



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Die Kultur des Umgangs mit dem Betriebsrat : Ergebnisse empirischer Untersuchungen

first published in:

Unternehmenskultur und -vision / Harald Geißler (Hrsg.). - Frankfurt am Main [u.a.] : Lang, 1991. - S. 99-121 ISBN 3-631-43139-2

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 57

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5057/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50572>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 57

Dieter Wagner

## **DIE KULTUR DES UMGANGS MIT DEM BETRIEBSRAT - ERGEBNISSE EMPIRISCHER UNTERSUCHUNGEN -**

### **1. Begriffsbildung und Problemstellung**

Versteht man unter Kultur allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, welches von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und welches bewirkt, daß sich diese Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet (BLEICHER 1988), wobei Erfahrungen der Vergangenheit sowie verhaltensprägende Werte und Einstellungen typische Verhaltensmuster bewirken und über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen zu einer meistens nicht mehr hinterfragten Programmierung des menschlichen Denkens führen, so gilt dieser Zusammenhang natürlich auch für die **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen** im Betrieb und dabei auch für die Kultur des Umgangs mit dem Betriebsrat.

Die "Kultur" der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (WAGNER 1989a) in dem soeben definierten Sinne und im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat wird in der herkömmlichen Literatur oft ausgespart. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn amerikanische Literatur berücksichtigt wird, wo dem Betriebsrat naturgemäß wegen anderer "Industrial Relations" weniger Bedeutung beigemessen wird als dies in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich oder z.B. in den Niederlanden der Fall ist. Aber auch für die Berufs- und Betriebspädagogik in den deutschsprachigen Ländern spielt der Betriebsrat eher eine Nebenrolle.

Die "Unternehmenskultur" hat in der Organisationstheorie vor allem deshalb mittlerweile eine wichtige Funktion, um Gestaltungshandlungen beschreiben, erklären oder prognostizieren zu können, weil traditionelle, "harte" Situationsfaktoren hierzu nicht mehr ausreichen. Insofern kann man auch von einer Krise des situativen Ansatzes, bzw. der Kontext- und Kontingenztheorie sprechen (KIESER/KUBICEK 1977). Allerdings dürfte auch "Kultur" an sich kein tragfähiges Konzept bilden, durch das die wissenschaftliche Erkenntnis bereichert wird, wenn nicht zugleich in speziellen Untersuchungen seine tiefere Durchdringung erfolgt.

In diesem Sinne ist der vorliegende Beitrag zu verstehen, der insbesondere einige empirische Forschungsergebnisse wiedergibt, ohne auf die nach wie vor vorhandene Problematik einzugehen, wie denn "Unternehmenskultur" nun erfaßt werden soll.

## 2. "Kultur" der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, bestimmte Denk- und Handlungsweisen gelten für alle Ebenen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Als primärer Ansatzpunkt für unsere Betrachtungen soll die Mitgliedschaft (HEINEN/DIETEL 1987) in einer bestimmten Unternehmung als Zuordnungskriterium dienen, wobei in diesem Beitrag grundsätzlich vom Modell der mitbestimmten Aktiengesellschaft gemäß MitbestG von 1976 ausgegangen werden soll. Sieht man von den Organmitgliedern (Vorstandsmitgliedern) in der obersten Unternehmensleitung ab, sind alle Systemmitglieder zunächst einmal als Arbeitnehmer zu betrachten. Aus dieser Gesamtheit wählen die Arbeitnehmer mit Ausnahme der Leitenden Angestellten, die eben keine Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sind, Arbeitnehmervertreter in den Betriebsrat, der sich dabei auf Betriebsebene innerhalb der Unternehmung konstituiert, Ausschüsse bildet und ggf. Delegierte zu Gesamt- oder Konzernbetriebsräten entsendet.

Schauen wir uns die "andere Seite" näher an, so ist davon auszugehen, daß die Führungskräfte als eine bestimmte Arbeitnehmergruppe über diese Eigenschaft hinaus in unterschiedlichem Umfange zugleich Arbeitgeberfunktionen wahrnehmen. Dies heißt nicht unbedingt, daß sie schon qua Funktion ideologisch-politisch dem "Arbeitgeberlager" angehören. Empirische Untersuchungen liefern denn auch hier ein differenziertes Bild (WITTE/ KALLMANN/SACHS 1981). Es bedeutet jedoch andererseits schon, daß aus der Führungsfunktion heraus entsprechende disziplinarische oder andere formale Kompetenzen im Sinne einer Arbeitgeberbereignschaft erwachsen.

Diese "Arbeitgebereignschaft" gilt in besonderem Maße für die Gruppe der Leitenden Angestellten. Sie sind die engeren Mitglieder der Unternehmensleitung, beraten sie bei wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen, bereiten diese vor und führen sie anschließend aus (EICHENHOFER 1980). In bestimmten Unternehmen verfügen die Leitenden Angestellten über freiwillig gebildete Sprecherausschüsse. Ein mittlerweile verabschiedeter Gesetzentwurf, in einem Paket verkoppelt mit einem Gesetzentwurf zur Sicherung der Montan-Mitbestimmung, sieht darüber hinaus auch Sprecherausschüsse auf gesetzlicher Grundlage vor, der mit gewissen Beratungs- und Mitwirkungsrechten ausgestattet sein wird. Alleine schon die Frage, ob es zur Zeit der Anfertigung dieses Manuskriptes in einem Unternehmen einen freiwilligen Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten bereits gibt oder nicht und die jeweilige Begründung für seine Existenz oder für sein Fehlen, ist u.a. auch symptomatisch für die Kultur der jeweiligen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Darüber hinaus gibt es z.T. ähnlich wie bei Fragen der Betriebsorganisation, organisatorisch-strukturelle Fragen, etwa bei der Bildung von Sprecherausschüssen auf Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernebene, auf die in einem späteren Abschnitt noch zurückzukommen sein wird.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind last but not least auf der Ebene der Unternehmensverfassung vorhanden. Dabei ist auf der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrates bekanntlich zwischen internen oder externen Vertretern zu unterscheiden. Zu den internen Arbeitnehmervertretern gehört der Vertreter der Leitenden Angestellten, der ja zugleich kein Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes ist und darüber hinaus als die "eigentliche" Arbeitnehmer-Bank i.e.S. die übrigen Arbeitnehmervertreter, deren Basis (bzw. die entsprechenden Wahlmänner) im Rahmen

eines relativ komplizierten Wahlverfahrens auch den Vertreter der Leitenden Angestellten mit wählt. Hierbei handelt es sich wiederum um eine gesetzliche Bestimmung, die u.a. auch wegen der hierzu erforderlichen Abstimmungsmechanismen (Rituale) von unternehmenskultureller Bedeutung für die industriellen Arbeitsbeziehungen sein kann.

Wenn nun abschließend die je nach Unternehmensgröße ein bis zwei externen Arbeitnehmervertreter erwähnt werden, wird zugleich die unternehmungsübergreifende Dimension der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen deutlich. Sie kommt nicht nur im Regelfall in der Aufsichtsratsmitgliedschaft von externen Gewerkschaftsfunktionären auf der Arbeitnehmer-Bank zum Ausdruck, sondern auch durch die Besetzung der Anteilseignerseite, der im Regelfall fast ausschließlich Externe angehören. Ausnahmen könnten die Mitgliedschaft von Anteilseignervertretern bilden, die zugleich etwa als Belegschaftsaktionär oder Mitglied der Hauptaktionärsfamilie, als Arbeitnehmer in der Unternehmung tätig sind. Zur externen Dimension gehört darüber hinaus die Tätigkeit bzw. Mitgliedschaft von Organmitgliedern und Leitenden Angestellten (Führungskräften) in Arbeitgeberverbänden und ihren Ausschüssen sowie die entsprechenden Beziehungen von Betriebsratsmitgliedern zu der jeweiligen Gewerkschaft, der sie angehören.

“Kultur” der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist auf allen diesen Ebenen zu spüren. Für die Ebene der Betriebsverfassung gilt z.B. der Zusammenhang der Legendenbildung nicht minder wie für die unmittelbare Personalführung. Sowohl die Unternehmensleitung als auch Leitende Angestellte und die Betriebsräte sind durch ihre Mitwirkung an bedeutsamen Entscheidungen prädestiniert für die Inanspruchnahme von Heldentaten und Erfolgserlebnissen. Dabei eignen sich bei Arbeitnehmervertretern gerade ihre vielfach begrenzten Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten in komplex organisierten Institutionen in vielfacher Hinsicht zur Bildung von “Stories” und zur Entwicklung von Glaubenssätzen.

### 3. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und ihre betriebs-pädagogische Bedeutung

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ist aus betriebspädagogischer Sicht zumindest aus folgenden Gründen von besonderer Bedeutung:

“Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern” (§ 96 BetrVG). Dabei hat der Betriebsrat Beratungs- und Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung (§ 97 BetrVG) sowie der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG).

Personalentwicklungskonzepte bedürfen hinsichtlich zentraler Systembestandteile der Mitwirkung bzw. der Mitbestimmung des Betriebsrats, sofern es sich nicht ausschließlich um Leitende Angestellte handelt. Dabei handelt es sich z.B. um die Personalplanung, Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze und Auswahlrichtlinien (§§ 92 - 95 BetrVG) sowie um Entgeltfragen (z.B. Leistungsprämien).

Konzepte zur Organisationsentwicklung sind ebenfalls nicht durchführbar, wenn ihnen der Betriebsrat seine Zustimmung verweigert. Ansonsten würden verschiedene Beratungsrechte tangiert, z.B. hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (§§ 90f. BetrVG) oder bei Einführung Neuer Technologien.

Nicht zuletzt sind Betriebsänderungen zu nennen, wobei es hier nicht um Sozialpläne für ausscheidende Mitarbeiter geht, sondern um Regelungen in Sozial- und in Beschäftigungsplänen im Hinblick auf Umschulung und Anpassungsfortbildung.

Vor diesem Hintergrund ist es bedauerlich, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften ihre wichtige Rolle und ihre Einflußmöglichkeiten bei der Berufsbildung nicht umfassend genug wahrnehmen. Allerdings zeigen neuere Tarifverträge, daß die Bedeutung von Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend erkannt wird. Ähnliches gilt für Betriebsräte, die z.B. in Ausschüssen gemeinsam mit den Arbeitgebervertretern Aus- und Weiterbildungskonzeptionen beraten.

#### 4. Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung

##### 4.1 Typologie des Betriebsrats

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ist 1981 von KOTTHOFF untersucht worden. Dabei hat er zwischen verschiedenen Partizipationsmustern unterschieden. Bei 33 von uns im Rahmen eines DFG-Projektes untersuchten Firmen hat sich folgende Verteilung ergeben:

Der ignorierte Betriebsrat	1	3,0 %
Der isolierte Betriebsrat	0	-
Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	7	21,2 %
Der respektierte zwiespältige Betriebsrat als Ordnungsfaktor	2	6,1 %
Der respektierte standfeste Betriebsrat	11	33,3 %
Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht	12	36,4 %
Der klassenkämpferische Betriebsrat	-	-
	n = 33	100,0 %

Tabelle 1: Partizipationsmuster nach KOTTHOFF

Es wird deutlich, daß in unserem Sample vorrangig drei Typen stark vertreten sind: einmal der Betriebsrat, der sich als Organ der Geschäftsleitung sieht, zweitens den respektierten, standfesten Betriebsrat und drittens den Betriebsrat als kooperative Gegenmacht. Dabei ist bemerkenswert, daß sich diese Typen sowohl bei Unternehmen gemäß MitbestG als auch in montanmitbestimmten Unternehmen finden. Dabei kann der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung (Typ III) 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 von uns 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.

#### 4.2 Typologie der Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat

STAEHLE und OSTERLOH haben, zum Teil in Anlehnung an KOTTHOFF, folgende Spannweite unterschiedlich empfundener Interessengegensätze entwickelt (1985):

- Antagonismus (gegenseitige Ausschließung)
- Gegenmachtposition (gegenseitiges Zurückdrängen)
- Partnerschaft (Konflikt bei gegenseitiger Anerkennung)
- Harmonie (Komplementarität)
- Subordination.

Dabei wurden von uns folgende Merkmale folgender Interaktionsmuster festgestellt:

##### (1) *Gegenmachtmuster*

Die Breite des Aufgabengebietes bzw. der Kompetenzumfang der Position des Arbeitsdirektors bzw. Personalvorstands liegt im Durchschnitt innerhalb des in der einschlägigen Literatur beschriebenen Kernbereichs (SPIE 1985). Allerdings ist es bei der Hälfte der von uns 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.

Damit korrespondiert der von uns festgestellte Typ des Arbeitsdirektors: es überwiegt der "politische" Typ. In fünf von acht Fällen ist er gegenüber unserem Sample allgemein deutlich überrepräsentiert. Berücksichtigt man dann noch zwei Fälle des administrativ-kostenorientierten Arbeitsdirektors, so wird deutlich, daß der strategisch orientierte Arbeitsdirektor, wenn wahrscheinlich auch nur ansatzweise, nur einmal vertreten ist.

Was gilt für die anderen Akteure in der Handlungssituation des Arbeitsdirektors?

Der Betriebsrat läßt sich durchweg als *kooperativ-gegenmachtorientiert* kennzeichnen. Nach KOTTHOFF handelt es sich um Typ VI, der auch das von uns so gekennzeichnete Gegenmachtmuster als konsistent erscheinen läßt.

Die befragten Vorstandsmitglieder sehen ihre Personalvorstandskollegen in der Mehrzahl als (zumindest) begrenzt gleichberechtigt an. Vom Idealfall (wenn nicht Normalfall?) der vollen *Gleichberechtigung* sind alle acht untersuchten Firmen jedoch entfernt.

Die Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat sehen sich als (eher) begrenzt *integriert* im Verhältnis zu den übrigen Arbeitnehmervertretern. Diese relativ eigenständige Position mag eine weitere Ursache für die relativ gespannten Arbeitsbeziehungen darstellen.

Von unseren Gegenmacht-Unternehmen sind drei in *ausländischem Kapitalbesitz*. Dabei ist in jedem Unternehmen festzustellen, daß der Aufsichtsratsvorsitzende entweder kaum in der Lage ist, die Aufsichtsratssitzungen in deutsch zu leiten oder daß das Verständnis für das deutsche Mitbestimmungsrecht nur begrenzt vorhanden ist. Hinzu kommt die *Unternehmensentwicklung* der untersuchten Unternehmen. In sechs von acht Fällen ist sie als schlecht oder zumindest als unbefriedigend zu bezeichnen. 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 durchweg für größere (Schachtel-) 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 Gewerkschaften mit einer eher gegenmacht-orientierten Profilierung im Aufsichtsrat vertreten sind.

Die Informationspolitik des Arbeitsdirektors wird generell als einigermaßen zufriedenstellend bezeichnet, die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden als gelegentlich aktiv abstimmend und nicht mehr, die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sind mit wohl wegen des starken Anteilseigner-Bezuges relativ hoch, die Beziehungen im Vorstand gelten als etwas weniger eng als die zwischen (Personal-)Vorstand und Betriebsrat. Es ist verständlich, daß die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat sich auf die Arbeitnehmervertreter mit Doppelfunktion in Aufsichtsrat und Betriebsrat konzentrieren und dabei in Unternehmen mit einer unbefriedigenden Ertragslage wiederum etwas höher sind als sonst.

## (2) *Subordinationsmuster (erzwungener Kompromiß)*

Unsere Ergebnis-Variablen zeigen bei den sechs in unserem Sample vertretenen Firmen eine mittlere Ausprägung und geben damit sowohl eine "freundlichere" Kultur der Arbeitsbeziehungen als auch eine wohlwollendere Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure wieder als es beim Gegenmachtmuster der Fall ist.

Ähnlich stärker ausgeprägt sind 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 nicht unerheblich niedriger als beim Gegenmachtmuster. Dabei wird deutlich, daß der Beziehung zwischen (Personal-) Vorstand und Betriebsrat(svorsitzenden) eine wesentlich stärkere Bedeutung zukommt. Interessant ist auch, daß der Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor fast dem Extremwert (5,0) 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 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.

### *(3) Partnerschaftsmuster*

Beim Partnerschaftsmuster sind wiederum höhere Werte bei den Ergebnis-Variablen festzustellen als es beim Subordinationsmuster und erst recht beim Gegenmachtmuster 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 es beim Subordinationsmodell der Fall ist. 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 % 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, "oligopolitische" 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 (z.T. Betriebsstillegungen) gekennzeichnet. Ausgesprochene "Wachstums-Unternehmen" sind nicht vertreten.

#### *(4) Harmoniemuster*

Lediglich zwei Unternehmen lassen sich dem Harmoniemuster zuordnen. Bei beiden handelt es sich um Unternehmen, wo zum Zeitpunkt der Untersuchung recht ausgeprägte Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der Ebene der Betriebsverfassung, z.T. auch auf der Ebene der Unternehmensverfassung bestehen.

Harmonie bedeutet bei unseren 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 gegenmacht-orientiert. 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 evtl. 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.

#### *(5) Zusammenfassung*

Tabelle 2 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.

Die Ausrichtung der Personalpolitik ist jedoch beim Harmoniemuster am stärksten strategisch ausgerichtet. Dies dürfte nicht am Typ des Arbeitsdirektors liegen. Er ist beim Harmoniemuster als "politischer Typ" zu kennzeichnen. Beim Subordinationsmuster überwiegt allerdings auch der strategische Typ des Arbeitsdirektors. Oftmals bekleidet er in Personalunion noch ein anderes Vorstandsressort. 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 Konfliktabhandlung.

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.

	Gegenmacht	Subordination	Partnerschaft	Harmonie
Kooperationsstil/-klima	2,4	3,2	4,2	4,5
Einschätzung des AD 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 des Arbeitsdirektors	62,5 % Politik, 25,0 % AK 12,5 % Strat.	50,0 % Strat. 33 1/3 Politik 1 x AF	50,0 % Politik 28,0 % AF	Politiker
Typ des Betriebsrats	Koop. Gegenmacht	50 % Org. der GL 33 1/3 resp. zwiespältig 1 x ignoriert	2/3 resp. Standfest. 4 = koop. Gegenmacht	Organ der GL
Akzeptanz Personalfunktion	3,25	4,0	3,9	4,5
Integration durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	3,4	3,7	3,8	4,3
Kapitalstreuung	50 % Schachtel 50 % Eigentümer	50 % Eigent.; 1 x Schachtel 33 1/3 Publik.	11 von 17; Eigent. 5 von 17; Schachtel	1 Schachtel 1 Eigentümer
deutsche Kapitalherkunft/ ausländische Kapitalherkunft	5 deutsch 3 ausl.	100 % deutsch	2/3 deutsch 1/3 ausl.	2 x deutsch
gew. Organisationsgrad gewerkschaftspolitische Ausrichtung	100 % zentr. 7 x politisch-ideol. 1 x gemäßigt	2/3 dezentral 1/3 zentral 2/3 gemäßigt 1/3 polit.-ideolog.	14 von 17 zentr. 10 von 17 gemäßigt	zentralistisch 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
AR und Betriebsrat	2,5	1,5	2,3	4,5
Stil der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsdirektor	2,4	4,9	4,6	4,5

**Tabelle 2: Interaktionsmuster im Vergleich**

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.

## 5. Änderung von Interaktionsmustern im Zeitablauf

Die beschriebenen Partizipationsmuster sind vielfältigen Einflüssen unterworfen und können sich insofern im Zeitablauf auch ändern (vgl. Abb. 1). Dies gilt z.B. für die Feststellung, daß der Betriebsrat sowohl stark und geschlossen bzw. schwach, gespalten und zerstritten als auch sach- und unternehmensbezogen vs. ideologisiert und politisiert auftreten kann. 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.

**Struktureinflüsse**

Unternehmensgröße,  
Rechtsform  
Branche  
Anteilseignerstruktur)

Verbändestruktur

Organisationsmodell

**Kultureinflüsse**

Symbole  
(z.B. Methoden, Systeme,  
Formulare)

Grundsätze, Mythen,  
Legenden, Sprachmuster

Gesprächs- und  
Verhandlungsformen

**Partizipationsmuster**

Ignoranz/Nichtbeachtung

Tolerierung

Partnerschaft/Kooperation

Harmonie

Gegenmacht

Subordination

Abb. 1: Interaktionsmuster im Wandel

## 6. Betriebspädagogische und personalwirtschaftliche Konsequenzen

Die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist in dem hier beschriebenen dynamischen Zusammenhang von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Hiervon hängt es insbesondere ab, inwieweit sich positive Folgen der Konfliktbehandlung entfalten können und z.B. ein effizientes Konsensus-Management möglich ist. Die Formel von der "rechtzeitigen und umfassenden Information", wie sie für die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgebervertretern maßgeblich sein soll, reicht hier alleine nicht aus. Hinzu kommt die Fähigkeit zum lateralen Einfühlen in die Denkstrukturen des jeweils anderen. Erst auf dieser Basis ist es möglich, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, das den Konsens ermöglicht. Das sture Festhalten an formal oftmals auch noch konträr auszulegenden Gesetzesbestimmungen im Sinne einer Festigung der traditionellen Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberrolle hilft hier auch nicht weiter als z.B. die Fixierung auf vorgegebene Organisationsstrukturen.

Insofern scheint es erforderlich zu sein, Denk-, Sprach- und Interpretationsmuster zu finden, welche den konstruktiven Konflikt in den traditionellen Bereichen der Betriebs- und Unternehmungsverfassung ermöglichen, zugleich die Aufgabe der Personalführung erleichtern und den Handlungsspielraum des einzelnen erweitern. Diese schwierige Aufgabe erfordert ein Umdenken aus traditionellen Denkstrukturen, ist aber unabdingbar, um eine hinreichende sach-rationale und sozio-emotionale Effizienz zu erreichen.

Darüber hinaus bedürfen Systeme der Personalführung (z.B. Arbeits- und Leistungsbewertung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung (WAGNER 1989b).

Dabei ist auch zu beachten, daß die adäquate Pflege der relevanten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen über ihre aktuelle Bedeutung hinaus eine wichtige Aufgabe für jeden Vorgesetzten werden wird (und nicht nur für die Spezialisten des Personalressorts). Hinzu kommen neue Anforderungen für die Funktionäre von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, welche sicherlich auch neue Wege in der Tarifpolitik beschreiten müssen, damit die bundesdeutschen Unternehmen nicht zuletzt im internationalen Vergleich konkurrenzfähig bleiben können.

Insbesondere Qualitätszirkel, Lernstattgruppen oder andere teamorientierte Organisationsformen werden zunehmend diskutiert und eingesetzt, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und den Mitarbeitern zugleich Mitgestaltungsmöglichkeiten zu bieten. Durch Mitwirkung des einzelnen können vielfältige Partizipationschancen verbunden sein, die aber auch begleitet sein müssen von einer stärkeren Professionalisierung der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre berufsspezifischen und auf ihre kommunikativen Qualifikationen. Insofern ergeben sich Berührungspunkte und Anpassungsnotwendigkeiten zur Tarifpolitik, aber auch zu traditionellen Beziehungsnetzen im Bereich der Betriebs- und der Unternehmungsverfassung, die zukünftig nicht zu unterschätzen sind.

## LITERATUR

BLEICHER, K.: Zum Verhältnis von Kulturen und Strukturen der Unternehmung. In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen-Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988.

EICHENHOFER, E.: "Leitende Angestellte" als Begriff des Unternehmensrechts, Köln u.a. 1980.

HEINEN, E., MIT DIETEL, B.: Unternehmenskultur, München, Wien 1987.

KIESER, A., KUBICEK, H.: Organisation, Berlin-New York 1977.

KOTTHOFF, H.: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/ New York 1981.

**SPIE, U.:** Der Personalmanager im Vorstand. Das Berufsbild des Arbeitsdirektors im Spannungsfeld von Recht und Praxis, Stuttgart 1985.

**STAEHLE, W.H., OSTERLOH, M.:** Wie, Wann und Warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte. In: Ballwieser, W., Berger, K.H. (Hrsg.): Information und Wirklichkeit, Wiesbaden 1985.

**WAGNER, D.:** Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen - Strukturelle und kulturelle Facetten. In: Seidel, E., Wagner, D. (Hrsg.): Organisation - Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Wiesbaden 1989a.

**WAGNER, D.:** Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg i.Br. 1989b.

**WITTE, E., KALLMANN, A., SACHS, G.:** Führungskräfte der Wirtschaft, Stuttgart 1981.