

## Inhalt

<i>Martin Behrens, Werner Nienhüser, Wenzel Matiaske, Sophie Rosenbohm, Carsten Wirth</i> Wechsel in der Redaktion: Zur Verabschiedung von Britta Rehder und zur Begrüßung von Susanne Pernicka .....	2
<i>Reinhard Bahnmüller, Markus Hoppe, Walter Mugler, Rainer Salm, Martin Schwarz-Kocher</i> Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie .....	5
<i>Markus Helfen, Manuel Nicklich &amp; Jörg Sydow</i> Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus? Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen .....	35
<i>Axel Walther, Hannah Mölter &amp; Michèle Morner</i> Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats: Ein qualitativer Ansatz .....	63
<i>Ingrid Artus, Stefan Röhrer</i> Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung .....	89
<b>Tagungsbericht</b>	
<i>Philipp Lorig</i> Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 11. und 12. Oktober an der Hochschule Darmstadt .....	113
<i>Stephan Fischer und Walter Müller-Jentsch</i> Nachruf auf Hansjörg Weitbrecht (* 4. Mai 1938 – † 10. Januar 2019) .....	120

*Reinhard Bahnmüller, Markus Hoppe, Walter Mugler, Rainer Salm, Martin Schwarz-Kocher\**

## Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie\*\*

### Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Entwicklungen sich in der Metall- und Elektroindustrie seit der Debatte um eine arbeitgeberseitig für notwendig erachtete „Revitalisierung“ und von Arbeitssoziologen befürchtete „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungsentlohnung ergaben. Auf Basis einer schriftlichen Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in Baden-Württemberg, Betriebsfallstudien und Expertengesprächen mit Vertretern der Gewerkschaft und der Arbeitgeberverbände sowie Daten der Verdiensterhebungen von Südwestmetall werden die Entwicklungen seit der Neujustierung des tarifvertraglichen Rahmens durch die Reform der Entgeltrahmenabkommen (ERA) Mitte des letzten Jahrzehnts nachgezeichnet. Es wird gezeigt, dass eine Revitalisierung ebenso wenig stattgefunden hat wie eine „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ auf Basis eines nunmehr am Erfolg ausgerichteten Leistungsverständnisses, wie sie Arbeitssoziologie erwartete. Vielmehr hat sich die Leistungsentlohnung zu einem randständigen betrieblichen Gestaltungsfeld entwickelt, in dem schon länger anhaltende Trends fortgeschrieben und bisherige Prioritäten in der Methodenwahl beibehalten werden. Die Motivations-, Anreiz- sowie die Verteilungsfunktion hat das Leistungsentgelt vielfach verloren und auch als Instrument der Leistungsbegrenzung werden Leistungsentgeltsysteme nur noch selten wahrgenommen. Dennoch ist auf Seiten des Personalmanagements nur bei einer Minderheit ein deutlicher ausgeprägtes Unbehagen erkennbar, wohingegen Betriebsräte häufiger ihre Unzufriedenheit artikulieren, ohne allerdings mit Nachdruck auf Veränderung zu drängen. Für die Betriebs- wie für die Tarifparteien stellt sich gleichwohl die Frage, welche Funktion die Leistungsentlohnung angesichts ihrer partiellen Entleerung nicht zuletzt bei veränderten Führungsstrukturen haben kann und sollte.

Schlagwörter: Entlohnung, Leistung, Leistungsentgelt, Arbeitsbeziehungen, Gerechtigkeit, Entgeltrahmenabkommen

---

\* Dr. Reinhard Bahnmüller, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Haußerstraße 43, D-72076 Tübingen. E-Mail: reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de.  
Markus Hoppe, Input Consulting gGmbH, Theodor-Heuss-Straße 2, 70174 Stuttgart.  
E-Mail: hoppe@input-consulting.de.  
Walter Mugler, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart. E-Mail: wmugler@imu-institut.de.  
Rainer Salm, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart. E-Mail: rsalm@imu-institut.de.  
Dr. Martin Schwarz-Kocher, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart.  
E-Mail: mschwarz-kocher@imu-institut.de.

\*\* Artikel eingegangen: 13.06.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 05.11.2018

## What became of performance pay schemes? Findings from the metal and electrical industry

### Abstract

This article addresses the question what developments in the metal and electrical industry have been concerned with the “revitalization” hoped for the employers and the “marketization” or “finalization” of the performance pay schemes feared by labour sociologists. It traces the developments since the re-adjustment of the collective bargaining framework by the reform of the collective framework agreement (ERA) in the midst of the last decade based on a written survey of personnel managers and works councils in Baden-Württemberg, company case studies and expert discussions with representatives of the trade union and employers’ associations, as well as data from Südwestmetall’s earnings surveys. It is shown that a revitalization has taken place just as little as a “finalization” or “marketization” on the basis of a now success-oriented performance, as expected by labour sociology. On the contrary, the performance pay has developed into a marginal operational design field in which already longer-lasting trends are updated and previous priorities in the choice of methods are maintained. The performance pay has lost the motivating, incentive and distribution function many times and also as an instrument of performance limitation, performance pay schemes are only rarely perceived. Nonetheless, only a minority of employers recognize a perceptible level of discomfort, whereas workers’ councils more frequently articulate their dissatisfaction, however without pressing for change. Nevertheless, for both the company and the collective bargaining parties, the question arises as to which function the performance pay can and should have in view of its partial emptying, not least in the case of changed management structures.

Keywords: pay system, performance, performance related pay, fairness, industrial relations, collective framework agreement. JEL: J31, J33, J51, J53, L61

## 1. Problemhintergrund und Fragestellungen

### 1.1 Von der Krise zur Renaissance der Leistungsentlohnung?

Die Diskussion um Leistung und Leistungsentlohnung hat wechselnde Konjunktoren durchlaufen. Von einer „Krise des Lohnanreizes“ und vom Ende des Leistungslohnes war schon in den 1970er Jahren die Rede. Den Reigen eröffnete Burkhardt Lutz mit seiner bereits Ende der 1950er Jahre durchgeführten Studie, der „in einer recht nahen Zukunft“ den Lohnanreiz aufgrund fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung als Instrument der Betriebsführung „de facto, wo nicht de jure verschwinden“ sah (Lutz, 1975, S. 34). Dem widersprachen Schmiede und Schudlich (1976), die wohl den REFA-Akkord, nicht jedoch den Leistungslohn insgesamt in der Krise sahen. Es vollziehe sich „lediglich ein Formwandel der Leistungsentlohnung hin zu mehrdimensional gestaltbaren Prämienlöhnen sowie schwankungsunempfindlichen Festlöhnen mit Pensumscharakter“ (ebd., S. 351f).

In den 1980er Jahren trat die Kritik am „Lohnanreiz“ in neuem Gewande auf. Beherrscht wurden die Debatten von arbeitssoziologischen Untersuchungen, die, wenn auch noch mit einem Fragezeichen versehen, das Ende der tayloristischen Arbeitsteilung und mit ihm des Lohnanreizes als Motivator kommen sahen (Kern & Schumann, 1984). Eine dieser neuen Ära angemessene Politik der Generierung von Leistung, so das damals aufkommen-

de Credo, könne nicht mehr den finanziellen und damit äußerlichen Lohnanreiz in den Mittelpunkt stellen, sondern müsse sich auf ganzheitliche Arbeitsvollzüge stützen. Nur sie erzeugten die dem „modernen Arbeitnehmertypus“ entsprechende intrinsische Arbeitsmotivation (Sprenger, 1991). Selbst Funktionäre des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Industrie) vertraten die Meinung, der Leistungslohn als Mittel zur Generierung von Arbeitsmotivation sei nicht mehr zeitgemäß (Wieser, 1978, S. 177).

Mit Beginn der 1990er Jahre drehte sich jedoch erneut der Wind. Die arbeitspolitischen Experimente wurden Zug um Zug wieder zurückgefahren oder ganz eingestellt und durch „schlanke“ bzw. restriktive Konzepte ersetzt. Ein Roll-back in der Arbeitspolitik wurde ausgemacht (Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz & Neumann, 1994; Bahn Müller & Salm, 1996; Springer, 1999). Zeitgleich wurde der finanzielle Lohnanreiz als Motivationsquelle wiederentdeckt und die „Verrentung“ der Leistungsentlohnung durch überbordende Regulierung und vorherrschende Gleichmacherei beklagt (Wilfert, 1995).

Eine Schlüsselrolle für die nun (zunächst diskursiv) einsetzende Renaissance des Lohnanreizes kam dem Einzug des Shareholder-Value Konzepts zu, dessen Verfechter die Einführung „anreizkompatibler“ Vergütungssysteme zu einer *conditio sine qua non* zeitgemäßer Unternehmens- und Personalführung erklärten (Rappaport, 1994; Lammerskitten, Langenbach & Wertz, 1997). Zwar war das Interesse der nun vernehmbar auftretenden Kapitalmarktakteure primär auf das Top-Management der Unternehmen gerichtet, die Forderung wurde jedoch vom Personalmanagement und auch von Verbandsvertretern der Arbeitgeber bereitwillig aufgegriffen und auf die unteren Führungsebenen bzw. „normalen“ Beschäftigten verlängert (Faust, Bahn Müller & Fisecker, 2011, S. 270 ff).

Nachdrücklich gefordert wurde nun nicht nur eine leistungsvariable Vergütung des Managements, sondern auch ein Ausbau und eine Revitalisierung der Leistungsentlohnung bei den operativ Beschäftigten. In Branchen bzw. bei Beschäftigtengruppen, wo Leistungsentgelte bisher unbekannt waren (z.B. öffentlicher Dienst, Banken, Einzelhandel), sollten sie eingeführt werden und dort, wo sie, wie in der M+E-Industrie, bereits Tradition hatten, sollten sie „entrostet“ und von „Einschnürungen“ befreit werden (Wilfert, 1995). Zudem wurde dringend angeraten, die in die Jahre gekommenen alten Anreizsysteme wie Akkord- und Prämienentlohnung durch neue Methoden, nicht zuletzt durch Zielvereinbarungen, zu ersetzen (REFA, 1995). Eine leistungsabhängige Variabilität der Entlohnung sollte mithin als allgemeines Prinzip flächendeckend durchgesetzt werden und dort, wo es Systeme der Leistungsentlohnung bereits gab, sollten sie ihre zgedachte Anreiz- und Differenzierungsfunktion, die sie durch reglementierende Vorgaben und konfliktvermeidende betriebliche Konventionen angeblich verloren hatten, wieder zurückerhalten (Kurdelbusch, 2001). Kurzum: Eine „atmende“ Leistungsvergütung wurde zur notwendigen Bedingung einer zeitgemäßen Unternehmensführung erklärt. Wer sich diesem Trend entzog, galt als verdächtig und lief Gefahr, die Unterstützung von Analysten, Banken, Beratern, aber auch von Kunden zu verlieren.

Hinzu kam ein Zweites. Konstatiert wurde zeitgleich ein schleichender Wandel des Leistungsverständnisses bzw. Leistungsbegriffs, der in der einschlägigen Literatur unter den Stichworten „Subjektivierung“, „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ von Arbeit und Leistung beschrieben wurde (Baethge, 1991; Sauer & Döhl, 1997; Bender, 1997; Bahn Müller, 2001). Als Treiber der Subjektivierung von Leistung wurden vermehrt einge-

Markus Helfen\*, Manuel Nicklich\*\* & Jörg Sydow\*\*\*

## Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus?\*\*\*\*

Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen

### Zusammenfassung

Über die personal- und arbeitspolitischen Besonderheiten in den Unternehmen der Erneuerbaren Energiewirtschaft ist vergleichsweise wenig bekannt. Dabei bieten insbesondere diese neu entstehenden bzw. entstandenen Branchen eine hervorragende Möglichkeit, die Verankerung in arbeitspolitischen Institutionen im Allgemeinen und im deutschen Kontext kollektiver Arbeitsbeziehungen im Besonderen zu erkunden. Der vorliegende Beitrag zielt daher auf die Beantwortung der Frage, ob und auf welche Weise im Zuge einer sich herausbildenden Personalpolitik auch eine arbeitspolitische Verankerung erfolgt und inwieweit inner- und überbetriebliche Kontextbedingungen auf diese Entwicklung einwirken.

Schlagwörter: Industrielle Beziehungen, Konfliktlösung, Institutionalisierung, Mitbestimmung, Windenergie

### Embeddedness of German wind turbine manufacturers in industrial relations institutions? Empirical insights from selected cases

### Abstract

Knowledge about the specific characteristics of employment relations in the field of renewable energy is comparatively sparse. This holds despite the fact that especially newly emerging industries offer excellent possibilities to study the formation of employment relations in general and collective employment relations in particular. Therefore, this paper aims at shedding some light on the process of German firms' embedding in industrial relations institutions by answering the question, whether and

---

\* Dr. Markus Helfen, Professor für Personalpolitik, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Universitätsstraße 1, A-6020 Innsbruck, Österreich, E-Mail: markus.helfen@uibk.ac.at.

\*\* Dr. Manuel Nicklich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft), Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Fürther Straße 246c, 90429 Nürnberg, Deutschland, E-Mail: manuel.nicklich@fau.de

\*\*\* Dr. Jörg, Sydow, Professor für Unternehmenskooperation, Management-Department, Freie Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin, Deutschland, E-Mail: joerg.sydow@fu-berlin.de

\*\*\*\* Artikel eingegangen: 16.05.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.01.2019

how extant forms of collective industrial relations get established within a process of an emerging HR policy and how firm- and inter-firm level contexts affect this development.

Keywords: industrial relations, dispute resolution, institutionalization, co-determination, wind energy. JEL: J50, J52, D02, J53, P18

## 1. Einleitung

Anders als die Betrachtung von Veränderungsprozessen der Arbeitspolitik in etablierten Branchen wie der Automobil- oder Chemieindustrie (Jürgens, 2004; Kädtler, 2006; Doellgast & Greer, 2007), bieten Studien sich neu etablierender Branchen (Baukrowitz, Boes & Schmiede, 2000; Töpsch, Menez & Malanowski, 2001; Helfen, 2005, 2007) die Gelegenheit, den Entstehungsprozessen einer geregelten Form von arbeitspolitischer Interessenvermittlung in Unternehmen nachzuspüren. In der bisherigen Forschung zur Entwicklung einer unternehmensbezogenen Arbeitspolitik in neuen Branchen wurde oftmals eine Entwicklung „zwischen Atomisierung und neuen Formen der Solidarität“ (Boes, Heidling, Kämpf, Knoblach & Gül, 2006) konstatiert, in der klassische Institutionen der Mitbestimmung von neuen Typen eher betriebsvoluntaristischen Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt werden (Abel, Itermann & Pries, 2005). Auf der anderen Seite sind theoretische Vorstellungen vorgetragen worden, die im Sinne von quasi-natürlichen Stadien die Herausbildung von Arbeitsbeziehungen als „evolutionären Pfad“ der Unternehmensentwicklung deuten (Marschall, 1992). In beiden Perspektiven werden unseres Erachtens jedoch zu sehr die strukturellen Faktoren betrachtet. Neuere Forschungen zeigen hingegen, dass die arbeitspolitische Entwicklung von Unternehmen weder in die eine noch die andere Richtung einer Zwangsläufigkeit unterliegen, sondern von besonderen Prozessen der sozialen Gruppenbildung und der Herausbildung von arbeitspolitischer Artikulationsfähigkeit gekennzeichnet sind, in denen sozioökonomische Interessen und institutionelle Strukturen verarbeitet werden (Artus, Kraetsch & Röbenack, 2015). Mithin bietet sich an, die arbeitspolitische Verankerung von Unternehmen als ein „sich einlassen“ auf das bestehende Institutionengefüge – vor allem der Mitbestimmung und des Tarifvertrags – zu verstehen. Genauer mag es sich dabei um ein fallspezifisches (Zwischen-)Ergebnis der über Institutionalisierungsarbeit (Helfen & Sydow, 2013) ausgetragenen Auseinandersetzung zwischen Management und Interessenvertretung auf der Unternehmensebene handeln. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag auf die Beantwortung der folgenden beiden übergeordneten Forschungsleitfragen:

1. *Wie entwickelt sich in den Unternehmen einer neuartigen Branche (hier: Windkraftanlagenbau) eine Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen?*
2. *Welche organisationalen Praktiken der Institutionalisierungsarbeit zeigen sich im Zuge dieses Verankerungsprozesses und mit welchem Ergebnis spielen diese Praktiken zusammen?*

Diese Leitfragen können auf einzelne Detailfragen heruntergebrochen werden, um sie einer Analyse zugänglich zu machen: Welche betrieblichen und kollektiven Akteure (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) sind auf welche Weise an der Verankerung der neuartigen

Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen beteiligt? Welche personal- und arbeitspolitischen Strategien und Handlungen finden sich, um ggf. auch eine Verankerung zu verhindern? Welche Elemente der etablierten industriellen Beziehungen finden als Ganzes oder in Teilen Anwendung und entwickeln ihre Wirksamkeit? Welche inner- und überbetrieblichen Kontextbedingungen ermöglichen oder erschweren ein Anknüpfen an bestehende arbeitspolitische Institutionen?

Um diese Fragen zur arbeitspolitischen Verankerung von Unternehmen in neuartigen Branchen zumindest in Teilen einer Antwort zugänglich zu machen, nutzen wir ein qualitativ-exploratives Vorgehen, bei dem wir Unternehmensfallstudien im deutschen Windkraftanlagenbau durchführen. Dieses empirische Feld ist für eine solche Erkundung besonders geeignet, da über die Arbeitspolitik der in den 1980er Jahren entstandenen Windkraftanlagenbau-Unternehmen bislang vergleichsweise wenig bekannt ist. Zudem gilt die Branche als Teil der sog. Erneuerbaren Energien, die von vielen gesellschaftlichen Kräften als umweltverantwortlich begrüßt werden. Zugleich ist aber umstritten, in welchem Ausmaß bei diesen Unternehmen eine institutionenkonforme Arbeitspolitik erfolgt (Wetzel, 2013).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass auch im deutschen Windanlagenbau Verankerungsprozesse zu erkennen sind, in denen die Unternehmen an bestehende arbeitspolitische Institutionen andocken. Allerdings vollziehen sich diese Prozesse in Abhängigkeit von den personalpolitischen Prägungen und den Praktiken der arbeitspolitischen Akteure unterschiedlich schnell und in unterschiedlicher Art und Weise. Hieraus ergibt sich ein vergleichsweise breites Spektrum der Verankerung in den Institutionen kollektiver Arbeitsbeziehungen. Während sich ein Fallunternehmen in die klassischen Institutionen der deutschen industriellen Beziehungen einfügt, ziehen andere Fallunternehmen eine organisationsinterne Ausbalancierung der arbeitspolitischen Interessenkonflikte mit nur partieller Verankerung vor. Ein weiteres Fallunternehmen verweigert sich kollektiven Arbeitsbeziehungen prinzipiell. Diese Befunde deuten darauf hin, dass bestehende Beiträge zur arbeitspolitischen Verankerung in neu entstehenden Branchen zu wenig die Prozesse auf Organisations- und Unternehmensebene berücksichtigen. Wir schließen mit Überlegungen, wie Verankerungsprozesse bei Unternehmen in neuartigen Branchen unterstützt und angeregt werden können, um Vertretungslücken und weiße Flecken auf der arbeitspolitischen Landkarte zu verkleinern.

## 2. Neu entstehende Branchen und arbeitspolitische Verankerung

Neuartige Branchen sind insbesondere im Zuge der Auseinandersetzung mit der digitalen Wirtschaft und der sog. „New Economy“ zum Gegenstand der (Teil-)Analyse arbeitspolitischer Institutionalisierung gemacht worden (Baron, Burton & Hannan, 2001; Hauser-Ditz, Hertwig & Pries, 2006; Helfen, 2007; Lühje, Schumm & Sproll, 2002; Menez, 2010). Als „Leitbranche“ für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen der Zukunft wurde insbesondere der IT-Branche hohe Aufmerksamkeit geschenkt und diese als Blaupause für bisher weniger entwickelte Branchen beschrieben: „Wichtige Trends in der Wirtschaft, denen eine hohe Bedeutung für den Wandel der industriellen Beziehungen beigemessen wird, finden sich hier in geradezu exemplarischer Form. (...) Insgesamt weisen die Unternehmen der IT-

*Axel Walther*<sup>\*</sup>, *Hannah Möltner*<sup>\*\*</sup> & *Michèle Morner*<sup>\*\*\*</sup>

# Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats: Ein qualitativer Ansatz<sup>\*\*\*\*</sup>

## Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht auf Basis der Selbstbestimmungstheorie, wie Einflussgrößen des sozialen Kontexts Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmervertreterinnen zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motivieren. Die Analyse von 29 teilstrukturierten Interviews zeigt ein breites Motivationspektrum bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in deutschen Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Wir zeigen, dass sich je nach Ausprägung einzelner Motivationsfaktoren drei unterschiedliche Motivationsprofile ergeben, die wir in ein „identifiziert/intrinsisches“, ein „ausgeglichenes“ und ein „introjiziert/externes“ Profil unterteilen. Mittels unserer qualitativen Analyse kristallisieren sich die Unterstützung durch persönliche Netzwerke und die Heranführung an ein Mandat als zwei wichtige Einflussgrößen des sozialen Kontexts heraus, wie Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motiviert werden können.

Schlagwörter: Aufsichtsrat, Mitbestimmung, Arbeitnehmervertreter, Arbeitnehmervertreterinnen, Motivation, Selbstbestimmungstheorie

## The motivation of employee representatives to take over supervisory board mandates: A qualitative approach

### Abstract

Building on self-determination theory, we examine how factors of one's social context shape the motivational subtypes of employee-elected directors to join supervisory boards. Our findings are based

---

\* Dr. Axel Walther, Jg. 1987, Mitarbeiter einer Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, vormals Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D - 58448 Witten, E-Mail: axel.walther@uni-wh.de.

\*\* Prof. Dr. Hannah Möltner, Jg. 1982, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Leimkugelstraße 6, D - 45141 Essen, E-Mail: hannah.moeltner@fom.de.

\*\*\* Prof. Dr. Michèle Morner, Jg. 1967, Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Freiherr-vom-Stein-Straße 2, D – 67346 Speyer, E-Mail: morner@uni-speyer.de.

\*\*\*\* Artikel eingegangen: 13.01.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 09.12.2018

on 29 semi-structured interviews with employee-elected directors from German publicly-listed firms and indicate that motivation involves a wide range of subtypes. Furthermore, we find that motivational subtypes vary in their individual relevance and form three distinct motivation profiles that we cluster in an “identified/intrinsic”, a “balanced” and an “introjected/external” profile. Our qualitative analysis shows that the support of personal networks and the way of being introduced to the supervisory board represent two important factors of one’s social context that influence the motivation to join supervisory boards.

Keywords: boards of directors, co-determination, employee-elected directors, motivation, self-determination theory, supervisory boards. JEL: G34, J50, M12

## 1. Einleitung

Die Gewinnung motivierter Mitglieder für den Aufsichtsrat stellt eine wichtige Grundvoraussetzung effektiver Corporate Governance dar. So zeigen empirische Studien, dass mit steigender Motivation eine erhöhte Effektivität bei der Bewältigung der Aufsichtsratsaufgaben (Guerrero & Seguin, 2012; Hambrick, Misangyi, & Park, 2015; Huse, Minichilli, Nordqvist, & Zattoni, 2011) und ein positiver Effekt auf die ökonomische Performanz eines Unternehmens einhergeht (Hillman & Dalziel, 2003). Die einschlägige Literatur zur Motivation bezieht sich dabei zumeist allerdings auf Ergebnisse aus den USA (Boivie, Graffin, & Pollock, 2012) oder den Niederlanden (de Jong, Hooghiemstra, & Van Rinsum, 2014) und unterscheidet nicht zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite; eine Differenzierung, die mitbestimmte Aufsichtsräte in Deutschland prägt. Dieser Aspekt ist gleichwohl von hoher Bedeutung, da auf Arbeitnehmerseite einerseits typischerweise ein ausgeprägtes Interesse an der Unternehmensentwicklung besteht (Huse, Nielsen, & Hagen, 2009; Jansen, 2013). Andererseits könnten Vergütungsleistungen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter eher geringe monetäre Anreize für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bieten (Jünger, 2013), da diese üblicherweise zu rund 90 Prozent an die Hans-Böckler-Stiftung abgeführt werden. Ziel unseres Beitrags ist es dementsprechend, die Motivation auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats innerhalb des spezifischen deutschen Kontexts zu analysieren.

Dieser Fokus ist dabei aus zwei Gründen von hoher Relevanz. Aus praktischer Sicht berichten Unternehmen von einer abnehmenden Bereitschaft zur Übernahme von Aufsichtsratsmandaten (Clausen & Eigendorf, 2014). Dies ist einerseits den steigenden fachlichen und zeitlichen Anforderungen, andererseits der Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken einer Amtsübernahme geschuldet (Arenberg & Eck-Philipp, 2014). Aus theoretischer Sicht greift die überwiegende Mehrheit der verfügbaren Studien auf die jeweils spezifischen Annahmen der *agency* bzw. *stewardship theory* zurück. Beiden theoretischen Strömungen ist gemeinsam, dass sie jeweils von einem tendenziell einseitigen und unterkomplexen Menschenbild und einem „one-size-fits-all“-Ansatz in Bezug auf motivationale Anreize ausgehen. Daneben spielen in den einschlägigen Studien zur Aufsichtsratsmotivation institutionelle Unterschiede in der unternehmensspezifischen Corporate Governance (z.B. die Unterscheidung zwischen monistischen und dualistischen Aufsichtsgremien oder die Besetzung des Aufsichtsgremiums mit Arbeitnehmervertreterinnen und -

vertretern) bisher nur eine untergeordnete Rolle, obgleich diesem Aspekt eine große theoretische Bedeutung in der Motivationsforschung zugeschrieben wird (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Empirisch gesehen bilden Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat keineswegs eine homogene Gruppe (Jürgens, Lippert, & Gaeth, 2008). Betriebliche und gewerkschaftliche Vertreterinnen und -vertreter unterscheiden sich in ihren jeweiligen Partikularinteressen (Jansen, 2013), ihrer fachspezifischen Expertise (Duran & Pull, 2014) oder der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Fauver & Fuerst, 2006), wodurch kontrastierende Motivationsprofile zu erwarten sind und die etablierten theoretischen Annahmen von *agency* bzw. *stewardship theory* zu kurz greifen, um einen umfassenderen Erklärungsansatz zu liefern. Vor diesem Hintergrund ergeben sich somit zwei Forschungsfragen:

1. *Was motiviert Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates?*
2. *Wie sind Unterschiede in der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zu erklären?*

Wir beziehen uns zur Beantwortung dieser Fragen auf die *Selbstbestimmungstheorie*, die einen etablierten psychologischen Erklärungsansatz für das Verständnis von Motivation in organisationalen Kontexten darstellt (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Zentral ist dabei die Annahme, dass die Qualität der Motivation und nicht allein deren Quantität im Vordergrund steht. Demnach werden Handlungen nicht einzig „mehr oder weniger“ motiviert durchgeführt, sondern folgen aus qualitativ unterschiedlichen Gründen (Gagné & Deci, 2005). Diese verschiedenen motivationalen Subtypen können gleichzeitig auftreten und bilden individuelle Motivations-Konstellationen, die als Motivationsprofile bezeichnet werden (Graves, Cullen, Lester, Ruderman, & Gentry, 2015; Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). Wir nutzen die Selbstbestimmungstheorie als theoretische Ergänzung zu den etablierten wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen der *agency*- bzw. *stewardship theory*, um so zu einem differenzierteren Verständnis der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat und deren Einflussgrößen im Rahmen des speziellen deutschen Kontexts beizutragen.

Unsere empirische Analyse stützt sich auf 29 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in deutschen mitbestimmten Aufsichtsräten der DAX30- und MDAX-Unternehmen. Insgesamt wurden sieben Interviews mit Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern, 18 Interviews mit Betriebsvertreterinnen und -vertretern und vier Interviews mit leitenden Angestellten geführt. Unsere Ergebnisse zeigen dabei erstens, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter über ein breites Motivationspektrum zur Übernahme eines Aufsichtsratsamtes verfügen. Während eine rein intrinsische Motivation (z.B. der Spaß an der Aufgabe) nur eine untergeordnete Rolle einnimmt, wird die der Aufgabe persönlich beigemessene Bedeutung als wichtigster Faktor wahrgenommen. Zusätzlich werden materiellen Anreizen, Aspekten der Reputation und Karriereentwicklung, sowie der Repräsentation von Beschäftigteninteressen – in unterschiedlicher Ausprägung – ein motivationswirksamer Effekt zugesprochen. Zweitens finden wir Hinweise darauf, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter die Relevanz einzelner Moti-

Ingrid Artus\*, Stefan Röhrer\*\*

## Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung\*\*\*

### Zusammenfassung

Der vorliegende Text will die disziplinäre Abschottung zwischen Bewegungsforschung und Theorie industrieller Beziehungen abbauen, indem er Theorieelemente der *mobilization studies* für die Analyse von Betriebsratsgründungsprozessen nutzt. Betriebsratsgründungen werden als interessenpolitische Mobilisierungsereignisse verstanden, deren Ergebnis davon abhängt, ob es innerbetrieblichen Kerngruppen gelingt, eine kollektive Umdeutung der hegemonialen politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen zu erreichen. Die Analyse von zwei empirischen Fallbeispielen – einer gelungenen und einer gescheiterten Betriebsratsgründung – ermöglicht eine Evaluation zentraler Einflussfaktoren für den Erfolg von Betriebsratsgründungen.

Schlagwörter: Bewegungsforschung, Mobilisierungstheorie, Mitbestimmung, Betriebsrat, Betriebsratsgründung, kollektive Mobilisierung, Framing

### Establishing a works council – a collective framing struggle for co-determination

#### Abstract

The present text seeks to dismantle the disciplinary barrier between movement research and theory of industrial relations by using elements of mobilization theory for analysing works council foundations. Initiatives for implementing a works council are interpreted as mobilization incidents in terms of political interest. It is crucial for the development whether core groups on the shop floor level succeed in re-framing the hegemonic political culture of relationships between management and labour. Analysing two examples of work council implementation – a successful case and a failed one – helps to identify relevant factors influencing the success of works council initiatives.

---

\* Prof. Dr. Ingrid Artus, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Kochstr. 4, 91054 Erlangen. E-Mail: [ingrid.artus@fau.de](mailto:ingrid.artus@fau.de)

\*\* Stefan Röhrer, M.A., Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (AB), Regensburger Str. 104, 90478 Nürnberg. E-Mail: [stefan.roehrer@iab.de](mailto:stefan.roehrer@iab.de)

\*\*\* Artikel eingegangen: 02.10.2017, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 18.11.2018

Keywords: movement research, mobilization theory, co-determination, works council, works council foundations, collective mobilization processes, framing. JEL: D63, D7, J5, J8

## 1. Einleitung

„Scholars and practitioners alike (...) consider the labor movement as a separate phenomenon with little relationship to the civil rights movement. Social scientists have approached the study of each as if they were different species, one a mammal and the other a fish, one earthbound and one aquatic. Yet these movements have shared several key features that argue for understanding them as more alike than distinct” (McAlevy, 2016, S. 8). Nicht nur die US-amerikanische Organizerin Jane McAlevy beklagt, dass die Industrial-Relations-Forschung und die Theorie sozialer Bewegungen sich bislang nur sporadisch und selektiv wechselseitig zur Kenntnis genommen haben. Dies ist umso erstaunlicher, als es im Bereich industrieller Beziehungen ausgesprochen häufig um kollektive Mobilisierungsprozesse geht, etwa im Zuge betrieblicher Konflikte, gewerkschaftlicher Organisationsprozesse, Tarifauseinandersetzungen oder Streiks. Der vorliegende Text versteht sich als Versuch, die disziplinäre Abschottung zwischen Bewegungsforschung und Theorie industrieller Beziehungen abzubauen und einen Blick über die Grenzen zu wagen. Konkret werden Mobilisierungsprozesse im Zuge von Betriebsratsgründungen analysiert, wobei diverse Theoriebausteine aus den *mobilization studies* genutzt werden.

Der Betriebsrat ist in Deutschland die zentrale Institution für den rechtlichen Schutz und die demokratische Partizipation von Lohnabhängigen auf betrieblicher Ebene. Die Gründung eines Betriebsrats ist in Betrieben mit mindestens fünf abhängig Beschäftigten eine rechtlich garantierte Option, die von den Beschäftigten jedoch aktiv ergriffen und umgesetzt werden muss. Dies ist im Terrain kapitalistischer Lohnarbeit, das von machtpolitischer Asymmetrie und beschränkten demokratischen Bürgerrechten gekennzeichnet ist (Marshall, 1950; Kotthoff, 1994), allerdings nicht nur ein juristischer Vorgang, sondern ein machtpolitisch heikler Akt. Die Einführung betrieblicher Mitbestimmung in Betrieben, die bislang ohne Betriebsrat auskamen, bedeutet einen Bruch mit der tradierten politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen (Artus, Böhm, Lücking, & Trinczek, 2006). Die alleinige Dispositionsmacht und legitime Herrschaft des Managements wird in Frage gestellt.

Im Folgenden werden Betriebsratsgründungen daher als interessenpolitische Mobilisierungsereignisse betrachtet. Ihre Durchsetzungschancen hängen davon ab, so die These, ob innerbetriebliche Gruppen erfolgreich eine *Umdeutung der hegemonialen politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen* erreichen. Als Erfolg wird dabei nicht allein die juristisch korrekte Durchführung einer Betriebsratswahl gewertet, sondern die Etablierung einer vertretungswirksamen Interessenvertretung, die den betrieblichen Alltag ein Stückweit demokratisiert. Ob dies gelingt, entscheidet sich nicht nur im Wahlprozess selbst, sondern beruht sowohl auf vorangegangenen kollektiven Interaktions- und Mobilisierungsprozessen als auch auf der Fähigkeit, nach der Wahl die errungene Deutungshoheit zu stabilisieren. Im Kern geht es dabei zunächst um einen Delegitimierungsprozess der herrschenden Sozialordnung und um die Entwicklung alternativer Deutungen. Werden diese – als Be-

etriebsratsgründungsinitiative - betriebsöffentlich, kommt es im Regelfall zu einem interessenpolitisch aufgeladenen *Deutungskampf* mit dem Management. Entscheidend für den Erfolg der Betriebsratsinitiative ist in dieser Phase die Herstellung und sukzessive Ausweitung einer kollektiven Identität, die eine Abgrenzung von den Interessendeutungen des Managements beinhaltet und im Zuge intensiver und häufig auch konflikthafter Kommunikations- und Interaktionsprozesse möglichst umfassende Teile der Gesamtbelegschaft integriert. Diese These, wonach Betriebsratsgründungen als kollektive interessenpolitische Deutungskämpfe um Mitbestimmung verstanden werden können, wird im Folgenden theoretisch entwickelt und anhand von zwei empirischen Fallbeispielen belegt. Dabei werden die Entwicklungsdynamiken einer erfolgreichen und einer gescheiterten Betriebsratsgründung verglichen.

Im Kapitel 2 wird zunächst das theoretische Konzept dargestellt. Dabei wird einerseits an klassische Ansätze der Mitbestimmungsforschung angeschlossen, in denen das Interessenhandeln von Beschäftigten im Mittelpunkt steht (Bosch, Ellguth, Schmidt, & Trinczek, 1999; Artus, Liebold, Lohr, Schmidt, Schmidt, & Strohwald, 2001; Artus, 2008; Artus, Kraetsch, & Röbenack, 2015; Goes, 2015). Diese werden ergänzt um mobilisierungstheoretische Perspektiven, die aus der sozialen Bewegungsforschung stammen (Tilly, 1978; McAdam, 1988; Rucht, 1995, 1996; Benford, & Snow, 2000; Roth, & Rucht, 2008; Kern, 2008; Pettenkofer, 2010). Zugleich kann die Analyse bereits an einige Arbeiten anschließen, die in ähnlicher Weise interessenpolitisch angeleitete *Industrial Relations Theory* und Bewegungsforschung kombinierten und zur Untersuchung von kollektivem Interessenhandeln und Mobilisierungsprozessen im Bereich der Lohnarbeit nutzten (v.a. Kelly, 1998, S. 24-38; ferner auch Artus et al., 2015, S. 26-46; Goes 2015, S. 33-55 sowie McGuire, 2013; Menz, 2017). Der Text ist weiterhin von der Literatur zu gewerkschaftlichen Organizing-Prozessen in vielfacher Weise inspiriert worden (Alinsky, 1984; Fantasia, 1988; Ganz, 2000, 2009; Simms, Holgate, & Heery, 2013; McAlevey, 2014, 2016; für Deutschland: Bremme, Fürniß, & Meinecke, 2007; Brinkmann, Choi, Detje, Dörre, Holst, Karakayali, & Schmalstieg, 2008; Rehder, 2008; Boewe & Schulten, 2015; Windisch, 2017). Im Kapitel 3 wird der Projektkontext (Artus et al., 2015) vorgestellt, aus dem die zwei analysierten Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen stammen. Es wird auf die Auswahlkriterien für die beiden hier analysierten Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen eingegangen und diese werden innerhalb des umfangreichen Samples der Studie verortet. Zudem wird das methodische Vorgehen bei der Generierung und Interpretation der Daten erläutert. Kapitel 4 umfasst die sowohl interessen- wie mobilisierungstheoretisch angeleitete Analyse von zwei Betriebsratsgründungen. Hierfür wurden inhaltlich kontrastierende Vergleichsfälle ausgewählt. Während die Gründung im Betrieb Logistik erfolgreich verlief in dem Sinne, dass am Ende des Prozesses ein vertretungswirksames Gremium stand (4.1), missglückte der Gründungsprozess im Betrieb Altenpflege zumindest partiell (4.2). Kapitel 5 ist dem mobilisierungstheoretisch geschärften Vergleich der beiden Fallbeispiele gewidmet. So werden wesentliche Faktoren für die unterschiedlichen kollektiven Dynamiken identifiziert und damit eine Evaluation von Chancen und Risiken im Verlauf von Betriebsratsgründungen ermöglicht (5.).

Philipp Lorig\*

## Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 11. und 12. Oktober an der Hochschule Darmstadt\*\*

Der Vorstand der German Industrial Relations Association lud in diesem Jahr an die Hochschule Darmstadt zur Jahrestagung ein. Vorausgegangen war ein offener Call for Papers, der es allen an den Fragen industrieller Beziehungen Interessierten ermöglichte Beiträge einzureichen.

Im Mittelpunkt des ersten Tagungstages standen Formen der *Externalisierung* im Spannungsfeld zwischen der Makro- und der Mikroebene des Betriebs bzw. Unternehmensnetzwerkes. Zum Auftakt hielt *Markus Weißphal* (Universität Paderborn) einen Vortrag, in dem er Ergebnisse seiner ländervergleichenden Studie zu externalisierender Personalpolitik und Einkommensungleichheit vorstellte. Im Fokus seiner makroökonomischen Herangehensweise standen dabei nicht die innerhalb der interdisziplinären Forschungslandschaft schon identifizierten Gründe für steigende Einkommensungleichheit (technologischer Fortschritt, Globalisierung, Ausprägungen des Sozialstaats, fallende Gewerkschaftspräsenz), sondern die Frage, inwiefern Unternehmen mit ihren Beschäftigungspraktiken für Einkommensungleichheiten verantwortlich sein können. Grundgedanke dieses Ansatzes ist somit, dass *in* den Unternehmen die Quelle der Stratifikation der Gesellschaft zu verorten ist. Nach Cobb (2016) erhöhen externe, stärker durch Marktmechanismen bestimmte Arbeitsmärkte die Einkommensungleichheiten eines Landes, wohingegen interne Arbeitsmärkte aufgrund ihrer bürokratischen Abläufe und Gerechtigkeitsvorstellungen einen dämpfenden Effekt auf diese haben. Auf Basis des Ansatzes von Davis und Cobb (2010) stützt sich der Beitrag auf Länderdaten und das Konstrukt der „Beschäftigungskonzentration“ als Proxy für externalisierende Personalpolitik. Operationalisiert wird die Beschäftigungskonzentration durch den relativen Anteil der Beschäftigung zur gesamten Erwerbsbevölkerung in den zehn größten Unternehmen eines Landes. Neben einer erstmaligen Erstellung eines Panels mit OECD-Ländern über den Zeitraum von 1990 bis 2015 und einer

---

\* Dr. Philipp Lorig, TU Chemnitz, Institut für Soziologie, Professur Arbeits- und Organisationssoziologie, E-Mail: Philipp.lorig@hsw.tu-chemnitz.de

\*\* Artikel eingegangen: 06.12.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 23.12.2018