



Universität Potsdam

Dieter Wagner ; Gudrun Rinninsland

Personalvorstände in öffentlichen
Unternehmen : einige Anmerkungen zur
Rolle des Arbeitsdirektors gemäß MitbestG
von 1976

first published in:
Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen : ZögU 15
(1992) 2, S. 179-194

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 062
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5063/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50635>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 062

Personalvorstände in öffentlichen Unternehmen – Anmerkungen zur Rolle des Arbeitsdirektors gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976

Arbeitsbeziehungen; Arbeitsdirektor; Betriebsverfassung; Mitbestimmung; Personalfunktion; Personalvorstand; Unternehmensführung; Unternehmensverfassung

Im vorliegenden Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung zur Position und Funktion des Arbeitsdirektors gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976 vorgestellt. Rund zehn Prozent aller Gesellschaften im Geltungsbereich des MitbestG 1976 sind öffentliche Unternehmungen – vorwiegend kommunale Verkehrs- und Versorgungsunternehmen. Sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von privaten Firmen – nicht zuletzt auch in der Frage von Stellenwert und Ausgestaltung des Personalressorts in der Unternehmensleitung. Die Ausgestaltung der Personalfunktion in öffentlichen Unternehmen wird im folgenden mit dem Status des Personalressorts in der Privatwirtschaft verglichen.

I. Grundsätzliche Überlegungen zur Position und Person des Arbeitsdirektors

Der Arbeitsdirektor als dasjenige Vorstandsmitglied einer mitbestimmten Unternehmung in der Bundesrepublik Deutschland, das entweder ausschließlich oder in Verbindung mit anderen Aufgabenkomplexen für das Ressort Personal- und Sozialwesen zuständig ist, stellt aus verschiedenen Gründen ein interessantes Studienobjekt für wissenschaftliche Untersuchungen dar: schließlich hat er in seiner Funktion in hohem Maße ökonomische und soziale Aspekte in Einklang zu bringen, ist ein gewichtiger Repräsentant für die Berücksichtigung des Faktors "Arbeit" in der Unternehmung, verantwortlich für die Integration von Personal- und Unternehmensführung sowie einer der "Hauptfaktoren" im Rahmen der Betriebs- und der Unternehmensverfassung. Generell ist er als Vorstandsmitglied, wie seine anderen Kollegen auch, dazu verpflichtet, "seine" Unternehmung unter Berücksichtigung aller relevanten Umwelteinflüsse verantwortungsvoll zu führen. Als Personalvorstand hat er wesentlich zur Harmonisierung von Kapital- und Arbeitnehmerinteressen beizutragen.¹

1 Vgl. hierzu u.a. Knut Bleicher, Strategisches Personalmanagement, Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung, in: Helmut Glaubrecht und Dieter Wagner (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987, S. 17-38.

II. Das zugrundeliegende Forschungsprojekt

Über die Situation des '76er Arbeitsdirektors liegen bislang nur wenige empirische Informationen vor, die darüber hinaus noch den Anspruch erheben könnten, repräsentativ zu sein, wie es bei der hier zugrundeliegenden Untersuchung allerdings der Fall ist.²

Von 480 Unternehmen, die zum 31. Dezember 1988 dem Mitbestimmungsgesetz unterlagen, beteiligten sich 282 an einer schriftlichen standardisierten Befragung. Diese Datenbasis entspricht einem Anteil von 58,7 % der Gesamtheit. Hierunter befanden sich 182 Aktiengesellschaften, 91 GmbHs, sieben GmbH & CoKG sowie zwei KG aA. Zunächst soll in Tabelle 1 die Verteilung der von uns befragten Firmen auf die Branchen bzw. gewerkschaftlichen Organisationsbereiche dargestellt werden.

	Anzahl	%	Vergleichszahlen des WSI-Unternehmensarchiv (31.12.1990) ³	
Metall	109	38,9	224	41,2 %
Chemie	42	15,0	88	16,2 %
Banken	23	8,2		
Handel	20	7,1	93	17,1 %
Nahrg./Genußm.	14	5,0	31	5,7 %
Öffentl. Untern.	28	10,0		
Transport	4	1,4	63	11,6 %
Bau	15	5,4	17	3,1 %
Sonstiges	25	8,9	28	5,2 %
	280*	100	544	100,0 %

* 2 Unternehmen machten hierzu keine Angaben.

Tab. 1: *Branchenzugehörigkeit – ein Vergleich*

Betrachtet man das Kriterium der **Konzernstruktur**, so fällt auf, daß es sich bei vielen öffentlichen Unternehmen, die überwiegend als GmbH geführt werden, um kommunale Holdinggesellschaften handelt, die aus steuerlichen Gründen als Dach von verlustbringenden Nahverkehrs- und gewinnbringenden Energieversorgungsunternehmen gebildet wurden.⁴ So beträgt der Anteil der Holdinggesellschaften bei den öffentlichen Unternehmen im Untersuchungssample 35 %, wogegen insgesamt

2 Unsere Forschungen zum '76er Arbeitsdirektor wurden in zwei Phasen durchgeführt: Von 1986 bis 1990 wurde eine qualitative Erhebung im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogrammes "Unternehmensverfassung – ökonomische und organisatorische Probleme" in 35 Aktiengesellschaften und GmbHs im Geltungsbereich des MitbestG 1976 durchgeführt. Darauf setzte 1989/90 die hier vorgestellte Untersuchung auf.

3 Brigitte Kronenberg u.a., WSI-Mitbestimmungsbericht 1990, in: WSI-Mitteilungen Nr. 8, 1991, S. 478-489, hier S. 481.

4 Vgl. Ulrich Bamberg et al., Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Düsseldorf 1984, S. 31 f.

gesehen in unserer Untersuchungsgesamtheit nur 11,9 % Holdinggesellschaften vertreten sind.

Eine weitere Besonderheit ergibt sich für die öffentlichen Unternehmen hinsichtlich der Zahl der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsmitglieder. Aus dem Wortlaut des § 33 MitbestG geht nach herrschender Meinung hervor, 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 Einflußgrößen wie Mitarbeiterzahl, Produktprogramm, usw.

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

III. Vergleich ausgewählter Aspekte von öffentlichen und privaten Unternehmen

1. Die Person des Arbeitsdirektors

Die Altersstruktur der befragten Personalmanager zeigt, 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 % ist der Anteil jener, die unter 40 Jahren alt sind.

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

	Privatwirtschaft (n=254)		Öffentliche Unternehmen (n=28)	
unter 40 Jahre	5	(1,9 %)	3	(10,7 %)
40-44	19	(7,5 %)	3	(10,7 %)
45-49	47	(18,3 %)	3	(10,7 %)
50-54	64	(24,0 %)	9	(32,1 %)
55-59	70	(27,5 %)	3	(10,7 %)
über 60	47	(18,3 %)	6	(25,0 %)

Tab. 2: Vergleich der Altersstruktur von Arbeitsdirektoren in öffentlichen und privaten Unternehmen

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

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

Tab. 3: *Qualifikationsstruktur der befragten Personalvorstände*

Jeder Vierte hat eine Lehre absolviert. Doch die überwiegende Mehrheit (84,0 %) hat – z.T. nach Abschluß einer Lehre – ein Studium abgeschlossen. Immerhin noch fast die Hälfte der Befragten trägt den Doktor-Titel, dem in Funktionen des Top-managements ein durchaus beachtlicher Repräsentationswert zukommt.

Von diesen Tendenzen weichen wiederum die Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ab, denn sie haben "nur" zu weniger als 50 % 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 10 zuvor als Betriebsrat oder hauptberuflicher Gewerkschaftsfunktionär tätig. Bei dieser Personengruppe dominiert eine Lehrausbildung. Studium ist recht selten. Immerhin war einer dieser Arbeitsdirektoren promoviert.

Ein weiterer interessanter personenbezogener Aspekt ist die letzte berufliche Position unserer befragten Arbeitsdirektoren vor ihrer Bestellung. Deutlich überwiegen 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 betrachtet kamen nur knapp 30 Prozent der befragten Arbeitsdirektoren aus **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 % nur ein vergleichsweise geringer Anteil an Personalvorständen, die aus demselben Unternehmen kommen. Aufgrund ihrer Betriebsrats- oder Gewerkschaftskarriere sehen sich die Arbeitsdirektoren öffentlicher Unternehmen häufiger als ihre privaten Amtskollegen mit Problemen ganz besonderer Qualität konfrontiert. Sie gelten als "der" Interessenvertreter oder gar "Hoffnungsträger" für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wie auch für den Betriebsrat.

2. Umfang und Status des Personalressorts

Hier interessiert zunächst, in welchem Maße das Inkrafttreten und die Anwendung des MitbestG 1976 zu einer personellen Erweiterung der Vorstände in öffentlichen und privaten Unternehmen geführt hat. Jedes zweite öffentliche Unternehmen nahm das MitbestG 1976 zum Anlaß, 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 % auf 40,7 %. Dagegen hat sich der Anteil der "Nur"-Arbeitsdirektoren in anderen Branchen seit Inkrafttreten des MitbestG '76 mehr oder weniger deutlich verringert; dieses gilt insbesondere für die Chemie, den Handels- und Baubereich:

Branche	Vor 1976: "Nur-AD" im Vorstand		1989: "Nur-AD" im Vorstand	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Metall	29	37,2	39	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
Bau	4	33,3	2	13,3
öffentliche Unternehmen	5	29,4	11	40,7
	59	100,0	66	100,0

Tab. 4: Branchenvergleich zum Status des Personalressorts im Vorstand 1976-1989

Von allen befragten Arbeitsdirektoren waren zum Zeitpunkt der Erhebung 25,7 % ausschließlich mit dem Personalressort befaßt; 1976 galt dieses nur für 14,1 % aller Unternehmen. Der Vergleich ist aber insofern problematisch, da ja vor 1976 nicht alle Unternehmen einen Arbeitsdirektor im Vorstand hatten. Erst spätere Erhebungen können zeigen, inwieweit sich diese Relation verändert hat. Arbeitsdirektoren mit zusätzlichen Ressorts neben dem Personalbereich gibt es übrigens bei 79,4 der von uns untersuchten Aktiengesellschaften und "nur" bei rund 60 % der öffentlichen Unternehmen.

Sehr interessant ist natürlich auch die Frage, **welche** Zusatzressorts Arbeitsdirektoren im Geltungsbereich des MitbestG 1976 wahrnehmen. Der Vergleich zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen zeigt, 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)	
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 %)

(Mehrfachnennungen möglich)

Tab. 5: Vergleich der Zusatz-Ressorts von Arbeitsdirektoren bei öffentlichen und privaten Unternehmen

Ein weiterer unternehmens- und personalpolitisch wichtiger Aspekt ist die **Entziehung** bestimmter Personalkompetenzen bei Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen. Diese gilt besonders häufig für die folgenden Bereiche:

- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten (in 11,5 % der öffentlichen Unternehmen entzogen)
- Mitbestimmungsfragen Aufsichtsrat (17,8 %)
- Arbeitssicherheit (14,2 %)
- Arbeitsgestaltung (17,8 %)
- Personalkosten (14,2 %).

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. Insofern stehen "die öffentlichen" im Vergleich zur Privatwirtschaft eigentlich recht gut da; dennoch wird bei den Arbeitsdirektoren aus öffentlichen Unternehmen eine vergleichsweise größere Unzufriedenheit hinsichtlich des Ressort- bzw. Kompetenz-zuschnitts deutlich. Acht von 28 Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen (= 28,5 %) äußerten sich unzufrieden, dagegen nur 6,3 % der übrigen Personalvorstände. Gründe hierfür könnten in der Tatsache liegen, daß mehr als 75 % der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen annehmen, mit einem zusätzlichen Ressort habe man eine größere Akzeptanz im Vorstand, worauf im folgenden Abschnitt noch detailliert eingegangen wird. Somit liegt die Vermutung nahe, daß die Unzufriedenheit dieser Personengruppe sich häufiger auf den Umstand bezieht, **ausschließlich** für das Personalressort zuständig zu sein.

3. Arbeitsdirektor und Unternehmensverfassung

In diesem Abschnitt stehen die Kontakte des Arbeitsdirektors mit dem Aufsichtsratsgremium und dessen Bänken anlässlich seiner Bestellung, seiner Personalberichterstattung sowie seiner Teilnahme an den Aufsichtsratsvorbesprechungen im Mittelpunkt.

Die Abstimmungsergebnisse bei der Erstbestellung unserer befragten Arbeitsdirektoren stellen sich wie folgt dar:

einstimmig	230	86,8 %
mit Enthaltungen	17	6,4 %
mit Gegenstimmen	18	6,8 %
	265*	100,0 %

* 17 Befragte machten keine Angabe

Tab. 6: Ergebnisse bei der Erstbestellung

Besonders häufig sind in öffentlichen Unternehmen Divergenzen bei der Bestellung der Arbeitsdirektoren festzustellen (in jedem fünften Unternehmen = 21,4 % gab es Enthaltungen oder Gegenstimmen), was u.a. auf die oft politisch begründete Fraktionierung der Aufsichtsratsbänke zurückzuführen ist.

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

Interessante Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen zeigen sich auch in bezug auf die Teilnahme des Arbeitsdirektors an Aufsichtsratsvorbesprechungen der Arbeitnehmer- bzw. Anteilseignerbank. Während die Vorstandsmitglieder in öffentlichen Unternehmen hinsichtlich der Teilnahme an Arbeitnehmersvorbesprechungen eine Spitzenposition einnehmen, stehen sie bei der Teilnahme an Anteilseignervorbesprechungen an letzter Stelle. Aufgrund der relativ großen Unabhängigkeit der öffentlichen Vorstände von der Kapitalseite (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 die überdurchschnittlich häufige Bestellung von Arbeitsdirektoren aus dem "Arbeitnehmerlager" (Betriebsrat, Gewerkschaft) zu erklären. Dies wird wiederum darin deutlich, daß in 35,7 % der öffentlichen Unternehmen der Arbeitsdirektor regelmäßig an den Arbeitnehmersvorbesprechungen teilnimmt und in immerhin noch 28,6 % der Unternehmen alle Vorstandsmitglieder regelmäßig teilnehmen – für die Anteilseignerseite liegt dieser Wert nur bei 14,3 %.

Branche	Teilnahme Arbeitnehmer-Vorbesprechung (%)					Teilnahme Anteilseigner-Vorbesprechung (%)				
	inges.	Vorstands- vorsitzender	Arbeits- direktor	alle Vorstände		inges.	Vorstands- vorsitzender	Arbeits- direktor	alle Vorstände	
Metall	34,3	6,4	20,2	2,8		63,3	27,5	8,3	31,2	
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	
Bau	26,7	-	13,3	-		53,3	20,0	6,7	6,7	
öffentliche Unternehmen	78,6	-	35,7	28,6		32,1	14,3	6,7	14,3	

$\alpha \leq 0,05$

$\alpha \leq 0,05$

Tab. 7: Teilnahme von Vorstandsmitgliedern an Aufsichtsratsvorbesprechungen – Branchenspezifische Betrachtung

Aufschlußreich für die Ermittlung der Bedeutung des Aufsichtsrats in '76er Unternehmen ist die Zahl der Aufsichtsratssitzungen pro Jahr.

	2	3	4	4	Durchschnitt
Familiengesellschaften	30,4 %	30,4 %	30,4 %	8,7 %	3,1
öffentliche Unternehmen	6,3 %	12,5 %	62,5 %	12,5 %	4,0 (max.)
staatl. beherrschte Unternehmen	10,5 %	57,9 %	15,8 %	10,5 %	4,0 (max.)
Publikumsgesellschaften	14,6 %	29,2 %	52,1 %	2,1 %	3,4
ausländische Tochtergesellsch.	50,0 %	29,5 %	20,5 %		2,0 (min.)
inländische Tochtergesellsch.	41,7 %	29,2 %	29,2 %		2,8
mehrere Mütter	44,4 %	27,8 %	22,2 %	5,6 %	2,8
n =	84	80	86	10	

Tab. 8: Zahl der Aufsichtsratssitzungen p.a. und Eigentümerstruktur (22 Unternehmen machten keine Angaben bzw. die Anzahl der AR-Sitzungen lag außerhalb des dargestellten "normalen" Rahmens.)

Während von den öffentlichen Unternehmen 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 % der ausländischen Tochtergesellschaften und jeweils mehr als 40 % 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.⁵

Eine recht gute Berichtssituation ist in den Bereichen Metall und Chemie zu erkennen; hier hat der Arbeitsdirektor und mit ihm auch der regelmäßige Personalbericht einen festen Platz im Aufsichtsratsablauf. Nur "mittelpfächtig" sieht es dagegen in den Bereichen "Banken – Versicherungen", "Nahrung/Genuß" sowie bei den öffentlichen Unternehmen aus. In 75 % der öffentlichen Unternehmen wird der Personalbericht gelegentlich nur durch den Arbeitsdirektor gehalten. Die Bedeutung des Personalressorts bzw. die breite Akzeptanz des Amtsinhabers "Arbeitsdirektor" innerhalb von Vorstand und Aufsichtsrat erscheint daher durchaus fraglich.

5 Vgl. dazu auch Gudrun Rinninsland, Die Auswirkungen des MitbestG 1976 auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung, München und Mering 1990.

4. Arbeitsdirektor und Betriebsverfassung

In diesem Zusammenhang waren für uns zwei Aspekte von Interesse, die Teilnahme des Arbeitsdirektors an Sitzungen von Gremien der Arbeitnehmervertreter sowie die Intensität seiner Kontakte zu den betrieblichen Arbeitnehmervertretern.

Die folgende Übersicht zeigt das breite Spektrum von Gremien, an denen der Arbeitsdirektor oder "seine" Personalleiter im Rahmen der Betriebsverfassung teilnehmen; hierbei zeigt sich in allen untersuchten Firmen die übliche, traditionell vorherrschende Rollenverteilung:

Gremium	AD selbst nimmt teil		Personalleiter nimmt teil	
Wirtschaftsausschuß	248	(87,9 %)	134	(47,9 %)
Konzernbetriebsrat	74	(26,2 %)	25	(8,9 %)
Gesamtbetriebsrat	136	(48,2 %)	90	(31,9 %)
Gesamtbetriebsausschuß	75	(26,6 %)	66	(23,4 %)
Betriebsrat	48	(17,0 %)	120	(42,6 %)
Betriebsausschuß	42	(14,9 %)	103	(36,5 %)
Betriebsräte-Versammlung	159	(56,4 %)	91	(32,3 %)
Betriebsversammlung	214	(75,9 %)	170	(60,3 %)
Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	81	(28,7 %)	47	(26,7 %)

Tab. 9: Teilnahme des Arbeitsdirektors oder eines seiner Personalleiter an Sitzungen und Vertretungen

Die weitaus größte Bedeutung haben Wirtschaftsausschuß (87,9 %) und Betriebsversammlungen (75,9 %) für die Arbeitsdirektoren; hier liegt aber auch die Teilnahmequote der Personalleiter am höchsten. Der Wirtschaftsausschuß wurde in unserer qualitativen Studie (DFG-Projekt) von vielen Arbeitsdirektoren als besonders wichtiges Gremium gegenüber dem Betriebsrat bezeichnet, da hier wichtige Vorabstimmungs- und Informationsprozesse ablaufen. Auch die Chance zur Selbstdarstellung und zur Präsentation der personalpolitischen Entwicklung im Unternehmen auf Betriebsversammlungen nehmen drei Viertel der Arbeitsdirektoren regelmäßig wahr.

Auch an Betriebsräteversammlungen (56,4 %) und Gesamtbetriebsratssitzungen (48,2 %) nehmen noch vergleichsweise viele Arbeitsdirektoren regelmäßig teil. Sie lassen sich hier auch nur selten von Personalleitern vertreten, 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 % der befragten Unternehmen nicht, aber die Teilnahme von nur 28,7 % der Arbeitsdirektoren und lediglich 16,7 % der Personalleiter zeigt, wie gering die Bedeutung diese Gremiums

bislang eingeschätzt wird. Unterschiede zwischen den privaten und den öffentlichen Unternehmen sind nicht festzustellen. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich der einzelne Arbeitsdirektor mit fortschreitender Amtszeit sein "Muster" für Gremiensitzungen oder Versammlungen in Anlehnung an gesetzliche Vorgaben, betriebliche Rahmenbedingungen und persönliche Präferenzen bildet.

Die Kontaktintensität der Arbeitsdirektoren mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretern stellt sich wie folgt dar.

	Anzahl	%
täglich	20	7,1
3-4 x wöchentlich	99	35,2
1 x wöchentlich	97	34,2
1-2 x monatlich	58	20,6
nur sporadisch	7	2,5
	281*	100

* Ein Befragter machte hierzu keine Angaben

Tab. 10: Kontaktintensität zwischen Arbeitsdirektor und betrieblichen Arbeitnehmervertretern

Die öffentlichen Arbeitsdirektoren, die überdurchschnittlich oft "Nur-Arbeitsdirektoren" sind und überdies einen hohen Anteil an ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden oder Gewerkschaftern in ihren Reihen haben, weisen eine deutlich höhere Kontaktintensität zu den Arbeitnehmervertretern auf als die Arbeitsdirektoren in der Privatwirtschaft.⁶

5. Ansichten über die Wahrnehmung der Personalfunktion

Den Arbeitsdirektoren wurden im Rahmen unserer Befragung sieben personalpolitische Statements vorgelegt, von denen maximal drei ausgewählt werden konnten. Die Häufigkeit der Nennungen zeigt folgende Übersicht. Aus Tabelle 11 wird deutlich, daß folgende Aussagen am häufigsten genannt 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

6 $\alpha \leq 0.05$

er diese Potentiale unternehmenspolitisch wirkungsvoll geltend machen kann, ist wiederum eine Frage der Persönlichkeit.

	Anzahl	% (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

Tab. 11. Personalpolitische Statements zu Position und Kompetenz des Arbeitsdirektors – Ein Meinungsbild

Unterschiedliche Einschätzungen werden zwischen den Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen gegenüber den Amtskollegen in der Privatwirtschaft deutlich (Vgl. Tab. 12).

Aufschlußreich für die Gruppe der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ist, daß sie sich am häufigsten (mit 78,6 %) für Statement 5 ("größere Akzeptanz, wenn andere Ressorts") entschieden hat, was auf eine relativ große Unzufriedenheit mit der Kompetenzausstattung und der Akzeptanz im Vorstand schließen läßt. Die Ursachen können unterschiedlich sein. Ein wichtiger Faktor bei Betrachtung der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ist ja 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 privaten Kollegen), ist die Unzufriedenheit bei dieser Personengruppe weitaus größer: Während nur 6,3 % der übrigen Arbeitsdirektoren Kompetenzverbesserungen wünschen, geben 28,5 % 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. Hierauf deutet ebenfalls die relativ geringe Häufigkeit des Statements 1 ("Persönlichkeit ist wichtiger als Kompetenzen") bei den Arbeitsdirektoren aus öffentlichen Unternehmen hin; bei ihren Kollegen aus der Privatwirtschaft war dieses Statement deutlich beliebter.

	öffentliche Unternehmen % (n=28)	Privatwirtschaft % (n=254)
1 AD: Persönlichkeit ist wichtiger als Kompetenzbereiche	42,9	63,5
2 AD sollte "gestandener Personalmann" sein	35,7	24,6
3 AD sollte <i>keine</i> anderen Kompetenzbereiche haben	3,6	5,6
4 Personalwesen hat durch AD im Vorstand an Einfluß gewonnen	71,4	46,8
5 AD: größere Akzeptanz, wenn zusätzliche Ressorts	78,6	61,1
6 Personal = Servicefunktion	39,3	51,5
7 P = Sache des Vorgesetzten; P sollte so klein wie möglich sein	–	16,7

Tab. 12: Gewichtung der Personal-Statements – Öffentliche und private Arbeitsdirektoren im Vergleich

6. Konzeptionelle Schwerpunkte der Personalarbeit

In diesem Bereich unseres Fragebogens wurde u.a. die gegenwärtige Bedeutung von verschiedenen Teilgebieten moderner Personalarbeit erfragt. Die Bereiche Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung, Personalplanung und Personalkosten wurden mit deutlichem Abstand am häufigsten als "sehr wichtig" eingeschätzt. Die Einschätzungen "ohne Bedeutung" und "eher unwichtig" wurden nur selten angekreuzt. Relativ am häufigsten geschah dies bei den Items "Organisationsentwicklung", "Personalsysteme" und "Führungsleitlinien" und damit bei Sachverhalten, auf die der traditionelle puristische Personalmanager wohl noch am ehesten verzichten kann. Im übrigen bewegten sich die Einschätzungen der personalpolitischen Teilgebiete vorwiegend bei "sehr" bzw. "eher wichtig", wie die folgende Tabelle detailliert zeigt:

	sehr wichtig	eher wichtig	teil-teils	eher unwichtig	ohne Bedeutung
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	46,0	32,7	17,3	3,7	0,4
Personalplanung	62,8	26,0	10,1	1,1	–
Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung	77,3	19,1	3,6	7	
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	41,9	39,7	16,2	1,8	0,4
Arbeitszeitgestaltung	28,5	38,6	26,7	5,8	0,4
Personalkosten	55,1	31,5	11,6	1,8	
Unternehmensphilosophie/-kultur	29,0	35,9	23,9	9,4	1,8
Personalsysteme	9,6	28,8	40,8	17,3	3,5
Organisationsentwicklung (Quality Circles/ Lernstattkonzepte)	10,2	30,3	34,7	18,2	6,6
Führungsleitlinien/-grundsätze	28,8	32,7	24,8	11,5	2,2

Tab. 13: Die gegenwärtige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche (in %, n=277)

Bei der Gegenüberstellung der Einschätzungen durch Arbeitsdirektoren in öffentlichen und privaten Unternehmen wurden große Unterschiede deutlich. Während für die Personalvorstände der Privatwirtschaft die obige Rangfolge gilt, haben ihre Amtskollegen aus dem öffentlichen Bereich folgende personalpolitische Gebiete als besonders wichtig erachtet:

- Betriebsverfassung
- Personalplanung
- Personalentwicklung

In Anbetracht der Tatsache, daß zehn von 28 Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ehemals Betriebsratsvorsitzende oder Gewerkschaftsfunktionäre waren, überrascht diese Rangfolge nicht. Möglicherweise kommt hierin eine stärkere Abhängigkeit der öffentlichen Arbeitsdirektoren von ihren Beziehungen zur Arbeitnehmerseite zum Ausdruck, – vielleicht spiegelt sich hier aber auch das größere Bewußtsein für die besondere Bedeutung der Betriebsverfassungsebene gerade für den Arbeitsdirektor.

Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede wurde erneut für uns die Frage akut, inwieweit man, was subjektiv ja durchaus nachvollziehbar war, auch in statistisch signifikanter Form von unterschiedlichen Typen von Arbeitsdirektoren 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,
- Führungsleitlinien,

charakterisieren läßt;

(2) der "Optimierer bzw. Macher" (Typ 2), der durch eine große Betonung der Aspekte

- Personalkosten und
- Arbeitszeitgestaltung

gekennzeichnet werden kann

und

(3) der "Planer bzw. Politiker" (Typ 3), der größten Wert auf den Bereich Personalplanung legt.

Als "Typ 3" finden sich die meisten Arbeitsdirektoren aus dem öffentlichen Sektor wieder. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem "Typ von Arbeitsdirektor" und seinen Präferenzen für bestimmte personalpolitische Statements bekräftigte diesen Befund noch: Die Auffassung, daß zusätzliche Kompetenzbereiche außerhalb des Personalressorts dem Arbeitsdirektor ein "besseres Standing" verschaffen bzw. ermöglichen, ist bei Typ 3 am weitesten verbreitet, was deutlich mit den Ergebnissen aus Abschnitt 3.5 zu den öffentlichen Unternehmen korrespondiert.

IV. Schlußbemerkungen und Ausblick

Bezogen auf den zukünftigen Stellenwert der in Tab.13 aufgeführten personalpolitischen Teilbereiche ergeben sich nur geringfügige Veränderungen gegenüber der aktuellen Einschätzung. Folgende Tendenzen wurden jedoch aus den Ergebnissen deutlich:

- Die Bedeutung der Bereiche "Arbeitszeitgestaltung" und "Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung" wird in der Zukunft besonders stark zunehmen.
- Dieses gilt in abgeschwächter Form für die Bereiche "Personalplanung" und "Personalkosten".
- Abnehmende Bedeutung ist insbesondere für den Bereich "Betriebsverfassung" zu konstatieren; diese Aussage gilt überraschenderweise auch für die öffentlichen Unternehmen. Bei dieser Befragung mußte aber offen bleiben, ob die Arbeitnehmervertreter diese Entwicklung ebenso einschätzen.

Für öffentliche Unternehmen zeichnet sich dabei eine zeitliche Verzögerung im Hinblick auf diese personalpolitischen Entwicklungen ab, daß politische und planerische Aspekte der Personalfunktion hier offensichtlich stärker im Vordergrund stehen als Fragen der Unternehmenskultur oder der Personalentwicklung. Daß z.B. die Personalentwicklung in vielen öffentlichen Unternehmungen noch eher stiefmütterlich behandelt wird, ist nicht zuletzt auch eine Auswirkung der Abhängigkeit

von öffentlichen Finanzmitteln – so z.B. bei den Gesellschaften des öffentlichen Personennahverkehrs, die allesamt mit dreistelligen Millionendefiziten belastet sind. Investitionen in das Mitarbeiterpotential sind offenbar politisch schwer durchsetzbar.

Eine weitere Ursache für den personalpolitischen "Dornröschenschlaf" vieler öffentlicher Unternehmen ist gewiß auch darin zu suchen, daß es bei einer Besetzung der Arbeitsdirektoren-Positionen mit Politikern oder Gewerkschaftsfunktionären nur allzu oft eben keine gestandenen Personalprofis mit Ambitionen zur Modernisierung der Personalfunktion sind, die diese Ämter bekleiden. Hier geben jedoch die beschriebenen Anzeichen für einen Generationswechsel berechtigten Anlaß zur Hoffnung. Es bleibt abzuwarten, inwieweit es im Rahmen der Umsetzung dieser Konzeptionen zu einer Modernisierung der Personalfunktion in den öffentlichen Unternehmungen kommt, die durch die "neuen" Arbeitsdirektoren bewußt initiiert und gesteuert wird.