Universität Potsdam

Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliche Fakultät

Dieter Wagner

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen – Strukturelle und kulturelle Facetten

Suggested citation referring to the original publication:
Wagner, Dieter: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen – Strukturelle und kulturelle Facetten. - In: Organisation : evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung ; Knut Bleicher zum 60. Geburtstag / hrsg. von Eberhard Seidel und Dieter Wagner. - Wiesbaden : Gabler, 1989. - S. 225–241
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-83665-6_16
ISBN (print) 978-3-409-13115-5
ISBN (online) 978-3-322-83665-6

Postprint archived at the Institutional Repository of the Potsdam University in:
Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 51
ISSN 1867-5808
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50515

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen — Strukturelle und kulturelle Facetten

Von Prof. Dr. Dieter Wagner

I. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre

Kulturelle u n d strukturelle Aspekte von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen bzw. generell von industriellen Arbeitsbeziehungen sind ebenso wie auch Beziehungen zwischen den Sozialpartnern bislang nur sporadisch und oftmals nur ansatzweise Gegenstand betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Abhandlungen gewesen[1].

Dies ist relativ unverständlich, wenn man bedenkt, daß alleine schon mit dem Instrumentarium der modernen System-, Entscheidungs- und Handlungstheorie genügende formale Ansatzpunkte vorhanden sind, um z. B. das Konstrukt des offenen ökonomischen bzw. produktiven soziotechnischen System[2] oder der multipersonal ausgerichteten Entscheidungen mit entsprechend komplexen Zielfunktionen auch von dieser Seite her mit Leben zu erfüllen[3]. Weitere Ansatzpunkte liefert womöglich die Theorie interorganisatorischer Beziehungen, mit deren Hilfe ein entsprechendes Netzwerk zwischen relevanten öffentlich-rechtlichen Stellen (Ministerien, Bundesanstalten, Kammern), den Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Verbänden (Gewerkschaften) sowie den einzelnen betriebswirtschaftlichen Systemen mit ihren individuellen und kollektiven Beziehungsnetzen aufgebaut werden könnte[4].

Nicht zuletzt sagt uns der auf komplexe Managementprobleme ausgerichtete Anwendungsbezug, daß im System der industriellen Arbeitsbeziehungen nicht nur das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern bzw. die verschiedenen, immer wichtiger werdenden Formen der lateralen Kooperation, z. B. in Ausschüssen oder Projektgruppen von Bedeutung sind, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den betreffenden Personen und ihren Arbeitnehmer- sowie Arbeitgeber-Vertretern, wie sie in bestimmten Organen, z. B. auf der Ebene von Be-

1 Betriebswirtschaftlich-politologische Zugänge finden sich hingegen bei Dlugos, G. u. a., Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aus betriebswirtschaftlich-politologischer Sicht, in: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Festschrift für Ernst Zander zu seinem 60. Geburtstag, Freiburg i. B. 1987, S. 119-133, insb. S. 120 f.

2 Vgl. insbesondere Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968.

3 Vgl. z. B. Heinen, E., Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Probst, G. J. B.; Siegwart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern, Stuttgart 1985, S. 37-64.

4 Vgl. z. B. Aldrich, H.E., Organizations and Environments, Englewood Cliffs, N.Y. 1979;

E. Seidel et al. (eds.), *Organisation*
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1989

triebsrat und Wirtschaftsausschuß, Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten oder Aufsichtsrat bzw. im Rahmen von Tarifverhandlungen wirksam wird[5].

II. Beziehungsebenen und unternehmenspolitische Einordnung

Im Hinblick auf die Beschreibung kultureller und struktureller Facetten von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist es zunächst notwendig, eine Klassifikation der wichtigsten Beziehungspartner und Beziehungsebenen zu erstellen. Aus diesem primär aufbauorganisatorischen Kontext lassen sich wiederum bestimmte Abläufe oder Prozesse ableiten, wobei vielfach eine Multisystemposition[6] von Personen, z. B. hinsichtlich der Mitgliedschaft in unterschiedlichen Gremien oder hinsichtlich ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter festzustellen ist.

1. Aktoren auf unterschiedlichen Beziehungsebenen

Als primärer Ansatzpunkt für unsere Betrachtungen soll die Mitgliedschaft[7] 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[8], 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[9]. Es bedeutet jedoch andererseits schon, daß aus der Führungs-

5 Vgl. als Überblick Wächter, H., Mitbestimmung, München 1983.

6 Vgl. Bleicher, K., Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1971, S. 133 f.

7 Vgl. Heinen, E., mit Dietel, B., Unternehmenskultur, München, Wien 1987, S. 220 f.

8 Vgl. § 5, 3 BetrVG.

9 Vgl. Witte, E., Kallmann, A.; Sachs, G., Führungskräfte der Wirtschaft, Stuttgart 1981.

funktion heraus entsprechende disziplinarische oder andere formale Kompetenzen im Sinne einer Arbeitgebereigenschaft erwachsen.

Diese „Arbeitgebereigenschaft" 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[10]. In bestimmten Unternehmen verfügen die Leitenden Angestellten über freiwillig gebildete Sprecherausschüsse. Ein z. Zt. noch nicht 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[11]. 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 Arbeitnehmer-Bank des Aufsichtsrates bekanntlich zwischen internen oer externen Vertretern zu unterscheiden[12]. Zu den internen Arbeiternehmervertretern 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 Arbeitnehemrvertreter, deren Basis (bzw. die entsprechenden Wahlmänner) im Rahmen eines relativ komplizierten Wahlverfahrens auch den Vertreter der Leitenden Angestellten mit wählt[13]. Hierbei handelt es sich wiederum um eine gesetzliche Bestimmung, die u.a. auch wegen der hierzu erforderlichen Abstimmungsmechanismen (Rituale) von unternehmenskultureller Bedeutung für die insdustriellen 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

---

10 Vgl. Eichenhofer, E., „Leitende Angestellte" als Begriff des Unternehmensrechts, Köln u. a. 1980, S. 56 ff.

11 Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes über Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten und zur Sicherung der Montan-Mitbestimmung, Bundestags-Drucksache 11/2503 v. 16.6.88.

12 Vgl. §§ 7 II, 15 II MitbestG.

13 Vgl. § 9 ff. MitbestG.

der Anteilseignerseite, der im Regelfall fast ausschließlich Externe angehören. Ausnahmen könnten die Mitgliedschaft von Anteilseignervertretern bilden, die zugleich, etwa als Belegschaftsaktionär oder Mitglied der Hauptaktionärfamilie, 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.

2. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und das Politik-System der Unternehmung

Die Vielfalt der denkbaren Beziehungsarten auf unterschiedlichen Bezugsebenen beeinflußt in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Intensität das Politik-System der Unternehmung. Hierunter wird in Anlehnung an Knut Bleicher die „Gesamtheit aller Ziel- und Mittelentscheidungen in der Unternehmung" verstanden, „mit denen das Verhalten der Unternehmung bestimmt wird. In dieser allgemeinen Form der Definition des Begriffes Unternehmenspolitik ist jeder, der in einer Unternehmung Entscheidungen zu treffen hat, Teil ihres politischen Systems"[14]. Die allgemeine Verbindung zwischen dem Tatbestand der Teilhabe an Entscheidungsprozessen und den einzelnen Bezugsebenen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen erfolgt durch die z. T. formal geregelte, z. T. faktisch erfolgende Zuweisung von Entscheidungs- bzw. Mitwirkungs- (Informations-, Beratungs-, Mitbestimmungsrechte) befugnissen. Damit bestehen Rollenzuweisungen, die das Entscheidungsverhalten in unterschiedlichem Umfange (strategische, taktische, operative Entscheidungen) beeinflußen[15].

Die Macht, Entscheidungen treffen zu können, ist sicherlich nicht nur davon abhängig, welche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Position in einem bestimmten Entscheidungsprozeß eingenommen wird. Dabei ist nur z. B. die persönliche oder die fachliche Autorität des oder der Entscheidungsträger zu nennen, ihr Machtumfang, der z. B. durch die Zuweisung zu einer bestimmten Kern- oder Satellitengruppe deutlich wird[16], die Dringlichkeit einer Entscheidung und tatsächliche oder vermeintlich vorhandene Sachzwänge, die „keine andere Alternative mehr zulassen"[17]. Andererseits ist wohl nicht zu bestreiten, daß die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Position in nicht unerheblichem Maße die Entscheidungssituation beeinflußt. Dies erfolgt schon durch die Wahrnehmung der Beteiligten und ihre subjektive Einschätzung, welche Einflußmöglichkeiten damit verbunden sind.

---

14 Vgl. Bleicher, K., a.a.O., S. 123.

15 Im Hinblick auf die strategische und die operative Planung vgl. Hahn, D., PuK, Planungs- und Kontrollrechnung, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 73 ff.

16 Vgl. hier die Beschreibung der diesbezüglichen Mitgliedergruppen der Unternehmung bei Chmielewicz, K., Unternehmensverfassung und Führung, in: Kieser, A., Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1978-1985, hier Sp. 1979.

17 Zu unterschiedlichen Entscheidungssituationen vgl. Hahn, D., a.a.O., S. 39 ff.

Geht man z. B. von der unmittelbaren Bezugsebene der Personalführung aus, ist es durchaus möglich, daß einer der Mitarbeiter des Vorgesetzten zugleich dem Betriebsrat angehört und von daher über entsprechende Informationskanäle verfügt. Umgekehrt könnte der Vorgesetzte, falls er Leitender Angestellter ist, dem Sprecherausschuß angehören. Darüber hinaus sind auf der Ebene der Personalführung personelle und soziale Entscheidungen zu treffen, welche Mitwirkungsrechte des Betriebsrates tangieren (evtl. auch der nun gesetzlich geregelten Sprecherausschüsse), so daß der Handlungsspielraum durchaus von mehreren Seiten her als begrenzt bezeichnet werden kann.

Die Mitgliedschaft im Betriebsrat geht in der Regel einher mit der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft. Darüber hinaus ist die Mitgliedschaft in *einem* Betriebsratsorgan bei bestimmten Personen gekoppelt mit der Mitgliedschaft im Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsrat oder in wichtigen Ausschüssen dieser Gremien, wie es sich aus empirischen Untersuchungen feststellen läßt[18].

Bei den Leitenden Angestellten gibt es ebenfalls derartige Doppelmitgliedschaften, wenn auch auf eine kleinere Personenzahl begrenzt. Sie zeigt sich z. B. dann, wenn Leitende Angestellte aufgrund ihrer Sachverständigenfunktion vom Betriebsrat in den Wirtschaftsausschuß berufen werden (ebenfalls ein Beispiel einer bestimmten Unternehmungskultur). Sie kann auch deutlich werden in der Tätigkeit im selben Ausschuß als Arbeitgebervertreter (z. B. wahrgenommen vom Marketingleiter, dem Werkleiter oder dem Personalchef). U.U. gibt es Querverbindungen zwischen der (gleichzeitigen) Tätigkeit oder Mitgliedschaft im Wirtschaftsausschuß, im Sprecherausschuß, evtl. im Aufsichtsrat und in Berufsverbänden der Leitenden Angestellten.

Auf der Organebene findet sich naturgemäß eine stärkere Außenorientierung. Sie wird z. B. in der Mitgliedschaft von Vorstandsmitgliedern in bestimmten Fachverbänden deutlich. Dies bedeutet wiederum für unser Thema, daß nicht nur der Personalvorstand, sondern auch die anderen Vorstandsmitglieder, oftmals eine Vielzahl von Funktionen in einschlägigen Berufsverbänden oder in Gremien von Arbeitgeberverbänden wahrnehmen. Dabei ist wiederum zu beachten, daß die Vorstandsmitglieder in der Wahrnehmung dieser Funktionen von ihren Mitarbeitern, vornehmlich Leitenden Angestellten unterstützt werden, bzw. Aufgaben delegieren. Entsprechendes gilt für externe Funktionen auf Arbeitnehmerseite: bestimmte Betriebsräte oder auch gewerkschaftliche Vertrauensleute wirken in Tarifkommissionen auf dezentraler oder zentraler Ebene mit. Umgekehrt sind viele Gewerkschafter zugleich externe Aufsichtsratsmitglieder und Unternehmensbeauftragte (GBR-Beauftragte) ihrer Gewerkschaft zu den Organen der Betriebsverfassung[19].

---

18 Vgl. Wagner, D.; Rinninsland, G.; Brüggmann, H., Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976, DBW-Depot 1988, S. 671 f.

19 Ebenda, S. 39 ff.

III. Struktureinflüsse

Umfang und Ausmaß von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind aus struktureller Sicht insbesondere von der Unternehmensgröße, der Rechtsstruktur und der Organisationsstruktur abhängig[20]. Da hier grundsätzlich der Fall der mitbestimmten Aktiengesellschaft unterstellt sein soll, kann sich die nachfolgende Untersuchung insbesondere auf die Größe und die Organisationsstruktur konzentrieren. Produktprogramm, Branche und weitere Situationsvariablen[21] sollen zunächst außer Ansatz bleiben.

1. Unternehmensgröße

Die Unternehmungsgröße beeinflußt die Führungsstruktur sowohl im Hinblick auf die Leitungsspanne als auch durch die Anzahl der Leitungsebenen im Hinblick auf ihre Gliederungsbreite und Gliederungstiefe. Insofern ergibt sich auch ein Einfluß auf die Ebene der unmittelbaren Personalführung und der hier zuzuordnenden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Sowohl die Anzahl der Mitglieder der Betriebsrats- als auch die der Aufsichtsratsmitglieder ist innerhalb bestimmter Spannbreiten eine Funktion der Unternehmensgröße. Dabei ist die Anzahl der Betriebe u. a. wiederum abhängig von der Standortstruktur: je mehr räumlich deutlich getrennte Standorte vorhanden sind, desto mehr Betriebsratsgremien gibt es. Desto größer sind wiederum die Korodinationsbedürfnisse im Gesamtbetriebsrat, der dann vielfach einer eigenen Geschäftsführung bedarf. Ihr gehören zweckmäßigerweise vornehmlich freigestellte Betriebsratsmitglieder an. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn, wie empirische Untersuchungen zeigen, bei sehr großen Unternehmungen die Anzahl der Betriebsratsmitglieder bis zu 1.464, die der Betriebsratsorgane bis zu 220 und der freigestellten Betriebsratsmitglieder bis zu 387 beträgt[22].

2. Organisationsstruktur

Die Ausprägung der Organisationsstruktur beeinflußt unmittelbar die jeweilige *Führungsstruktur* auf den einzelnen Führungsebenen. Die Verbindungen zwischen Organisationsstruktur und *Unternehmungsverfassung* betreffen hingegen primär die Spitzengliederung der Unternehmung[23]. Dabei handelt es sich um die verrichtungs-, objekt- oder regionalorientierte bzw. auch matrix- oder tensorhaft verknüpfte Zu-

---

20 Relativ oft werden diese Variablen als Einflußgrößen der Organisationsstruktur behandelt. Vgl. Frese, E., Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 1988, S. 313 ff.

21 Über die Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes vgl. Welge, M. K., Unternehmungsführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987, S. 82 ff.

22 Bisher noch unveröffentlichte Unterlagen aus dem unter Anm. 18 und 19 angeführten DFG- Projekt.

23 Vgl. Bleicher, K. u.a., Unternehmungsverfasung und Spitzenorganisation, ZfO 1984, S. 21-29.

sammensetzung der Unternehmungsleitung (Vorstand). Sie wird vom Aufsichtsrat bzw. seinen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern bestellt, was wiederum in bestimmten Zeitabständen eine Revision der Vorstandsfunktion erforderlich machen kann.

Für die Ebene der *Betriebsverfassung* ist die Verbindung zur Organisationsstruktur komplizierter: maßgeblich ist zugleich die Unternehmungsgröße als auch die Standortstruktur und das organisatorische Beziehungsnetz.

a) Verrichtungsbezogene Organisationsmodelle

Geht man zunächst von der verrichtungsbezogenen (funktionalen) Organisationsstruktur aus[24], so gilt vornehmlich für Klein- und Mittelbetriebe der Sachverhalt, daß 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, Verkaufsinnendienst und Marketing zu bilden. Da es 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 ggf. für die Betriebsräte bei regional auseinanderliegenden Verkaufs- und Vertriebsfunktionen.

Schon bei der verrichtungsorientierten Organisationsstruktur gibt es Bereiche, wo Betriebsrats- und Unternehmungsorganisation nicht übereinstimmen. Z. B. ist davon auszugehen, 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 oder anderen Konflikten führen. Dies gilt grundsätzlich im Falle des Produktionsressorts auch für Versetzungen zwischen der Hauptverwaltung und den Produktionsstandorten.

Darüber hinaus bestehen Koordinationsprobleme auf „beiden Seiten", wenn es darum geht, eine möglichst widerspruchsfreie, gleichbehandlungsorientierte Personalpolitik bzw. Interessenvertretung zu betreiben.

---

24 Vgl. Bleicher, K., Organisation — Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 83 ff.

b) Objektbezogene Organisationsmodelle

Bei den objektbezogenen Organisationsstrukturen (auch beim Regionalmodell)[25] sind Inkongruenzen zwischen Betriebsrats- und Unternehmungsorganisation u.U. noch deutlicher als es bei den Verrichtungsmodellen der Fall ist [26]. 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 Unternehmungsverfassung nicht vorgesehen sind und sich wegen der komplexen, sich oft verändernden Wirklichkeit auch der starren Kodifizerbarkeit wohl weitgehend entziehen[27].

Die Inkongruenz zwischen Betriebsrats- und Unternehmungsorganisation kann sowohl von der „Basis" der betriebsverfassungsmäßigen Arbeitsbeziehungen als auch von der Spitzengliederung der Unternehmungsorganisation (inkl. der betroffenen Organe der Unternehmungsverfassung) 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 angehört (oder einem Verrichtungsbereich) und Entscheidungen nur teilweise begründen kann — oder für sie verantwortlich ist — die ihren Ursprung in anderen Geschäftsbereichen haben, oftmals wiederum an einem anderen Standort sitzen 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 Unternehmensvertreter 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.

c) Mehrdimensionale Organisationsmodelle

Ähnliche Probleme gelten auch für Unternehmungen, die mehrdimensional nach Elementen des *Matrix-* oder *Tensor*modells organisiert sind. Dies ist grundsätzlich auch nicht verwunderlich, weil es sich letztlich um komplexe Modifikationen des Objektmodelles handelt[28].

Grundsätzlich werden die Abstimmungsprobleme zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern komplizierter, weil letztere an bestimmten Entscheidungsprozessen

25 Ebenda, S. 94 ff. und S. 108 ff.

26 Vgl. Wendeling-Schröder, U., Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag, Köln 1985.

27 Dabei handelt es sich zugleich auch um ein Überwachungsproblem. Vgl. Theisen, M R., Überwachung der Unternehmungsführung, Stuttgart 1987.

28 Vgl. Bleicher, K., a. a. o., S. 114 ff.

mitzuwirken haben, die tendenziell eine simultane Problembewältigung voraussetzen. Dabei werden u.U. trotz der propagierten Vorteile im Sinne eines „produktiven, institutionalisierten Konfliktes“[29] die Nachteile des Mehrliniensystems deutlich, die jedenfalls für die Arbeitnehmervertreter eine gewisse Intransparenz und zeitliche Verzögerungen bewirken können.

Mittlerweise scheinen — zumindest in den größeren Unternehmungen — die beschriebenen Koordinationsprobleme hinsichtlich der beschriebenen Divergenzen zwischen Betriebsrats- und Unternehmungsorganisation das Stadium der Problemerkenntnis hinter sich gelassen und das der Problembewältigung erreicht zu haben. Andererseits zeigt die Tatsache, daß „wir schon die Koordinationsorgane bekommen für die Informationen, die wir brauchen“, wie sich ein profiliertes GBR-Mitglied in einem Interview ausdrückte[30], daß die Flexibilität, die auch für andere Unternehmensbereiche gilt, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anszupassen, auch vor den Organen der Betriebsverfassung nicht Halt macht und ein gewisses Umdenken erfordert.

Bleibt abschließend der Hinweis, daß die erwähnten Koordinationsprobleme nur bedingt für die *Sprecherausschüsse* der Leitenden Angestellten gelten, weil sie von der Anzahl her geringer sind und einen kleineren Kreis der zu vertretenden Personen betreffen. Hier ist es eher ein kulturelles Phänomen, ob diese bislang freiwilligen Organe von der Unternehmensleitung ernst genug genommen und umfassend genug in die jeweilige Entscheidungsfindung einbezogen wurden. Darüber hinaus wird es zukünftiger Forschung vorbehalten sein, wie z. B. die Kooperation zwischen Betriebsratsorganen und den nun gesetzlich erforderlichen Sprecherausschüssen verlaufen wird.

IV. Kultureinflüsse

„Unter Kultur läßt sich allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen verstehen, welches von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und welches bewirkt, daß sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet“[31]. Erfahrungen der Vergangenheit sowie verhaltensprägende Werte und Einstellungen führen zu typischen Verhaltensmustern und über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen zu einer meistens nicht mehr hinterfragten Programmierung des menschlichen Denkens. Dieser Zusammenhang gilt natürlich auch für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, und zwar für alle aufgezeigten Bezugsebenen.

29 Vgl. Wagner, D., Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen, München 1988.

30 Bisher noch unveröffentlichte Unterlagen aus dem unter 18 und 19 angeführten DFG-Projekt.

31 Bleicher, K., Zum Verhältnis von Kulturen und Strukturen der Unternehmung, in: Düfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur, Phänomen-Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988, S. 96.

1. Bezugsebenen des Kultureinflusses

Für die Ebene der Betriebsverfassung gilt z. B. der Zusammenhang der Legendenbildung nicht minder wie für die unmittelbare Personalführung: Leitende Angestellte sind eh an vielen Entscheidungen beteiligt und insofern prädestiniert für die Inanspruchnahme von Heldentaten und Erfolgserlebnissen. Aber auch Betriebsräte betrachten sich oft als eine Art zweite Unternehmungsleitung, durch deren beherztes und wagemutiges Eingreifen in bestimmten Situationen viele erfolgreiche Entscheidungen maßgeblich beeinflußt oder Fehlentscheidungen rechtzeitig verhindert wurden (wenn es die als unzureichend empfundenen Mitbestimmungsregelungen nur zugelassen hätten)[32].

Damit ist zugleich auch der Zusammenhang zur Ebene der Unternehmungsverfassung hergestellt, wobei oftmals übersehen wird, daß der Aufsichtsrat primär ein Feststellungs- und Bestellungsorgan darstellt, seine Mitglieder nur partiell die Entscheidungen der Unternehmungsleitung wirksam kontrollieren können, geschweige denn hier von einer integrierten, aktiven Unternehmungsleitung gesprochen werden kann. Sicherlich eignen sich naturgemäß begrenzte Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten in komplex organisierten Institutionen in vielfacher Hinsicht zur Bildung von „Stories" und zur Entwicklung von Glaubenssätzen.

Alle drei Bezugsebenen geben wiederum den Hintergrund für die von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich gehandhabte Einstellung zu (Unternehmungs- und Führungs-)*Grundsätzen*[33] und das jeweilige zugrunde liegende Führungsverständnis. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zu innerbetrieblichen Sprachregelungen und Kommunikationsformen sowie zu den jeweils eingesetzten (Personal- und Führungs-)*Systemen*[34] incl. der eingesetzten Methoden und Formulare.

2. Aktorenspezifische Beziehungsmuster

Für die Kultur der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind nicht nur die bereits angesprochenen Bezugsebenen von Bedeutung, sondern auch die nachfolgend dargestellten *aktorenspezifischen* Beziehungsmuster im Bereich der direkten Personalführung, der Betriebs- und der Unternehmungsverfassung[35]. Dieser Überblick muß sich hier allerdings auf einige skizzenhafte Aussagen beschränken.

---

32 Vgl. z.B. Köstler, R., Das steckengebliebene Reformvorhaben — Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zum Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln 1987.

33 Vgl. z.B. Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.), Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt a.M. 1982; Wunderer, R. (Hrsg.), Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983.

34 Vgl. Wagner, D., Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg i. Br. 1989.

35 Vgl. z. B. Chmielewicz, K., Grundstrukturen der Unternehmensverfassung, in: Gaugler, E.; Meissner, H. G.; Thom, N. (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986; S. 3-21.

a) Führungskräfte (Leitende Angestellte)

Enge Zusammenhänge bestehen zwischen Führungsform und Führungsstil einerseits und der Ausformung unmittelbarer Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in formaler und disziplinarischer Hinsicht. Auch das Verhältnis zum Betriebsrat ist hiervon berührt, wie weiter unten noch zu zeigen sein wird.

Für die Führungskräfte selbst 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 Interssenvertretung. 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 ausdrücklich gefördert.

Die Kooperationsformen (Partizipationsmuster)[36] reichen insofern von Ablehnung (durch die Unternehmungsleitung) bzw. Desinteresse (der Leitenden Angestellten) über die Tolerierung durch das Top Management bis zur Kooperation im Hinblick auf die von der Unternehmungsleitung als tolerabel betrachteten Aspekte oder zur bewußten Zusammenarbeit und Förderung (vgl. Abb. 1).

b) Betriebsräte

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmungsleitung ist sehr intensiv von Kotthoff untersucht worden[37]. Bei Staehle und Osterloh[38] findet sich die folgende, hiervon abgeleitete Spannweite unterschiedlich empfundener Interessengegensätze:

— Antagonimus (gegenseitige Ausschließung)

— Gegenmachtposition (gegenseitiges Zurückdrängen)

— Partnerschaft (Konflikt bei gegenseitiger Anerkennung)

— Harmonie (Komplementarität

— Subordination.

Empirische Hinweise über die Verbreitung der hieraus abzuleitenden Partizipationsmuster gibt es[39]. Allerdings können sie, trotz sehr interessanter Aussagen, keine Repräsentativität beanspruchen. Dies gilt auch für die Beobachtung, daß der Betriebs-

36 Vgl. Kotthoff, H., Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt, New York 1981, S. 28 ff.

37 Ebenda, S. 46 ff.

38 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, S. 777-812, hier S. 792 und S. 802 ff.

39 Z.B. ebenda, S. 802 ff.

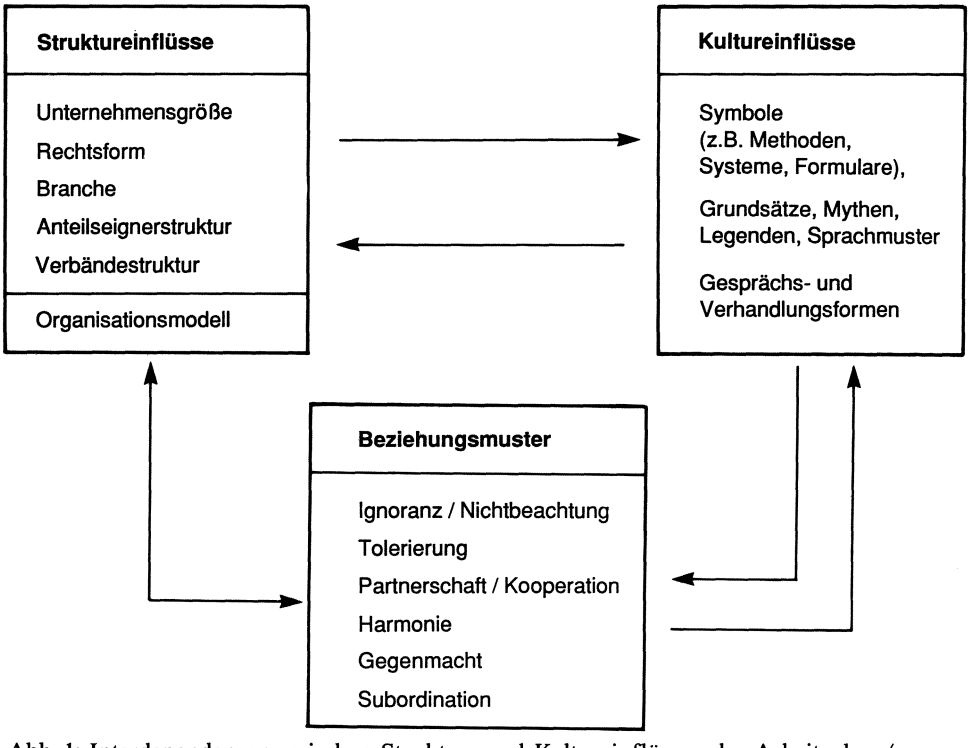

Abb. 1: Interdependenzen zwischen Struktur- und Kultureinflüssen der Arbeitgeber-/ Arbeitnehmer-Beziehungen

rat 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 Unternehmungsleitung u. a. stark personenabhängig ist. Es kann zudem zwischen verschiedenen Personen, gleichgültig, ob Arbeitgebervertreter oder Betriebsrat recht unterschiedlich sein. U. U. 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 meistens recht stabil, wie es etwa in der als üblich angesehenen Häufigkeit von Gesprächen mit der Unternehmungsleitung, der Art und Anzahl von Betriebsversammlungen oder der Einschaltung bzw. Nichteinschaltung von Einigungsstellen zum Ausdruck kommt[40]. Letzteres gilt auch für das

40 Hierzu vgl. Oechsler, W. A.; Schönfeld, Th., Betriebliche Kooperationsstrukturen — Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur, Phänomen — Philosophie — Technologie, Stuttgart 1988, S. 239-259, S. 239-259, hier S. 253 ff.

Verhältnis zu den Leitenden Angestellten, deren Vertreter im Aufsichtsrat oftmals mit den anderen Arbeitnehmervertretern relativ eng zusammenarbeitet und nur selten wegen seines abweichenden Verhaltens separiert wird[41]. Wichtig bleibt jedoch auch hier die Erkenntnis, daß kulturelle Beziehungsmuster recht schnell durch personelle Veränderungen wechseln können.

c) Arbeitgeber(-vertreter): das Personalressort

Empirisch ist festzustellen, daß in den hier im Mittelpunkt stehenden Aktiengesellschaften das Personalressort meistens mit einem relativ breiten Aufgabenfeld (Kernbereich) vertreten ist. Interessant für das Selbstverständnis der Arbeitgeberseite ist jedoch die Beobachtung, inwieweit das Personalressort mit einem erfahrenen Personalvorstand (Arbeitsdirektor) besetzt ist oder 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[42]. Allerdings sind kontinuierliche Besetzungsmuster in diesem Bereich ebenso denkbar wie gegenläufige, u. U. zyklisch schwankende Verhaltensweisen. Dabei kann auch 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.

d) Gewerkschafter

Die Kultur der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wird sicherlich auch davon beeinflußt, ob die externen Arbeitnehmervertreter (Gewerkschafter) einer Organisation 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 evtl. Arbeitskämpfe hiervon beeinflußt.

Andererseits zeigen diverse Untersuchungen, daß die Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten oft einen unternehmensübergreifenden Standpunkt einnehmen (der aus ihrer Sicht auch nicht verwunderlich ist), welcher das betriebliche Kulturgefüge jedoch kaum berührt[43]. Dies kann eher durch die gewerkschaftliche Vertrauensleuteorganisation erfolgen. Nicht zuletzt ist zu bedenken, daß das Selbstbewußtsein der

41 Vgl. Bamberg, U. et al., Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ..., 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln 1987, S. 162 ff.

42 Vgl. Wächter, H., Professionalisierung im Personalbereich, DBW 1987, S. 141-150, insb. S. 146 ff.

43 Vgl. Bamberg, U. et al., a.a.O., S. 146 ff.

Betriebsräte oftmals die Einflußmöglichkeiten der Gewerkschaftsorganisation begrenzt. Bleibt abschließend die Feststellung, daß kulturelle Unterschiede zwischen unterschiedlichen Branchen und den jeweils dort organisierten (Industrie-)Gewerkschaften zweifellos bestehen, wobei sicherlich auch die Eigenheiten der jeweiligen Produkte (z. B. harter Stahl vs. schmackhafte Nahrungs- und Genußmittel) und auch wirtschaftshistorische Entwicklungen das Kulturmuster prägen können.

e) Anteilseigner

Kulturell bedeutsam 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 GmbH's der Fall ist. Umgekehrt steht der Managerunternehmer den Regelungen der Betriebs- und Unternehmungsverfassung ungleich flexibler, evtl. auch aufgeschlossener gegenüber[44]. 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 holländischen Kapitalbesitz (wenn nicht in beidem zugleich) hier ungleich geschmeidiger und konsensorientierter auftreten. Hier dürften (wirtschafts)historische Entwicklungen eine grundlegende Erklärung für unterschiedliche Kulturmuster bieten[45].

V. Entwicklungstendenzen und konzeptionelle Konsequenzen: Management der humanen Ressourcen im Spannungsfeld zwischen Konsensus- und Konfliktmanagement

Das Beziegungsnetz der in diesem Beitrag dargestellen Arbeitgeber-Arbeitnehmer--Beziehungen (Industrial Relations) ist, wie insgesamt erkennbar wurde, strukturellen und kulturellen Aspekten unterworfen, welche zunächst die unmittelbare Be-

44 Vgl. hierzu grundlegend Pross, H., Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt, Frankfurt a.M. 1965.

45 Vgl. z. B. Hofstede, G., Kultur und Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), HWO, 2. Aufl. 1980, S. 1168-1182.

ziehungsebene berühren, dabei die Art der Führung beeinflußen und auf die Sozial- und Tarifpartner in den anderen Beziehungsebenen nicht ohne Auswirkung bleiben können.

Knut Bleicher sieht die Rolle des strategischen Personalmanagements vor dem Hintergrund ökonomischer Aufgaben, deren Konkretisierung sich aus den Rezeptionen und Präferenzen ableitet, die wiederum durch die Entwicklung des Sozialsystems geprägt sind[46]. In diesem Zusammenhang kommt dem Management humaner Ressourcen, eng verknüpft mit der strategischen Unternehmungsführung insgesamt, nicht nur die Aufgabe einer möglichst aktivistischen Personalplanung zu, sondern auch der Harmonisation des „kulturellen Codes im Sozialsystem Unternehmung[47]" und der „Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation[48]".

Die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist in diesem Kontext von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Hiervon hängt es insbesondere ab, inwieweit sich positive Folgen der Konflikthandhabung entfalten können und z. B. eine 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 wie an vorgegebenen Organisationsstrukturen. Statt dessen 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.

So 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[49].

---

46 Vgl. Bleicher, K., Strategisches Personalmanagement. Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmungsführung, in: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitk und Personalführung, a.a.O., S. 21.

47 Ebenda, S. 25.

48 Ebenda, S. 28.

49 Vgl. Wagner, D., Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg i. Br. 1989; ders., Charisma allein genügt nicht, on line, Mai 1988, S. 90 f.

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[50].

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 am Politiksystem der Unternehmung können vielfältige Partizipationschancen verbunden sein — eine Möglichkeit, auf die Knut Bleicher bereits vor zwanzig Jahren hingewiesen hat —, 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.

Literaturverzeichnis

Aldrich, H. E.: Organizations and Environments, Englewood Cliffs, N. Y. 1979.

Ballwieser, W.; Berger, K. H. (Hrsg.): Information und Wirklichkeit, Wiesbaden 1985.

Bamberg, U. et al: Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ..., 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln 1987.

Bleicher, K.: Organisation — Formen und Modelle, Wiesbaden 1981.

Bleicher, K.: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1971.

Bleicher, K. u. a.: Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation, ZfO 1984, S. 21-29.

Bleicher, K.: 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, Festschrift für Ernst Zander zu seinem 60. Geburtstag, Freiburg i. Br. 1987.

Bleicher, K.: Zum Verhältnis von Kulturen und Strukturen der Unternehmung, in: Düfler, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen — Philosophie — Technologie, Stuttgart 1988.

Chmielewicz, K.: Grundstrukturen der Unternehmensverfassung, in: Gaugler, K.: Meissner, H. G.; Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986.

Chmielewicz, K.: Unternehmensverfassung und Führung, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.

50 Vgl. Wächter, H., a.a.O., S. 143 ff.

Dlugos, G. u. a.: Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aus betriebswirtschaftlich-politischer Sicht, in: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Festschrift für Ernst Zander zu seinem 60. Geburtstag, Freiburg i. Br. 1987.

Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen — Philosophie — Technologie, Stuttgart 1988.

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

Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes über Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten und zur Sicherung der Montan-Mitbestimmung, Bundestags-Drucksache 11/2503 v. 16.6.1988.

Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 1988.

Gaugler, E.; Meissner, H. G.; Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986.

Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Festschrift für Ernst Zander zu seinem 60. Geburtstag, Freiburg i. Br. 1987.

Grochla, E. (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980.

Hahn, D.: PuK, Planungs- und Kontrollrechnung, 3. Aufl. Wiesbaden 1985.

Heinen, E.: Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Probst, G. J. B.; Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Bern, Stuttgart 1985.

Heinen, E. mit Dietel, B.: Unternehmenskultur, München, Wien 1987.

Hofstede, G.: Kultur und Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980.

Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.

Köstler, R.: Das steckengebliebene Reformvorhaben — Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zum Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln 1987.

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

Oechsler, W. A.; Schönfeld, Th: Betriebliche Kooperationsstrukturen — Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen — Philosophie — Technologie, Stuttgart 1988.

Probst, G. J. B.; Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Bern, Stuttgart 1985.

Pross, H.: Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt, Frankfurt a. M. 1965.

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.

Theisen, M. R.: Überwachung der Unternehmungsführung, Stuttgart 1987.

Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt a. M. 1982.

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968.

Wächter, H.: Mitbestimmung, München 1983.

Wächter, H.: Professionalisierung im Personalbereich, DBW 1987, S. 141-150.

Wagner, D.: Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen, München 1988.

Wagner, D.; Rinninsland, G.; Brüggmann, H.: Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976, DBW-Depot 1988, S. 671 f.

Wagner, D.: Charisma allein genügt nicht, on Line Mai 1988, S. 90 f.

Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg i. Br. 1989.

Welge, M. H.: Unternehmungsführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987.

Wendling — Schröder, U.: Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag, Köln 1985.

Witte, E.; Kallmann, A.; Sachs, G.: Führungskräfte der Wirtschaft, Stuttgart 1981.

Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983.