg 1981, Gruppe 7, S. 151–159.
- Zander, E. (1990): Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Aufl., München 1990.
- Zander, E., Glaubrecht, H. (1987): Personalpolitik, Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen, München 1987.
- Zeira, Y., Shenker, O. (Eds.) (1990): Human Resource Management in International Joint Ventures, mir special issue 1990.
- Zündorf, L., Grunt, M. (1980): Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/New York 1980.

Stichwortverzeichnis

- A**
- Akquisitionsfunktion 307 f.
 - Aktiengesellschaften 60
 - Aktivierungs- und Entwicklungsfunktion 308 ff.
 - Aktoren-Analyse, Arbeitsdirektor 131 ff.
 - Akzeptanz der Position des Arbeitsdirektors 228
 - allgemeiner Situationskontext 132 f.
 - Alternativkonzepte 282
 - Anteilseigner 229 f.
 - bank 173, 382
 - kontrolle 230
 - strukturen 318 f.
 - vertreter 172, 174, 213, 218 f.
 - Anzahl Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer 102
 - Arbeitsdirektor 4, 36 ff., 55, 101 f., 135 ff., 168, 176, 325, 327, 353, 355
 - „Arbeitsdirektor 1976“ 53
 - Aktoren 37 ff.
 - Altersstruktur 135 f.
 - Amtszeit 411, 422, 432, 442
 - Arbeitszeit 413, 424, 434, 444
 - berufliche Qualifikation 138 ff.
 - beruflicher Werdegang 355
 - Berufserfahrung 136 f.
 - Berufungsalter 137
 - Bestellung/Wiederbestellung zum 355, 412, 423, 433, 443
 - Bestellungsverfahren 143 ff.
 - Daten zur Person 355
 - Definition 4
 - Ebenen 37 ff.
 - Eigenschaften 369
 - Erstbestellung 145
 - Fähigkeiten 369
 - Funktion 146 ff.
 - Gegenkandidaten 144
 - Handlungssituation 36, 41 ff., 44
 - Handlungssituation, allgemeine 42
 - Handlungssituation, aktorbezogene 42 f.
 - Handlungssituation, prozeßbezogene 43
 - Ergebnisvariable 43
 - Informationspolitik 232
 - Karriereorientierung 141
 - Kompetenzbereiche 149 ff., 178, 371
 - Kontakte zu Arbeitnehmervertretern 416, 427, 437, 447
 - letzte berufliche Position 411, 422, 432, 442
 - Mindestkernbereich 38
 - Montan-Arbeitsdirektor 53
 - Person 369, 378
 - Personalentwicklung 141
 - persönlicher Werdegang 369
 - Position 140 f., 146 ff., 355, 370, 380
 - Qualifikationsstruktur 139
 - Stellung 413, 424, 434, 444
 - Stimmverhältnisse 144
 - Studienrichtungen 139 f.
 - Vorbesprechungen 415, 426, 435, 446
 - Zusatzressort des Arbeitsdirektors 114 f., 166
 - Zweit- und Drittbestellung 145
 - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen 21, 39, 110, 230, 238 ff.
 - Arbeitgeberverband 340
 - Arbeitnehmerbank 373, 381
 - Arbeitnehmervertretung 55, 95 f., 156, 164, 168, 175, 212 f., 217 f., 357, 374 f., 382 f.
 - Arbeitsbeziehungen 33, 39
 - Arbeitsgestaltung 150
 - Arbeitskraft, Ware 8
 - Arbeitsmarktszenarien 307
 - Arbeitsproduktivität 305
 - Arbeitsrecht, individuelles 24
 - Arbeitssicherheit 150, 152
 - Arbeitszeit 116 f.
 - Aufsichtsrat 350, 353, 372, 381
 - Aufsichtsrats-Präsidium 85
 - Aufsichtsratsausschüsse 85 ff., 352
 - Aufsichtsratsmitglieder 171
 - Aufsichtsratsvorbesprechungen 171
 - Geschäftsordnung 83
 - Größe und Zusammensetzung 82 f., 134, 152
 - Vorsitzender 175, 181 f., 233 f.
 - Aufsichtsratsbanken 182 f.
 - Abstimmungsverhalten 183
 - Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor 356

Aufsichtsratsbeziehungen 380 f.
Aufsichtsratssitzungen, Anzahl 415, 426,
436, 446

B

Baubranche 173
Befragungen 64
Berufsverbände 89
Beschäftigungsgesellschaft 286, 314
Beschäftigungsplan 286, 314
Bestellungsmodus des Montan-Modells
177
Beteiligungsgesellschaften 109, 335, 349
betriebliche Arbeitnehmervertreter 183
Betriebsänderungen 281 ff.
Betriebsrat 95 ff., 126 ff., 159 ff., 168 f.,
321
– Mitglieder 344
– Organe 125
– Organisation 111, 125 ff., 175, 343
– Typen 226 f.
– Versammlungen 344
– Vorsitzender 151, 168, 321
– Zusammenarbeit mit dem 345
Betriebsschließungen 170
Betriebsvereinbarungen 96, 345
Betriebsverfassung
– Ebene 149
– Gesetz 320
– Recht 24 f., 40
Betriebsversammlung 163, 344
Betriebswirtschaftslehre 5
Beziehungsmerkmale 232 ff.
Bildungsbedarf 310
Branche 73 ff., 113, 409, 420, 430, 440
Branchen- und Arbeitgeberverbände 87 ff.,
134
Branchenzugehörigkeit 339
Bürgerliches Recht 24

C

Chemiebranche 173
Cluster-Organisation 319
Controllingfunktionen 315 f.

D

Datenbasis 59 ff.
Datengewinnung 59 ff.
Datenkonstellationen 64
Differenzierungserfordernisse und
-funktionen 294, 301 ff.

Distanzmaße 209
disziplinarische Unterstellungen 123
Dokumentenanalyse 50

E

Eigenschaften 370
Eigentümerstruktur 105 f., 148, 410, 421,
431, 441
Eigentumsfreiheit 23 f.
Einigungsstellenverfahren 99, 346
Einigungsverfahren 282
Enkulturationsfunktion 299 f.
Entscheidungsbefugnisse 154
Entscheidungs determinanten 281
Entscheidungsprozesse 170, 283 ff., 327
– über Betriebsänderungen 284
Entscheidungsstrukturen 282
entscheidungstheoretische Ansätze 45,
49
Entwicklungsperspektiven für das Human
Resource Management 322
Entwicklungsphasen des Personalwesen
11 ff.
– Administrationsphase 12
– Flexibilisierungs- und Individualisierungs-
phase 14
– Globalisierung 14
– Implementierungsphase 13
– Integrationsphase 12
– Legitimationsphase 12
– Reflexionsphase 14
Erfahrungen/Kritik 377 f., 385
Erfahrungen des Arbeitsdirektors mit dem
MitbestG 359
Europäischer Binnenmarkt 304
Expertengespräche 51, 62, 64

F

Fallstudien 50, 64
– zu personalpolitischen Entscheidungen
283 ff.
Flexibilisierung 16, 22, 273, 302 f.
Flexibilisierungskonzepte 275
Fragenkomplex 67
freie Situationsanalysen 369 ff.
Führung 22
Führungskräfte 28
funktionale Organisation (Verrichtungs-
modell) 319
Funktionszusammenhang eines strategischen
Personalmanagements 272

- G**
 Gegenmachtmuster 241 ff.
 Generationswechsel 321
 Gesamtumsatz 338
 Gesamtvorstand 154
 Geschäftsbereich 124
 Geschäftsbereichsorganisation 181
 Geschäftsordnung des Vorstands/
 der Geschäftsführung 100 f.
 gesellschaftsrechtliche Struktur 333 f.
 Gewerkschaft 88, 90 ff., 325, 341, 351
 – Organisationsgrad 90 f., 95, 128
 – Funktionär 230 f., 151
 – Organisation 231
 – Vertreter 175, 183, 361, 381
 Größe der Unternehmungsleitung 134
 Grundgesamtheit 73 f.
 Grundsatzentscheidungen 17
 Gruppen-Outplacement 314
 Gruppendiskussionen 50
- H**
 Handels- und Gesellschaftsrecht 24
 Handlungsgrundlagen 79 ff.
 Handlungssituationen 237, 240 ff., 255,
 317 ff.
 handlungstheoretische Ansätze 49
 Harmoniemuster 250 ff.
 Holding-Organisation 319
 Holdinggesellschaften 105
 Human Resource Management 35, 56,
 267 ff., 275, 293 ff., 298, 307 ff., 327
 Humanpotential in der Unternehmung
 273
 Hypothesenprüfung 50
- I**
 Individualisierung 16, 22, 273, 275, 302 f.
 Industrial Relations 39, 321, 298 f.
 Informationsfolge 376
 institutionentheoretische Ansätze 46 ff.
 Integrationserfordernisse und -funktionen
 294, 303 ff.
 Integrationsgrad des Vertreters der LA 229
 integriertes Management 3
 Interaktionsmuster
 – eindimensionale 231, 237, 240 ff.
 – mehrdimensionale 253, 254 ff., 317 ff.
 interkulturelles Management 14
 Interview-Leitfäden 355 ff.
 Interviews 50, 62
- K**
 Koalition 5 f.
 Koalitionsfreiheit 23
 Kompetenzbereiche 150, 414, 424, 434, 445
 Kompetenzstreitigkeiten 371
 – im Vorstand 176
 Kompetenzumfang 121
 Konflikte 290
 Konfliktfelder 47
 Kontakte 372
 Kontaktintensität 165 ff.
 Konzepte (strategisches PM, HRM ...)
 419, 429, 439, 450
 Konzernierungssituation 106
 Konzernorganisation und -struktur 107 f.,
 319
 Konzernstruktur 410, 421, 430, 441
 Konzernunternehmen 414, 425, 435, 445
 Konzernunternehmungslehre 38
 Kooperation 169
 – Felder 47
 – Stil und Kooperationsklima 238, 321
 Kultur- bzw. Systemtyp 277
- L**
 Landeskulturen 299
 Leitende Angestellte 38, 150, 152, 180,
 228 f., 376, 381
 Leitfaden
 – für den befragten Anteilseignervertreter
 im Aufsichtsrat 364 f.
 – für den befragten betrieblichen Arbeitneh-
 mervertreter 360 ff.
 – für den befragten Gewerkschafts-
 vertreter 362 ff.
 – für den befragten Vertreter der LA 365 ff.
 – für den befragten Vorstandskollegen
 359 f.
- M**
 Management-Bildung 294
 Management-Fähigkeiten 310
 Managementforschung 34
 Materialien 354
 Matrix-Organisation 319
 Mikrotheorie 49
 Mitarbeitergruppen 25 f.
 Mitarbeiterzahl, Vergleich 69 f.
 Mitbestimmung am Arbeitsplatz 299
 Mitbestimmungsformen 349
 Mitbestimmungsforschung 131

Mitbestimmungsgesetz '76 320, 325
– Einschätzung 214 ff.
Mitbestimmungsrecht 24 f., 81 f., 348
Montanmitbestimmungsgesetz 221, 320,
351
Montan-Modell 177

N

Nationalität des überwiegenden Kapital-
besitzes 230
Networking 319
Normatives Human Resource Management
293 ff.

O

öffentliche Unternehmen 142
ökonomische Situation 71
Optimierer bzw. Macher 277
Organe der Betriebs- und Unternehmens-
verfassung 234 ff.
Organisation 22
– funktionale 25 f.
– Forschung 131
– nach Kernkompetenzen 319
– nach Mitarbeitergruppen 27
– Theorie 3, 135
Organisationsstrukturen 105, 108 ff., 336
– des Personalressorts 122 ff.
– objektbezogene 110
– verrichtungsorientierte 110
organisatorische Rahmenbedingungen 25 ff.
organisatorische Veränderungen 319 f.
Outplacement 314

P

Paradigma 6
– der Intersubjektivität 8
– der Objektivität 8
– der Subjektivität 8
Partnerschaftsmuster 247 ff.
Personal, Organisation 29
Personalabteilung 7, 32, 35
Personalbericht 416, 426, 436, 446
Produkte 338
Produktprogramm 337
Personalarbeit 7, 11, 21 f., 31 f.
– der Zukunft 297
– differentielle 301
– konstitutionelle 33
– konsultative 33
– opportunistische 33

– Philosophie 33
– Schwerpunkte 275 ff.
– traditionelle 33
Personalaufgaben 18
Personalbereich, Professionalisierung 16
Personal-Controlling 294
Personalentwicklung 22, 294, 309 f.
Personalforschung 7, 131
Personalführung 18, 22
Personalfunktion 3, 5 ff., 10, 11 ff., 17 ff.,
23, 28, 35, 269
– Ansätze 17
– dezentrale 28, 124 f.
– Gliederung 19
– institutionale Betrachtung 23 ff.
– zentrale 28, 123 f.
Personalkosten 150, 152
Personalleitung 30 ff., 295, 297
Personalmanagement 271
– internationales 306
– strategisches 3
– Strategien 296, 309
Personalpolitik 17, 18, 174, 293
– Aufgabenbereiche 276
– Ausrichtung 225
– Funktionen 295 ff.
– Konzepte 275 f.
– Konzept-Typologien 277 ff.
– nationale und regionale Ausrichtung
304
– Ressortkompetenzen 151
– Vorgaben 146 ff.
– Zielsetzungs- und Grundsatz-
entscheidungen 17
Personalprofis 142
Personalressort 112 f., 290
– Aufgabenbereiche 117
– Organisationsstruktur 122 ff.
– Zuständigkeitsprofil 119
Personalsysteme 21
Personalverwaltung 18
– Aufgaben 18
Personalvorstand 4, 135 ff., 168, 174, 179,
291, 355
– Alter 410, 421, 431, 441
– Altersstruktur 135 f.
– berufliche Qualifikation 410, 421, 431,
441
– beruflicher Werdegang 355
– Berufserfahrung 136 f.
– Berufungsalter 137

- Bestellung 355
 - Daten zur Person 355
 - Karriereorientierung 141
 - Person 51, 410 ff., 421 ff., 431 ff., 441 ff.
 - Personalentwicklung 141
 - Position und Funktion 51, 140 f., 325
 - Qualifikationsstruktur 138 ff.
 - Studienrichtungen 139 f.
 - Studium 411, 421, 431, 441
 - Zuständigkeitsprofil 120
 - Personalwesen**
 - Administrationsphase 13
 - Anerkennungsperiode 12
 - Aufbau des Kernfunktionsbereichs 118
 - Bedeutung 15 f., 271
 - Entre- und Intrapreneuring 14
 - Entwicklungsperspektiven 21 ff.
 - Entwicklungsphasen 11 f.
 - Flexibilisierungs- und Individualisierungsphase 14, 16
 - Implementierungsphase 13
 - Integrationsperiode 12
 - Legitimationsphase 13
 - Managementfunktion 17
 - Professionalisierung 16 f.
 - Reflexionsphase 14
 - Strukturierungsphase 13
 - Verwaltungsperiode 12
 - Personalwirtschaft** 6
 - Personalwirtschaftslehre**
 - differentielle 7
 - Flexibilisierungstendenz 10, 22
 - Individualisierungstendenz 10, 22
 - personelle Einzelmaßnahmen 23
 - Persönlichkeitsentwicklung 22
 - Personnel manager 31
 - Planer 277
 - Prinzipal-Agent-Theorie 48
 - produktivitätsorientierte Ansätze 49
 - Produktprogramm 74 ff.
 - Professionalisierungsmuster 17
 - Professionalität des Amtsinhabers 225
 - Profildistanzmaße 210
 - Property-rights-Ansatz 48
- Q**
- Qualifikation 311
 - Qualifizierungsstrategie 313

- R**
- Rationalitätsprämie 49
 - rechtliche Handlungsgrundlagen 132 f.
 - Rechtsform 77 f. 410, 420, 430, 440
 - Referentenprinzip 26 f.
 - Regionalmodell 110
 - Replacementfunktionen 312 ff.
 - Ressortkompetenzen 153, 326
 - Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden 233
- S**
- Satzung/Geschäftsordnung 79 ff., 358, 377, 385
 - Schwerpunkte der Personalarbeit 417 ff., 427 ff., 437 ff., 448 ff.
 - Selbstentwicklung 275
 - Situationskontext 67 ff.
 - Soll-Anforderungen 369, 379
 - Sophisticated human relations 33
 - Sozialpläne 170
 - Sparte 111, 124
 - Spartenorganisation (Objektmodell) 319
 - Spitzenorganisation 267 ff.
 - Sprecherausschüsse 129 f., 347
 - standardisierter Fragebogen 61, 331 ff., 409 ff.
 - standardisierte Situationsanalyse 387 ff.
 - Status des Personalressorts 412 f., 423 f., 433 f., 443 f.
 - Stellenwert
 - des Personalressorts 178, 326
 - des Personalwesens 211 ff., 358, 377, 384
 - Strategiefaktor Personalmanagement 269 ff.
 - strategische Allianzen 319
 - strategisches Personalmanagement 3, 275, 327
 - strategische Unternehmensplanung 50
 - Subordinationsmuster 244 ff.
 - systemtheoretische Ansätze 45
- T**
- Tarifverträge 92 ff., 342
 - Entgelt- 93
 - Haus- 93
 - Rationalisierungsschutzabkommen 93
 - sonstige 93
 - Technik-Orientierter 278
 - Teilkonzerne 109
 - Theorie der Verfügungsrechte 47 f., 149
 - traditionelle Arbeitsbeziehungen 276
 - Typen von Personalvorstand 278

U

- Umweltethik 300
- Unternehmensbeauftragter 174
- Unternehmensentwicklung 71 ff., 318, 332
- Unternehmensethik 3
- Unternehmensführung 3
- Unternehmensgröße 68 ff., 134, 332, 409, 420, 430, 440
- Unternehmenskultur 3, 293
- Unternehmensleitung 10, 35, 146 ff., 159 ff., 176
- Unternehmenspolitik 293
- unternehmenspolitische Entscheidungen 178 ff., 281 ff., 375 f., 383 f.
- Unternehmens- und Personalmanagementstrategien 296
- Unternehmensverfassung 40, 54, 233, 293, 326
- Unternehmungsorganisation 111

V

- Verbände 339
- Verfassungsrecht 23 f.
- Vergütung, variable 22
- Verhandlungsfolge 376
- Verhandlungsprozesse 283 ff.
- Verhandlungs- und Kooperationsmuster 282, 285 ff., 291
- Vertrauensleute 94 f., 348

- Vertreter der Leitenden Angestellten 175
- Vorbesprechungen 361, 363
- Vorgesetzte 28
- Vorstand 169
 - Gremium 157
 - Kollegen 154 ff.
 - Mitglieder 4, 79, 171
 - Vorsitzende 79, 173, 175, 180
 - und Aufsichtsrat 234
 - und Betriebsrat 235 ff.

W

- Werkspersonalleiter 124
- Wertschöpfungs-Center 14
- Wirtschaftsausschuß 162

Z

- Zahl der Vorstände/Geschäftsführungsmitglieder 409, 420, 430, 440
- Zeitmanagement 22
- Zentralfunktionen des Personalressorts 271
- Zielsetzungsentscheidungen 17
- zukünftiger Stellenwert in der Personalarbeit 418, 428, 438, 449
- Zusammenarbeit
 - Aufsichtsrat und Betriebsrat 236
 - im Vorstand 235
 - Vorstand und Betriebsrat 236
- zustimmungspflichtige Geschäfte 80, 83 ff.

PERSONALFUNKTION IN DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Dieter Wagner untersucht die Art und Weise, in der die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten ist. Diskutiert werden sowohl die Dezentralisation der Personalarbeit als non plus ultra des modernen Personalmanagements als auch die Bedeutung des strategischen Personalmanagements.

Auf der Grundlage umfangreicher Untersuchungen über Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmungen werden die wichtigsten Handlungsgrundlagen und die Zusammenarbeit der Beteiligten an der Betriebs- und Unternehmensverfassung kritisch dargestellt.

Darüber hinaus entwickelt der Autor konzeptionelle Perspektiven eines Human Resources Management durch die Unternehmensführung. Dieter Wagner spricht nicht nur personalpolitische Empfehlungen aus, sondern knüpft zugleich die Verbindung zu aktuellen Entwicklungstendenzen einer dezentralen Personalorganisation und zum internationalen Personalmanagement.

„Personalfunktion in der Unternehmensleitung“ richtet sich an Studenten und Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Unternehmensführung. Für Führungskräfte aller Branchen und besonders für Personalvorstände und Personalleiter ist dieses Buch ein wertvolles Nachschlagewerk.

ISBN 3-409-13828-5
VVA 126/03828