

Jg. 26  
Heft 1  
2019

# INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN

Zeitschrift für Arbeit,  
Organisation  
und Management

The German Journal  
of Industrial Relations

herausgegeben von

Martin Behrens  
Wenzel Matiaske  
Werner Nienhüser  
Sophie Rosenbohm  
Carsten Wirth  
Susanne Pernicka



Verlag Barbara Budrich

ISSN 0943-2779

## **Industrielle Beziehungen**

Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management

26. Jahrgang 2019

ISSN: 0943-2779 | ISSN Online: 1862-0035

### **Herausgegeben von**

Martin Behrens (Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf)

Wenzel Matiaske (Helmut-Schmidt-Universität/UniBW Hamburg)

Werner Nienhüser (Universität Duisburg-Essen)

Susanne Pernicka (Johannes Kepler Universität Linz)

Sophie Rosenbohm (Universität Duisburg-Essen)

Carsten Wirth (Hochschule Darmstadt)

### **Redaktionsassistent:**

Simon Weingärtner (Helmut-Schmidt-Universität/UniBW Hamburg)

### **Vormalige Herausgeberinnen und Herausgeber**

Dorothea Alewell (Universität Hamburg), Ingrid Artus (Universität Erlangen-Nürnberg),

Berndt Keller (Universität Konstanz), David Marsden\* (The London School of Economics and Political Science),

Walther Müller-Jentsch\* (Ruhr-Universität Bochum), Britta Rehder (Ruhr-Universität Bochum),

Dieter Sadowski\* (Universität Trier), Jörg Sydow\* (Freie Universität Berlin), Franz Traxler†\* (Universität Wien),

Hansjörg Weitbrecht†\* (Universität Heidelberg) \*Gründungsherausgeber

### **Beirat**

Bernd Brandl (The York Management School), Ulrich Brinkmann (TU Darmstadt),

Olaf Deinert (Universität Göttingen), Virginia Doellgast (Cornell University New York),

Roland Erne (UCD School of Business Dublin), Marco Hauptmeier (Cardiff University/Cardiff

Business School), Markus Helfen (FU Berlin), Markus Hertwig (TU Chemnitz),

Uwe Jirjahn (Universität Trier), Torsten Müller (Europäisches Gewerkschaftsinstitut Brüssel),

Renate Ortlieb (Universität Graz), Jessica Pflüger (Ruhr-Universität Bochum),

Claus Schnabel (Universität Erlangen- Nürnberg), Bernd Waas (Universität Frankfurt),

Michael Whittall (FAU Erlangen-Nürnberg), Arnold Windeler (Technische Universität Berlin)

### **Erscheinungsweise und Bezugsbedingungen**

Industrielle Beziehungen erscheint viermal jährlich mit einem Jahresumfang von rund 400 Seiten.

Das Jahresabonnement (print + online) kostet regulär 88 € zzgl. Versandkosten, online only 88 €.

Kündigungen drei Monate vor Jahresende schriftlich an den Verlag. Ein Einzelheft kostet 27 € (zzgl. Porto).

Auf <https://indbez.budrich-journals.de> können Sie Abonnements bestellen und Einzelbeiträge gegen

Gebühr (PayPal) herunterladen.

© 2019 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin, Toronto

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,

die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung

des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen

sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete

Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

### **Abonnements- und Anzeigenverwaltung**

Verlag Barbara Budrich, Stauffenbergstr. 7, D-51379 Leverkusen

Tel. +49 (0)2171.344.594 – Fax +49 (0)2171.344.693 – [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

[www.budrich.de](http://www.budrich.de) – [www.budrich-journals.de](http://www.budrich-journals.de)

## 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

## Wechsel in der Redaktion: Zur Verabschiedung von Britta Rehder und zur Begrüßung von Susanne Pernicka

Mit Britta Rehder, Professorin für Politikwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, scheidet ein langjähriges Mitglied des Herausgeberkreises aus. Britta Rehder war seit 2010 im Herausgeberbeirat der Industriellen Beziehungen aktiv, 2015 übernahm sie dann die Mitherausgeberschaft der Zeitschrift.

Britta Rehder hat an der Universität Hamburg Politikwissenschaft und Pädagogik studiert. Nach ihrem Abschluss 1998 war sie über zehn Jahre lang am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG) in Köln tätig, zunächst als Promotionsstipendiatin im Rahmen eines gemeinsamen Graduiertenkollegs der Hans-Böckler-Stiftung und des MPIfG über den ‚Einfluss der Internationalisierung auf die Arbeitsbeziehungen in Deutschland‘, anschließend dann als wissenschaftliche Mitarbeiterin in diversen Forschungsprojekten. 2002 promovierte sie an der Humboldt-Universität in Berlin zum Thema ‚Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland‘ (Betreuer: Claus Offe und Wolfgang Streeck). 2011 erfolgte ihre Habilitation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit einer Arbeit über das Thema ‚Rechtsprechung als Politik. Der Beitrag des Bundesarbeitsgerichts zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland‘ (Campus-Verlag, 2011).

Ihre derzeitige Forschungsausrichtung beschreibt sie selbst auf ihrer Webseite als ‚Politik und Recht in der Ökonomie‘. Ihre interdisziplinär ausgerichtete Forschung befasst sich ‚mit dem Zusammenspiel und der wechselseitigen Durchdringung von Politik, Recht und Ökonomie‘. Es geht dabei um empirische Analysen vor allem in den Politikfeldern Arbeit bzw. Arbeitsbeziehungen, Sozialpolitik und Verbraucherschutz. Untersucht wird das Handeln von Interessengruppen (inkl. Kammern) und Gerichten. Ein aktueller Forschungsschwerpunkt ist die (digitale) Rechtsmobilisierung durch Interessengruppen. Die Verbindung zwischen Politik und Recht ist im Bereich der Arbeitsbeziehungen von großer Bedeutung, so auch für unsere Zeitschrift.

Britta Rehder hat in ihrer wissenschaftlichen Karriere etliche Auszeichnungen erhalten und eine Vielzahl von akademischen Ämtern übernommen. So bekam sie für ihren Aufsatz über ‚Legitimitätsdefizite des Co-Managements‘ (in: Zeitschrift für Soziologie 35(3)) im Jahr 2006 den GIRA Best Paper Award. Im selben Jahr übernahm Britta Rehder das Amt der Co-Sprecherin der Sektion ‚Politische Soziologie‘ der Deutschen Vereinigung für Poli-

tikwissenschaft (DVPW); viele Jahre war sie stellvertretendes Vorstandsmitglied im wissenschaftlichen Beirat der Hans-Böckler-Stiftung. Britta Rehder gibt unter anderen die Buchreihen „Bürgergesellschaft und Demokratie“ (VS Verlag für Sozialwissenschaften) und „Policy-Analyse“ (Nomos Verlag) mit heraus.

Britta Rehder hat mit ihren politisch prägnanten, kritischen Analysen, ihrer internationalen Ausrichtung, aber nicht zuletzt auch mit ihrem Humor und ihrer Hilfsbereitschaft die Arbeit im HerausgeberInnen-Team der Zeitschrift maßgeblich mit getragen und bereichert. Um nur zwei konkrete Beiträge zum Kollektivgut der Zeitschrift Industrielle Beziehungen zu nennen: Sie hat in zwei aufeinander folgenden Jahren zwei Schwerpunktheft mit herausgegeben, 2017 das Themenheft „Industrielle Beziehungen und Gender“ (2/2017, mit Ingrid Artus) und 2018 „Soziale Bewegungen und industrielle Beziehungen“ (2/2018, mit Sabrina Zajak).

Britta Rehders Expertise und Kollegialität werden uns fehlen. Allerdings sind wir sicher, dass wir sie auch künftig in Angelegenheiten der Zeitschrift um Rat fragen dürfen.

Wir sind froh, mit Susanne Pernicka eine ausgewiesene Expertin auf dem Gebiet der Industrial Relations neu im Kreise der Herausgeberinnen und Herausgeber der Industriellen Beziehungen begrüßen zu dürfen. Susanne Pernicka ist Professorin für Wirtschaftssoziologie am Institut für Soziologie der Universität Linz und forscht zu einer Reihe der regelmäßig in der Zeitschrift vertretenen Kernthemen. Neben Arbeiten zum Einfluss Europas auf die Arbeitsbeziehungen und transnationaler Solidarität hat sich Susanne Pernicka auch mit ihren Analysen zur Wissensarbeit, den Arbeitsbeziehungen im Sozialbereich sowie insbesondere zu Fragen der gewerkschaftlichen Organisierung und Mobilisierung einen Namen gemacht. Auch für die Leserinnen und Leser der Industriellen Beziehungen ist sie keine Unbekannte und seit vielen Jahren als Autorin bekannt.

Nach ihrem Abschluss in Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien wurde sie dort im Jahre 2001 mit einer Arbeit zur Gentechnik promoviert. Ihre Studie „Wem gehören die Gene? Patente auf Leben für ein neues Wachstumsregime“ (Hamburg: Argument Verlag) beschreibt bereits sehr gut jenes Spannungsfeld, das in der Folge Susanne Pernickas Arbeiten charakterisieren sollten: das Verhältnis zwischen ökonomischen Interessen auf der einen und den gesellschaftlichen Folgen, die aus der Verfolgung dieser Interessen resultieren, auf der anderen Seite. Ihren aufmerksamen Blick für diese Fragestellungen wurde sicherlich auch durch ihre multidisziplinäre Ausbildung geschärft: Auf ihre Ausbildung als Betriebswirtin, die Promotion in Sozialwissenschaften und Ökonomie folgte im 2009 die Habilitation an der Universität Graz mit der *venia legendi* (bzw. *venia docendi*, wie es in Österreich heißt) für Wirtschaftssoziologie. Der Titel ihrer kumulativen Habilitationsschrift lautet „Neue und traditionelle Formen der Interessenvertretung im sozioökonomischen Wandel“ und nimmt mit atypisch Beschäftigten und insbesondere auch abhängig Selbständigen jene Gruppen in den Blick, die bislang nicht im Mittelpunkt gewerkschaftlicher Rekrutierungsbemühungen standen.

Neben der inhaltlichen Breite und Tiefe ihrer Forschungsthemen bringt Susanne Pernicka auch ein herausragendes Maß an internationalen Erfahrungen in die Redaktionsarbeit ein. Auf ihren Studienaufenthalt an der University of Wolverhampton (UK) im Rahmen des Erasmus-Programms folgten (zumeist mehrmonatige) Gastaufenthalte in Los Angeles

(UCLA), an der University of California at Berkeley und an der London School of Economics. Zu ihren internationalen Erfahrungen darf man mit Fug und Recht auch ihre fast zweijährige Tätigkeit als Junior-Professorin für europäische Soziologie an der Universität Oldenburg zählen (2008-10), schließlich wurde Susanne Pernicka in Wien geboren und ist dort aufgewachsen. Es freut uns daher umso mehr, dass unser Kreis nach David Marsden (Herausgeber bis 2012) erneut durch den kompetenten und aufmerksamen Blick von außerhalb der deutschen Landesgrenzen bereichert wird.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit ihr.

*Martin Behrens, Werner Nienhüser, Wenzel Matiaske, Sophie Rosenbohm, Carsten Wirth*

## Erratum

Im vorherigen Heft der Zeitschrift **Industrielle Beziehungen (Heft 4/2018)** waren die Angaben zum Schwerpunkt des Hefts sowie zur Herausgeberschaft leider nicht korrekt enthalten. Nachfolgend finden Sie die fehlenden Angaben:

Es handelte sich um ein Schwerpunktheft der **Industriellen Beziehungen** zum Thema „Solidarität in der Arbeitswelt“. Die Gastherausgeberschaft des Hefts wurde von *Karina Becker, Ulrich Brinkmann* und *Stephan Voswinkel* übernommen.

Das korrigierte Jahresinhaltsverzeichnis 2018 ist online abrufbar unter <https://indbez.budrich-journals.de>.

Der Verlag bittet, diesen Fehler zu entschuldigen!

### **Industrielle Beziehungen**

Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management

25. Jahrgang 2018 | Heft 4

Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin, Toronto

ISSN: 0943-2779 | ISSN Online: 1862-0035

*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-

fürte arbeitspolitische Konzepte identifiziert, die auf flache Hierarchien, Kontextsteuerung, Teamarbeit und eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an Verbesserungs- und Problemlösungsprozessen in Unternehmen setzten. Das impliziere einen Leistungsbegriff, der subjektive Dimensionen des menschlichen Arbeitsvermögens wie Teamfähigkeit, Initiative, Kreativität, Engagement, Selbstverantwortung in den Mittelpunkt stellt, Aspekte, die über die formalisierbaren Fertigkeiten und Kompetenzen hinaus mehr und mehr zum Bestandteil des Anforderungskanons an Beschäftigte gehörten (Dröge, Marrs & Menz, 2008). Komplementär hierzu wurde eine „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungssteuerung bzw. des Leistungsbegriffs ausgemacht (Neckel, 1999; Menz, 2009; Kratzer & Nies 2009; Voswinkel, 2010), die auch als „Umkehr des Leistungsprinzips“ beschrieben wurde (Sauer 2010). Der bisher aufwandsorientierte Leistungsbegriff, so die Diagnose, werde durch einen ergebnisorientierten abgelöst. Was Leistung sei, werde nämlich „nun vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert“. Leistung sei, „was der Markt als solche anerkennt, also das marktbewertete Ergebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses“ (Bahnmüller, 2001, S. 165). Seinen Niederschlag finde dies in Benchmarks ebenso wie im Einsickern marktbezogener und betriebswirtschaftlicher Kennziffern in Leistungsentgeltssysteme, wodurch sich nicht nur der Leistungsbegriff verändere, sondern auch das traditionell vom Unternehmer getragene Marktrisiko in ein Verdienstrisiko der Beschäftigten transformiert werde (ebd., S. 183). Windolf (2008) und Deutschmann (2008) erwarteten gar eine Verwandlung der „Kontrakteinkommen“, wie sie Lohnabhängige traditionell erhalten, in vom Unternehmenserfolg abhängige „Residualeinkommen“, während umgekehrt Profitmargen im Vorfeld kontraktiert und als verbindliche Planungsgrößen vorgegeben werden.

Prämien- oder gar Akkordsysteme galten als ungeeignet, die aus der „Subjektivierung“ und „Finalisierung“ von Arbeit und Leistung resultierenden Leistungsanforderungen abzubilden. Demgegenüber wurde Formen der Leistungsentlohnung eine große Zukunft verheißen, die bislang in den indirekten Bereichen bzw. vor allem für leitende Tätigkeiten üblich waren: Leistungsbeurteilungen mit flexibel einsetzbaren Merkmalen und vor allem Zielvereinbarungen (Zander, 1974; Tondorf, 1998; Breisig, 2000). Ein Bedeutungsgewinn Letzterer galt mehr oder weniger als ausgemacht, schienen sie doch am deutlichsten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management ging: eine bessere Steuerung und Ausrichtung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens, eine schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche und marktinduzierte Gegebenheiten, schwache Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte bei der Festlegung der Leistungsziele und -anforderungen und nicht zuletzt eine Erhöhung der Legitimation des Leistungslohns durch die Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die vereinbarten Leistungsziele (Bahnmüller, 2001, S.173).

## 1.2 Die ERA-Reform: Zielsetzungen und Neuregelungen im Leistungsentgelt

Zu Beginn der 1990er Jahre nahmen die Tarifparteien der M+E-Industrie Gespräche zur Reform der in ihrem Kernbestand aus der Blütezeit des Taylorismus stammenden Entgeltrahmentarifverträge (ERA) auf, die an die veränderten betrieblichen Bedingungen der Bewertung von Arbeit und Leistung angepasst werden sollten. Die Verhandlungen gestalteten sich zäh, zogen sich über das gesamte Jahrzehnt hin und kamen, für nicht wenige überra-

schend, 2001 doch noch zu einem Abschluss. Beginnend 2004 und abhängig vom konkreten betrieblichen Einführungszeitpunkt von ERA traten die neuen Regelungen in Kraft.

Die tarifliche Neugestaltung ist in Baden-Württemberg, das Wegbereiter und Vorreiter der ERA-Reform war, nicht nur in der Arbeitsbewertung, sondern auch im Leistungsentgelt in besonders konsequenter Weise erfolgt. Beide Tarifparteien wollten auch auf diesem Feld einen grundlegenden Neubeginn. Anders als in den meisten anderen Tarifregionen wurde deshalb die bis dato geltende Unterscheidung zwischen Leistungslöhnern und Zeitlöhnern bei Arbeitern sowie Angestellten mit Leistungszulage abgeschafft. Es gibt nur noch einen Entgeltgrundsatz, nämlich ein in der Höhe gleiches Leistungsentgelt für alle. Die betriebsdurchschnittlich zu erreichende Höhe, die vor ERA für Arbeiter im Leistungslohn mind. 30 Prozent, für Arbeiter im Zeitlohn 16 Prozent und für Angestellte 10 Prozent betrug, ist nun auf einen Sollwert von 15 Prozent limitiert. Individuell kann das Leistungsentgelt zwischen null und 30 Prozent schwanken (IG Metall, 2016).

Anstatt mit zwei kann es nun mit drei Methoden ermittelt werden: Erstens durch einen Kennzahlenvergleich (Soll-Ist-Wert-Vergleich), der Akkord und Prämie ablöst, zweitens durch eine merkmalsbasierte Leistungsbeurteilung sowie drittens durch tarifvertraglich erstmals zulässige Zielvereinbarungen. Die Methoden können, auch das ist neu, einzeln oder in Kombination eingesetzt werden. Die konkrete Ausgestaltung der Systeme wird den Betriebsparteien überlassen. Einvernehmlich und mit Zustimmung der Tarifparteien kann auch ein eigenes Ermittlungsverfahren vereinbart werden (Übersicht der regionalen Regelungen siehe IG Metall, 2017, S. 24). Die anwendbaren Merkmale zur Leistungsbewertung sind beispielhaft in einer Anlage zum ERA-TV aufgelistet. Die Betriebsparteien können darüber hinaus weitere Merkmale vereinbaren. Ausdrücklich ausgeschlossen sind – und dies ist bereits eine Reaktion auf die befürchtete Vermarktlichung der Leistungsentlohnung – Merkmale, die sich aus dem Unternehmenserfolg ableiten sowie solche, die den Gesundheitszustand der Beschäftigten zum Gegenstand haben.

Zielsetzung des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall war es, den Betrieben durch eine Erweiterung des Spektrums zulässiger Methoden bzw. Methodenkombinationen sowie zusätzlich möglicher Bewertungsmerkmale einen erweiterten Gestaltungsspielraum anzubieten, um sie dadurch zu einer Revitalisierung und Dynamisierung der Leistungsentlohnung zu ermuntern (Motto: „Lasst hundert Blumen blühen“). Gleichzeitig sollte ein „Davonlaufen“ der Leistungsentgeltsätze wie ehemals im Akkord und in der Prämientlohnung durch eine Deckelung auf betriebsdurchschnittlich 15 Prozent verhindert werden.

Während die Arbeitgeberseite – bei besserer Kontrolle der Personalkosten – die Wiederinkraftsetzung der Anreizfunktion der Leistungsentgelte in den Mittelpunkt stellte und die Führungsfunktion durch Aufnahme von Zielvereinbarungen stärken wollte, ging es der IG Metall darum, die Voraussetzungen für „verhandelte“ bzw. mitbestimmte Leistungskompromisse insbesondere in den indirekten Bereichen zu verbessern. Deshalb wurden zum einen die Hürden zur Einführung der Methode „Kennzahlenvergleich“ durch niedrigere Anforderungen an die geforderte Güte der Daten abgesenkt und die bisher mit der Methode verbundene Kostenbelastung (betriebsdurchschnittlich mindestens 30 Prozent, de facto über 40 Prozent Leistungsentgelt) durch die Egalisierung der Leistungsentgeltsätze auf durchschnittlich 15 Prozent reduziert. Zum anderen wurde die nunmehr zugelassene und auf die indirekten Bereiche zugeschnittene Methode Zielvereinbarungen so gestaltet, dass

bei korrekter Anwendung einseitige Zielvorgaben nicht mehr möglich sind. Zusätzliche Verdienstchancen für Beschäftigte aufgrund höherer Leistung sollten durch die erlaubte Spannbreite der individuellen Leistungsentgelte von null bis 30 Prozent weiter bestehen, wobei die damit einhergehende Kehrseite, bei geringerer Leistung auch Absenkungen zuzulassen, durch eine Ankündigungsverpflichtung mit Korrekturmöglichkeit am Leistungsverhalten abgeschwächt wurde. Gemeinsames Ziel beider Tarifparteien war es gleichwohl, einen Neuanfang in der Leistungsentlohnung zu initiieren, betriebliche Spielräume zu erweitern und dem Grundsatz „Gleiches Leistungsentgelt für gleichwertige Leistung“ Geltung zu verschaffen.

Damit ist der Diskurs- und Regelungsrahmen umrissen, aus dem sich die zentralen Fragestellungen dieses Beitrags ergeben:

- Wie hat sich der Leistungsbegriff der Betriebsparteien entwickelt? Wurde das am Aufwand orientierte Leistungsverständnis tatsächlich durch ein ergebnisbezogenes verdrängt? (*Kapitel 3.1*)
- Nutzten die Betriebe den erweiterten Gestaltungsspielraum und wurde eine Revitalisierung der Leistungsentlohnung durch umfassende Neugestaltung ihrer Leistungsentgeltssysteme eingeleitet? (*Kapitel 3.2*)
- Konnte im Wettbewerb der Methoden zur Ermittlung der Leistungsentgelte der Kennzahlenvergleich auch in den indirekten Bereichen Fuß fassen und haben Zielvereinbarungen den erwarteten Aufschwung genommen? (*Kapitel 3.3*)
- Wurde die beklagte „Verrentung der Leistungsentlohnung“ beendet und eine stärkere Differenzierung und Variablisierung im Leistungsentgelt durchgesetzt? Und wenn ja, bestätigt sich die These von der „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ der Leistungsentlohnung? (*Kapitel 3.4*)
- Zeigen sich die Betriebsparteien mit der Erfüllung der ihren Leistungsentgeltssystemen zugewiesenen Funktionen zufrieden und welche Konsequenzen ergeben sich aus ggf. konstatierten Funktionseinbußen bzw. -einschränkungen? (*Kapitel 3.5*)

## 2. Untersuchungsdesign und Sample

Die nachfolgend dargestellten Befunde basieren auf vier Quellen: einer standardisierten Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in allen tarifgebundenen Betrieben der M+E-Industrie in Baden-Württemberg, vertiefende betriebliche Interviews in ausgewählten Betrieben, Expertengespräche mit Repräsentantinnen und Repräsentanten der Tarifparteien sowie eine Sekundärauswertung der Verdiensterhebungen des Arbeitgeberverbands Südwestmetall.

Die standardisierte schriftliche Parallelbefragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten wurde im Spätherbst 2015 durchgeführt. An ihr beteiligten sich Personalverantwortliche aus 133 und Betriebsräte aus 243 Betrieben. Die Rücklaufquote im Betriebsrätesample lag bei 29 Prozent, im Sample des Personalmanagements bei 17 Prozent. Die Betriebe des Betriebsrätesamples repräsentieren 48 Prozent aller Beschäftigten tarifgebundener Betriebe der M+E-Industrie Baden-Württembergs (N=240.219), jene des Samples der Personalverantwortlichen 38 Prozent (N=187.398). Die Branchenverteilung beider Samples

stimmt mit der Mitgliederstruktur von Südwestmetall weitgehend überein. Auch die Belegschaftsstruktur entspricht hinsichtlich der Geschlechterverteilung sowie der Qualifikation dem Durchschnitt der Branche. Überrepräsentiert sind Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten, solche mit weniger als 100 Beschäftigten hingegen unterrepräsentiert. Bezogen auf die Beschäftigtenanteile in den Betriebsgrößenklassen nivellieren sich die Unterschiede allerdings weitgehend (siehe im Detail Bahnmüller, Hoppe, Mugler, Salm & Schwarz-Kocher, 2017, S. 21ff).

Vertiefende betriebliche Fallgespräche wurden in 14 Betrieben durchgeführt. Die Auswahl der Betriebe erfolgte einerseits auf Empfehlung der Tarifparteien, zum anderen wurden Hinweise aus dem beratend tätigen Umfeld berücksichtigt. Insgesamt folgte die Auswahl dem „Good Practice“-Prinzip. Das Branchenspektrum deckt die Bandbreite der M+E-Industrie weitgehend ab. Die Spanne der Betriebsgröße liegt zwischen 130 und 6.900 Beschäftigten. In den Fallbetrieben wurden 21 Interviews mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen, Führungskräften und Beschäftigten geführt, an denen 36 Personen teilnahmen.

Expertengespräche wurden mit den Spitzen der beiden Tarifparteien, deren Tarifspezialisten und ERA-Beraterinnen und -beratern in den regionalen Geschäftsstellen bzw. Bezirksgruppen geführt (insgesamt 12). Sowohl die betrieblichen Fallgespräche als auch die Experteninterviews wurden aufgezeichnet, protokolliert und teils vollständig, teils in Auszügen transkribiert. Ihre Auswertung erfolgte anhand einer kriterienbasierten Synopse aller einschlägigen Interviewpassagen, die insgesamt 19 Themenfelder umfasst.

Das vierte empirische Standbein ist eine Sekundärauswertung der jährlich durchgeführten Verdiensterhebungen von Südwestmetall, die uns seitens des Arbeitgeberverbands für mehrere Jahrgänge zugänglich gemacht wurden.<sup>1</sup>

### 3. Empirische Befunde

#### 3.1 Vom aufwands- zum ergebnisbezogenen Leistungsbegriff?

In welcher Weise hat sich das Leistungsverständnis der Betriebsparteien und Beschäftigten in den letzten Jahren nun verändert? Fand der diagnostizierte Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung, bei dem nicht mehr produktionsökonomische, sondern markt- und kapitalmarktökonomische Überlegungen die Grundlage der Zieldefinition bilden, seine Entsprechung im Leistungsverständnis der betrieblichen Akteure? Wurde, wie in der arbeitssoziologischen Literatur häufig zu lesen ist, „der aufwandsorientierte Leistungsbegriff durch einen ergebnisorientierten abgelöst“ (Sauer, 2010, S. 21)?

Zweifel an dieser These hat bereits eine Untersuchung des SOFI und des ISF genährt (Kratzer, Menz, Tullius & Wolf, 2015). Demnach hat sich der Leistungsbegriff, genauer

---

1 An der Erhebung 2016 nahmen 34 Prozent der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall teil (N=331), in denen 58 Prozent der Beschäftigten aller Mitgliedsbetriebe tätig sind. Die Verdienststatistik basiert auf den Individualdaten von ca. 250.000 Beschäftigten und erlaubt eine mit unserer eigenen Erhebung nicht erreichbare Präzision in der Aufschlüsselung nach Entgeltbestandteilen, Entgeltgruppen, Methoden der Ermittlung sowie der Höhe des Leistungsentgelts. Teilergebnisse dieser Regionalerhebung gehen in die von Gesamtmetall jährlich veröffentlichten und sich auf das gesamte Bundesgebiet beziehenden Daten zur Entgeltstruktur ein (Gesamtmetall, 2017).

gesagt der Begriff der Beschäftigten von Leistungsgerechtigkeit, kaum verändert. Ein einheitliches Leistungsverständnis legten die von ihnen befragten 391 Beschäftigten zwar nicht zugrunde, eine wichtige Gemeinsamkeit sei allerdings „eine starke Orientierung an einem aufwandsbezogenen Begriff von Leistungsgerechtigkeit“ (ebd., S. 51). Als Maßstab von Leistungsgerechtigkeit dominiere nach wie vor ein Verständnis von Leistung, das auf das konkrete Leistungsverhalten sowie auf berufliche Kompetenzen und Qualifikationen verweist. Dieser aufwandsbezogene Leistungsbegriff halte sich hartnäckig trotz des Wandels in der Leistungsdefinition, die den Erfolg bzw. das (Markt-)Ergebnis zum Maßstab materieller und symbolischer Anerkennung erkläre. Dies bedeute allerdings nicht, dass vom „Markt“ kommende Leistungsanforderungen wie „Deadlines“, „Qualität“, „Kundenzufriedenheit“ etc. keine Rolle spielten. Aus ihnen erwachsen jedoch keine Gerechtigkeitsansprüche. Die Orientierung am Marktergebnis und -erfolg werde vielmehr „zu einem Aspekt ökonomischer und auch technisch-funktionaler Rationalitätsansprüche, die relativ unverbunden neben den moralischen Ansprüchen auf Leistungsgerechtigkeit stehen können“ (ebd.). „Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit“, so schlussfolgert Menz (2017, S. 203), „sind deutlich zäher, als die Soziologie jahrzehntelang vermutet hat, und dies, obwohl die gesellschaftlichen Verteilungsprinzipien und die betrieblichen Steuerungs- und Bewertungsverfahren sich klar von Leistung hin zu Erfolgs- und Marktprinzipien verschoben haben.“

Die Ergebnisse unserer Befragungen stützten diesen Befund. „Erhöhter Marktdruck“ steht bei den von uns abgefragten Gründen für wachsenden Leistungsdruck an erster Stelle (sehr wichtig/wichtig BR 91 %, PM 94 %). Auch gestiegene Renditeerwartungen gelten (vor allem Betriebsräten) als sehr wichtiger bzw. wichtiger Grund (BR 68%, PM 45%). Das „traditionelle“, auf einer Mischung aus Aufwand, Einsatz und (jedoch nicht marktbewertetem) Ergebnis basierende Leistungsverständnis der betrieblichen Akteure wird hiervon jedoch nicht tangiert. Das gilt für die Betriebsräte und – mit Abstrichen – auch für die Personalverantwortlichen. Markterfolg gehört bei beiden zu den am schwächsten akzeptierten Differenzierungskriterien in der Leistungsbewertung (*Tabelle 1*). Die große Mehrheit (BR 88 %; PM 71 %) spricht sich dafür aus, Markterfolg in der Bewertung der Arbeitsleistung weniger stark, schwach oder gar nicht zu berücksichtigen. Personale Eigenschaften wollen beide Seiten ebenfalls nur schwach gewichtet sehen, wobei, wie noch zu zeigen ist, ein ausgeprägtes Arbeitsethos bzw. eine entsprechende Haltung zur Arbeit durchaus geschätzt wird. Auch dies entspricht den Befunden von Kratzer et al. (2015, S. 53).

**Tabelle 1:** Welche Kriterien sollen nach Meinung des Betriebsrats/Personalmanagements in die Bewertung der Arbeitsleistung mit welchem Gewicht einfließen? (Angaben in Prozent)<sup>2</sup>

		Sehr stark	Stark	Weniger stark	Schwach	Gar nicht	MW*	Rangplatz
<b>Qualität der Aufgabenerledigung</b>	BR	36	59	4	1	0	1,70	1
	PM	47	50	2	0	0	1,55	1
<b>Arbeitseinsatz/Arbeitsaufwand</b>	BR	22	63	13	1	1	1,96	2
	PM	12	59	24	2	2	2,24	5
<b>Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens</b>	BR	19	57	18	4	2	2,14	3
	PM	31	56	10	2	1	1,87	2
<b>Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Input zu Output)</b>	BR	12	45	35	6	3	2,44	4
	PM	22	51	18	4	4	2,17	4
<b>Arbeitsergebnis/Output (z. B. Stückzahl)</b>	BR	10	46	35	8	2	2,47	5
	PM	27	54	16	1	2	1,98	3
<b>Messbare Kennzahlen</b>	BR	13	40	25	12	11	2,67	6
	PM	21	47	19	8	5	2,29	6
<b>Gemessener oder bewerteter Zielerreichungsgrad</b>	BR	4	28	44	11	15	3,04	7
	PM	14	50	23	7	7	2,43	7
<b>Eigenschaften der Person</b>	BR	5	26	24	20	26	3,35	8
	PM	7	22	32	24	15	3,17	9
<b>Markterfolg</b>	BR	4	8	41	19	28	3,59	9
	PM	8	21	41	15	15	3,08	8

Anmerkung: \* MW (Mittelwert) 1=Sehr stark, 2=Stark, 3=Weniger stark, 4=Schwach, 5=Gar nicht; PM=Personalmanagement, BR=Betriebsräte

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Dominant ist bei beiden Betriebsparteien eindeutig ein Leistungsbegriff, bei dem der Aufwand bzw. das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis gemessen wird und vor allem die Qualität des Ergebnisses im Mittelpunkt steht. Nahezu unbestritten ist, dass die „Qualität der Aufgabenerledigung“ und damit eine spezielle Form eines ergebnisbezogenen, nämlich auf Professionalität setzenden Leistungsbegriffs eine sehr starke bzw. starke Bedeutung haben sollte. Dieses Kriterium steht bei beiden Betriebsparteien mit Abstand auf dem ersten Rangplatz. Auf den nachfolgenden Rängen folgen bei den Betriebsräten der „Arbeitseinsatz bzw. Arbeitsaufwand“ sowie die „Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens“ und mit deutlichem Abstand „Arbeitsergebnis/Output (z.B. Stückzahl)“ sowie das „Verhältnis von Aufwand und Ergebnis“, auf dem etwa der klassische Leistungslohn (Akkord/Prämie) basiert. Für eine (sehr) starke Berücksichtigung von Kennzahlen plädiert etwa die Hälfte der Betriebsräte, Initiativen in diese Richtung entfalten allerdings, wie wir noch sehen werden, wenige. Mehr Zuspruch haben Kennziffern bemerkenswerterweise bei den Personalverantwortlichen. 68 Prozent wollen sie sehr stark oder stark berücksichtigt sehen und lediglich 5 Prozent gar nicht. Eine Orientierung am Zielerreichungsgrad findet bei Betriebsräten dagegen wenig Sympathie, unabhängig davon, ob dieser bewertet oder gemessen wird. Dem können wiederum doppelt so viele Personalverantwortliche (64 %) etwas abgewinnen, wobei auch dies nicht mit entsprechenden Initiativen einhergeht.

2 Die Zahlen aller Tabellen sind gerundet, weshalb sich ggf. Rundungsfehler ergeben können.

Verglichen mit den Betriebsräten scheint eine am Aufwand orientierte Logik der Leistungsbewertung bei den Personalverantwortlichen etwas weniger starken Rückhalt zu genießen. Aber „Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens“ wollen 87 Prozent stark bzw. sehr stark berücksichtigt sehen (Rangplatz 2) und „Arbeitsaufwand/Arbeitseinsatz“ immerhin 71 Prozent (Rangplatz 5). „Markterfolg“ rangiert bei ihnen weit abgeschlagen auf dem vorletzten Rangplatz. Lediglich 29 Prozent plädieren für eine (sehr) starke Berücksichtigung dieses Kriteriums, 41 Prozent für eine weniger starke und 30 Prozent für eine schwache oder gar keine. Insofern findet die These, wonach arbeitgeberseitig eine (markt-)ergebnisbezogene Leistungsdifferenzierung einer aufwands- bzw. verhaltensbezogenen klar vorgezogen würde, keine Bestätigung.

### 3.2 Revitalisierung der Leistungsentlohnung?

Wie ist die erstaunliche Persistenz des Leistungsverständnisses der Beschäftigten zu erklären? Hat sie möglicherweise etwas damit zu tun, dass der Wandel in der Leistungsentlohnung schwächer ausfiel als erwartet? Ist die erwartete (und gewollte) Revitalisierung der Leistungsentlohnung ausgeblieben?

Schon die ERA-Begleitforschungsprojekte, die 2007/2008 das Feld wieder verließen, konnten nur verhaltene Initiativen zur Neugestaltung der Leistungsentlohnung ausmachen. Dies wurde damit erklärt, dass die Betriebs- und auch die Tarifparteien mit der vorrangig behandelten Neubewertung der Arbeitsaufgaben weitgehend ausgelastet waren (Kratzer & Nies, 2009; Bender & Möll, 2009; Kuhlmann & Sperling, 2009; Bahnmüller & Schmidt, 2009). Zwar hatte Südwestmetall seinen Mitgliedsfirmen nahegelegt, noch in der offiziellen Einführungsphase von ERA bestehende Betriebsvereinbarungen zu den Leistungsentgeltsystemen zu kündigen und keine sogenannte Regelüberleitung durchzuführen, die lediglich die mathematische Umrechnung der Leistungsentgeltprozentsätze auf die neuen Durchschnitte vorsah. Genau dies hatte jedoch die IG Metall den Betriebsräten empfohlen, um mögliche Entgeltverluste im Übergang zu einer Neuregelung der Leistungsentgeltsysteme zu vermeiden. Die Betriebsräte folgten vielfach diesem Rat und die Arbeitgeber schlossen sich aus Überlastungsgründen meist an. Damit war zumindest in der Einführungsphase die Experimentierfreude gedämpft.

Erwartet wurde allerdings, dass sich die Energie danach auf die Neugestaltung der Leistungsentgelte richten werde. Entsprechende Vorbereitungen wurden auch getroffen (Scherbaum, 2010), die massive Erschütterung durch die Krise 2008/2009 band jedoch erneut alle Kräfte. Aber auch danach ist, wie unsere Befunde zeigen, die große Welle der Neugestaltung ausgeblieben. Stillstand trat zwar nicht ein, von in den letzten Jahren vorgenommenen Veränderungen an ihren Leistungsentgeltsystemen berichten ca. 40 Prozent der Betriebe, die Veränderungen erfolgten jedoch in kleinen Schritten, waren meist punktuell und von wenig Experimentierfreude gekennzeichnet.

„Das wurde halt so peu à peu abgearbeitet, aber jetzt nicht im Sinne von ‚Wir machen jetzt was Neues‘, also ‚Wir nutzen die Möglichkeiten des ERA‘. Das könnte ich jetzt nicht behaupten.“ (IG Metall BZ)

„Richtig experimentiert haben wenige Betriebe. Und wir hatten ja eigentlich aufgrund unserer sehr offenen Regelung, was ja nur in Baden-Württemberg so ist, den Betriebsparteien große Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt. Aber das wurde nicht genutzt, würde ich sagen.“ (SWM GF)

Sofern Veränderungen vorgenommen wurden, ging die Initiative in aller Regel vom Management aus und nicht von den Betriebsräten, denen es vor allem um Entgeltsicherung ging und bei denen die Neugestaltung der Leistungsentlohnung einen eher nachrangigen Stellenwert in ihrer Gremienarbeit hatte und bis heute hat. So weisen unserer Befragung zufolge 57 Prozent der Betriebsräte diesem Themenkomplex einen eher geringen, geringen oder sehr geringen Stellenwert zu, 15 Prozent einen mittleren und lediglich 28 Prozent einen sehr hohen, hohen oder eher hohen.

Als drängend wurde das Thema auch im Management nicht angesehen und mit Innovationen wartete es selten auf. Ihm waren vor allem in die ERA-Welt „geretteten“ Besitzstände der Beschäftigten ein Dorn im Auge, die im Nachgang beseitigt werden sollten, was Betriebsräte mit mehr oder weniger intensiven Abwehrkämpfen quittierten. Daneben kam es gelegentlich zu Wechseln vom „Kennzahlenvergleich“ in die Methode „Beurteilen“ oder zu Kombi-Modellen. Diese Entwicklung währt schon lange und geht, wie noch genauer dargestellt wird, weiter, nicht sprunghaft, aber stetig (s.u. in *Tabelle 2*). Schließlich gab es das regelmäßig wiederkehrende Bemühen, eine stärkere Differenzierung im Leistungsentgelt trotz aller misslungenen Versuche doch noch dauerhaft zustande zu bringen. Fast ebenso so viele haben diesen Versuch allerdings aufgegeben und die Differenzierung entweder verringert oder abgeschafft: Sie bezahlen teils pauschal den Durchschnitt von 15 Prozent<sup>3</sup> oder haben, wie jüngst die Bosch GmbH und die Daimler AG, die leistungsvariable, in der Regel an Zielvereinbarungen gekoppelte Entgeltkomponente im ÜT/AT-Bereich komplett beseitigt, da, so Volkmar Denner, CEO der Bosch GmbH, „Motivation nur mit Geld nicht bessere, sondern schlechtere Leistungen nach sich ziehe“ (Stuttgarter Zeitung vom 11.12.2016).

In der Summe lässt sich konstatieren: Eine breite und vor allem auf grundlegendere Reformen zielende Veränderungswelle ist ausgeblieben. Weder die Betriebsräte noch das Personalmanagement ergriffen entsprechende Initiativen. Hinsichtlich der Methodenwahl sind bei Betriebsräten keine ausgeprägten Präferenzen mehr erkennbar. Auf Arbeitgeberseite ist von der in den frühen 1990er Jahren noch vorherrschenden Aufbruchsstimmung kaum noch etwas zu spüren. Es ist Ernüchterung eingetreten, teilweise auch Skepsis gepaart mit Alternativlosigkeit. Der ehemals vielstimmig vernehmbare Ruf nach einer „Revitalisierung des Lohnanreizes“ ist vereinzelt immer noch zu hören, er klingt jedoch deutlich kraftloser.

### 3.3 Angewandte Methoden der Leistungsvergütung

Im Ergebnis dieses eher auf Kontinuität denn auf Innovation ausgerichteten Handelns stellt sich hinsichtlich der Methodenpräferenzen zur Bewertung und Vergütung von Leistung folgender Befund ein:

#### „Beurteilen“: Die (ungeliebte) Siegerin im Wettbewerb der Methoden

„Beurteilen“ war und bleibt die eindeutig vorherrschende Methode der Leistungsentgeltfindung. Der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt auf Basis von Leistungsbeur-

---

3 Danach gefragt, welche Veränderungen im Leistungsentgelt in den letzten Jahren vorgenommen wurden, geben 13 Prozent (BR und PM) der von uns Befragten an, es werde stärker zwischen den Beschäftigten differenziert und 15 Prozent (PM) bzw. 9 Prozent (BR), es werde weniger differenziert bzw. die Differenzierung sei abgeschafft worden.

teilungen erhalten, wächst nicht nur in Baden-Württemberg, sondern auch bundesweit. Seit Einführung von ERA ist der Anteil um neun Prozentpunkte gestiegen. Die Quote liegt mittlerweile bei 81 Prozent (s.u. in *Tabelle 2*).

Überrascht ist die IG Metall über diese Entwicklung nicht, Zufriedenheit stellt sich bei ihr allerdings verständlicherweise nicht ein, wird „Beurteilen“ doch als die am wenigsten empfehlenswerte Variante angesehen. Wirklich zufrieden zeigt sich allerdings auch Südwestmetall nicht. Der Grund ist, dass, wie wir noch zeigen werden, die tarifvertraglich mögliche Differenzierung der Leistungszulage zwischen null und 30 Prozent nicht gelebt wird (siehe *Kapitel 3.4*). Dies wird jedoch nicht dem Tarifvertrag, sondern den Führungskräften angelastet.

„80 Prozent der Betriebe haben den richtigen Umgang mit der Leistungsvergütung, wie sie der Tarifvertrag fordert, noch nicht verstanden. [...] Wenn gemacht würde, was der Tarifvertrag vorschreibt, nämlich wahrnehmen, mitteilen und dann eine Gesamtwürdigung vornehmen, gäbe es keine Probleme, beim Leistungsentgelt rauf oder runter zu gehen. Es ist nach wie vor nicht normal, dass in den Firmen über das Leistungsverhalten wirklich gesprochen wird. Das war vor ERA so und das ist auch heute so.“ (SWM GF)

Was macht die Methode „Beurteilen“ für die Betriebe gleichwohl so attraktiv? Aus Sicht vieler ist es die einfachste und mit dem geringsten Aufwand verbundene Methode. Eine gewisse Vorbereitung (Schulung von Führungskräften, EDV-technische Unterstützung) und Pflege des Systems ist zwar nötig, wer aber eine Leistungsbewertungsmethode, wie eine ERA-Beraterin von Südwestmetall es formulierte, „quick and dirty“ einführen und nutzen wolle, ist mit der Leistungsbeurteilung am besten bedient, zumal der ERA-TV ein fertiges System mitliefert, das beidseitig akzeptiert ist und sich im Regelfall ohne große Widerstände der Betriebsräte nutzen lässt. Die Einführung bzw. Nutzung verläuft zwar meist auch nicht ohne Murren, sie führt aber zu weniger Debatten und Ärger als andere Methoden.

Attraktiv sind aus Sicht von Personalverantwortlichen zudem die mit der Methode verbundenen Führungsaspekte wie Feedback, Zielklärung, Leistungssteuerung oder Personalentwicklung, die bei qualifizierter Nutzung durchaus zum Tragen kommen könnten. Die Potenziale würden wegen der vielfach mangelhaften Führungskultur zwar oft verschenkt und es gebe auch eingeständenermaßen andere Schattenseiten der Methode, die Alternative „Kennzahlenvergleich“ sehe „Führung“ jedoch gar nicht erst vor.

„Nach meinem Dafürhalten hat Beurteilen den großen Vorteil, dass Führung benötigt wird. Kennzahlen sind keine Führung. [...] Wenn ich einen Baum von Kennzahlen habe, dann brauche ich keine Führung mehr. Eine Beurteilung hat immer auch was mit Führung zu tun, natürlich mit allen Vor- und Nachteilen. [...] Da können auch Nasenfaktoren drin sein oder Senioritätsfaktoren oder sonst irgendetwas, ganz klar. Aber es sind Freiheitsgrade drin. Und ich denke, das ist auch ganz wichtig, dass man auch von der Führungskraft zum Mitarbeiter da im Gespräch ist.“ (PM Schläuche)

Aus Arbeitgebersicht sind Leistungsbeurteilungen auch deshalb interessant, weil die Kriterien für Leistung interpretationsoffen sind. Der Tarifvertrag gibt zwar Merkmale vor, die bei einer Leistungsbeurteilung (im tarifvertraglichen Standardmodell) zugrunde gelegt werden müssen (Effizienz, Qualität, Flexibilität, verantwortliches Handeln, Kooperation, Führungsverhalten), diese sind jedoch durchaus interpretierbar und können zudem (auf Basis einer Betriebsvereinbarung) erweitert oder ersetzt werden. Das geschieht auch nicht selten, wobei teilweise Merkmale aufgenommen werden, die sich an der Grenze zu personalen Eigenschaften bewegen und eine besondere Haltung zur und in der Arbeit abbilden (z.B. Ein-

satz-, Leistungs-, Verantwortungs- oder Veränderungsbereitschaft). Solche Merkmale kommen dem Wunsch der Arbeitgeberseite in besonderer Weise entgegen, den Leistungsbegriff inhaltlich möglichst offen zu halten, um ihn schnell an wechselnde betriebliche Anforderungen anpassen zu können.

Ein weiterer Vorteil ist schließlich, dass sich die Personalkosten mit der Methode „Beurteilen“ leichter als bei den anderen Methoden top-down steuern lassen, indem den Führungskräften für ihren jeweiligen Bereich ein Finanzvolumen vorgegeben wird, das dem tariflichen Durchschnitt von 15 Prozent entspricht. Der damit verbundene Pferdefuß eines stark eingeschränkten Spielraums für Führungskräfte bei der Vergabe von Leistungspunkten wird dabei durchweg in Kauf genommen.

Die Haltung der Beschäftigten und Betriebsräte zu Leistungsbeurteilungen ist ambivalent. Kritisiert werden sie einerseits wegen der damit verbundenen subjektiven Dimensionen („Nasenfaktor“), die ihrem Interesse nach objektiven Leistungsmaßstäben und transparenten Verfahren entgegenstehen. Andererseits wird die Feedback- und Führungsfunktion von Leistungsbeurteilungen, sofern diese qualifiziert praktiziert werden, durchaus geschätzt, zumal sie den Anschein einer „ganzheitlichen“ Betrachtung des Leistungsverhaltens vermitteln, was dem Leistungsverständnis der Beschäftigten wie der Betriebsräte entgegenkommt (vgl. *Kapitel 3.1*). Aus ihrer Perspektive scheint die Devise zu gelten: Lieber „ganzheitlich“ mit einem Schuss Subjektivität beurteilt als „objektiv“ bewertet, aber auf wenige Kennzahlen „reduziert“ zu werden.

### Kennzahlenvergleich: Niedergang in Raten

Während „Beurteilen“ an Bedeutung gewinnt, geht der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt auf Basis der Methode „Kennzahlenvergleich“ erhalten, zurück. Es ist ein Abstieg auf Raten und dieser wurde durch die Herabsetzung der Hürden für deren Einführung (geminderter Aufwand der Datenermittlung, niedrigeres Leistungsentgelt als ehemals) nicht gestoppt oder gar umgekehrt. Kennzahlen gibt es in den Unternehmen zwar mehr denn je, als Grundlage der Leistungsentlohnung ist der Kennzahlenvergleich jedoch nach dem Dafürhalten der Betriebsberater von Südwestmetall (sog. Verbandsingenieure) „völlig ad acta gelegt“ und gilt als „ein Relikt der Geschichte“. Die Betriebe hätten überwiegend schlechte Erfahrungen damit gesammelt, weshalb auch nicht mit einer Renaissance der Methode zu rechnen sei. „Die [Kennzahlenvergleiche] kommen auch nie mehr wieder“ (SWM Ing.).

Die Zahlen sprechen derzeit für diese Einschätzung. Der Anteil der Beschäftigten mit einem „reinen“ Kennzahlenvergleich liegt unserer Befragung zufolge bei 17 Prozent (BR) bzw. 19 Prozent (PM), Südwestmetall weist ihn mit 16 Prozent aus (*Tabelle 2*). Nennenswerte Größenordnungen werden nur im Straßenfahrzeugbau, im Maschinenbau und in der elektrotechnischen Industrie erreicht. In allen anderen Subbranchen spielt der Kennzahlenvergleich so gut wie keine Rolle mehr. Er ist zudem ein großbetriebliches Phänomen, in Klein- und Mittelbetrieben gibt es ihn kaum. Genutzt wird er ausschließlich in der Produktion, in den indirekten Bereichen konnte er, entgegen der Intention der IG Metall und trotz herabgesetzter Hemmschwellen ihn einzuführen, nicht Fuß fassen. Wo Kennzahlenvergleiche angewandt werden, zeigen sich die Betriebsparteien damit mehrheitlich durchaus zufrieden (siehe *Kapitel 3.5*), nach einer Ausweitung ihres bisherigen Geltungsbereichs steht jedoch wenigen der Sinn.

**Tabelle 2:** Genutzte Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts (ausgewiesen nach Beschäftigtenanteilen; Angaben in Prozent)

		BU	KV	ZV	Kombi-Modelle
FATK-Befragung 2015 M+E-Industrie BaWü	BR	60	17	15	8
	PM	58	19	7	17
SWM-Verdiensterhebung 2014 M+E-Industrie BaWü		51	16	1	31
<i>davon:</i>					
– Gießereien		82	3	0	15
– Stahl- u. Leichtmetallbau, Stahlverformung		92	0	0	8
– Maschinenbau		79	10	1	8
– Straßenfahrzeugbau		25	25	0	49
– Elektrotechnik		73	7	0	18
– Feinmechanik, Optik, Uhren		81	2	0	17
– EBM-Industrie		97	1	0	2
– Sonstige M+E-Branchen		96	0	0	3
– Industrienahe Dienstleistungen		73	0	0	27
1-99 Beschäftigte		89	1	0	10
100-249 Beschäftigte		88	2	0	10
250-499 Beschäftigte		77	3	0	20
500-999 Beschäftigte		81	3	0	16
1.000-1.999 Beschäftigte		78	11	0	11
2.000 u. mehr Beschäftigte		32	23	1	45
<b>Gesamtmetall M+E-Industrie Bund</b>			<b>Zeitentgelt und BU</b>	<b>Akkord/Prämientgelt</b>	<b>ZV</b>
2008		72		27	1
2009		73		27	1
2010		73		27	1
2011		73		26	1
2012		74		24	2
2013		79		21	1
2014		80		20	1
2015		80		19	1
2016		81		18	1

Anmerkung: BU = Beurteilen, KV = Kennzahlenvergleich, ZV = Zielvereinbarungen

Quellen: FATK-Befragung 2015; Verdiensterhebung Südwestmetall 2014, Gesamtmetall 2017

Weshalb ist der Kennzahlenvergleich, obgleich von der IG Metall favorisiert, so wenig attraktiv und verliert beständig an Boden? Zurückzuführen ist dessen anteiliger Rückgang sowohl auf einen Wandel der Bezugsgrößen von Leistung, auf Präferenzverschiebungen bei den Betriebsparteien als auch auf die sich seit langem wandelnde Belegschaftsstruktur: Während der Anteil der gewerblichen Beschäftigten beständig sinkt und mittlerweile die 50-Prozent-Quote deutlich unterschritten haben dürfte, steigt jener der indirekten Beschäftigten, bei denen Kennzahlenvergleiche keine Tradition haben, kontinuierlich an.

Aus Managementperspektive waren bzw. sind Kennzahlenvergleiche aus mehreren Gründen unbeliebt. Relevant in der Vor-ERA-Zeit waren zum einen die Kosten. Beschäftigte im Leistungslohn (Akkord/Prämie) erhielten im Durchschnitt ein doppelt so hohes Leistungsentgelt wie jene im Zeitlohn, was die von der IG Metall beklagte „Flucht aus dem Leistungs-

lohn“ begünstigte. Durch die methodenübergreifende Egalisierung der Leistungsentgeltsätze auf 15 Prozent ist das Kostenargument hinfällig, eine höhere Attraktivität hat es dem Kennzahlenvergleich im Management jedoch nicht beschert. Ein zweites Argument sind die erweiterten Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte im Kennzahlenvergleich (§ 87 Absatz 1 Ziffer 10 BetrVG), denen jedoch keine entscheidende Bedeutung für die Methodenwahl zuzukommen scheint. Lediglich 8 Prozent der von uns befragten Personalverantwortlichen sehen in „starken Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats“ ein großes, 27 Prozent ein gewisses, jedoch 65 Prozent eher kein oder überhaupt kein Problem. Erheblich relevanter sind die fortlaufend kleiner werdenden Losgrößen bzw. rückläufigen Stückzahlen und der Aufwand für die Datenpflege. Zum Teil fehlen auch die zeitwirtschaftlichen Voraussetzungen („Wir haben keine funktionierende Zeitwirtschaft mehr“), teilweise wird auch grundsätzlich bezweifelt, ob es überhaupt möglich ist, geeignete Planungsdaten zu finden, welche die Ziele des Unternehmens adäquat in Kennzahlen abbilden. Zwar gebe es in den Betrieben mehr Kennzahlen denn je, jedoch sei, wie die Vertreter von Südwestmetall betonen, „viel nicht gleich gut“. „Gute“ Kennzahlen seien solche, „die das Betriebsgeschehen in seinem wesentlichen Kern gut darstellen“ können. Was der „wesentliche Kern“ ist, unterliegt jedoch einem ständigen Wandel.<sup>4</sup> Zudem müssten „gute“ Kennzahlen „handlungsorientiert“ in dem Sinne sein, dass die Beschäftigten „aus den Kennzahlen etwas ableiten können“. Das aber leisteten die (automatisch) generierten Kennzahlen meist nicht, weshalb man sie nicht zur Entlohnung nutzen könne („definitiv nicht“), wohl aber als „Kompass“, „als Wegzeiger“.

Notwendig sei eine „gesamtheitliche Betrachtung“ und die lasse sich mit Kennzahlen kaum erreichen. Was als Leistung gilt, solle auch nicht allein am Ergebnis, sondern am Beitrag bemessen werden, den Einzelne oder Gruppen zur Einhaltung als „gesetzt“ betrachteter, ggf. auch vereinbarter (Planungs-)Ziele leisten.

„Ich will nicht das Ergebnis bewerten, sondern den Beitrag, den ein Mitarbeiter leistet, damit es in die richtige Richtung geht. [...] Nicht die Fehlerquote ist interessant, sondern wer hat Ideen entwickelt, wie man die Qualität sichern kann.“ (SWM GF)

Deshalb sei nicht Zahlenorientierung, sondern „Beitragsorientierung“ gefordert. Welche Beiträge dies sind, soll angesichts der zu bewältigenden Unwägbarkeiten möglichst variabel und interpretierbar bleiben, „und da sind klassische Kennzahlenvergleiche eher störend“. Riskant seien sie nicht zuletzt deshalb, weil sich hierdurch das Verhalten der Beschäftigten ändere und Führung nicht mehr stattfinde.

„Der eine redet mit seinen Leuten nicht mehr über ihre Leistung, der andere macht nur noch das, was ihm am meisten Geld bringt. [...] Das ist nicht zwingend das, was einen Betrieb weiterbringt.“ (SWM GF)

4 So beschreiben etwa die Kennzahlen am Shopfloor Management-Board ganzheitlicher Produktionssysteme nicht mehr die individuelle Leistung der Beschäftigten oder des Teams, sondern die Prozessqualität und Prozessstabilität. Die Leistungsabforderungen am Arbeitsplatz werden durch den Prozessakt und den Arbeitsstandard (Standard Work) vorgegeben. Höchste Prozessqualität wird erreicht, wenn alle Beschäftigten diese Planvorgaben nicht über-, aber auch nicht unterschreiten. Die visualisierten Produktivitätskennzahlen setzten deshalb nicht den geleisteten Output ins Verhältnis zum eingesetzten Input, sondern den geleisteten Output ins Verhältnis zum geplanten Output (so z.B. bei Overall Equipment Effectiveness OEE). Abweichungen der Kennzahlen weisen auf Fehler oder veränderte Rahmenbedingungen im Prozess hin, nicht aber auf unterschiedliche Leistungsgrade in der Arbeit (Schwarz-Kocher & Salm, 2016). Deshalb sind solche Kennzahlen nicht direkt für die Ermittlung des Leistungsentgelts zu verwenden.

Seitens der Betriebsräte gibt es selten Initiativen zur Einführung von Kennzahlenvergleichen („Wir haben von Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite überhaupt keinen Impuls, auf Kennzahlen zu gehen“; PM Schläuche), was zum einen daran liegen dürfte, dass auch aus ihrer Warte geeignete Kennzahlen Mangelware sind und, falls geeignete verfügbar wären, deren Durchsetzung ohne Konflikte mit der Arbeitgeberseite kaum zu haben ist.

Ein anderer, selten direkt ausgesprochener, gleichwohl aber wichtiger Grund des Bedeutungsrückgangs des Kennzahlenvergleichs sind die mittlerweile egalisierten Verdienstchancen. In den früher deutlich höheren, im Durchschnitt mehr als doppelt so hohen Verdienstchancen lag jedoch ehemals die Attraktivität des „klassischen“ Leistungslohns. Mit ERA ist dieser Vorteil entfallen und damit auch ein wesentlicher Anreiz, sich für einen Wechsel in den Kennzahlenvergleich stark zu machen. Zwar werden für den Kennzahlenvergleich zurecht auch mitbestimmungsrechtliche Argumente ins Feld geführt, die eine Begrenzung der Leistungsverausgabung ermöglichen, dominant war dieser Aspekt jedoch auch früher nicht.

„Es ging aber immer darum: Welches Geld bekomme ich für die schon festgeschriebene Leistung, nicht darum, Leistung zu kontrollieren. Und wenn du nicht mehr Geld verdienen kannst, dann halten unsere Leute sowieso nichts vom Leistungslohn. Wenn die was vom Leistungslohn gehalten haben, dann, weil man dort mehr Geld verdienen konnte, nicht unbedingt, um die Leistung zu kontrollieren. Das waren die Funktionäre, die das erzählt haben. Das kannst du in jedem Buch nachlesen. Aber im Betrieb, da ging es um das Geld.“ (IGM BZ)

Zudem hat die Attraktivität der Methode bei den Produktionsbeschäftigten auch dadurch gelitten, dass im Kontext von Standortvereinbarungen nicht selten Produktivitätszusagen gegen Kündigungsschutz getauscht wurden – oft auch unter Verzicht auf die tariflichen Erholpausen im Kennzahlenvergleich – was ein Drittel der von uns befragten Betriebsräte dazu veranlasst haben dürfte, den Beitrag von Standortvereinbarungen zur Leistungsintensivierung in den Betrieben als hoch oder sehr hoch zu bewerten.

### Zielvereinbarungen: Marginale Bedeutung für die Entgeltendifferenzierung, jedoch wachsende für die Leistungssteuerung

Als zukunftsweisende Methode der Leistungssteuerung und Leistungsbewertung galten in den letzten beiden Dekaden und gelten bis heute Zielvereinbarungen. Sie scheinen am ehesten geeignet, das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens und die wechselnden betrieblichen und marktinduzierten Gegebenheiten auszurichten. Und sie fügen sich gut ins Bild des sich auf Renditekennzahlen stützenden Shareholderkapitalismus ein, bei dem die vom Kapitalmarkt vorgegebenen Gewinnerwartungen in entsprechende Ergebnisvorgaben der Unternehmen übersetzt und „nach unten heruntergebrochen“ werden, weshalb ihnen aus Wissenschaft und Praxis eine große Zukunft prophezeit wurde. Eine Vielzahl von Veröffentlichungen der letzten Jahre proklamierte denn auch deren wachsende Bedeutung sowohl als Instrument der Leistungssteuerung als auch der Leistungsbewertung (Ahlers, 2015; Suchy, 2015; Schmierl, 2018; differenzierter Chevalier & Kaluza, 2015). Gelegentliche Warnungen und Relativierungen, wonach „die Zunahme der Literatur zu diesem Thema nicht einhergeht mit einer entsprechenden Zunahme beim Ausmaß betrieblicher Anwendung“ (Brunkhorst & Scherbaum, 2006, S. 88), wurden in der Regel überhört.

Eine Korrektur zur Bedeutung von Zielvereinbarungen in der M+E-Industrie brachten schon die Befunde der ERA-Begleitforschung am Ende der offiziellen Einführungsphase. Demnach konnte die Methode in Tarifbereichen als Instrument der Leistungsdifferenzie-

rung bis dato nicht Fuß fassen (Bahnmüller & Schmidt, 2009, S. 251). War dies der noch nicht in Schwung gekommenen Neugestaltung der Leistungsentgelte geschuldet? Keineswegs. Auch in den nachfolgenden Jahren hat sich wenig bewegt. Zwar geben etwa die Hälfte (BR) bzw. zwei Drittel (PM) der Betriebe an, Zielvereinbarungen einzusetzen, der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt ausschließlich auf Basis dieser Methode erhalten, ist jedoch nach wie vor verschwindend gering. Er liegt unseren Daten zufolge bei sieben (PM) bzw. 15 Prozent (BR), wobei bei dieser Schätzung die ÜT/AT-Beschäftigten mit enthalten sind. Den Daten von Südwestmetall und Gesamtmetall zufolge, die sich ausschließlich auf Tarifbeschäftigte beziehen, liegt die Quote lediglich bei einem Prozent und daran hat sich in den letzten Jahren auch nichts geändert (siehe *Tabelle 2*). Relevant als Methode der Entgeltdifferenzierung sind Zielvereinbarungen lediglich im außer- bzw. übertariflichen Bereich (*Tabelle 3*), jedoch sind sie auch dort, wie erwähnt, in großen und stillbildenden Unternehmen zwischenzeitlich wieder aus dem Verkehr gezogen worden.

*Tabelle 3:* Genutzte Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts nach Beschäftigtengruppen 2015 (Angaben in Prozent der Betriebe; Mehrfachnennungen möglich)

		BU	KV	ZV	Kombi-Modelle	Weiß nicht
<b>Un-/Angelernte in der Produktion</b>	BR	66	11	1	16	6
	PM	65	9	0	24	3
<b>Facharbeitstätigkeiten in der Produktion</b>	BR	73	6	2	15	5
	PM	75	3	0	23	1
<b>Beschäftigte in indirekten Bereichen (z.B. Qualitätssicherung, Instandhaltung)</b>	BR	86	1	2	7	4
	PM	86	0	1	12	1
<b>Beschäftigte in kaufmännischen Bürobereichen</b>	BR	82	1	4	9	3
	PM	83	0	0	17	1
<b>Beschäftigte in technischen Bürobereichen</b>	BR	83	1	6	8	3
	PM	81	1	0	18	1
<b>Untere und mittlere Führungskräfte</b>	BR	57	1	22	13	6
	PM	57	0	12	29	2
<b>„ÜT/AT“-Beschäftigte</b>	BR	16	1	48	9	28
	PM	12	1	64	17	4

Anmerkung: BU = Beurteilen; KV = Kennzahlenvergleich; ZV = Zielvereinbarung

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Weshalb konnten Zielvereinbarungen, obwohl nun erstmals zulässig, im Tarifbereich nicht Fuß fassen? Die Erklärung, die Südwestmetall hierfür bietet, lautet: Zielvereinbarungen sind aufwändig und voraussetzungsvoll, vor allem für Führungskräfte. Dies gilt umso mehr für Zielvereinbarungen, die den tarifvertraglichen Vorgaben entsprechen, d. h. einen abgesteckten Raum für Klärung und Aushandlung von Leistungsanforderungen und auch von Leistungsbedingungen eröffnen und damit einigermaßen Gewähr dafür bieten, dass diese Fragen „auf Augenhöhe“ besprochen und geklärt werden.

„Zielvereinbarungen fordern halt, weil wir ja im Tarifvertrag wirklich eine *Zielvereinbarung* vorsehen und keine versteckte Zielvorgabe. [...] Das verlangt viel von den Führungskräften. [...] Da muss eine Führungskraft auch in der Lage sein, das umzusetzen. [...] Man braucht relativ viel methodisches Rüstzeug. [...] So einfach ist es halt nicht. Und das erkennen die Betriebe.“ (SWM GF)

Voraussetzung sei eine entwickelte Vertrauens- und Gesprächskultur, die jedoch vielfach nicht vorhanden sei.

„Naja, wenn ein Betrieb schon bei seinen Führungskräften Schwierigkeiten hat mit der Leistungsbeurteilung, dann hinzugehen und Zielvereinbarungen einzuführen? Das geht ja auch nicht.“ (SWM Ing. 1)

Als gleichberechtigte Vereinbarungen „auf Augenhöhe“ seien Zielvereinbarungen auch deshalb kaum praktikabel, weil der Aufwand, der zu betreiben wäre (Zielfindung, Zielüberprüfung, Zwischenstände) kaum zu leisten sei, zumal sich in einer "dynamisierten Welt" sowohl die Ziele als auch die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Arbeit zu leisten sei, andauernd änderten.

„Kaum haben Sie eine Vereinbarung getroffen, müssen Sie das Ding wieder ändern.“ (SWM Ing. 2)

Südwestmetall hat deshalb für Zielvereinbarungen schon in der Einführungsphase von ERA und auch danach – entgegen der Erwartung der IG Metall – keine Werbung gemacht, sondern eher von ihrer Einführung abgeraten. Das Übungsfeld sollte die Methode „Beurteilen“ sein, Zielvereinbarungen die Kür. Und zur Kür kam es selten.

„Und da muss ich auch ehrlich sagen, mir ist es dann auch lieber, man gestaltet den Leistungsbeurteilungsprozess sauber aus, als irgendwie in diese Zielvereinbarungen reinzustolpern.“ (SWM GF)

Die IG Metall hatte sich von Zielvereinbarungen „viel erhofft“, vor allem in den Bereichen, in denen bisher die Methode „Beurteilen“ mit ihren schwachen Möglichkeiten der Begrenzung der Leistungsanforderungen und der Thematisierung der Leistungsbedingungen vorherrschend war. Die Hoffnungen wurden nicht erfüllt.

„Südwestmetall hat sich mit Zielvereinbarungen viel erhofft. Wir ja auch. [...] Und es sind beide irgendwann auf dem Boden der Tatsachen gelandet. Diejenigen, die es probiert haben, sind auf die Schnauze gefallen bzw. sind oft gar nicht erst fertig geworden mit der Vereinbarung, haben vorher schon aufgegeben, nachdem sie festgestellt haben, oh je, wenn man es richtig machen würde, viel zu kompliziert, zu aufwändig, wir haben nicht die Leute dazu.“ (IG Metall BZ)

Auch auf Seiten der Betriebsräte stießen Zielvereinbarungen, wie befragte ERA-Beauftragte der IG Metall zu Protokoll gaben, fast „durch die Bank auf Vorbehalte“, es gab „fürchterliche, teilweise auch irrationale Ängste“. Allerdings gibt es, wie wir in unseren Fallbetrieben sehen konnten, auch Ausnahmen, wo Betriebsräte deren Einführung unterstützen, teilweise gar gefordert haben und wo sie auch zu deren Zufriedenheit funktionieren. Vorherrschend ist jedoch Skepsis, was sich u. a. darin artikuliert, dass diese Methode, obwohl selten angewandt, von den von uns schriftlich befragten Betriebsräten am schlechtesten bewertet wird, schlechter noch als „Beurteilen“. Auf große Aufgeschlossenheit stoßen Initiativen zur Einführung von Zielvereinbarungen bei ihnen selten und die IG Metall hat ebenfalls wenig Druck in ihre Richtung aufgebaut. Dezierte Verfechterinnen und Verfechter von Zielvereinbarungen waren und sind dort in einer Minderheit.

Sind Zielvereinbarungen somit eine zu vernachlässigende Größe? Als Instrument der Entgelt differenzierung durchaus, nicht jedoch als Instrument der Leistungssteuerung. Was wir nämlich zugleich beobachten, ist eine erhebliche und wohl auch wachsende Bedeutung von Zielvereinbarungen als Führungsinstrument, und das nicht nur in den oberen Hierarchieebenen. Vielfach sind Zielvereinbarungen oder auch in „abgespeckter“ Variante Zielabklärungen nämlich Teil von Mitarbeitergesprächen, die auf allen Hierarchieebenen geführt werden und keine unmittelbare Entgeltrelevanz haben. Teilweise sind sie auch eingebettet

in Beurteilungsgespräche, jedoch formal von den entgeltrelevanten Leistungsbeurteilungen, wie sie der Tarifvertrag vorsieht, abgekoppelt. In einigen Großbetrieben finden sich auch Kombinationsmodelle von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, wodurch die Entgeltwirkungen bei Zielerreichung wie bei Zielverfehlung gedämpft sind.<sup>5</sup> Die Formen, in denen Zielvereinbarungen eingesetzt werden, sind demnach vielfältig. Gemeinsam ist ihnen, dass der Aspekt der Entgeltdifferenzierung in den Hintergrund gestellt oder ganz ausgeschaltet wird, jener der Leistungssteuerung bzw. Führung dagegen in den Vordergrund rückt. Diskussionen im Arbeitgeberlager deuten darauf hin, dass die Entwicklung verstärkt in diese Richtung gehen könnte (Pfeffer, Saur & Seydel, 2018).

### 3.4 Volatilität und Schwankungsbreite des Leistungsentgelts

Sind leistungvariable Leistungsentgelte das, was sie vorgeben zu sein, nämlich variabel? Wird, wie in Lehrbüchern beschrieben und von Protagonisten gefordert, im Entgelt entsprechend des individuellen Leistungsverhaltens differenziert?

Nach den Bestimmungen des ERA Baden-Württemberg kann das Leistungsentgelt zwischen null und 30 Prozent des Grundentgeltes schwanken. Fällt die individuelle Leistung im Vergleich zur letzten Periode ab und würde sich dadurch das Leistungsentgelt mindern, ist dies den Betroffenen drei Monate vorab unter Angabe von Gründen mitzuteilen, wodurch ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden soll, ihr Leistungsverhalten wieder verbessern zu können (ERA § 17.2.7). Im betrieblichen Durchschnitt sind unabhängig von der angewandten Methode 15 Prozent zu erreichen. Wird dieser Wert um einen Prozentpunkt über- oder unterschritten, sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen. Die tariflichen Regelungen sind somit darauf ausgelegt, die Schwankungen gering zu halten und das anvisierte betriebsdurchschnittliche Ergebnis von 15 Prozent zu erreichen.<sup>6</sup>

Die empirischen Befunde zeigen nun, dass der Durchschnitt von 15 Prozent, wenn auch knapp, flächendeckend erreicht wird. Die Unterschiede zwischen Branchen und Betriebsgrößen sind gering. Ausreißer nach unten sind die Kleinbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten, in denen im Durchschnitt lediglich 12 Prozent Leistungsentgeltanteil bezahlt werden, sowie die „sonstige“ M+E-Industrie mit 13 Prozent. Ein ausgeprägter Hierarchieeffekt bei der Verteilung nach Entgeltgruppen zeigt sich nicht. Lediglich in der kaum besetzten Entgeltgruppe 1 wird der untere Schwellenwert von 13,5 Prozent deutlich unterschritten. Der obere Schwellenwert von 16,5 Prozent wird in keiner Entgeltgruppe überschritten.<sup>7</sup>

---

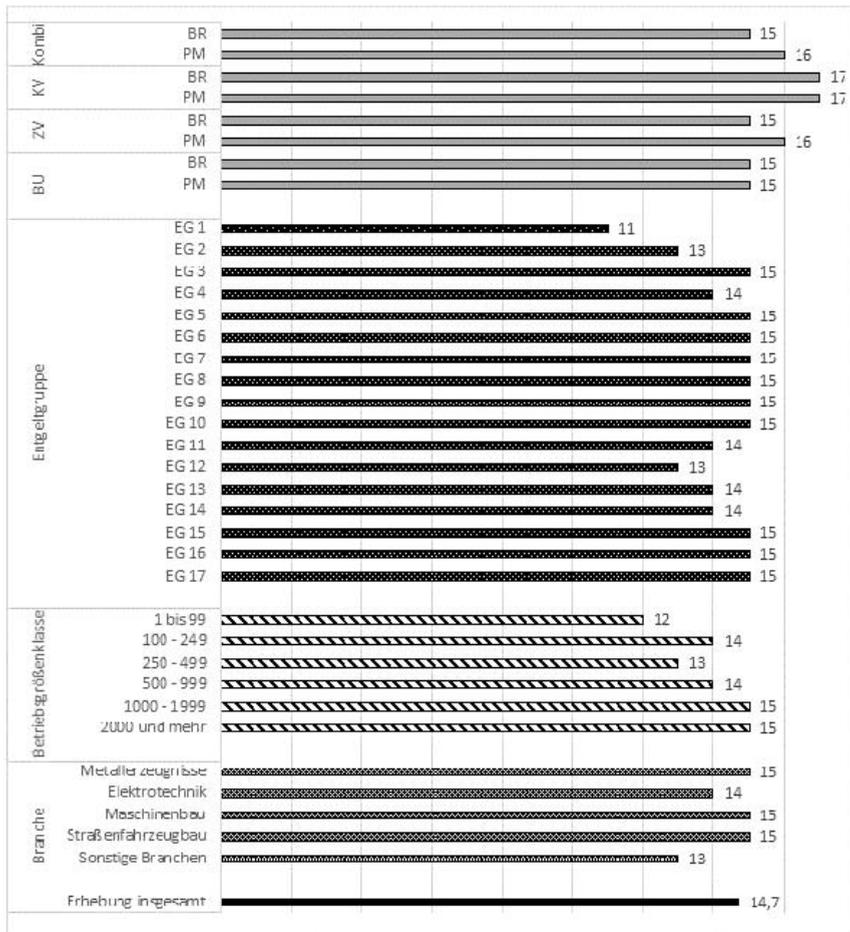
5 Relevante Beschäftigtenanteile von Kombinationsmodellen werden im Straßenfahrzeugbau (58 %) und in der elektrotechnischen Industrie (33 %) erreicht, in anderen Branchen und in Betrieben mit weniger als 2.000 Beschäftigten sind Kombinationsmodelle zwar keine völlig unwichtige, jedoch eine eher randständige Erscheinung (siehe Tabelle 2).

6 Hierzu dürfte auch ein 2013 ergangenes BAG-Urteil zum Leistungsentgelt im ERA Baden-Württemberg beitragen, nach dem die Beweispflicht für die Angemessenheit einer über dem 15-Prozent-Durchschnitt liegenden Leistungsbewertung auf Arbeitnehmerseite liegt. Bleibt sie unter 15 Prozent, hat die Arbeitgeberseite den Nachweis zu führen.

7 Ob es signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, lässt sich auf Basis der uns verfügbaren Daten nicht klären. Entsprechende Zahlen aus der Verdiensterhebung von Südwestmetall, die eine Klärung bringen könnten, wurden nicht zur Verfügung gestellt. Uns zugängliche Daten aus Einzelbetrieben zeigten keine gravierenden Abweichungen. Die Antworten der von uns befragten Betriebsräte und Personalverantwortlichen auf die

Die bisher bestehenden Unterschiede in der Höhe der Leistungsentgelte zwischen den Methoden Kennzahlenvergleich, Beurteilen und Zielvereinbarungen sind, wie intendiert, weitgehend beseitigt. Für Beschäftigte gibt es somit keinen größeren finanziell bedingten Anreiz mehr, in den Kennzahlenvergleich wechseln und für Betriebe keinen mehr, aus ihm wegen der höheren Kosten „flüchten“ zu wollen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Höhe des betriebsdurchschnittlichen Leistungsentgelts in der M+E-Industrie Baden-Württemberg nach Methode der Ermittlung, Branche, Betriebsgröße und Entgeltgruppe 2016 (Angaben in Prozent)



Anmerkung: Kombi = Kombinationsmodelle, BU = Beurteilen; KV = Kennzahlenvergleich; ZV = Zielvereinbarung

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015 (Methoden LE), Verdiensterhebung Südwestmetall 2014 (Entgeltgruppe, Betriebsgröße, Branche, Erhebung insgesamt)

Frage, ob das Geschlecht Einfluss auf die Höhe bzw. die Verteilung der Leistungszulagen hat, verneinen 83 Prozent der Personalverantwortlichen und 63 Prozent der Betriebsräte. 6 Prozent der Betriebsräte (PM 0 %) gehen von einem sehr starken oder starken Einfluss aus, weitere 26 Prozent (PM 13 %) von einem gewissen.

Auf das Erreichen der 15-Prozent-Marke ist auch das Controlling der Betriebe ausgerichtet, in der Regel das einzige Controlling im Leistungsentgelt, das es gibt. Den Führungskräften wird häufig nur ein entsprechendes Budget zur Steuerung der Personalkosten zur Verfügung gestellt. Weichen sie nach oben ab, handeln sie sich Konflikte mit der nächsthöheren Führungsebene ein. Senken sie das Leistungsentgelt temporär ab, laufen sie Gefahr, ihre Beschäftigten zu verärgern und zudem den Betriebsrat auf den Plan zu rufen. Beides wird nach Möglichkeit vermieden. Im Ergebnis sind die Leistungsentgelte deshalb de facto weitgehend fix.

Das gilt für alle Methoden. Im Kennzahlenvergleich sind die Leistungsgrade in den Großbetrieben ohnehin oft kollektiv in Form von Standardprämien festgeschrieben, entgeltrelevante Zielvereinbarungen gibt es bei Tarifbeschäftigten so gut wie nicht und auch bei Leistungsbeurteilungen schwanken die Punktwerte von Jahr zu Jahr nur wenig. Sogenannte „Karenzen“, d. h. angekündigte bzw. vollzogene schlechtere Bewertungen, sind ausgesprochen selten. Ihr Anteil liegt in keinem unserer Fallbetriebe über der 2-Prozent-Marke, meist darunter. Gelegentlich kommt es zu „Strafaktionen“, bei denen Beschäftigte etwas herabgestuft werden. Die Absenkungen haben jedoch eher symbolische als finanzielle Bedeutung, wobei der dadurch ausgelöste Effekt nicht gering zu schätzen ist. Es geht primär um entzogene Anerkennung, nicht um finanzielle Verluste. Im Ergebnis wird wenig differenziert und auch ggf. auftretende Leistungsschwankungen zwischen den Jahren finden im Leistungsentgelt nur einen begrenzten Niederschlag.

Gesteuert wird die Vergabe der Leistungszulagen in hohem Maße durch die Budgetierung der Mittel und die Dauer der Abteilungszugehörigkeit. Neu in die Abteilung kommende oder die Arbeitsaufgaben wechselnde Beschäftigte erhalten ein niedrigeres Leistungsentgelt (was durch deren anfänglich geringere Leistung teilweise als legitim gilt). Länger in der Abteilung weilende, erfahrenere und meist ältere Beschäftigte befinden sich in den oberen Rängen. In der Regel steigt man bis zu einem Wechsel der Entgeltgruppe langsam, aber sicher nach oben, um danach die Entwicklung erneut zu durchlaufen. Die Leistungszulage ist somit eine Form von Bewährungs- bzw. ein verkapptes „Senioritätsgeld“, das nur locker und mehr ideologisch als faktisch mit dem individuellen Leistungsverhalten verknüpft ist. Diese Diagnose wird von nahezu allen Befragten bestätigt. Neu ist dies nicht. Die Praxis war vor ERA so und sie ist es auch danach.

### 3.5 Nutzen, Wirkungskontrolle und (Un-)Zufriedenheit

Wenn die Leistungsentgelte zumeist fix sind und eine Differenzierung kaum stattfindet, worin besteht dann ihr Nutzen? In der einschlägigen Literatur wird Leistungsentgeltsystemen verschiedene Funktionen zugeschrieben, von denen aus Arbeitgeberperspektive neben der Förderung des Leistungsprinzips die Anreiz- bzw. Motivationsfunktion sowie die Führungsfunktion besonders wichtig sind (Becker, 1998, S. 264ff). Aus Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsperspektive werden mit Leistungsentgelten traditionell vor allem drei Ziele verbunden: die Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten, die Herstellung von Leistungsungerechtigkeit sowie eine Begrenzung der Leistungsverausgabung (Meine, Rohnert, Schulte-Meine & Vetter, 2018, S. 207ff).

Wie ist es nun um die Erfüllung dieser Funktionen in der betrieblichen Praxis bestellt? Wird dem Leistungsentgelt ein entsprechender Nutzen attestiert und wird dieser ggf. auch

überprüft? Letzteres ist bemerkenswerter Weise äußerst selten der Fall. Eine Zielerreichungskontrolle findet nicht statt. Diese Leerstelle im Controlling wurde schon früher registriert und sie besteht weiterhin (Breisig & Kratzer, 2015, S. 195). Auch auf Nachfrage konnten die SWM-Beraterinnen und -berater keinen Betrieb nennen, der eine über die Verteilungseffekte (15%-Limit) hinausgehende Zielerreichungskontrolle durchführt. Die Personalverantwortlichen bestätigen dies („Die wenigsten tun es“).

Was sind die Gründe für das bemerkenswerte Desinteresse? Handelt es sich beim Leistungsentgelt, wie schon früher vermutet (Bahnmüller, 2001, S. 155f), um einen „Rationalitätsmythos“ im Sinne von Meyer und Rowan (1977) und von Scott (1986), bei dem zweckrationales Handeln durch den Einsatz entsprechend konstruierter Verfahren zwar unterstellt, die Gültigkeit der Zweck-Mittel-Beziehung jedoch empirisch nicht verifiziert wird und werden muss? Existiert demnach auch beim Leistungsentgelt eine von den relevanten Umwelten geteilte Vorstellung effizienter Unternehmensführung, nach der sich Unternehmen, die Leistungsentlohnung praktizieren, keinen kritischen Fragen von außen wie von innen ausgesetzt sehen, wohl aber jene, die darauf verzichten? Dem scheint grosso modo wohl noch so zu sein. Allerdings sind mittlerweile auch bei den HR-Managern Stimmen zu hören, die nicht nur hinter vorgehaltener Hand grundsätzliche Zweifel anmeldeten, wie etwa folgende:

„Also ganz tief drinnen bin ich der Überzeugung, das könnten wir uns alle sparen. Die Leute sind schon eigenverantwortlich genug. [...] Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, das können wir uns schenken. Spielt keine Rolle. Zielvereinbarungen ja, aber da braucht man kein Geld dran zu hängen. Als Führungsinstrument super, Geld unwichtig.“ (PM Schläuche)

Zwei Großbetriebe der Region sind, wie dargestellt, diesen Weg bereits gegangen und haben die Entgeltkomponente bei Zielvereinbarungen der AT/ÜT-Angestellten abgeschafft. Ob sie Trendsetter für eine neue Richtung sind, lässt sich derzeit nicht mit Sicherheit beantworten, es spricht jedoch einiges dafür (vgl. Schmidt, 2018). Ein symbolträchtiges Zeichen haben sie damit jedenfalls gesetzt. Der „Rationalitätsmythos“ Leistungsentgelt ist angeknackst.

Darauf deuten auch die Antworten von Personalmanagern und Betriebsräten auf die ihnen gestellten Fragen zur Funktion des Leistungsentgelts in ihren Betrieben hin. In der Summe zeigt sich dabei: Die Leistungsentgeltsysteme erfüllen die ihnen zugeordneten Funktionen aus Sicht der Befragten vielfach nur leidlich, teilweise auch gar nicht.

Das gilt als erstes für die Motivationsfunktion. Lediglich 6 Prozent sowohl der Betriebsräte als auch der Personalverantwortlichen halten es für „voll zutreffend“, das Leistungsentgelt in ihrem Betrieb erfülle die Funktion der Motivierung der Beschäftigten, weitere 20 Prozent (BR) bzw. 38 Prozent (PM) antworten mit „eher zutreffend“. Die Bewertung der Motivationsfunktion wird noch erheblich schlechter, wenn die Frage anders gewendet und direkt danach gefragt wird, wie zufrieden die Betriebsparteien mit ihrem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich der Förderung von Motivation bzw. Leistungsbereitschaft sind. Dann sinkt der Anteil der (eher) zufriedenen bei den Personalverantwortlichen drastisch auf 19 Prozent und jener der (eher) unzufriedenen erreicht 36 Prozent. Bei den Betriebsräten übersteigt der Anteil der Unzufriedenen jenen der Zufriedenen noch wesentlich deutlicher (9 % : 46 %) (Tabelle 4).

Analog verhält es sich mit der Funktion, Leistungsgerechtigkeit herzustellen. Während 60 Prozent der Personalverantwortlichen es für (eher) zutreffend halten, dass Leistungsent-

gelte diese Funktion in ihrem Betrieb haben, schrumpft die Zustimmungsqute, wenn danach gefragt wird, wie sie ihr jetziges Entgeltsystem bezogen auf „Gerechtigkeit im Leistungsentgelt“ beurteilen. Damit zeigt sich nur noch ca. ein Drittel der Personalverantwortlichen zufrieden, eine relative Mehrheit von 36 Prozent ist dagegen (eher) unzufrieden. Die Bewertung der Betriebsräte fällt noch erheblich skeptischer aus.

Auch eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Beschäftigten kann die große Mehrheit der Betriebsräte nicht erkennen (62 %). Im Personalmanagement wird dies etwas positiver gesehen, doch auch dort gibt nur ein Drittel an, dies träfe „voll“ bzw. „eher“ zu, ein weiteres Drittel hält dies für (eher) nicht zutreffend. Angesichts dessen kann es nicht verwundern, wenn eine absolute (BR 60 %) bzw. eine relative Mehrheit (PM 42 %) der Leistungsentlohnung keinen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zuschreibt.

Deutlich häufiger wird den Leistungsentgeltsystemen hingegen die Funktion zugebilligt, zielorientiertes Arbeiten zu fördern (BR 39 %, PM 49 % zutreffend/eher zutreffend). Auch die Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten ist eine Funktion, die den Leistungsentgeltsystemen insbesondere von den Personalverantwortlichen attestiert wird. Formell ist die Chance auf ein höheres Leistungsentgelt bei entsprechend hoher Leistung auch gegeben, tatsächlich ist die Schwankungsbreite jedoch, wie dargestellt, stark eingeschränkt. Zudem erfolgt die tatsächliche Differenzierung eher nach Seniorität denn nach Leistung.

Die Funktion, Leistung zu steigern, wird den betrieblichen Leistungsentgeltsystemen von knapp der Hälfte der Betriebsräte und etwas mehr als einem Drittel der Personalverantwortlichen zugeschrieben. Ob sie diese Funktion auch erfüllen, ist eine andere Frage. Als wesentliche Ursache für den steigenden Leistungsdruck, den fast alle Betriebsräte (92 %) und auch die überwältigende Mehrheit der Personalverantwortlichen (83 %) registrieren, werden Leistungsentgeltsysteme mehrheitlich jedenfalls nicht gesehen. 65 Prozent der Betriebsräte und 70 Prozent der Personalverantwortlichen stufen den Beitrag der Leistungsentlohnung als „weniger wichtig“ oder „nicht wichtig“ ein und weder die Betriebsräte noch ihr Konterpart können eine Leistungsüberforderung durch Entgeltanreize erkennen. 72 Prozent der Betriebsräte und 94 Prozent der Personalverantwortlichen sehen darin eher kein oder überhaupt kein Problem. Wesentlich relevanter für den Leistungsdruck sind andere Gründe („Marktdruck“, „gestiegene Renditeerwartungen“) und andere Kanäle, auf denen sich der Leistungsdruck Geltung verschafft („veränderte Arbeitsorganisation“, „Personalabbau bei gleichen bzw. wachsenden Aufgaben“, „neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung“).

Was Leistungsentgeltsysteme jedenfalls nicht mehr leisten und welche Funktion ihnen von mehr als zwei Dritteln der Betriebsräte wie der Personalverantwortlichen auch nicht (mehr) zugeschrieben wird, ist die Begrenzung der Leistungsverausgabung bzw. des Leistungsdrucks. Zwar hält es ein beträchtlicher Teil der Befragten für zutreffend, dass ihre Leistungsentgeltsysteme zu einem kontrollierten Verhältnis von Lohn und Leistung beitragen sollen, lediglich 7 Prozent (BR) bzw. 9 Prozent (PM) billigen ihnen jedoch die Funktion zu, den Leistungsdruck bzw. die Leistungsverausgabung zu begrenzen. Die große Mehrheit sowohl der Betriebsräte wie der Personalverantwortlichen spricht ihnen diese Funktion dezidiert ab. Betriebliche Leistungs- und Leistungsentgeltpolitik sind somit in doppelter Weise entkoppelt. Zum einen spielen Leistungsentgeltsysteme als Instrument betrieblicher

Leistungspolitik zwischenzeitlich eine untergeordnete Rolle, weshalb sie auch nicht als ursächlich für den wachsenden Leistungsdruck gelten, zum anderen werden sie damit zugleich als Instrument der Leistungsbegrenzung als zunehmend funktionslos betrachtet, jedenfalls dort, wo nicht, wie im Kennzahlenvergleich oder bei Zielvereinbarungen, Leistungskompromisse ausgehandelt bzw. vereinbart werden.

*Tabelle 4:* Funktionen sowie Funktionserfüllung des Leistungsentgelts im eigenen Betrieb (Angaben in Prozent)

<b>Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb?</b>							
		<b>Trifft voll zu</b>	<b>Trifft eher zu</b>	<b>Teils, teils</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>	<b>Trifft gar nicht zu</b>	<b>MW</b>
<b>Steigerung der Leistung</b>	BR	10	32	34	19	6	2,79
	PM	8	28	42	15	7	2,86
<b>Zielorientiertes Arbeiten</b>	BR	12	27	36	20	6	2,81
	PM	11	38	30	13	8	2,68
<b>Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten</b>	BR	14	25	27	26	9	2,91
	PM	20	41	23	12	5	2,41
<b>Kontrolliertes Verhältnis von Lohn und Leistung</b>	BR	5	24	37	27	8	3,09
	PM	6	32	36	19	7	2,89
<b>Leistungsgerechte Bezahlung</b>	BR	5	20	43	24	9	3,11
	PM	13	47	24	10	6	2,48
<b>Motivierung der Beschäftigten</b>	BR	6	20	40	23	12	3,16
	PM	6	38	38	14	4	2,71
<b>Förderung der Arbeitszufriedenheit</b>	BR	1	12	27	40	20	3,64
	PM	2	23	34	29	13	3,27
<b>Verbesserte Kommunikation Mitarbeiter-Vorgesetzte</b>	BR	1	12	25	43	19	3,67
	PM	8	24	32	24	12	3,09
<b>Begrenzung der Leistungsverausgabung/des Leistungsdrucks</b>	BR	2	5	25	46	23	3,82
	PM	2	7	23	47	21	3,78
<b>Frage: Wie zufrieden ist das Personalmanagement/der Betriebsrat mit dem jetzigen Entgeltsystem mit Blick auf folgende Aspekte?</b>							
		<b>Zufrieden</b>	<b>Eher zufrieden</b>	<b>Teils, teils</b>	<b>Eher unzufrieden</b>	<b>Unzufrieden</b>	<b>MW</b>
<b>Gerechtigkeit im Leistungsentgelt</b>	BR	4	18	38	32	9	3,86
	PM	6	27	31	29	7	3,04
<b>Förderung der Motivation/Leistungsbereitschaft</b>	BR	0	9	45	37	9	3,45
	PM	5	14	45	30	6	3,19

Anmerkung: MW=Mittelwert: 1=Trifft voll zu/Zufrieden; 5= Trifft gar nicht zu/Unzufrieden

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Nun könnte man erwarten, dass die eingeschränkte Funktionserfüllung zu verbreiteter Unzufriedenheit mit den Leistungsentgeltsystemen führt. Dem ist jedoch nur bedingt so. Sehr zufrieden zeigen sich zwar nur wenige (BR maximal 8 %, PM 6 %), eine große, meist absolute Mehrheit gibt jedoch an, zufrieden oder eher zufrieden zu sein, wobei die Zufriedenheit je nach Methode der Leistungsentlohnung differiert. Bei Betriebsräten schneidet der Kennzahlenvergleich am besten (69 % sehr zufrieden/zufrieden/eher zufrieden) und Zielvereinbarungen am schlechtesten ab (30 %), bei den Personalverantwortlichen verhält es sich um-

gekehrt (ZV 74 %, KV 56 %). Es gibt somit mehrheitlich keine massive Unzufriedenheit, die dringend nach einer Alternative verlangt.<sup>8</sup> Das Personalmanagement sieht jedenfalls keinen starken Handlungsbedarf und von den Betriebsräten gehen auch selten Initiativen aus. Lediglich eine Minderheit plant, Veränderungen an ihren Systemen der Leistungsentlohnung vorzunehmen (PM 38 %, BR 25 %). Sofern Unzufriedenheit artikuliert wird, was bei Betriebsräten deutlich häufiger als beim Personalmanagement der Fall ist, richtet sie sich weniger an den jeweiligen Konterpart in der betrieblichen Arena, sondern an die Tarifparteien. Denen ist der immer wieder raunende, jedoch nicht mit Verve vorgetragene Unmut nicht entgangen. Auf die tarifpolitische Agenda wurde das Thema bisher gleichwohl nicht gesetzt und dies dürfte sich auch in absehbarer Zukunft nicht ändern.

#### 4. Fazit und offene Fragen

Lässt sich angesichts dieser Befunde von einer Krise der Leistungsentlohnung sprechen? Von einer Revitalisierung bzw. Renaissance, wie sie den Tarifparteien vorschwebte, jedenfalls nicht und auch nicht davon, dass eine „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungsentlohnung eingetreten ist, wie in der Arbeitssoziologie vermutet wurde. Vielmehr ist die Entwicklung eher durch Kontinuität denn durch Wandel gekennzeichnet. Die erwartete breite Welle der Neugestaltung der Leistungsentgeltsysteme ist ebenso ausgeblieben wie die Abkehr von einem aufwandsbezogenen Leistungsverständnis zu einem ergebnisbezogenen. Auch die Wahl der Methoden der Leistungsermittlung bewegt sich in den bekannten Bahnen. Die Methode „Kennzahlenvergleich“ verliert an Boden und die Methode „Beurteilen“ setzt trotz anhaltender Kritik ihren Siegeszug fort. Zielvereinbarungen spielen im Tarifbereich keine Rolle, jedenfalls nicht, wenn Geld an sie gekoppelt wird. Sie erfreuen sich jedoch als Führungsmethode und Instrument der Leistungssteuerung anhaltender, ja wachsender Beliebtheit und dies umso mehr, je lockerer die Verbindung zur Entlohnung ist. Leistungsentgelte sind zudem kaum variabel. Das war vor ERA so und ist es noch heute. Eine Differenzierung findet nur in engem Rahmen und dann weniger nach Leistung denn nach Seniorität statt. Die Leistungsentgelte variieren auch nicht im Zeitverlauf und schon gar nicht entsprechend des Unternehmenserfolgs. Die Hoffnungen der Protagonisten einer anreizkompatiblen Vergütung auf eine stärkere Differenzierung und höheren Volatilität haben sich somit ebenso wenig erfüllt wie die Befürchtungen, dass Zug um Zug Marktrisiken zu Verdienstrisiken der Beschäftigten gemacht würden.

Die fehlende Variabilität wie auch die nur mäßige Einlösung der Funktionen, die Leistungsentgeltsystemen zugeschrieben werden, lösen zwar immer wieder Kritik aus und lassen auch Zweifel bei einigen Personalverantwortlichen darüber aufkommen, ob Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Dies führt jedoch nicht zu ausgeprägter Unzufriedenheit. Unter starkem Handlungsdruck sehen sich die Betriebsparteien auch nicht. Offensichtlich scheint auch ein kaum variables Leistungsentgelt, wie es über das dominante

---

8 Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine 2017 in 125 Unternehmen verschiedener Branchen durchgeführte Befragung von Personalverantwortlichen. Trotz mittelmäßiger Bewertung der Leistungsbeurteilungssysteme werde „ein akuter Handlungsbedarf, gar eine – für einen Veränderungsprozess wichtige – ‚Burning Platform‘ überwiegend nicht wahrgenommen“ (Schmidt, 2018, S. 23).

Verfahren der Leistungsbeurteilung generiert wird, noch ausreichend funktional zu sein, um von den Beschäftigten – wenn auch misstrauisch – akzeptiert und von den Betriebsparteien gestützt zu werden. Drei Gründe scheinen uns hierfür maßgebend: Erstens wird das Interesse an leistungsgerechter Bezahlung zumindest insoweit bedient, als Entgelte als gerechter empfunden werden, wenn sie „irgendwie“ den individuellen Beitrag berücksichtigen. Ob dies in angemessener Art und Weise geschieht, wird vielfältig und anhaltend hinterfragt. Dennoch scheint das Motto zu gelten: „Lieber eine fragwürdige Nasenprämie als gar keine Differenzierung.“ Zweitens steht Vorgesetzten mit grundsätzlich möglichem Punktabzug ein disziplinarisches Drohmittel zur Verfügung, das zwar äußerst selten genutzt wird, jedoch bei (gravierenden) Leistungsdefiziten eingesetzt werden kann. Dieses Drohpotenzial reicht offensichtlich aus, um Wirkung zu erzielen, jedoch weniger durch Entgelteinbußen als wegen des damit ggf. verbundenen Anerkennungsentzugs. Drittens gehen beide Betriebsparteien nicht zu Unrecht davon aus, dass Vorgesetzte nur durch verpflichtende Anlässe zur diskursiven Klärung der Leistungserwartungen bzw. der Leistungserfüllung mit ihrer Beschäftigten veranlasst werden können. Verbindlich durchzuführende Gespräche zur Leistungsbeurteilung schaffen diesen Kommunikationsanlass und damit zumindest potenziell einen Raum, um die allseits geforderte „Führung“ zu zeigen. Es gibt demnach eine hidden agenda, bei der nicht die Entgeltdifferenzierung, sondern Kommunikation und Führung im Mittelpunkt stehen (vgl. Schmidt & Müller, 2013; Bahnmüller & Hoppe, 2014, S. 46). Erfüllt wird die Führungsfunktion mehr schlecht als recht. Obwohl die prozessbezogene Führung in den letzten Jahren mit viel Aufwand tiefgreifend und systematisch verändert wurde, z.B. durch Shopfloor Management oder agile Teams, ist eine systematische Diskussion über Veränderungen der personenbezogenen Führung bisher noch nicht erkennbar.

Weitgehend eingebüßt hat das Leistungsentgelt seine Anreiz- und Motivationsfunktion, was aus Arbeitgebersicht jedoch nicht allzu schwer wiegt, weil die betriebliche Leistungsstimulierung und Leistungssteuerung zwischenzeitlich auf anderen Wegen, nämlich via Prozesssteuerung, Arbeitsorganisation, Benchmarks, Renditedruck etc. erfolgt. Es gibt somit funktionale Äquivalente, die den „Ausfall“ der Leistungsentlohnung in Sachen Leistungsanreiz und Leistungssteuerung kompensieren. Daraus erklärt sich auch, weshalb nicht nur das Personalmanagement, sondern auch die Betriebsräte der Neugestaltung der Leistungsentgelte keine besondere Dringlichkeit zumessen. Wenn sie als Instrument der Leistungsstimulierung nicht mehr benötigt werden, da „Leistung“ anderweitig generiert wird, laufen sie auch als Instrument der Leistungsbegrenzung zwangsläufig ins Leere, was die Betriebsräte registrieren und mit nachlassendem Interesse quittieren. Auch deshalb sind Leistungsentgelte zu einem randständigen betrieblichen Gestaltungsfeld geworden.

Konstatieren lässt sich somit eine hohe Kontinuität in der Ausformung der betrieblichen Leistungsentgeltsysteme bei gleichzeitiger partieller Schwächung bzw. Entleerung ihrer Funktionen, insbesondere eine Entkoppelung betrieblicher Leistungs politik und Leistungssteuerung von der Leistungsentlohnung. Insofern stellt sich die Frage neu, welche Funktionen das Leistungsentgelt künftig haben soll und haben kann. In welche Richtung die Entwicklung geht, ist offen. Aus Sicht der IG Metall dürfte der Schutz vor Leistungsüberforderung weiter auf der Agenda bleiben, wobei zu klären ist, welchen Beitrag Leistungsentgelte dabei noch leisten können und welche Alternativen ggf. in den Blick zu nehmen sind (Meine, 2018). Darauf zu setzen, dem Kennzahlenvergleich neues Leben einzuhauchen

und eine breitere Akzeptanz zu verschaffen, erscheint uns jedenfalls wenig chancenreich. Auch die Grundsatzfrage, ob und ggf. auf welche Art und Weise der individuelle Leistungsbeitrag abgebildet werden soll, bedarf einer erneuten Klärung, zumal in neuen Führungskonzepten (Stichwort ‚AGIL‘) der Trend in Richtung kollektiver Anreizsysteme geht, um Teamarbeit zu fördern und Egoismen zu reduzieren (Schmidt, 2018, S. 44; Capelli & Tavis, 2016). Aus Arbeitgeberperspektive dürfte hingegen die Führungsfunktion im Mittelpunkt stehen. In diese Richtung gehen auch Überlegungen und Vorschläge im Umfeld von Südwestmetall (Pfeffer, Saur & Seidel, 2018) und hierfür spricht auch die erwähnte Eliminierung der individuellen finanziellen Boni bei Zielvereinbarungen in stilbildenden Betrieben. Das Motto der jüngst angelaufenen Debatte lautet: Stärkung der Führungsfunktion bei gleichzeitiger Rücknahme der monetären Verteilungsfunktion, sodass Erstere nicht wie bisher von Letzterer überlagert wird. Trotz bemerkenswert hoher Kontinuität und wenig spektakulärer Neuerungen in den Methoden sind die Dinge somit im Fluss und es dürften bald neue Kapitel in der langen Geschichte der Leistungsentlohnung aufgeschlagen werden, die zu untersuchen sich lohnt. Die sozialwissenschaftliche Forschung sollte sich u.E. dabei weniger auf ideologische Intentionen von Shareholder Value-Protagonisten konzentrieren als auf die Analyse der tatsächlich realisierten Funktionen des Leistungsentgelts.

## Literatur

- Ahlers, E. (2015). Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. *WSI-Mitteilungen*, 68 (3), 194-201. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2015-3-194>
- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42 (1), 6-19.
- Bahn Müller, R. (2001). *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Bahn Müller, R., & Schmidt, W. (2009). *Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform des Entgelttrahmenabkommens am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268927>
- Bahn Müller, R., & Salm, R. (Hrsg.). (1996). *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Bahn Müller, R., & Hoppe, M. (2014). *Weiterbildung in Kommunalverwaltungen. Bestandsaufnahme, tarifliche Regelungen, Empfehlungen*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269856>
- Bahn Müller, R., Hoppe, M., Mugler, W., Salm, R., & Schwarz-Kocher, M. (2017). Entgelttrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte von ERA (Study der Hans Böckler Stiftung 372). Abgerufen von der Hans Böckler Stiftung: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_372.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_372.pdf)
- Becker, F. G. (1998). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bender, G. (1997). *Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Bender, G., & Möll, G. (2009). *Kontroversen um die Arbeitsbewertung. Die ERA-Umsetzung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Handlungskonstellationen*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269320>

- Breisig, T. (2000). *Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfe für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche*. Köln: Bund Verlag.
- Breisig, T., & Kratzer, N. (2015). Leistungsentgelt und Work-Life-Balance. Zusammendenken, was (bisher) nicht zusammengehört. In: N. Kratzer, W. Menz, & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik* (S. 193-213). Wiesbaden: VS Verlag.
- Brunkhorst, C., & Scherbaum, M. (2006). Leistungs politik im Rahmen von ERA. In: C. Brunkhorst, O. Burkhardt, & M. Scherbaum (Hrsg.), *Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft* (S. 84-99). Hamburg: VSA Verlag.
- Capelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Manager*, 2016 (10), 58-67.
- Chevalier, A., & Kaluza, G. (2015). Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit (Bertelsmann Stiftung/Barmer GEK, Gesundheitsmonitor, 2015/1). Abgerufen von der Bertelsmann Stiftung:  
[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/17\\_Gesundheitsmonitor/Newsletter\\_Gesundheitsmonitor\\_selbstgefahrendes\\_Verhalten\\_20150316.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/17_Gesundheitsmonitor/Newsletter_Gesundheitsmonitor_selbstgefahrendes_Verhalten_20150316.pdf)
- Deutschmann, C. (2008). Die Finanzmärkte und die Mittelschichten: der kollektive Buddenbrocks-Effekt. *Leviathan*, 36 (4), 501-517. <https://doi.org/10.1007/s11578-008-0030-1>
- Dröge, K., Marrs, K., & Menz, W. (Hrsg.). (2008). *Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma.  
<https://doi.org/10.5771/9783845268736>
- Faust, M., Bahnmüller, R., & Fisecker, C. (2011). *Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.  
<https://doi.org/10.5771/9783845269603>
- Gesamtmittel (2017). *Zahlen 2017. Die Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin.
- IG Metall (2016). *ERA-Wissen. Handbuch II. Leistungsentgeltsysteme* (2. Aufl.). Darmstadt: alpha print medien.
- IG Metall (2017). *2017. Daten, Fakten, Informationen*. Frankfurt.
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung?*. München: C.H. Beck.
- Kratzer, N., & Nies, S. (2009). *Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268934>
- Kratzer, N., & Nies, S. (2010). Leistungsentgelt als Instrument von Leistungs politik? In: G. Sterkel, P. Ganser, & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Leistungs politik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien* (S. 40-57). Hamburg: VSA Verlag.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K., & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: Nomos/Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845264424>
- Kurdelbusch, A. (2001). Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko. *Die Mitbestimmung*, 47 (6), 22-25.
- Kuhlmann, M., & Sperling, H.-J. (2009). Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA. *WSI-Mitteilungen*, 62 (3), 127-135.  
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-3-127>
- Lammerskitten, M., Langenbach, W., & Wertz, B. (1997). Operationalisierungsprobleme des Shareholder Value-Ansatzes. *Zeitschrift für Planung*, 8 (3), 221-242.
- Lutz, B. (1975). *Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. Frankfurt/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Meine, H., Rohnert, R., Schulte-Meine, E., & Vetter, S. (2018). *Handbuch Arbeit-Entgelt-Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb* (7. Aufl.). Frankfurt/Main: Bund Verlag.

- Meine, H. (2018). Leistungsdruck, Arbeitspensum und Personalbemessung (Konferenz der IG Metall Hannover 16. Juni 2018). Abgerufen von IG Metall:  
[https://www.igmetall-hannover.de/fileadmin/user/News/2018/Dokumente/2018\\_06\\_16\\_Leistungsdruck\\_Arbeitspensum\\_und\\_Personalbemessung.pdf](https://www.igmetall-hannover.de/fileadmin/user/News/2018/Dokumente/2018_06_16_Leistungsdruck_Arbeitspensum_und_Personalbemessung.pdf)
- Menz, W. (2009). *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik*. Wiesbaden: VS-Verlag.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91589-0>
- Menz, W. (2017). Das befremdliche Überleben der Leistungsgerechtigkeit. Zur Beharrlichkeit eines vielfach totgesagten Prinzips. In: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, H. Wolf, & W. Riegaf, (Hrsg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus* (S. 191-209). Weinheim/Basel: Beltz.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Neckel, S. (1999). Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle. *Leviathan*, 27 (2), 145-165.
- Pfeffer, W., Saur, S., & Seydel, B. (2018). Führen mit Erwartungen – ein besserer Weg? Version 2. März 2018. Abgerufen von Sprechen und Sprache:  
<http://www.sprechen-und-sprache.de/files/2018-03-02-erwartungen-v20.pdf>
- REFA (1995). *Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen*. München/Wien: Hanser Verlag.
- Rappaport, A. (1994). *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sauer, D., & Döhl, V. (1997). Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF u.a. (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation* (S. 19-70). Berlin: Edition Sigma.
- Sauer, D. (2010). Ende der Maßlosigkeit? Leistungs politik in der Krise. In: H. Schwitzer, K. Ohl, R. Rohnert, & H. Wagner (Hrsg.), *Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik* (S. 19-38). Hamburg: VSA Verlag.
- Scherbaum, M. (2010). Aufgeschoben, nicht aufgehoben. Leistungsgestaltung mit den ERA-Instrumenten in Angriff nehmen. In: H. Schwitzer, K. Ohl, R. Rohnert, & J. Wagner (Hrsg.), *Zeit, dass wir was drehen. Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik* (S. 217-226). Hamburg: VSA Verlag.
- Schmiede, R., & Schudlich, E. (1976). *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schmidt, T. (2018). *Performance Management im Wandel. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilungen abschaffen?* Wiesbaden: Springer Verlag.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20660-4>
- Schmidt, W., & Müller, A. (2013). *Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesdeutschen Untersuchung*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269832>
- Schmierl, K. (2018). Lohn und Leistung. In: F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Aufl.) (S. 505-533). Wiesbaden: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6>
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, B., Kuhlmann, M., Kurz, C., & Neumann, U. (1994). Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: N. Beckenbach, & W. van Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit* (S. 11-43). Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Schwarz-Kocher, M., & Salm, R. (2016). Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas. *AIS-Studien*, 9 (1), 5-24.
- Scott, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/New York: Campus.

- Sprenger, R. (1991). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/New York: Campus.
- Springer, R. (1999). *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt/New York: Campus.
- Suchy, O. (2015). Industrie 4.0: Freiheit durch Flexibilität – oder was Arbeitgeber wünschen. *Zeitschrift gute Arbeit*, 2015 (10), 5-8.
- Tondorf, K. (1998). Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmoduls. *WSI-Mitteilungen*, 51 (6), 386-392.
- Voswinkel, S. (2010). Das Leistungsprinzip. Wandel und Kritik. In: G. Sterkel, P. Ganser, & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien* (S. 20-39). Hamburg: VSA Verlag.
- Wieser, G. (1978). Hat der Leistungslohn noch Zukunft? *Personal*, 30 (5), 174-178.
- Wilfert, P. (1995). Effizienz und Entlohnung. *Gewerkschaftsreport*, 29 (1), 57-62.
- Windolf, P. (2008). Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarktkapitalismus. *Zeitschrift für Soziologie*, 37 (6), 516-535.
- Zander, E. (1974). Entwicklung und Schwerpunkte der Leistungsbewertung. In: REFA (Hrsg.), *Das Leistungsprinzip in unserer Zeit* (S. 211-221). Berlin/Frankfurt/Köln: Beuth Vertrieb.

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-

Industrie in vielfältiger Weise genau jene Besonderheiten auf, denen für die Zukunft der Wirtschaft besonderes Gewicht beigemessen wird. Unter solchen Bedingungen unterliegt das System industrieller Beziehungen, so wie es sich in Deutschland herausgebildet hat, einem aufschlußreichen ‚Praxistest‘ (Baukrowitz et al., 2000, S. 2). Anders als etwa im Zuge von gesellschaftlichen Transformationsprozessen (bspw. in Ostdeutschland: Artus, 1996; Heering & Schroeder, 1993; Schroeder, 2013), die von einer von außen angestoßenen Veränderung der Institutionen selbst getragen werden, ist im Falle neuartiger Branchen der Auslöser eines Drucks von institutioneller Adaptation aus der dynamischen Entwicklung der Unternehmenslandschaft selbst heraus zu verstehen. Dennoch stellt sich in beiden Fällen die Frage, wie Unternehmen sich in den entsprechenden Institutionen verankern, d.h. wie sie die Einhaltung eines rechtlich, sozial und normativ etablierten Vorgehens in der Aushandlung von Interessen der Parteien der Arbeitsbeziehungen umsetzen.

Auch wenn das als „traditionell“ zu bezeichnende arbeitspolitische Institutionengefüge in den vergangenen zwei Jahrzehnten zum Teil grundlegenden Veränderungen ausgesetzt ist (exemplarisch Bispinck, 2005; Bellmann, Ellguth & Seifert, 1998; Bispinck & Dribbusch, 2008; Ellguth & Kohaut, 2010), lässt sich die institutionelle Struktur der kollektiven Arbeitsbeziehungen in Deutschland grundsätzlich mit fünf wesentlichen Elementen umschreiben (zum Überblick Müller-Jentsch, 1997): Das Vorhandensein sowohl von (1) Gewerkschaften als auch von (2) Arbeitgeberverbänden, die auf der Grundlage des Tarifrechts (3) branchenweit gültige Tarifvereinbarungen treffen. Zudem verfügen die Beschäftigten über komplementäre, gesetzlich abgesicherte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte durch ihre (4) Betriebsrätinnen und Betriebsräte und ihre (5) Vertreterinnen und Vertreter in den Aufsichtsorganen der Unternehmen (Keller, 2008; Kotthof, 1981; Müller-Jentsch, 1997; Streeck, 1998).

Deutlich wird bei der Betrachtung dieser Elemente, dass die arbeitspolitische Regulierung auf zwei Arenen verteilt ist. So können die ersten drei Elemente idealtypisch in der überbetrieblichen Arena der Konfliktaustragung angesiedelt werden, während die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung der Arena der betrieblichen bzw. unternehmensbezogenen Arbeitspolitik zuzurechnen sind (zum Begriff der Arena Müller-Jentsch, 1997). Im Rahmen des bestehenden Institutionengefüges haben sich im Laufe der Zeit jedoch vielfältige, wechselseitige Verflechtungen zwischen den Arenen entwickelt. So können (organisations-)starke Gewerkschaften beispielsweise leichter Belegschaften bei der Bildung von Betriebsräten unterstützen, während Betriebsrätinnen und Betriebsräte einen wichtigen Rekrutierungskanal für Gewerkschaften darstellen (Rudolph & Wassermann, 1996). Und verbandlich organisierte Unternehmen können auf die Beratungsleistungen ihrer Verbände sowohl im Umgang mit bestehenden Tarifverträgen als auch in Verhandlungen mit dem Betriebsrat zurückgreifen (etwa Behrens, 2011).

Ausgehend von der Befundlage, dass in neuartigen Branchen arbeitspolitische Institutionen insgesamt geringer verbreitet sind (Baukrowitz et al., 2000; Helfen, 2007; Mayer-Ahuja & Wolf, 2007; Menez, 2010; Töpsch et al., 2001), stellt sich das Problem der exakten Deutung dieser Befunde. Eine erste Annäherung kann die Unterscheidung zwischen etablierten und neuartigen Branchen liefern: Ein Teil vorliegender Erklärungen zielt auf die Veränderungen in den etablierten Branchen, und zwar insbesondere auf Umstände, die Unternehmen aus einer Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen herausbringen.

Zentrale Argumente sind hier die Schrumpfung traditioneller Kernsektoren, in denen sich das geltende Institutionensystem in seiner formativen Phase nach dem zweiten Weltkrieg bis zum Ende der 1970er Jahre im Wesentlichen herausgebildet hat. Hinzu kommen Binnendifferenzierungen innerhalb der verbliebenen Segmente, die eine „Erosion von innen“ umschreiben, etwa durch die Ausbildung von Netzwerkorganisationen (Helfen & Nicklich, 2013a, b) oder eine strategisch bedingte Abkehr von einer Qualitätsproduktion (Jürgens, 2004; Sorge & Streeck, 2016). Auch wenn die Veränderungen in etablierten Branchen einen zentralen Bezugspunkt für die Beurteilung der arbeitspolitischen Verankerung darstellen, rücken mit einer Betrachtung neuartiger Wirtschaftszweige und Unternehmen andere Prozesse in den Vordergrund, welche dazu führen, dass die betrieblichen Akteure einerseits arbeitspolitische Institutionen neu zur Anwendung bringen (wollen) oder Alternativen zu den bestehenden arbeitspolitischen Institutionen suchen (Baukrowitz et al., 2000; Helfen, 2005; Menez, 2010; Töpsch et al., 2001).

Eine grundsätzlichere Herangehensweise besteht darin, danach zu fragen, welche Ursachen überhaupt die Herausbildung eines Systems industrieller Beziehungen – d.h. die „Institutionalisierung des Interessengegensatzes auf dem Wege geregelter Konfliktaustragung“ (Müller-Jentsch, 1996, S. 40) – erklären. Mit Bezug zu den Klassikern der Industrial Relations-Forschung können hier neben frühen systemtheoretischen Ansätzen, die in der Herausbildung der industriellen Beziehungen die Sicherstellung funktionierender Arbeitsverhältnisse sehen (Dunlop, 1958), vor allem Ansätze genannt werden, welche die Herausbildung der Institutionen industrieller Beziehungen in verschiedenen Varianten strukturalistisch und machttheoretisch begründen. Ob nun durch Managementstrategie und die kollektive Macht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Hyman, 1975) oder durch klassenübergreifende Koalitionen (Thelen, 1999, 2009) bedingt, die Herausbildung der Institutionen industrieller Beziehungen wird auf die relative Machtentfaltung in der Austauschbeziehung zwischen Kapital und Arbeit zurückgeführt. Die Etablierung, aber eben auch die Erosion, von arbeitspolitischen Institutionen ist demnach das Resultat von Kämpfen um die Kontrolle der Arbeitsbeziehungen.

Bieten diese Ansätze je nach Blickwinkel interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Herausbildung von Arbeitsbeziehungen, so vernachlässigen sie bisweilen die Ebene der betrieblichen Prozesse um die alltägliche Ausgestaltung der Institutionen durch die Akteure auf Betriebs- und Unternehmensebene. Übersehen wird auf diese Weise, dass die Entwicklung von arbeitspolitischen Institutionen einerseits auf der Grundlage der bestehenden Institutionen stattfindet, indem diese „die Bedingungen und Möglichkeiten für zukünftige Interaktionen“ (Müller-Jentsch, 1996, S. 46) bilden, und andererseits zugleich aus den Prozessen und Praktiken konkreter Interessenartikulation und Interessenhandeln erwächst. Neuere Ansätze nehmen mithin auch die dynamische Entwicklung von Institutionen und die Rolle von Akteuren in den Blick, in der eine strukturdeterministische Perspektive auf das Verhältnis von Institution, Organisation und Akteuren einer eher interaktionistischen bzw. rekursiven Sichtweise weicht. Diese explizite Hinwendung zur Rolle des Akteurs ist dabei in der deutschen Forschung zu den industriellen Beziehungen schon länger zu beobachten (hierzu ausführlich Müller-Jentsch, 1996, 1997), wird aber in der allgemeinen Organisationstheorie mit neueren Beiträgen des organisationalen Institutionalismus nordamerikanischer Prägung in Verbindung gebracht (zu den Akteuren hier schon DiMaggio, 1988; neuer Lawrence &

Suddaby, 2006; ein allgemeiner Überblick bei Jackson, 2010). Hier sei darauf hingewiesen, dass der Akteur in keinem dieser Ansätze uneingeschränkt nach eigenem Interessenkalkül handelt, sondern auf die Institution einwirkt und zugleich von der Institution beeinflusst wird.

Wir greifen hier auf den organisationalen Institutionalismus zurück, um das Konzept der „institutional agency“ (Lawrence & Suddaby, 2006) zu nutzen. Dieses Konzept erlaubt, die Praktiken zu betrachten, mit denen sich Akteure auf der organisationalen Ebene mit der Herausbildung arbeitspolitischer Institutionen im Wechselspiel von Firmen- und Branchendynamik auseinandersetzen. Zugespielt geht es um die Frage, ob Organisationen, insbesondere Unternehmen in neuen Branchen, allmählich in die bestehenden arbeitspolitischen Institutionen hineinwachsen, etwa im Sinne eines Phasenmodells der arbeitspolitischen Verankerung, und welche Bedeutung dem Handeln der Akteure in diesem Prozess zukommt. Ein solcher Prozess „involves an object first being recognized, then accepted by relatively few actors, and then widely diffused and broadly accepted within a field“ (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 247). Aus unserer Sicht wird dieser Prozess sowohl von den Mechanismen der organisationalen Isomorphie im Sinne von DiMaggio & Powell (1983) getragen, als auch durch eine institutionelle Agentschaft angestoßen, die sozial eingebettet Institutionalisierungsarbeit hervorbringt (Lawrence & Suddaby, 2006).

*Tabelle 1: Organisationale Felder und arbeitspolitische Verankerung von Unternehmen*

Einbettung in das arbeitspolitische Institutionengefüge	Gründungsgeneration/-kohorte	
	Älter	Jünger
Stärker	Vollständige arbeitspolitische Verankerung	Fragmentierte arbeitspolitische Verankerung
Schwächer	Fragmentierte arbeitspolitische Verankerung	Keinerlei arbeitspolitische Verankerung

*Quelle:* in Anlehnung an Helfen, 2007, S. 66.

Inwiefern die Kombination aus institutioneller Einbettung und Gründungszeitpunkt sich auf die arbeitspolitische Verankerung auswirken kann, macht Helfen (2007) deutlich (s. Tabelle 1). Neuartige Industrien entstehen typischerweise in ganz bestimmten Zeiträumen, in denen in kurzer Zeit relativ viele Neugründungen nachzuweisen sind (Gründungskohorte). Häufig sind diese Gründungswellen mit technologischen Innovationen verknüpft, die sich entsprechend Bahn brechen. Allerdings sind die Branchen im Prozess ihrer Entstehung zugleich in unterschiedlicher Art und Weise in das gesamte Gefüge aus sonstigen Institutionen und anderen Industriezweigen eingebettet, etwa wenn technologische Neuerungen als Lösungen bestimmter Probleme in bereits lang etablierten Sektoren anzusehen sind oder aber sich in relativ stark regulierten Umwelten bzw. organisationalen Feldern ausbilden (DiMaggio & Powell, 1983). Sind mithin Unternehmen Teil einer Branche, deren Gründungskohorte relativ alt ist und die insgesamt stark in die institutionelle Umwelt eingebettet ist, so ist die Erwartung groß, dass diese auch kollektive Arbeitsbeziehungen aufweisen (s. linke Spalte der Tabelle 1). Umgekehrt ist es bei jungen Branchen, die von anderen Industriezweigen unabhängig sind und in einer auch sonst wenig regulierten Umwelt entstehen: Hier ist die Erwartung, dass eine geringe Verbreitung kollektiver Arbeitsbeziehungen vorherrscht, da eine

Übertragung arbeitspolitischer Gepflogenheiten aus Nachbarsektoren oder aufgrund von organisatorischen Legitimationserfordernissen unterbrochen ist (s. rechte Spalte der Tabelle 1).

Diese Perspektive kann jedoch nur eine erste Einordnung des Ist-Zustandes eines Verankerungsprozesses leisten. Das liegt daran, dass neben dem zeitlichen und institutionellen Kontext einer Branche auch endogene Prozesse innerhalb der Branche stattfinden können, die eine politische Dynamik institutionellen Wandels ausmachen. Dementsprechend ist der dynamische Prozess der Institutionalisierung als sozialer Prozess zu verstehen, welcher Akteure als Träger und nicht zuletzt als Initiatoren braucht, um eine entsprechende Wirkung zu entfalten (Jackson, 2010). Insbesondere die betrieblichen Akteure, Management wie Interessenvertretung, können im Rahmen der bestehenden institutionellen Struktur Interpretationsspielräume, Vetopositionen sowie eine mangelnde Passung („Fit“) zwischen geltenden Regeln, umgebenden Institutionen und den wirtschaftlichen Ergebnissen nutzen, um eine Veränderung der Regeln herbei zu führen bzw. die Regelsetzung selbst zu beeinflussen (Beyer, 2006). Voraussetzung der Institutionalisierung von Arbeitsbeziehungen als Akt des kollektiven Interessenhandelns sind in diesem Kontext neben dem Erkennen spezifischer Interessen und dem Bedarf diese kollektiv vertreten zu lassen ebenfalls die Mobilisierungsfähigkeit (Artus et al., 2015, S. 26). Das heißt, dass sich die Akteure strategisch zu den Institutionen der industriellen Beziehungen verhalten und auf deren Institutionalisierung hinarbeiten (Lawrence & Suddaby, 2006).

Inwieweit nun die betrieblichen Akteure tatsächlich dazu in der Lage sind, solche Strategien einzuschlagen und welche Praktiken sie dabei einsetzen, hängt nicht zuletzt von der Mobilisierbarkeit ihrer Einflusspotenziale ab (Crozier & Friedberg, 1977; Becker & Ortmann, 1994; Windeler & Sydow, 2001; Wirth, 2014). Beispiele für die Handhabung bzw. gar Schaffung entsprechender Unsicherheitszonen auf Ebene der Organisation (primär) sind Monopole der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über erfolgskritisches Wissen, eine ausgeprägte Ko-Spezialisierung von Kapital- und Arbeitseinsatz oder die Störanfälligkeit des Leistungsprozesses. Für die Verankerung von Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen steht den Beschäftigten zudem eine Art generalisierte Sekundärmacht zur Verfügung, die sich aus den rechtlichen Ressourcen der industriellen Beziehungen speist (Jürgens, 1984; Dörre, 2008). Für die Beschäftigten in Deutschland stellen etwa die Betriebsrätinnen und Betriebsräte und Kollektivverträge solche generalisierten Sekundärmachtspotenziale dar. Aus Sicht neuartiger Branchen werden diese jedoch nicht unmittelbar wirksam, da sie sich als Folge vergangener arbeitspolitischer Auseinandersetzungen in *anderen* Sektoren etabliert haben; sie werden gleichsam nur dann in neuartigen Branchen wirksam, wenn sich die betrieblichen Akteure in einem kontinuierlichen Prozess der Mobilisierung von Interessen auf sie beziehen und für eine Verankerung in diesen Institutionen sorgen. Ein Prozess arbeitspolitischer Verankerung kann dann unterschiedliche Phasen durchlaufen, die aber nicht notwendigerweise chronologisch aufeinander folgen, geschweige denn selbst linear und ohne Brüche sind (Artus et al., 2015). Mithin stellt sich als Resultat eher eine Diversität von unterschiedlichen Zuständen arbeitspolitischer Verankerung ein, die vom Nicht-Vorhandensein der Institution bis hin zu ihrer Vertretungswirksamkeit reichen. Wie sich mithin die Arbeitsbeziehungen auf organisationsbezogener Ebene in neuartigen Branchen entwickeln, ist eine empirische Frage, die wir im Folgenden exemplarisch anhand von vier Fällen des Windkraftanlagenbaus erkunden.

### 3. Empirisches Setting und methodische Vorgehensweise

Um die Prozesse und Dynamiken der arbeitspolitischen Verankerung im deutschen Windanlagenbau zu erkunden, bietet sich ein qualitatives Vorgehen an, das sich vorrangig auf Unternehmensfallstudien stützt (vgl. Flick, 2016; Gerring, 2004; Yin, 2018). Umso mehr ist dies der Fall, wenn es um die gleichzeitige Berücksichtigung von Handlungsebene und struktureller Einflüsse sowie deren rekursivem Zusammenspiel im Sinne einer Strukturierung geht (Giddens, 1984). Mithin zielen wir in den nachfolgenden Betrachtungen vorrangig auf die Praktiken der arbeitspolitischen Verankerung, welche die Individuen, Gruppen und Organisationen – sprich Akteure – im Umgang mit alltäglichen Problemen und Ansprüchen nutzen (de Certeau, 1984; Giddens, 1984). Auf diese Weise möchten wir das das „Innenleben“ (Brown & Duguid, 2000, S. 95) des Verankerungsprozesses aufdecken.

Unsere Wahl ist auf den Windkraftanlagenbau gefallen. Die Fallauswahl konzentrierte sich auf die zu Projektbeginn – sowohl hinsichtlich des Marktanteils als auch der Anzahl der Beschäftigten – größten Windanlagenhersteller mit eigenen Produktionsstandorten in Deutschland. Aufgrund der langjährigen Geschäftstätigkeit, ihrer Bedeutung für den nationalen und internationalen Markt sowie der Strategie, diese Marktanteile auch durch Forschung und Entwicklung weiter auszubauen, fiel die Wahl daher auf vier Unternehmen: (1) OnshoreCorp (im Jahre 2013: 49,9% Marktanteil; 13.000 Beschäftigte), (2) BladeCorp (20% Marktanteil; 2.200 Beschäftigte), (3) OffshoreCorp (16,2% Marktanteil; 2.200 Beschäftigte) und (4) WindCorp (8,4% Marktanteil; 2.543 Beschäftigte). Zusammen genommen hatten die Fallunternehmen 2013, im Jahr vor Aufnahme der Forschungsarbeit, in Bezug auf die neu installierte Leistung von Windenergieanlagen in Deutschland einen Marktanteil von 94,5% und beschäftigten ungefähr 20.000 Personen, sodass man fast von einer Vollerhebung im Feld sprechen kann.

Als zentrales Erhebungsinstrument wurde das problemzentrierte Interview verwendet (Kruse, 2014, S. 153; Witzel, 2000), welches auf Basis von halbstrukturierten Gesprächsleitfäden bestimmte soziale Problemstellungen in den Mittelpunkt stellt. Ziel ist das problemorientierte Sinnverstehen von Praktiken und Prozessen, dem sich über ein gewisses (hier: strukturations-) theoretisches Vorverständnis genähert wird. Dieses theoretische Vorverständnis fließt letztlich auch in die Leitfadententwicklung ein. Mit Hilfe von 44 problemzentrierten Experteninterviews (vgl. Meuser & Nagel, 2005; Witzel, 2000), die im Zeitraum von 2014-2016 mit arbeits- und personalpolitischen Akteuren auf verschiedenen Ebenen geführt wurden (zur Übersicht Tabelle 2), sollten die relevanten Handlungsansätze aus Management- und auch Beschäftigtenperspektive identifiziert werden und durch einen systematischen Vergleich der Fallunternehmen, eine Typologie der Praktiken emergierender Arbeitsbeziehungen herausgearbeitet werden. Hier werden die historischen Ursprünge der Unternehmen und ihre Entwicklung in die Analyse einbezogen, soweit sie sich im Material des Fallvergleiches für den Zeitraum zwischen 2010 und 2015 zeigen.

Tabelle 2: Empirisches Material

Quelle	Akteure	Funktion*	
Primärmaterial	Qualitative Interviews**	Arbeitgeberverband (AG)	Geschäftsführer Tarifabteilung
		Arbeitgeberverband (AG)	Abteilungsleiter technische Entwicklung
		Arbeitgeberverband (AG)	Hauptgeschäftsführer (2)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer "Organizing and Kampagnen" (3)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär "Organizing und Kampagnen" (3)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär Organizing-Projekt
		Gewerkschaft (G)	Organizer (3)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer Abteilung Industriepolitik (national)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer Abteilung Industriepolitik (lokal)
		Gewerkschaft (G)	Bezirksleitung (2)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär Windenergie (3) (national)
		Management (MA)	Public Relations
		Management (MA)	CEO
		Management (MA)	Personalvorstand (2)
		Management (MA)	Abteilungsleiter
		Management (MA)	Personalverantwortlicher (lokal) (2)
		Management (MA)	Gründer Windanlagenhersteller (4)
		Betriebsrat (BR)	Gesamtbetriebsratsvorsitzender
		Betriebsrat (BR)	Betriebsratsvorsitzender (2)
		Betriebsrat (BR)	Betriebsratsmitglied (7)
	Betriebsrat (BR)	Mitglied des Aufsichtsrats (2)	
	Total	44	
	Beobachtungen und Diskussionen	Werksbesuche	4
		Gruppendiskussionen	3
Sekundärmaterial	4 Tarifverträge; 5 Betriebsvereinbarungen; 128 Presseartikel; 32 Pressemitteilungen und Positionspapiere		

\* Anzahl der Interviews in Klammern

\*\* 9 Interviews wurden gemeinsam mit dem Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin (FFU) geführt

Ermittelt werden kann der Grad der arbeitspolitischen Verankerung (s. etwa Helfen, 2007) von Unternehmen in dem Institutionengefüge der industriellen Beziehungen nach deutschem Muster mittels fünf zentraler Verankerungsdimensionen: (1) kollektive Lohnverhandlungen, (2) Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, (3) betriebliche Mitbestimmung, (4) Unternehmensmitbestimmung und (5) die Managementideologie in Bezug auf Gewerkschaften in Betrieb bzw. Unternehmen. Da sich die Institutionalisierung von kollektiven Arbeitsbeziehungen auf mehreren Ebenen vollzieht, wurde der Blick nicht nur auf die Prozesse der betrieblichen Ebene gerichtet, sondern auch die überbetriebliche Ebene miteinbezogen. Auf jeder dieser Ebenen wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitgebern und Beschäftigten geführt. So wurden die Gespräche zur Bestandsaufnahme hinsichtlich der Personalpolitik in den Betrieben auf Managementseite mit der Geschäftsführung bzw. der Personalleitung geführt. Auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite werden hingegen – wo vorhanden – die Betriebsrätinnen und Betriebsräte befragt. Zudem wurden Akteure der überbetrieblichen Ebene interviewt. Hierbei wurde mit den einschlägi-

gen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden sowie Gewerkschaften gesprochen, um die unternehmensübergreifenden Aspekte der Verankerung zu erfassen.

In den halbstandardisierten Interviews waren einerseits Fragen enthalten, die allen Vergleichsgruppen (Ebenen, Akteure) vorgelegt wurden, andererseits aber auch Aspekte, die jeweils die subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen der jeweiligen Gruppe erfassen. Dabei sollte mit dem explorativen Vorgehen den Befragten bewusst Freiräume geboten werden, um jeweils eigene Schwerpunktsetzungen vorzunehmen und bisher nicht berücksichtigte Blickwinkel in die Analyse miteinzubeziehen. Hierbei wurden die Vertreterinnen und Vertreter von Management und Beschäftigten schwerpunktmäßig zu den Themenblöcken Geschäftsmodelle und Strategie im Wirtschaftszweig, Organisationsgestaltung, Human Resource Management und Arbeitspolitik befragt. Im Einzelnen waren dies u.a. die folgenden Themen: Absatzwege, Dienstleistungsmodelle, Beschaffung, Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung, Qualität der gegenwärtigen Arbeitsbeziehungen und Vergütungspolitik. Bei Interviews mit den Akteuren der überbetrieblichen Ebene wurden insbesondere die Themen der Verbandsbildung, Sozialpartnerschaft, Organisationsbemühungen durch die Gewerkschaften und Tarifpolitik angesprochen. Im Durchschnitt hatten die Gespräche eine Länge von 50 Minuten. Die Auswertung erfolgte mit der qualitativen Datenanalyse Software atlas.ti.

Die qualitativen Interviews wurden durch weitere Quellen ergänzt, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten und die Interviewdaten validieren zu können. Ergänzt wurde das Material daher außer durch Presseartikel, durch Werksbesuche, Gruppendiskussionen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie Sekundärmaterial wie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Diese Ergänzungen waren umso wichtiger, da sich der Datenzugang insbesondere auf Managementseite als durchaus schwierig erwies. Insbesondere die Weigerung des Managements bei OnshoreCorp, sich an der Untersuchung zu beteiligen, hat dazu geführt, dass sich die Darstellungen im vorliegenden Beitrag vor allem auf die Ausführungen der überbetrieblichen Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten und Arbeitgebern beziehen.

Die Auswertung des Materials erfolgte in mehreren Stufen. Zunächst wurde in einem ersten Schritt ein thematisches Kodieren (Flick, 2016) vollzogen, welches sich grundsätzlich für den Vergleich von Gruppen und Fällen eignet, da es auf der Vorstellung basiert, dass in verschiedenen sozialen Welten unterschiedliche Sichtweisen anzutreffen sind und die soziale Verteilung von Phänomenen, Praktiken oder Prozessen in diesen sozialen Welten fokussiert. Dann wurde eine tiefergehende Analyse der einzelnen Fälle vollzogen, bevor diese der thematischen Struktur folgend zueinander in Beziehung gesetzt wurden. In der einzelfallbezogenen Auswertung der Daten wurden insbesondere die Unternehmensgeschichte der Fallunternehmen, die im Windenergiebereich vorherrschenden Geschäftsmodelle der Unternehmen sowie die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in die Analyse einbezogen. Letztere bildet den Schwerpunkt der Auswertungen, indem die Tradition der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen, die betriebliche Mitbestimmung, die gewerkschaftliche Vertretung im Unternehmen, die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat, die kollektiven Lohnverhandlungen sowie die Unternehmensmitbestimmung betrachtet wurden. In einem zweiten Schritt wurde die arbeitspolitische Situation in den jeweiligen Fällen durch die Forscher entlang eines Schemas arbeitspolitischer Verankerung auf vier Stufen

(0-3) qualitativ eingeordnet (s. Tabelle 3). Die Stufen des Schemas erlauben dabei sowohl eine auf die Haltungs- und Handlungs- als auch Strukturdimensionen bezogene Klassifikation der arbeitspolitischen Verankerung, die von keinerlei Strukturen bzw. offener Ablehnung (0) bis zur vertretungswirksamen Ausbildung der entsprechenden Institution (3) reichen können.

*Tabelle 3:* Schema zur Darstellung der arbeitspolitischen Verankerung

Verankerung	0	1	2	3
Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband	Offen konfrontative Ablehnung	Keinerlei Mitgliedschaft	Mitgliedschaft im OT-Verband	Vertretungswirksame Mitgliedschaft im tariffähigen Teil des Arbeitgeberverbandes
Managementideologie in Bezug auf Gewerkschaften im Betrieb	Offen konfrontative Ablehnung	Ignoranz	Passive Ablehnung	Vertretungswirksame Akzeptanz als Verhandlungspartner
Kollektive Lohnverhandlungen	Keinerlei kollektives Entgeltsystem	Kollektives Entgeltsystem (durch Betriebsvereinbarungen)	Haustarifvertrag/ Anerkennungstarifvertrag	Flächen-/ Branchentarifvertrag
Betriebsrat	Keinerlei Betriebsratsstruktur	Ignorierter Betriebsrat	managementorientierter Betriebsrat	Vertretungswirksame Betriebsratsstruktur auf allen Ebenen
Unternehmensmitbestimmung	Keine Beschäftigtenvertretung im Aufsichtsrat	Andere Formen der Unternehmensmitbestimmung (z.B. nach SE-Beteiligungsgesetz)	Paritätisch besetzter Aufsichtsrat	Vertretungswirksam besetzter Aufsichtsrat

#### 4. Entwicklung kollektiver Beziehungen in ausgewählten Fallunternehmen

Im Folgenden berichten wir unsere Befunde zur arbeitspolitischen Verankerung der vier Fallunternehmen. Unterschieden wird jeweils die Entwicklung bis 2010 und ab 2010 bis 2015, da sich ab 2010 von Seiten der IG Metall bewusste Institutionalisierungsbemühungen – etwa in Form des Organizing-Projekts im Windanlagenbaus (Nicklich & Helfen, 2018) – beobachten ließen. Bei der zu Beginn des Organizing-Projekts nur wenig erschlossenen Branche verfolgte die IG Metall drei grundlegende – für die einzelnen Unternehmen nochmals spezifizierten – Ziele: (a) das Deutlichmachen und die Durchsetzung des Vertretungsanspruchs der IG Metall, (b) der Auf- und Ausbau gewerkschaftlicher Interessenvertretungen sowie (c) die (Wieder-) Aufnahme einer Tarifbindung (Dribbusch, 2013).

## *OffshoreCorp*

2015 ist OffshoreCorp an unterschiedlichen Standorten in Norddeutschland vertreten und hat ungefähr 2.200 Beschäftigte in Deutschland. Der Ursprung des deutschen Teils des Unternehmens, d.h. dem heutigen Windanlagenherstellers, liegt in den 1990er Jahren bei der Windsparte einer Schiffswerft, die damals schon erste Windrad-Prototypen auf den Markt gebracht hat. Das Unternehmen OffshoreCorp versteht sich als Maschinenbauunternehmen, das weltweit Windenergieanlagen entwickelt, produziert, vertreibt und betreut.

Hinsichtlich der Beschäftigten- bzw. Qualifikationsstruktur bei OffshoreCorp kann festgehalten werden, dass die Beschäftigung von Facharbeitern vorherrscht. In einer Phase in der das Unternehmen relativ schnell gewachsen ist, hat man zunehmend auf Leiharbeiter zurückgegriffen, um dieses Wachstum bewältigen zu können. So gab es bei manchen Betrieben einen Anteil von bis zu 70% Leiharbeit. Aufgrund der angespannten ökonomischen Lage des Unternehmens im Jahre 2009 gab es einen Abbau von Personal.

## Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Hinsichtlich der Tradition der Arbeitsbeziehungen kann gesagt werden, dass „Mitbestimmung [beim Management von OffshoreCorp] kein Fremdwort ist“ (G\_IGM\_2) und das Unternehmen nicht als mitbestimmungsfeindlich eingestuft werden kann. Schon 1999 wurde der erste Tarifvertrag bei dem mittelständischen Maschinenbauunternehmen abgeschlossen. Durch die Vergangenheit als Wertunternehmen hatte man schon eine gewisse Tradition hinsichtlich kollektiver sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen, welche allerdings „mit dem Neubeginn des Unternehmens nur teilweise weitergeführt und gepflegt wurden, weil der Beschäftigungsaufbau im Windenergiebereich auch viele Beschäftigte in das Unternehmen gebracht hat, die mit diesen Strukturen [kollektive Arbeitsbeziehungen] in ihrem Leben noch nie konfrontiert waren“ (G\_IGM\_1). Anfang der 2000er Jahre hat man sich aber von Seiten des Managements von kollektiven Arbeitsbeziehungen distanziert. Schon vor den Bemühungen der IG Metall gab es im Unternehmen Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die zum Teil nicht in der IG Metall organisiert waren. Diese hätten eher Individuallösungen statt kollektiver Regelungen unterstützt.

Die Tarifbindung wurde abgestreift, da nach mehrjährigem Wachstum des Unternehmens sich schlechte Zahlen einstellten, sodass die „Daumenschrauben der Banken“ (G\_IGM\_3) angezogen wurden. Da die Gewerkschaften zu diesem Zeitpunkt erst schwach im Unternehmen verankert waren, wurde 2005 der Tarifvertrag gekündigt, auch weil im Vorfeld der Übernahme durch einen Investor „die Braut hübsch gemacht werden sollte“ (G\_IGM\_1). Zugleich trat das Unternehmen auch aus dem Arbeitgeberverband aus. Danach lagen die Entgelte oftmals ein Drittel unter dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie.

In Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung sind insbesondere die Vorgänge rund um die Umwandlung zur SE zu erwähnen. Dabei hat OffshoreCorp kurz vor der Überschreitung der Grenze von 2.000 Beschäftigten – laut Angaben von Unternehmensakteuren fehlten nur noch ungefähr 15 Mitarbeiter zur Überschreitung – einen Einstellungsstopp verhängt und eine Umwandlung in eine SE vorangetrieben. Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter interpretieren das so, dass der Aufsichtsrat nicht paritätisch besetzt sein muss und insofern die deutsche Mitbestimmung ausgehebelt werden sollte.

## Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Heute habe man laut Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter wieder ein Management in Deutschland, das weiß was Interessenvertretung bzw. was Mitbestimmung ist. Daher legte man in einem von der IG Metall aufgelegten Organizing-Projekt auch zunächst den Schwerpunkt darauf, Mitglieder zu gewinnen. Dies wurde von der Gewerkschaft als Voraussetzung dafür angesehen, in den Tarifvertrag zurück zu kehren. Dabei war das Ziel eine Anknüpfung an die Tradition des Unternehmens als Werft. Dennoch wird von einem Gewerkschaftsvertreter betont, dass „alles wieder von vorne losgeht“ und die entsprechenden Erfahrungen scheinbar immer wieder gemacht werden müssen. Erst nach einer betrieblichen Auseinandersetzung mit mehreren Warnstreiks wurde die Tarifbindung wieder aufgenommen.

Hinsichtlich der betrieblichen Mitbestimmung ist zu erwähnen, dass es bei OffshoreCorp mittlerweile in allen Betrieben Betriebsräte (BR) und sogar einen Gesamtbetriebsrat (GBR) gibt. Zudem gibt es im Unternehmen einen Europäischen Betriebsrat (EBR). Reibereien bei der Gründung eines BR gab es insbesondere bei der Service GmbH (BR1\_OffshoreCorp), da aufgrund der vielen kleineren Betriebe ein „§3 BetrVG-Tarifvertrag“ abgeschlossen werden sollte, um die Betriebsratsstrukturen zu ordnen, damit nicht jeder einzelne der kleinen Betriebe einen eigenen BR hat (mit entsprechenden Konsequenzen für die Größe des GBR). Dies wurde allerdings zunächst vom Management abgelehnt, da „das Wort ‚Tarifvertrag‘ drüber stand“ (G\_IGM\_1). Als sich abzeichnete, dass an allen Standorten ein BR gegründet wird, schwenkte das Management um und wollte nun doch einen derartigen Tarifvertrag abschließen. Das wurde nun wiederum von der IG Metall als Tarifpartner abgelehnt, sodass der GBR heute eine entsprechende Größe besitzt (18 Mitglieder).

Unter der SE war der Aufsichtsrat nur drittelparitätisch mitbestimmt. Nach der Übernahme durch einen amerikanischen Investor und der Umwandlung OffshoreCorps in eine GmbH hat sich kürzlich ein neues Gremium konstituiert, in dem nun sechs Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten sind; darunter auch ein Vertreter der IG Metall.

### *WindCorp*

Das Unternehmen WindCorp SE wird vom Management als Teil des klassischen Groß- und Schwermaschinenanlagenbaus gesehen (MA2\_WindCorp). In Deutschland sind heute 2.000 – 1.600 davon an den Produktionsstandorten – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt. Das Unternehmen entwickelte sich aus einem 1963 aufgebauten KMU aus Dänemark.

Hinsichtlich der Professionalisierung des Personalmanagements wird unterstrichen, dass man in der Arbeit in diesem Bereich an einige bereits vorhandene Ansätze anknüpfen kann. Dennoch befinde sich „die ganze Branche und auch WindCorp weiterhin in einer Professionalisierungsphase“ (MA1\_WindCorp). Auch von der Art und Weise, wie sich diese Phase vollziehen soll, hat man im Management eine bestimmte Vorstellung. Da es sich „vom Prinzip her [um] industrielle Fertigung [handele], (...) versuchen wir natürlich schon zu adaptieren und auch da zu lernen von der Automobilindustrie“ (MA1\_WindCorp). Entsprechend versucht man durch Anwerben aus anderen – von den Geschäftsmodellen her ähnlichen – Branchen anzuknüpfen: „Natürlich brauchen wir Leute aus dem konventionellen Maschinen- und Anlagenbau, weil so viele erfahrene Windleute gibt es nicht“ (MA2\_WindCorp). Leiharbeit wird vor allem in der Produktion eingesetzt und liegt im

Gondel- und Schaltschrankbau bei einem Anteil von 35 bis zu 40%, während es im Angestelltenbereich lediglich 2% sind.

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Die Tradition der Arbeitsbeziehungen reichen zurück bis zum Ende der 1990er Jahre, als man von Seiten der Beschäftigten einen Betriebsrat gründen wollte. „Als wir angefangen haben, über Betriebsräte nachzudenken, ging es darum: die Arbeitsbedingungen oder Arbeitszeiten sollten sich verändern“ (BR\_WindCorp). Dabei war bei den Initiatoren eine gewisse Erfahrung in Sachen Arbeitsbeziehungen vorhanden: „Betriebsratsarbeit war mir nicht unbekannt (...), bei meinem früheren Arbeitgeber war ich auch schon Betriebsrat“ (BR\_WindCorp). In der Gründungsphase wandte man sich auch mit der Bitte zur Unterstützung an die IG Metall, da man sich deren Organisationsdomäne zugehörig fühlte. Gleichwohl konnte man im Laufe der Zeit auch eine Entwicklung beobachten, bei der sich beim Betriebsrat eine gewisse Umorientierung vollzogen hat. Von Seiten des Betriebsrats wird ergänzt: „Irgendwann, ja, sind wir dann mit der Gewerkschaft leider in Clinch gekommen“ (BR\_WindCorp).

Erwähnenswert erscheint im Hinblick auf die kollektivvertraglichen Regelungen im Unternehmen, die gescheiterte Tarifbewegung in der Mitte der 2000er Jahre. Doch obwohl der Betriebsrat nicht abgeneigt war, fühlte das Gremium sich in den folgenden Aktivitäten der Tarifbewegungen seitens der Gewerkschaften übergangen. Man hatte das Gefühl, dass dabei „von Gewerkschaftsseite aus gegen Betriebsratsmitglieder agiert wurde“ (BR\_WindCorp). Und das sei „auch eine unaufgearbeitete Geschichte gewesen, die auch dazu geführt hat, dass WindCorp erst mal [von den Gewerkschaften] liegengelassen worden ist“ (G\_IGM\_4).

Im Jahre 2003 kam es bei WindCorp zu einer Krise, bei der dann letztlich die Beschäftigten nicht nur auf Entgelt verzichtet haben, sondern auch Personal entlassen werden musste. 2005 musste dann schließlich auch der Gehaltsverzicht verhandelt werden, was durch den Betriebsrat per Betriebsvereinbarung geschehen ist. Ab 2006 hat sich das Geschäft dann wieder erholt, was mit einem entsprechenden Aufbau in der Beschäftigung verbunden war. Insgesamt sei der Betriebsrat in seinem Wirken laut des Managements sehr stark von der Unternehmensidentität geprägt. So sagt das Management in Bezug auf die Tradition der Betriebsrätinnen und Betriebsräte auch: „Die Betriebsräte ticken hier aber auch noch unternehmerisch. Da spürt man auch ein bisschen den Gründerspirit. Das waren zwar keine Gründer, aber im Betriebsrat sitzen Leute, die sind nicht erst seit zwei Jahren hier, die sind seit zehn bis 20 Jahren hier. Die haben WindCorp rauf und runter erlebt, die haben WindCorp in schlechten Zeiten erlebt. (...) Das heißt, das sind Leute, die haben ein WindCorp-Gen“ (MA1\_WindCorp).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Laut eines Vertreters der Gewerkschaft ist zurzeit eine leichte Veränderung in Bezug auf die gewerkschaftliche Vertretung zu erkennen: „Also wir haben jetzt erst wieder angefangen, uns um diesen Betrieb zu kümmern und versuchen überhaupt neu wieder Fuß zu fassen“ (G\_IGM\_4). So wird auch eine positive Beurteilung in Bezug auf den Ausgang der letzten Betriebsratswahlen gemacht: „Wenn ich mir die Zahlen der Organisierten von vorher anecke zu jetzt, dann sehe ich, dass wir da besser organisiert sind“ (G\_IGM\_4). Den-

noch ist das Fazit der Gewerkschaft in Bezug auf die Organisierung der Beschäftigten insgesamt ein eher negatives: „Wir sind da nicht besonders stark. Wir haben einen geringen Organisationsgrad. (...) Die [das Management] sind nett zu uns, aber wir tun dort auch niemandem weh“ (G\_IGM\_4). Damit werden die nur losen Kontakte der Gewerkschaft zum Management deutlich; wobei insbesondere das Top-Management sogar betont, dass es keinerlei Kontakt zwischen IG Metall und dem Management gibt. Im Hinblick auf die Einstellung des Managements ist zu sagen, dass „es nicht gerade so [ist], dass man mit dem Champagner-Glas am Werktor empfangen wird, wenn die IG Metall dann auftaucht“ (G\_IGM\_4). Aber dennoch gebe es keine explizit feindliche Haltung, die vom Management an den Tag gelegt wird. Ähnliches lässt sich für den Betriebsrat erkennen, gleichwohl man sich von Seiten des Betriebsrats der Gewerkschaft nicht komplett verschließt: „Wir haben gesagt, klar, wenn da mal ein Austausch stattfindet, stehen wir auch dazu bereit, aber wir würden nicht, wie in der Vergangenheit, das Zepter in die Hand nehmen und hier die Werbetrommel rühren, zumindest aus dem Betriebsrat heraus, das müsste die Gewerkschaft dann selber machen“ (BR\_WindCorp). Dementsprechend hält das Management mit Blick auf die derzeitige Situation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft fest, dass „die Betriebsräte in meinen Augen auch die Firewall zu den Gewerkschaften [sind] (...). Die Gewerkschaften kriegen hier kein Fuß in die Tür, weil die Betriebsräte selber die nicht drin haben wollen.“ (MA1\_WindCorp).

Heute gibt es zudem an allen Standorten Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmervertretungen. Im Unternehmen gibt es häufig vom Betriebsrat geschlossene Vereinbarungen, die die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben regeln. So hat das Unternehmen etwa auch eine Regelung zur Entgeltstruktur, bei denen auch Jobbeschreibung, Jobfamilien und Karriereleiter geregelt werden. Zudem ist bei der Umwandlung zur SE ein internationales Betriebsratsgremium eingerichtet worden.

Während man bisher kein Mitglied war, ist das Unternehmen nun Mitglied im OT-Verband von Nordmetall und damit nicht tarifgebunden. In dem Verband engagieren sich auch Managementvertreterinnen und -vertreter von WindCorp, weil man die Arbeit zu arbeitspolitischen Themen im Austausch mit anderen für wichtig hält. So gibt es etwa ein Engagement des Managements im neu gegründeten Branchenverband *nordwindaktiv*, der sich explizit mit arbeitspolitischen Themen befasst. An einem Tarifvertrag habe man dennoch kein Interesse: „Wir wollen ja hier unsere betriebsinternen Dinge möglichst auch betriebsintern mit unseren betriebsinternen Partnern regeln, nämlich mit unseren Betriebsräten“ (MA1\_WindCorp). Die Umwandlung des Unternehmens zu einer SE wird auch hier von der Gewerkschaft zum Teil als Mitbestimmungsvermeidungsstrategie interpretiert: „Warum macht man so etwas, das macht man unter anderem auch, um sich hier der Mitbestimmung zu entziehen. Das heißt, dann ist man nicht dem hiesigen Aktiengesetz unterworfen, muss nicht den üblichen Aufsichtsrat bilden mit Beteiligung der Arbeitnehmer und so weiter“ (G\_IGM\_4).

### ***BladeCorp***

BladeCorp ist ein Windanlagenhersteller, der sich laut dem Selbstverständnis des deutschen Top-Managements nicht unbedingt als Teil einer eigenen Windanlagenindustrie sieht, sondern sich vielmehr dem Sondereinzelmaschinenbau zugehörig fühlt. Anfang der 1970er

Jahre begann das Unternehmen mit der Windturbinen-Technologie zu experimentieren. Seitens des Unternehmens wird betont, dass die Erfahrung im Landmaschinenbau sich dabei als vorteilhaft herausstellte. BladeCorp hat in Deutschland insgesamt 1.950 Mitarbeiter.

Sowohl die Beschäftigtenvertretung als auch das Management berichtet von Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden; insbesondere, weil man in Konkurrenz stünde zu anderen Branchen wie etwa der Automobilindustrie (MA2\_BladeCorp). Demnach erkenne auch „die Geschäftsführung (...) die Probleme, unser Lohnniveau in den südlichen Bundesländern, also Bayern und so weiter, Nordrhein-Westfalen reicht nicht aus, um neue Leute zu motivieren, bei uns anzufangen“ (BR2\_BladeCorp).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

„Nun muss man auch sagen, Unternehmen dänischer Prägung; in Dänemark ist es ja so, da haben sie ja Tarifregelungen, das ist ihnen nichts Unbekanntes“ (G\_IGM\_5). Diese Aussage drückt in etwa die Haltung aus, die die Tradition der Arbeitsbeziehungen bei BladeCorp ausmacht.

In den Betriebsratsgremien gebe es einige Mitglieder, die aus Werft-Unternehmen kamen und dort schon Mitbestimmung erlebt hatten, von daher also damit vertraut waren (BR2\_BladeCorp). Das Betriebsratsgremium besteht schon seit über 20 Jahren (BR3\_BladeCorp), „aber [wir] hatten halt nie die Anbindung zur Gewerkschaft“ (G\_IGM\_5). Über einen Zukauf einer Firma, sei es jedoch so gewesen, dass von dieser Firma dann Leute ins Gremium kamen, die der Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB)<sup>1</sup> angehörig waren. Zudem wurde eine AUB-Beraterin übernommen. Letztlich erfolgte nach Korruptionsaffären rund um den AUB die Trennung, da die Betriebsratsvorsitzende der Meinung war, „mit so einem Laden möchte ich eigentlich nicht zusammenarbeiten und da hatten wir eine Abstimmung im Betriebsrat und dann haben wir uns eben von diesen AUB-Geschichten getrennt“ (BR3\_BladeCorp).

Hinsichtlich kollektivvertraglicher Regelungen wird festgehalten: „[A]ber sie haben eben ihr Verständnis gehabt, relativ neue Branche, die dann auch auf der grünen Wiese entstanden ist und da hat sich die Frage nach einer Regelung oder einem Tarifvertrag nie gestellt“ (G\_IGM\_5).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Im Zuge der Unternehmenskrise 2012 mussten Restrukturierungsmaßnahmen ergriffen werden, bei denen zahlreiche Entlassungen vorgenommen wurden. Dabei wurde auch ein Interessenausgleich von Beschäftigtenvertretung und Management ausgehandelt (MA2\_BladeCorp). So kommt man bei BladeCorp zu der Haltung, dass man in den letzten Jahren auch Vieles ohne die Hilfe der Gewerkschaft hinbekommen habe (BR3\_BladeCorp). Und hier stimmt man grundsätzlich mit dem Management überein, welches festhält, dass man „es bewiesen [habe] in den letzten Jahren, für dieses Unternehmen auch ohne gewerkschaftliche Organisation oder auch ohne arbeitgeberverbandliche Organisation, Lösungen verhandeln zu können“ (MA2\_BladeCorp). Das Unternehmen ist in keinem Arbeitgeber-

1 Vereinigung, die unabhängig vom Einfluss der DGB-Gewerkschaften agieren möchte und als arbeitgeberfreundlicher als DGB-nahe Betriebsrätinnen und -Betriebsräte gilt.

verband. Es gibt für die Beschäftigten bisher keine tarifvertragliche Regelung, sondern die verschiedenen Themenbereiche sind in einer großen Menge an unterschiedlichen Betriebsvereinbarungen geregelt.

Die Reaktion des Managements auf die Organisierungsversuche der Gewerkschaft sei laut Aussage eines Gewerkschaftssekretärs recht gelassen gewesen. Dies sei vermutlich vor allem deshalb der Fall gewesen, weil der bestehende Betriebsrat von Anfang an signalisiert hat, dass sie eigentlich nicht mit der Gewerkschaft kooperieren wollen. In Bezug auf die Orientierung an der Gewerkschaft, kann man beim Betriebsratsgremium bei BladeCorp von einer Lagerbildung sprechen. Eine Fraktion wird als eher managementnah beschrieben, während die andere als eher gewerkschaftsorientiert gilt.

In dem Unternehmen gibt es an jeweils allen Standorten Betriebsratsgremien. Ähnlich wird dies zwar auch von einem gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitglied bewertet, allerdings auch eine gewisse Veränderung seit den letzten Betriebsratswahlen erkannt: „Wir haben schon seit fast 20 Jahren einen Betriebsrat. Bisher wurde ziemlich geschäftsführungsnah gearbeitet und nach den Wahlen jetzt im Frühjahr haben wir es geschafft, fünf der IG Metall angehörende Mitglieder mit ins Gremium zu wählen. Und wir können jetzt einen Fortschritt erkennen und wir arbeiten mittlerweile konstruktiv zusammen“ (BR1\_BladeCorp). Dennoch gibt es, wie erwähnt, bisweilen eine Lagerbildung bei manchen Entscheidungen innerhalb des Gremiums, wobei die Konfliktlinie entlang der Zugehörigkeit zur Gewerkschaft verläuft. Seit 2009 gibt es einen EBR bei BladeCorp. Die Gründung eines GBR sei aufgrund der Organisationsstruktur des Unternehmens jedoch nicht möglich. Einen KBR könnte man nur über eine tarifvertragliche Lösung erreichen. So könne man die Mitbestimmung bei BladeCorp als durchaus zweigeteilt bezeichnen, da die Vertretung auf Betriebsebene ganz gut ist, auf Unternehmensebene aber zu wünschen übriglässt (G\_IGM\_1).

### *OnshoreCorp*

1984 gründete ein studierter Elektrotechniker, mit befreundeten Ingenieuren OnshoreCorp und errichtete 1991 eine erste eigene Produktionsstätte. OnshoreCorp bezeichnet sich selbst „als einen der führenden Hersteller im Bereich der Windenergie“, bei dem man „einen perfekten Service für Ihr Projekt“ erhält. Das Unternehmen ist als einziger der führenden Windenergieanlagen-Hersteller keine Aktiengesellschaft bzw. SE, sondern eine Konstruktion aus GmbHs und Stiftung. Über die Zeit kam es mit den Zukäufen und der Neugründung von neuen Gesellschaften zu der Entwicklung einer recht unübersichtlichen, fragmentierten Unternehmensorganisation, die aus einer hohen Zahl an Gesellschaften besteht, welche mehr oder minder rechtlich unabhängig voneinander agieren.

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Der Haltung „Gewerkschaften sind Störenfriede“ entsprechend habe man es „geschafft, 30 Jahre lang Mitbestimmung zu vermeiden“ (G\_IGM\_1). Wie schon bei der Finanzierung des Unternehmens, der Organisationsstruktur und der Wahl der Geschäftspartner, ist man in der Geschäftsleitung des Unternehmens äußerst misstrauisch und stets darum bemüht, sich von externen Einflüssen abzuschotten. Dies drückt sich ebenfalls in der Haltung zur Mitbestimmung aus: „Also, dieser Grundgedanke: ‚Ich will keine Aktionäre am Tisch haben‘,

‚Ich will mir das Wissen nicht klauen lassen‘, ‚Ich will keine Geldabflüsse an Teilhaber‘, ‚und auch keinen Mitredner‘, das hat sich jetzt beim Gründer eben auch fortgesetzt in: ‚Ich will auch keine Mitbestimmung‘ (MA\_OnshoreCorp). So wird auch die Gründung betrieblicher Mitbestimmungsgremien als wenig wünschenswert betrachtet: ‚Das war einmal vor zehn Jahren, wo ich zur Seite genommen wurde und wo mir der Schulungsleiter gesagt hat: Wenn du bei OnshoreCorp bleiben möchtest, nimm das Wort ‚Betriebsrat‘ nie wieder in den Mund! (...) [Ich habe] mal mit unserem Geschäftsführer darüber gesprochen und er hat auch gesagt, er würde eher die Bude dicht machen, als dass er einen Betriebsrat zulässt‘ (BR4\_OnshoreCorp). Trotzdem hat es auch seit Mitte der 1990er Jahre in unterschiedlichen Gesellschaften bei OnshoreCorp schon vereinzelt Betriebsratsgremien gegeben. Von Seiten der Gewerkschaft wird das Verhältnis in seiner Entwicklung folgendermaßen bewertet: ‚Seit den 1990er Jahren gibt es bei sieben Standorten einen Betriebsrat und da war damals auch die IG Metall mit eingebunden. Aber letztendlich, weil es so viel Stress gab, haben sich die Betriebsräte von der IG Metall wieder distanziert‘ (G\_IGM\_8).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Bei der IG Metall hatte man mit dem Organizing-Projekt einen speziellen Fokus auf OnshoreCorp. Durch dieses Projekt habe man, laut Gewerkschaft, jetzt einen Fuß in der Tür. Doch insbesondere von Seiten des Managements gibt es eine grundsätzliche Zurückweisung der Gewerkschaft als Vertretungsorgan: ‚Also wenn wir das mit der Geschäftsleitung ansprechen: Da heißt es einfach, es gibt keinen Grund mit Gewerkschaftern zu reden‘ (MA\_OnshoreCorp).

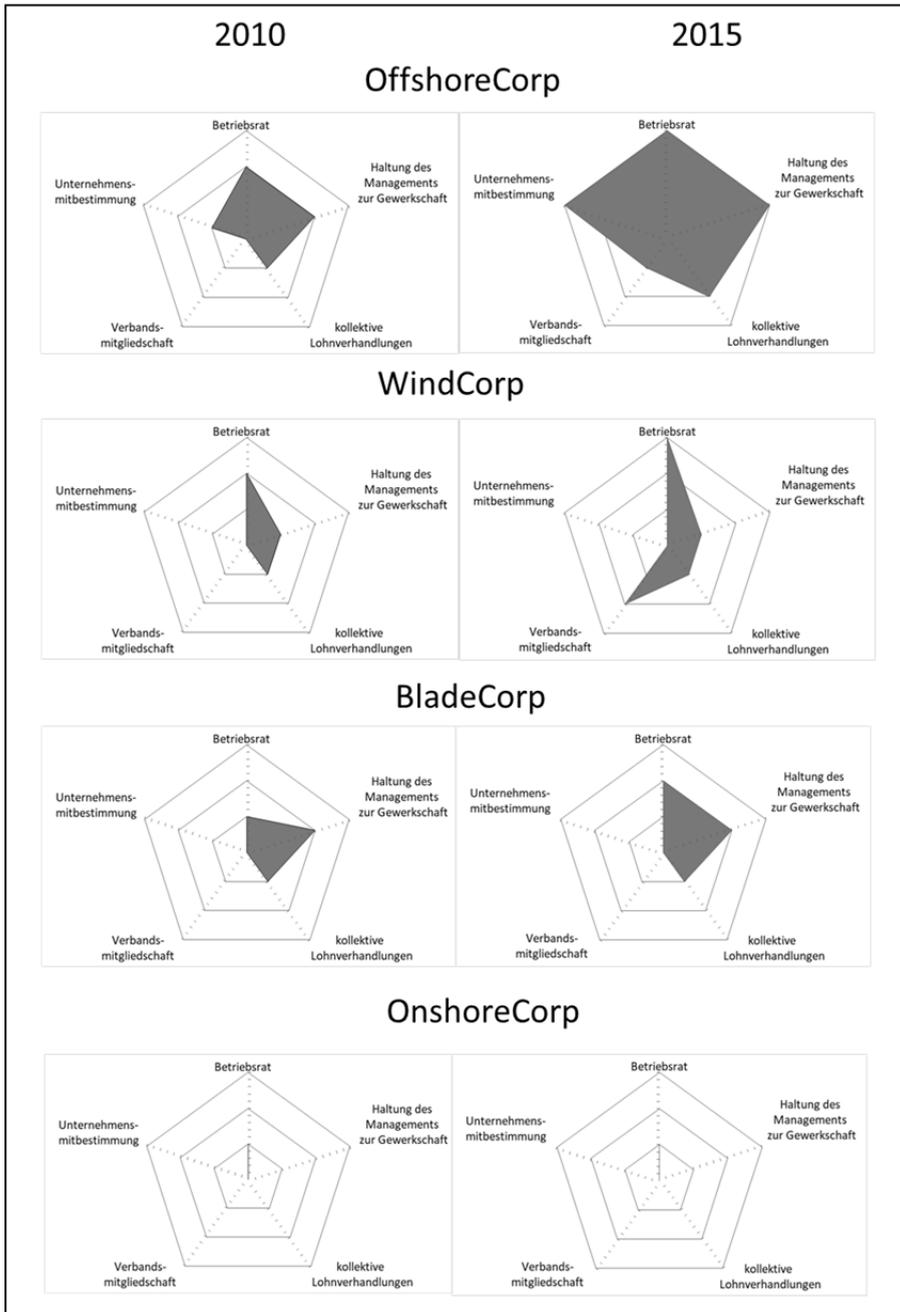
Bei der betrieblichen Mitbestimmung gibt es durchaus Unterschiede in den einzelnen Gesellschaften. Denn neben Gesellschaften ohne jegliche betriebliche Mitbestimmung gibt es sowohl gewerkschaftsferne als auch gewerkschaftsnahe Betriebsräte bei OnshoreCorp. So gibt es neben einer offenen Ablehnung auch eine Art Ignoranz seitens des Managements: ‚Der Betriebsrat wird geduldet, wird alleine gelassen, kriegt wenige bis gar keine Infos (...). Also anscheinend ist die Hoffnung da, dass es einschläft‘ (BR2\_OnshoreCorp).

Aufgrund der Unternehmensorganisation gibt es keine Unternehmensmitbestimmung. So wird die Stiftung nicht von den relevanten Mitbestimmungsgesetzen erfasst. Auch hier lässt sich die gleiche Argumentation finden, die als zentrale Motivation des Managements gelten kann: sich von externen Akteuren abzuschotten. So hält das Management in Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung fest: ‚Und man hat bei OnshoreCorp immer die GmbH-Struktur beibehalten und das hat eben dazu geführt, dass man nie Aktionäre am Tisch sitzen hatte, die natürlich zum einen schlichtweg Geld rausziehen aus der Firma und auch mitreden‘ (MA\_OnshoreCorp).

## 5. Fallvergleich und Analyse der Ergebnisse

Basierend auf der Darstellung der Unternehmensfallstudien lässt sich mit Hilfe der Einordnung der fünf Verankerungsdimensionen zu zwei Zeitpunkten die Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen darstellen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung der arbeitspolitischen Verankerung nach Fallunternehmen (2010 vs.2015)



Es lässt sich zeigen, dass über die Zeit in allen Fallunternehmen eine Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen stattgefunden hat. Dennoch ist zu erkennen, dass das Niveau ziemlich unterschiedlich ist. Zwar sind die Vertretungsstrukturen der betrieblichen Mitbestimmung mittlerweile nach einem zögerlichen Institutionalierungsprozess fast flächendeckend ausgeprägt, aber die Professionalität des Personalmanagements der Unternehmen zeigt sich noch unterentwickelt, wenn man es mit anderen Branchen vergleicht. Dennoch kann auf betrieblicher Ebene mit der kontinuierlichen Gründung von Betriebsräten und der Bezugnahme auf Nachbarbranchen durch die Personalabteilung (u.a. durch Rekrutierung von Managerinnen und Managern aus diesen Branchen) eine Entwicklung branchenüblicher Prozesse der Arbeits- und Personalpolitik beobachtet werden. Auf überbetrieblicher Ebene zeigen sich ähnliche Entwicklungstendenzen, welche durch die Gründung eines Interessenverbands für die Branche, der sich explizit arbeitspolitischen Fragen zuwendet, exemplifiziert werden können. Tarifverträge im Bereich der Windanlagenherstellung, ganz im Gegensatz zu den Zuliefer- und Abnehmerbranchen der sonstigen Energiewirtschaft, sind hingegen mit einer Ausnahme nicht vorhanden.

Im Einzelnen sind also wesentliche Unterschiede in den Unternehmen zu erkennen. Während OffshoreCorp eine recht hohe Verankerung im System der deutschen industriellen Beziehungen aufweist, findet man bei OnshoreCorp trotz der auch hier zu beobachtenden Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen ein weitaus geringeres Niveau. Aber auch bei den beiden weiteren Fallunternehmen ist eine geringere Verankerung zu erkennen.

Gerade bei der betrieblichen Mitbestimmung findet man eine erhebliche Entwicklung im Feld. Bei kollektiven Lohnverhandlungen und der Verbandsmitgliedschaft sind nach wie vor deutliche Defizite aus Sicht bisheriger kollektiver Arbeitsbeziehungen festzustellen. Insbesondere die zwei letzten Aspekte machen deutlich, dass sich die Entwicklung vor allem organisationsintern vollzieht und branchenweite Lösungen, die eine aktive Einbeziehung von Gewerkschaften voraussetzen, selten sind. Hinzu kommt die unterschiedliche Ausgestaltung der arbeitspolitischen Institutionen in den Fallunternehmen selbst.

So lässt sich anhand der Ergebnisse eine Typologie der Praktiken emergierender Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen benennen. OffshoreCorp ist heute durch eine *vertretungswirksame Konfliktpartnerschaft* charakterisiert, bei der auf die Institutionen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen zurückgegriffen wird, um Konflikte konstruktiv zu lösen. BladeCorp kann als ein Fall *ungenutzter Potentiale* beschrieben werden, bei der im Unternehmen zwar eine prinzipielle Offenheit herrscht und mit einigen Organisationsbemühungen seitens der Gewerkschaften, aber auch des Verbands, eine tiefere Verankerung erreicht werden könnte. Bei WindCorp handelt es sich hingegen um ein *betriebspartnerschaftliches Co-Management*, bei dem sich kollektive Arbeitsbeziehungen vor allem organisationsintern entwickeln. OnshoreCorp ist bei einer recht geringen Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen als *umkämpfte Institutionalisierung* zu bezeichnen. Insbesondere die Geschäftsleitung verfährt nach dem Prinzip ‚Teile-und-Herrsche‘ und verhindert so recht erfolgreich die Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen. Selbst die Institutionen, die bisher erkämpft wurden – wie etwa Betriebsräte – werden nur bedingt als Verhandlungspartner anerkannt.

Möchte man diese unterschiedliche Ausgestaltung nun theoretisch einordnen, lässt sich sagen, dass man im deutschen Windanlagenbau weder eine radikale Transformation noch

eine uneingeschränkte Adaption des institutionellen Gefüges feststellen kann. Vielmehr bieten die zum Teil recht unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den einzelnen Fällen die Grundlage für die weitere Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen. Zur Erklärung lässt sich das Konzept des Imprinting heranziehen, welches mit einer strukturationstheoretischen Betrachtung kompatibel ist und die Differenzen auf die jeweiligen anfänglichen Entwicklungsbedingungen der Fallunternehmen zurückführt und das insbesondere am Beginn von pfadabhängigen Entwicklungsprozessen eine große Rolle spielt (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009).

Imprinting kann bezeichnet werden als “a process whereby, during a brief period of susceptibility, a focal entity develops characteristics that reflect prominent features of the environment, and these characteristics continue to persist despite significant environmental changes in subsequent periods” (Marquis & Tilcsik, 2013, S. 199). Wichtiges Element der Theorie ist demnach eine sensible Phase – wobei die Gründungsphase als zentral erachtet wird (Immelmann, 1975; Pennings & Kimberly, 1980) –, in der ein Imprinter – welcher strukturell (Carroll & Hannan, 2004; Stinchcombe, 1965) oder personell (Boeker, 1989) sein kann – ein Imprint – zum Beispiel in Form einer sozialen Praktik – erzeugt. Dieses Imprint kann auf unterschiedlichen Ebenen – d.h. nicht nur in der Organisation sondern auch im interorganisationalen Netzwerk oder Feld – manifest werden. Entscheidend ist, dass die Praktik über einen gewissen Zeitraum immer wieder reproduziert und damit, obgleich Reproduktion im strukturationstheoretischen Sinne immer eine gewisse Variation zulässt, persistent wird. Für das Imprinting spielen somit die Akteure – und nicht notwendigerweise nur die Gründer (Johnson, 2007) – eine große Rolle, aber eben auch die historisch-strukturellen Bedingungen, unter denen sie handeln. Im Extremfall kann die durch ein mehr oder weniger umfassendes initiales Imprinting und die beständige Reproduktion der Prägung bewirkte Persistenz einer Praktik die Pfadabhängigkeit einer Entwicklung bewirken (Sydow et al., 2009).

Im Falle vertretungswirksamer Konfliktpartnerschaft bei *OffshoreCorp* ist die arbeitspolitische Situation geprägt durch die Herkunft der Ursprungsunternehmen aus dem Schiffsbau. Die Gründung des Unternehmens aus der Krise einer Schiffswerft heraus, stellte dabei die kritische Phase dar, bei der sich durch Imprinting eine offene, wenn auch konfliktorientierte, arbeitspolitische Haltung der organisationalen Akteure herausbildete. Dort haben kollektive Arbeitsbeziehungen – und die IG Metall – schon immer eine wesentliche Rolle gespielt. Die Imprinter waren in diesem Falle die Gründer und die Umwelt gleichermaßen. Die Persistenz der sozialen Praktiken wurde deutlich, da diese auch über die Unternehmensgründung und einige Krisen hinweg erhalten wurden. Das heißt, trotz der veränderten Bedingung durch das Ausscheiden der Gründer und den Druck des neuen Managements, wurde der Imprint aufrechterhalten. Dabei war die Reaktivierung dieser Prägung insbesondere durch gewerkschaftliche Ressourcen möglich, die immer wieder mobilisiert werden konnten und sich in stattgefundenen Warnstreiks und überwiegend IG-Metall-nahen Betriebsratsmitgliedern ausdrückten. Das betriebspartnerschaftliche Co-Management bei *WindCorp* stellt sich dagegen etwas anders dar. Dieses ist geprägt von einer sensitiven Phase, in der das Unternehmen in die Krise geraten ist und sich von Seiten der arbeits- und personalpolitischen Akteure eine distanzierte Haltung gegenüber Gewerkschaften entwickelt hat. Prägend waren hier Betriebsrat und Umwelt, bei der die gescheiterten Tarifverhandlungen als kritisches Ereignis zu betrachten sind. Man besitzt zwar nach wie vor eine prinzipi-

elle Offenheit gegenüber kollektiven Arbeitsbeziehungen, diese aber wird vor allem organisationsintern praktiziert. Gerade das Narrativ der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Akteuren der Arbeitspolitik stärkte hierbei den initialen Imprint. Bei *Blade-Corp* lässt sich mit dem Fall der „ungenutzten Potentiale“ aufgrund seiner dänischen Prägung ein Verständnis der kollektiven Arbeitsbeziehungen im Unternehmen ausmachen, wobei man aufgrund der Volatilität und Erfahrungen der Vergangenheit eher zurückhaltend agiert. Die sensitive Phase in diesem Fall stellt demnach ebenfalls die Gründung dar, in der die Umwelt dänischer Maschinenbauunternehmen die Haltung des Managements prägte, gleichwohl die kritische Phase einer Krise diese Zurückhaltung hervorbrachte. Bei der umkämpften Institutionalisierung bei *OnshoreCorp* lässt sich dagegen eine starke Prägung durch den Unternehmensgründer erkennen und die Haltung sich und das Unternehmen von externen Einflüssen – und damit auch von Gewerkschaften und Mitbestimmung – zu isolieren. Diese Haltung wird durch unterschiedliche Praktiken, wie der Auswahl des Top-Managements mit eben dieser Einstellung, über den zeitlichen Verlauf hinweg reproduziert und hat sich auch über die Ressourcenmobilisierung der Gewerkschaften hinweg erhalten.

Diese strukturationstheoretische, durch das Konzept des Imprinting angereicherte Analyse zeigt, dass trotz einer zunehmenden Professionalisierung der Branche und der Angleichung der Kontextbedingungen für die Unternehmen, diese aufgrund der initialen Imprints und deren Reproduktion dennoch grundsätzlich unterschiedliche Entwicklungen der Institutionalisierung der Arbeitspolitik aufweisen. Infolge bleibt die arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus, wenn nicht unterentwickelt, so doch divers, variiert und wird wahrscheinlich weiter zwischen den untersuchten Fallunternehmen variieren.

## 6. Fazit

Insgesamt lassen unsere explorativen Befunde den Schluss zu, dass die arbeitspolitische Verankerung der Unternehmen im Windkraftanlagenbau sowohl in betrieblicher als auch überbetrieblicher Hinsicht unterentwickelt ist, zumindest im Vergleich mit Unternehmen vergleichbarer Größe im sonstigen Maschinen- und Anlagebau in Deutschland (Dribbusch & Behrens, 2013; Wetzel, 2013). Angesichts der unterschiedlichen Grade arbeitspolitischer Verankerung erscheint dennoch eine Erklärung nicht hinreichend, die ausschließlich darauf abhebt, dass es sich um eine eher junge Branche im Entwicklungsstadium handelt. Eine solche Erklärung übersieht nach unseren Befunden, dass sich im deutschen Windanlagenbau die Verankerungsprozesse der Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen vor allem *in* den einzelnen Organisationen vollziehen. Berücksichtigt man hingegen die sozialen Praktiken im Zusammenspiel von vorgefundenen Institutionen und unternehmensspezifischer Agentschaft, so werden auch die Ausreißer und Abweichungen in den Verankerungsprozessen der Unternehmen einer Erklärung zugänglich.

Nach unseren Befunden ist ein Verankerungsprozess zwar in allen betrachteten Organisationen zu erkennen, er vollzieht sich jedoch in Abhängigkeit von früheren Imprints, Ausgangsniveaus und den wirksamen Prozessen im Sinne einer arbeits- und personalpolitischen Agentschaft in den Unternehmen unterschiedlich schnell. Die Unterschiede hinsichtlich personal- und arbeitspolitischer Praktiken sowie der Intensität gewerkschaftlicher Anstren-

gungen können – ganz im Sinne der Imprinting-These – als organisationale Vermächtnisse der Gründungszeit und Standorte interpretiert werden, die auch über unterschiedliche Umbrüche hinweg Bestand haben. Trotz internen und externen Drucks bleiben bestimmte Praktiken bestehen und werden über die Zeit reproduziert (Johnson, 2007). Bei dieser Reproduktion bzw. Strukturierung wird die Herausbildung und Stabilisierung der unternehmensbezogenen Praktiken vor allem von der arbeitspolitischen Ausrichtung des jeweils amtierenden Managements in den Unternehmen sowie den Gewerkschaften und Betriebsräten beeinflusst. Es kann gesagt werden, dass die gewerkschaftliche Initiative in Organisationen und im organisationalen Feld, also der Branche, Handlungsdruck auf Arbeitgeberseite ausgelöst hat; allerdings sind rasche, disruptive Wechsel in der Personalpolitik – im Gegensatz zu inkrementellen Anpassungen – nicht zu beobachten. Gleichwohl scheinen in diesem Prozess mindestens vier, abschließend zu erläuternde Praktiken eine große Rolle zu spielen.

Eine erste Praktik, die identifiziert wurde, ist die *ressourcenintensive Bearbeitung* des Feldes durch die IG Metall. Hiermit konnte die Institutionalisierung von kollektiven Arbeitsbeziehungen in der Windenergiebranche angestoßen werden. So ist es mit einem Organizing-Projekt gelungen, etliche Betriebsräte zu gründen (Wetzel, 2013; Nicklich & Helfen, 2018). Dies ist ein theoretisch interessanter Befund, da er unterstreicht, dass die Geltendmachung von Institutionen – zumindest in den Arbeitsbeziehungen – von der Handlungsfähigkeit der Akteure abhängig ist, auch wenn – wie in Deutschland – vergleichsweise starke regulative Vorkehrungen getroffen sind. Hierbei wurde eine weitere Praktik offensichtlich: das *Anknüpfen an Traditionen der Arbeitsbeziehungen*. Auch dies ist ein wichtiger Befund, der Deutungen stützt, nach denen sich die Geltendmachung von Institutionen selten in echten „institutional voids“ ausbildet, sondern etablierte Regeln und Konventionen in neuartigen Feldern – wenn auch in modifizierter Form – aufgegriffen werden (Giddens, 1984). In unseren Fällen sind dies beispielsweise Bezüge zu den „Ursprungs“-industrien, die auf vielfältigen und verschlungenen Pfaden aus der Umnutzung entsprechender Werksgelände ehemaliger Werften oder des Großanlagenbaus entspringen; so gesehen spielen hier direkte und indirekte organisationale Prägungen eine wichtige Rolle, die es für eine erfolgreiche arbeitspolitische Verankerung im Handeln, nicht zuletzt bei der Institutionalisierungsarbeit, zu berücksichtigen gilt. Ähnlich gelagert, aber als Praktik zu differenzieren, ist die *Herstellung von Bezügen zu den weiteren Strukturen des Feldes*. In unserem Fall werden diese Bezüge zum weiteren Feld des Maschinen- und Anlagenbaus, aber auch zu bereits verankerten Zulieferunternehmen als Referenz hergestellt, was den Prozess einer arbeitspolitischen Institutionalisierung im Windkraftanlagenbau positiv beeinflusst. Umgekehrt kann eine Verzögerung der Verankerung durch die Isolation vom restlichen Feld erreicht werden, wie dies im Fall von OnshoreCorp deutlich wird. Auch dieser Befund deutet an – zumal, wenn er im Licht einer Netzwerkperspektive auf die Wertschöpfungsprozesse interpretiert wird (Helfen, Nicklich & Sydow, 2016) –, dass arbeitspolitische Verankerung auch von Isomorphiedruck im Feld unterstützt werden kann. Als eine weitere Praktik konnte schließlich beobachtet werden, dass die zunehmenden gewerkschaftlichen Aktivitäten im Feld auch dazu geführt haben, dass sich die Arbeitgeberseite in einem entsprechenden *Verband zusammenschließt*, um ihre Interessen zu bündeln und wirksamer zu artikulieren. Die Impulse sich dem Feld der Windenergie auch auf Unternehmensseite kollektiv anzunehmen, kamen teilweise aus dem Feld selbst. Auch dies ist

theoretisch bemerkenswert, da bestehende Institutionen offenbar als Hüllen dienen können, die im Bedarfsfall übergestreift werden.

Auch wenn die vorliegende Studie einen recht umfangreichen Einblick in die Entwicklung einzelner Unternehmen des deutschen Windanlagenbaus in einem bestimmten Zeitraum bietet, werfen die jüngsten Entwicklungen der Branche weitere Fragen auf, die hier nicht im Einzelnen gewürdigt werden können. Zum einen stellt sich die Frage nach einer veränderten Personalstrategie bei den Unternehmen des Windanlagenbaus, die zurzeit wirtschaftlich erfolgreich sind. In Zukunft sind aber auch diese Unternehmen auf die kritische Ressource der Arbeitskraft angewiesen, die es in einem Arbeitsmarktumfeld zu sichern gilt, das von demographischen Veränderungen und wohl auch Fachkräftemangel gekennzeichnet sein wird. Dies könnte ein Grund für die Windanlagenhersteller sein, sich verstärkt auf Fragen von Partizipation und Mitbestimmung einzulassen, um das Wissen der bestehenden Arbeitskräfte zu erhalten und (junge) qualifizierte Beschäftigte anzuziehen, zu entwickeln und attraktiv zu vergüten. Diese Entwicklungen könnten aus Unternehmenssicht auch eine strategische Hinwendung zu einem professionalisierten Personalmanagement nötig machen, das mit einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu einer Sicherung von Arbeitskräften als kritische Ressource und damit entsprechender Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

In zukünftigen Forschungen wäre es zudem lohnend, einen Vergleich zwischen strukturschwachen und Boom-Regionen anzustellen, um die Auswirkung wirtschaftspolitischer bzw. arbeitsmarktlicher Situationen auf die Institutionalisierung stärker zu ergründen. Zudem mag auch Isomorphiedruck regulativer Art eine Rolle spielen, entwickelt sich die Branche doch auch in Beziehung zu öffentlicher Förderung (App, Merk & Büttgen, 2012). Inwiefern die jüngst zu beobachtenden Fusionen von internationalen Herstellern und das Eintreten traditionsreicher Unternehmen des Großanlagenbaus eine Restrukturierung anzeigen, die auch in die Dynamik arbeitspolitischer Verankerung interveniert, können wir hier ebenfalls nur andeuten.

All diese Entwicklungen erfordern unseres Erachtens weitere empirische Forschung und theoretische Deutung ihre Implikationen auch in anderen, sich neu formierenden Branchen, da sie für die Zukunft von kollektiven Arbeitsbeziehungen über den deutschen Windanlagenbau hinaus relevante Einsichten liefern können.

## Danksagung

Wir bedanken uns bei der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung des Projekts „Arbeitsbeziehungen Wind“ (HBS Fördernummer 2013-678-2) sowie bei unseren Interviewpartnerinnen und -partnern für deren Gesprächsbereitschaft. Zudem möchten wir Banyu Ellwein für die Unterstützung während der Projektlaufzeit einen Dank aussprechen.

## Literatur

- Abel, J., Ittermann, P., & Pries, L. (2005). Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit. Individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. *Industrielle Beziehungen*, 12, 28-50.
- Artus, I. (1996). Tarifpolitik in Ostdeutschland. Akteure – Strategien – Probleme. In Bergmann, J. & Schmidt, R. (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen*, (S.71-100). Opladen: Leske + Budrich.

- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme. Eine Bestandsaufnahme*. Baden-Baden: Nomos.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding. Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23, 262-278.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (2001). Labor pains. Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106, 960-1012.
- Baukrowitz, A., Boes, A., & Schmiede, R. (2000). *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Abschlussbericht des Forschungsprojekts ARB-IT*. Manuskript Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt.
- Becker A., & Ortman G. (1994). Management und Mikropolitik: Ein strukturationstheoretischer Ansatz. In Hofmann M., Al-Ani A., Föhler-Norek C. & Siemers S.H.A. (Hrsg.): *Neue Entwicklungen im Management*, (S. 201-253). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Behrens, M. (2011). *Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: Edition sigma.
- Bellmann, L., Ellguth, P., & Seifert, H. (1998). Weiße Flecken in der Tarif- und Mitbestimmungslandschaft, *Die Mitbestimmung*, 44, 61-62.
- Beyer, J. (2006). *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bispinck, R. (2005). Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. *WSI Mitteilungen*, 58, 301-307.
- Bispinck, R., & Dribbusch, H. (2008). Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. *Sozialer Fortschritt*, 57, 153-163.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.
- Boes, A., Heidling, E., Kämpf, T., Knoblach, B., & Gül, K. (2006). Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen. In Streich, D., & Wahl, D. (Hrsg.). *Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung* (S. 177-184). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2004). *The demography of corporations and industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- de Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L.G. (Hrsg.). *Institutional patterns and organizations* (S. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doellgast, V., & Greer, I. (2007). Vertical disintegration and the disorganization of German industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 55-76.
- Dörre, K. (2008). Die strategische Wahl der Gewerkschaften. Erneuerung durch Organizing? *WSI-Mitteilungen*, 61, 3-10.
- Dribbusch, H. (2013). Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau. In Wetzell, D. (Hrsg.). *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung* (S. 92-118). Hamburg: VSA Verlag.
- Dribbusch, H., & Behrens, M. (2013). Anti-Unionism in a coordinated market economy. the case of Germany. In Gall, G., & Dundon, T. (Hrsg.). *Global anti-unionism. Nature, dynamics, trajectories and outcomes* (S. 83-103) Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2010). Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln. *Industrielle Beziehungen*, 17, 345-371.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 7. Auflage. Hamburg: Rowolth.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98, 341-354.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2006). Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. *Industrielle Beziehungen*, 13, 340-369.
- Heering, W., & Schroeder, K. (1993). Ostdeutsche Arbeitsbeziehungen zwischen ökonomischer Transformationskrise, neuer arbeitsrechtlicher Normierung und alten Sozialbeziehungen. *Arbeit*, 2, 357-374.
- Helfen, M. (2005). De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern New Economy und direkte Partizipation? *Industrielle Beziehungen*, 12, 120-148.
- Helfen, M. (2007). *Digitale Wirtschaft, direkte Partizipation und die Verankerung von Unternehmen in arbeitspolitischen Institutionen*. München/Mering: Hampp.
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2013a). Zwischen institutioneller Kontinuität und De-Institutionalisierung: Industrielle Dienstleistungen als Parallelwelt überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. *Berliner Journal für Soziologie*, 23, 471-491.
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2013b). Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. *Industrielle Beziehungen*, 20, 142-161.
- Helfen, M., & Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work. The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34, 1073-98.
- Helfen, M., Nicklich, M., & Sydow, J. (2016). Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung. Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? *Industrielle Beziehungen*, 23, 280-308.
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A marxist introduction*. London: Macmillan.
- Immelmann, K. (1975). Ecological significance of imprinting and early learning. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 6, 15-37.
- Jackson, G. (2010). Actors and institutions. In Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K., & Whitley, R. (Hrsg.). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (S. 63-86). Oxford: Oxford University Press.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris opera. *American Journal of Sociology*, 113, 97-127.
- Jürgens, U. (1984). Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In Jürgens, U., & Naschold, F. (Hrsg.). *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit* (S. 58-91). Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jürgens, U. (2004). An elusive model. Diversified quality production and the transformation of the German automobile industry. *Competition & Change*, 8, 411-423.
- Kädtler, J. (2006). *Sozialpartnerschaft im Umbruch, Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*. Hamburg: VSA.
- Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.

- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Juventa.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence T. B., & Nord, W. R. (Hrsg.). *The Sage handbook of organization studies* (S. 215-254). London: Sage.
- Lüthje, B., Schumm, W. & Sproll, M. (2002). *Contract Manufacturing – Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche*. Frankfurt/New York: Campus.
- Marshall, T. (1992). Staatsbürgerechte und soziale Klassen. In ders., *Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaates* (S. 33-94). Frankfurt/New York: Campus.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting. Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7, 193-243.
- Mayer-Ahuja, N., & Wolf, H. (2007). Beyond the hype. Working in the German internet industry. *Critical Sociology*, 33, 73-99.
- Menez, R. (2010). Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in neuen Branchen: IKT und Zeitarbeit. In Schroeder, W. & Weßels, B. (Hrsg.). *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 183-208). Wiesbaden: VS Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1996). Theorien Industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 3, 36-64.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Nicklich, M., & Helfen, M. (2018). Trade union renewal and ‘organizing from below’ in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions. *European Journal of Industrial Relations*, DOI: 0959680117752000.
- Pennings, J. M., & Kimberly, J. (1980). Environmental influences on the creation process. In Kimberly, J., & Miles, R. (Hrsg.). *The Organizational Life Cycle* (S. 134-160). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rudolph, W., & Wassermann, W. (1996). *Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Schroeder, W. (2013). *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990–2000)*. Berlin: Springer.
- Sorge, A., & Streeck, W. (2016). Diversified quality production revisited. The transformation of production systems and regulatory regimes in Germany. *MPIfG Discussion Paper 16/13*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In March, J. G. (Hrsg.). *Handbook of organizations*, (S. 153-193). Chicago: Rand McNally.
- Streeck, W. (1998). Das Zukunftsmodell. Der Flächentarifvertrag. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 49, 6-18.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009): Organizational path dependence. Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34, 689-709.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2, 369-404.
- Thelen, K. (2009). Institutional change in advanced political economies. *British Journal of Industrial Relations*, 47, 471-498.
- Töpsch, K., Menez, R., & Malanowski, N. (2001). Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. *Industrielle Beziehungen*, 8, 306-332.
- Wetzel, D. (Hrsg.) (2013). *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip der Beteiligung*. Hamburg: VSA-Verlag.

- Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In Abel, J., & Sperling, H.J. (Hrsg.). *Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven national und internationaler Arbeitsbeziehungen* (S. 31-48). München/Mering: Hampp.
- Wirth, C. (2014). Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen aus strukturierungstheoretischer Perspektive. In Sydow, J., & Wirth, C. (Hrsg.). *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung* (S. 173-249). Wiesbaden: Springer VS.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview, *Forum Qualitative Sozial-forschung/Forum Qualitative Social Research*, 1, Art. 22.  
Link: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (zuletzt abgerufen am 28.09.2016).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. 6. Aufl. Thousand Oaks: Sage.

*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-

vationsfaktoren höchst unterschiedlich bewerten und daraus drei Motivationsprofile abgeleitet werden können. Es zeigt sich dabei einerseits, dass eine Mehrzahl der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter – trotz der Abführung von bedeutenden Teilen der Aufsichtsratsvergütung an die Hans-Böckler-Stiftung – einen monetären Anreiz durch Vergütungsleistungen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats erlangt. Andererseits ergeben sich zwischen Betriebs- und Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern sowie leitenden Angestellten nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats. Als ausschlaggebende Einflussgrößen werden die Unterstützung des persönlichen Netzwerks und die Art und Weise der Heranführung an das Mandat für die Ausbildung unterschiedlicher Motivationsprofile angesehen.

Unser Beitrag ist wie folgt gegliedert: Eingangs stellen wir den aktuellen Stand der Forschung zur Motivation von Aufsichtsratsmitgliedern dar und skizzieren daraufhin zentrale Grundaussagen der Selbstbestimmungstheorie, auf der unser Beitrag theoretisch aufbaut. Daran anschließend beschreiben wir das methodische Vorgehen unserer Analyse. Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse diskutieren wir die Implikationen für Forschung und Unternehmenspraxis.

## 2. Stand der Forschung

Die klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze zur Aufsichtsratsforschung klammern die Thematik der Motivation der Akteure weitgehend aus. Aus theoretischer Perspektive wird in der Regel lediglich die Frage gestellt, ob eine Notwendigkeit zur äußeren Steuerung der handelnden Akteure in Form von Anreizsystemen und Kontrollmechanismen besteht. Dazu wird in der deutschen wie auch internationalen Forschung insbesondere auf die jeweiligen Sichtweisen der *agency theory* oder *stewardship theory* zurückgegriffen. Die *agency theory* geht von einem opportunistischen und nutzenmaximierenden Akteur aus, welcher primär auf extrinsische Anreize reagiert (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Dieser Annahme folgend wäre die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats etwa durch eine hohe Mandatsvergütung (Adams & Ferreira, 2008; Schulten, 2013), die Gewährung von Aktienoptionen (Feldman & Montgomery, 2015; Shen, 2005) oder den Ausbau der persönlichen Reputation als „qualifiziertes Aufsichtsratsmitglied“ (Boivie, Graffin, Oliver, & Withers, 2016; Yermack, 2004) zu gestalten. Im Kontrast dazu steht die *stewardship theory*, bei der von einem kooperativen und vertrauensvollen Akteur ausgegangen wird (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Donaldson & Davis, 1991). Diesem Ansatz zufolge wäre die Übernahme eines Mandats primär auf intrinsische Anreize zurückzuführen, wie zum Beispiel einem proorganisationalen Interesse (Guerrero, Lapalme, & Séguin, 2015) oder der Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Interessengruppen (Guerrero & Séguin, 2012; Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008).

Aus empirischer Sicht greifen beide theoretischen Ansätze hinsichtlich ihrer Annahmen über die Motivationslage von Aufsichtsratsmitgliedern zu kurz, zeigen doch empirische Studien, dass diese weitaus differenzierter ausfallen. So kommen Studien aus den USA (Boivie et al., 2012; Lorsch & MacIver, 1989), den Niederlanden (de Jong et al., 2014) und Deutschland (Jünger, 2013; Walther, Möltner, & Morner, 2017) zu dem Schluss, dass es für

die Erklärung der Motivation von Aufsichtsratsmitgliedern eines breiteren theoretischen Rahmens bedarf. Beispielsweise zeigen de Jong et al. (2014) auf Basis einer quantitativen Befragung von 79 niederländischen Aufsichtsräten, dass die Annahme eines Mandats sowohl von extrinsischen Faktoren, wie der Reputation des Unternehmens und des Managements sowie den Vergütungsleistungen, als auch von intrinsischen Faktoren, wie der Leistung eines Beitrags zur Aufsichtsratsarbeit und dem Interesse an der Unternehmensentwicklung, abhängig ist. Für die USA zeigen Boivie et al. (2012) anhand von Sekundärdaten, dass sich die Motivation zum Austritt aus einem *board of directors* mit dem Prestige einer Position, den Einflussmöglichkeiten auf unternehmerische Entscheidungen und der Identifikation mit der Rolle als Verwaltungsratsmitglied verringert, während hohe zeitliche Beanspruchungen die Austrittswahrscheinlichkeit erhöhen.

Aus theoretischer Sicht steht bei diesen Studien allerdings weiterhin eine dichotome Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motivation im Vordergrund, ohne dass dabei auf qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Faktoren eingegangen wird. Daneben stehen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter und deren Einbettung in den deutschen Aufsichtsratskontext nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Die verfügbaren Studien fokussieren zumeist auf die Folgen von Motivation, wie z.B. in Hinblick auf die Effektivität der Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats (Guerrero & Seguin, 2012; Hambrick et al., 2015; Huse et al., 2011) oder der ökonomischen Performanz von Unternehmen (Hillman & Dalziel, 2003), vernachlässigen dabei aber die Frage, wie sich qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Motivationsfaktoren ausbilden. In unserem Beitrag beschränken wir uns dementsprechend nicht auf die Bedeutung einzelner Motivationsfaktoren, sondern nehmen eine umfassendere Analyse der Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren Einflussgrößen vor. Motivation ist im psychologischen Kontext ein zentrales Konstrukt, um die Aktivierung, Richtung, Intensität und Dauer von Verhalten zu erklären. Neben dem „Können“ in Form von Qualifikation und Kompetenz bestimmt demnach das „Wollen“, also die Motivation, wesentlich, ob eine Handlung initiiert und erfolgreich abgeschlossen wird (Pinder, 1998). Im Folgenden stellen wir die Grundzüge der Selbstbestimmungstheorie vor, die der Forschung zur Motivation im Aufsichtskontext eine psychologische Perspektive aufzeigt.

### 3. Die Selbstbestimmungstheorie als Analyserahmen zur Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern

Zur Ergänzung der bestehenden *agency-* bzw. *stewardship-*theoretischen Forschungsansätze nutzen wir die *Selbstbestimmungstheorie*, um zu einer theoretisch wie empirisch fundierten Betrachtung des Sachverhalts beizutragen. Die Selbstbestimmungstheorie hat sich als eine der zentralen Theorien der Arbeitsmotivation etabliert (Ambrose & Kulik, 1999) und bietet eine Vielzahl an Anwendungsfeldern im Kontext von Arbeit, Bildungswesen, Sport oder Gesundheit u.a. (Ryan & Deci, 2017). In der Theorie wird von einem intentionalen Motivationsbegriff ausgegangen, bei dem Individuen dann als motiviert gelten, wenn ihre Handlungen auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet sind (Gagné & Deci, 2005). Indivi-

duelles Handeln gilt demnach als motiviert, wenn es durch intentionale Prozesse gesteuert ist, d.h. dass Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten vorliegen.

Zentral ist dabei die Annahme, dass Unterschiede nicht allein in der Quantität der Motivation (im Sinne einer „stärkeren“ bzw. „schwächeren“ Motivation) bestehen, sondern dass qualitativ unterschiedliche Ausprägungen der Motivationstypen bestehen. Dadurch wird eine Aufschlüsselung der Beweggründe intentionaler Handlungen geleistet (Gagné & Deci, 2005). Während einige Handlungen von dem Willen zur Erreichung individueller Bedürfnisse ausgehen und selbstbestimmt bzw. autonom verfolgt werden, sind andere Handlungen stärker durch externe Kontrollen oder inneren Druck erzeugt. Die Theorie spannt somit ein Kontinuum zwischen kontrollierter und autonomer Motivation auf, die deutlich differenzierter ist als eine dichotome Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation wie in der *agency* bzw. *stewardship* theory postuliert.

Innerhalb des Kontinuums ergeben sich, zwischen den Endpolen der „externen Motivation“ und „intrinsischen Motivation“, mit „introjizierter Motivation“ und „identifizierter Motivation“ zwei weitere Subtypen, die im Grad der Selbstbestimmung variieren (vgl. Tabelle 1; Gagné et al., 2015). Im Fall der intrinsischen Motivation besteht der höchste Grad an Selbstbestimmung; eine Handlung beruht hier nicht auf instrumentellen Gründen, sondern auf Interesse und Freude an der Tätigkeit selbst. Ein prototypisches Beispiel dafür ist das Spielen eines Instruments, das vom Musizierenden als inhärent motivierend erlebt wird. Alle weiteren Motivationssubtypen werden als extrinsisch angesehen, da Handlungen hier zumindest partiell instrumentell erfolgen. Somit sind diese Motivationstypen durch eine geringere Selbstbestimmung gekennzeichnet. „Identifizierte Motivation“ bezieht sich auf Handlungen, die auf persönlich wichtige Ziele ausgerichtet sind und einen Teil der persönlichen Identität bilden (Gagné & Deci, 2005). Jemand, der musiziert kann bspw. regelmäßig üben, um das selbstgesteckte Ziel eine Spitzenmusikerin bzw. ein Spitzenmusiker zu werden, zu erreichen. Handlungen auf der Grundlage „introjizierter Motivation“ erfolgen im Gegensatz dazu aus einem inneren Druck, der durch Stolz oder Schamgefühle erzeugt und als kontrolliert erlebt wird. Ein Instrument zu üben, kann z.B. auch durch den Wunsch motiviert sein, ein schlechtes Gewissen gegenüber sich selbst oder anderen Musizierenden des eigenen Ensembles zu vermeiden. „Externe Motivation“ stellt die stärkste Art kontrollierter Motivation dar. Handlungen sind hier stark instrumenteller Natur und auf die Erreichung einer Belohnung oder die Vermeidung von Strafe ausgerichtet. Der Musizierende kann also am Instrument üben, um eine Aufnahmeprüfung zu bestehen oder eine Leistungsprämie zu erhalten. Jeder der Motivationssubtypen ist demnach durch qualitativ unterschiedliche Beweggründe, die Handlungen zugrunde liegen, charakterisiert. *Tabelle 1* stellt die unterschiedlichen Motivationssubtypen exemplarisch dar.

*Tabelle 1: Motivationssubtypen der Selbstbestimmungstheorie*

Art der Motivation	Subtypen der Motivation	Beispiel
Autonom-selbstbestimmt	Rein intrinsisch	Freude an Tätigkeit
	Identifiziert	Persönliche Bedeutung einer Tätigkeit
Kontrolliert-fremdbestimmt	Introjiziert	Stolz, Schamgefühl
	Extern	Belohnung, Strafe

Quelle: In Anlehnung an Gagné & Deci (2005).

Übertragen auf den Aufsichtsratskontext verweist die Unterscheidung von motivationalen Subtypen darauf, dass die Entscheidung über die Annahme eines Aufsichtsratsmandates durch den Grad der Selbstbestimmtheit beeinflusst wird. In der Literatur wird typischerweise davon ausgegangen, dass von autonomen Subtypen der Motivation ein stärkerer Handlungsimpuls als von kontrollierten Subtypen ausgeht (Rost, Weibel, & Osterloh, 2010), wobei Instrumente zur Steigerung kontrollierter Motivation (z. B. eine erfolgsabhängige Vergütung) autonome Motivation verdrängen können (Deci et al., 1999; Osterloh & Frey, 2005). Empirische Analysen zeigen zudem, dass die verschiedenen Motivationssubtypen in der Regel parallel zueinander auftreten und eine handlungsweisende Gesamtmotivation bilden (Gagné & Deci, 2005; Janssen, van Vuuren, & de Jong, 2014). Neben der Gesamtmotivation bilden die individuell unterschiedlichen Ausprägungen in den Motivationssubtypen darüber hinaus Motivationsprofile, die z.B. stärker durch die kontrollierten Subtypen gegenüber den autonomen Subtypen charakterisiert sein können (Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013).

Für den monistischen Aufsichtsratskontext konnten diese Grundaussagen empirisch bestätigt werden (Boivie et al., 2012; Graves et al., 2015), obgleich dabei keine Auseinandersetzung mit der spezifischen Motivation auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat erfolgt. Eine solche Spezifikation ist jedoch notwendig, da sich für Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreterinnen und -vertreter unterschiedliche Anreize hinsichtlich der Übernahme eines Aufsichtsratsamts erwarten lassen. Neben den verschiedenartigen Logiken in der Ansprache und Wahl auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter (Gahlen, 2012) könnten im deutschen Kontext etwa materielle Anreize – in Folge der Abführung von Aufsichtsratsvergütungen an die Hans-Böckler-Stiftung – eine eher untergeordnete Rolle spielen (Jünger, 2013). Üblicherweise führen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter rund 90 Prozent ihrer Vergütung ab und behalten lediglich das „Sitzungsgeld“ bis zu einer Höhe von 500 Euro vollständig ein (Hans-Böckler-Stiftung, 2014). Zu erwarten wäre vor diesem Hintergrund, dass neben rein externen Motivationsaspekten auch weitere Motivationssubtypen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter von Bedeutung sein dürften. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zeigen etwa tendenziell ein hohes Interesse an der Wahrung spezifischer Arbeitnehmerinteressen (Höpner & Müllenborn, 2010) und der langfristigen Unternehmensentwicklung (Huse et al., 2009; Jansen, 2013), während sich die Anteilseignervertreterinnen und -vertreter eher von Aktionärs- und Eigeninteressen leiten lässt (Walther et al., 2017). In diesem Sinne ist zu erwarten, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat im Vergleich zu Anteilseignervertreterinnen und -vertretern eher autonom-selbstbestimmte Motivationsformen zur Übernahme eines Mandats bewegen. Vor diesem Hintergrund untersuchen wir im weiteren Verlauf des Beitrags, welche motivationalen Subtypen von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern als relevant für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats erachtet werden und welche Einflussgrößen des sozialen Kontextes für die möglichen Unterschiede zwischen den Vertreterinnen und Vertretern ausschlaggebend sind.

## 4. Methodische Vorgehensweise

### 4.1 Datengrundlage

Die Datengrundlage bilden 29 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern aus 16 im DAX- und MDAX-notierten Unternehmen, die um Sekundärdaten ergänzt wurden (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Da sich der Zugang zu Aufsichtsräten zumeist schwierig gestaltet (Huse, Hoskisson, Zattoni, & Viganò, 2011), wurde für die Auswahl von Interviewpersonen eine Kombination aus einem Sampling nach theoretischen Kriterien und einem Schneeball-Verfahren angewendet (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). Dieses Vorgehen entspricht vergleichbaren Studien in Aufsichts- und Verwaltungsräten (Jansen, 2013; Jünger, 2013; Machold & Farquhar, 2013). Auf theoretischer Ebene orientierte sich die Auswahl von Interviewpersonen an der Unterscheidung zwischen Betriebs- und Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern und leitenden Angestellten, da Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter keine homogene Gruppe bilden (Duran & Pull, 2014; Höpner & Müllenborn, 2010; Jansen, 2013). So verfügen Betriebsräte (als Betriebsvertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat) und leitende Angestellte in der Regel bereits vor der Übernahme eines Aufsichtsratsamtes über eine längere Unternehmenszugehörigkeit, was typischerweise mit einer hohen Unternehmensidentifikation einhergeht (Hillman et al., 2008; Veltrop, Molleman, Hooghiemstra, & van Ees, 2018). Im Gegensatz dazu bilden Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter eine externe Anspruchsgruppe im Aufsichtsrat (Arnegger et al., 2010) und zeichnen sich in erster Linie durch eine größere Branchenexpertise aus (Duran & Pull, 2014).

Daneben wurde auf eine möglichst gleichmäßige Repräsentation verschiedener Branchen geachtet, da die Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsratsamtes etwa von der Höhe branchenspezifischer Vergütungsleistungen (Lorsch & MacIver, 1989) oder dem Einflusspotenzial der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter innerhalb einer Branche (Schulten, 2013) abhängig sein könnte. Die Kontaktierung der Interviewpersonen erfolgte daran anschließend über *gatekeeper* wie Aufsichtsratsvorsitzende und Gewerkschaftsvorstände (Leblanc & Schwartz, 2007). Um einer Verzerrung durch die engen Netzwerke in deutschen Aufsichtsräten vorzubeugen, erfolgte die Ansprache über verschiedene *gatekeeper*, die über keine unmittelbar persönlichen oder institutionellen Verbindungen untereinander verfügten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). Diese Art der Ansprache trug daneben zur Gewährleistung eines Mindestmaßes an Interesse an dem Forschungsprojekt bei.

Auf Basis dieser Kriterien wurden sieben Interviews mit Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern, 18 Interviews mit Betriebsvertreterinnen und -vertretern und vier Interviews mit leitenden Angestellten durchgeführt. Zwölf Interviewpersonen waren männlich, 19 weitere weiblich. Im Durchschnitt sind die Befragten seit 14,9 Jahren bei dem jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Die Interviewten repräsentieren Aufsichtsratsämter in den Branchen Konsumgüter (vier Interviews), Einzelhandel (fünf Interviews), Industriegüter (zehn Interviews), Chemie (drei Interviews), Finanzen (vier Interviews), Telekommunikation (ein Interview) sowie Transport und Logistik (zwei Interviews). Ein Unternehmen fällt unter das Drittelbeteiligungsgesetz und 14 Unternehmen unterliegen den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976. Schließlich befinden sich zwei Europäische Aktiengesellschaften im Untersuchungssample, die ebenfalls über eine paritätische Mitbestimmung im

Aufsichtsrat verfügen. Das kleinste Unternehmen beschäftigt knapp 1.700 Mitarbeitende, das größte mehr als 400.000. Im Durchschnitt erzielten die Unternehmen zum Zeitpunkt unserer Datenerhebung einen Umsatz von rund 20,4 Mrd. Euro. *Tabelle 2* gibt einen Überblick über die Interviewpersonen.

*Tabelle 2:* Überblick über Interviewpartner

Lfd. Nr.	Unternehmen	Unternehmensbranche	Umsatz (in Euro)	Befragte/r	Interviewlänge (in min)	Funktion im Unternehmen/Aufsichtsrat	Geschlecht	Dauer Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)
1	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A1	46	Leitende Angestellte	weiblich	> 15
2	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A2	65	Betriebsvertreter	männlich	> 15
3	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A3	98	Betriebsvertreter	männlich	> 15
4	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B1	69	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
5	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B2	55	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	5-10
6	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B3	48	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
7	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B4	86	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
8	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C1	38	Betriebsvertreter	männlich	> 15
9	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C2	54	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
10	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C3	53	Gewerkschaftsvertreter	männlich	5-10
11	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D1	59	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
12	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D2	90	Gewerkschaftsvertreter	männlich	10-15
13	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D3	119	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
14	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D4	65	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
15	E	Finanzen	< 1 Mrd.	E1	48	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
16	F	Chemie	5-10 Mrd.	F1	71	Betriebsvertreterin	weiblich	n.v.
17	G	Telekommunikation	> 10 Mrd.	G1	72	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
18	H	Finanzen	1-5 Mrd.	H1	68	Betriebsvertreterin	weiblich	5-10
19	I	Transport & Logistik	> 10 Mrd.	I1	116	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
20	J	Transport & Logistik	> 10 Mrd.	J1	80	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
21	K	Finanzen	> 10 Mrd.	K1	75	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
22	K	Finanzen	> 10 Mrd.	K2	73	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
23	L	Konsumgüter	> 10 Mrd.	L1	84	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
24	M	Chemie	> 10 Mrd.	M1	95	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
25	N	Chemie	> 10 Mrd.	N1	97	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
26	O	Einzelhandel	> 10 Mrd.	O1	59	Betriebsvertreter	männlich	> 15
27	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P1	67	Gewerkschaftsvertreter	männlich	< 5
28	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P2	65	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
29	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P3	66	Betriebsvertreter	männlich	> 15

Zur Wahrung der Anonymität sind Unternehmenszugehörigkeit und Umsatz (für das Geschäftsjahr 2010) kategorial angegeben. n.v. = nicht verfügbar auf Grund von Datenmangel.

## 4.2 Datenerhebung

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen Oktober 2009 und Juni 2010 durchgeführt. Vor Beginn der Datenerhebung wurde der Interviewleitfaden durch Fachkundige aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis geprüft und leicht modifiziert. Jedes Interview wurde

von jeweils zwei Forschenden in für die Befragten vertrauten Räumlichkeiten durchgeführt, um Ablenkungen zu vermeiden und die Gefahr von Antworten sozialer Erwünschtheit zu reduzieren (Miles, Huberman, & Saldana, 2013). Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 72 Minuten und wurden vollständig transkribiert, um die Reliabilität und Validität der Untersuchung zu stärken (Eisenhardt & Graebner, 2007). Alle Leitfäden folgten einem identischen Aufbau, wobei Anpassungen in Abhängigkeit von der Position der Befragten in dem jeweiligen Unternehmen vorgenommen wurden.

Den Befragten wurde im Vorfeld eine Beschreibung des Forschungsprojektes zugesandt, welche u. a. Anonymität zusicherte. Die Zusicherung von Anonymität erfolgte dabei auch vor dem Hintergrund, die Gefahr sozial erwünschter Antworten möglichst zu vermeiden (Hallen & Eisenhardt, 2012). Die Interviews wurden im so genannten *Verhörstil* geführt, bei dem der Fokus gezielt auf Fakten und Tatsachen anstatt persönlicher Interpretationen oder Meinungsäußerungen gelegt wird (Eisenhardt, 1989). Alle Interviews begannen mit einer Frage zu den persönlichen Erfahrungen mit dem Unternehmen. Darauf schloss sich eine Reihe offener Fragen hinsichtlich der persönlichen Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsmandates an. Ein weiterer Fragenblock bezog sich auf eine potentielle Verhaltensänderung in Folge einer hypothetischen Halbierung der Mandatsvergütung. Dieses Vorgehen erwies sich zweckmäßig, da so nicht nur die Bedeutung der Vergütung gesondert bestimmt werden konnte, sondern die Interviewpersonen auch offen auf weitere Motivationssubtypen verwiesen. Der Anhang enthält den vollständigen Interviewleitfaden.

### 4.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte in zwei Schritten (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2013). Innerhalb des ersten Schritts – der *within-case-Analyse* (Eisenhardt, 1989) – wurde für jede Interviewperson ein individuelles Motivationsprofil herausgearbeitet, für das zunächst alle kodierbaren Momente innerhalb der Interviews identifiziert wurden. Kodierbare Momente entsprechen hier verbalen Ausdrücken (zumeist Sätze oder Teilsätze), die sich auf einen Motivationssubtyp beziehen (Miles et al., 2013). Darauf aufbauend schloss sich die Aggregation aller thematisch verwandter Codes in „Kodierungen erster Ordnung“ an (Miles et al., 2013). Dazu wurden die „Kodierungen erster Ordnung“ deduktiv den jeweiligen Motivationssubtypen der Selbstbestimmungstheorie zugeordnet (Eisenhardt, 1989). Die Zuordnung erfolgte auf der Grundlage eines Kodierleitfadens, der (1) eine Definition für jeden der vier Motivationssubtypen, (2) die jeweiligen Fragebogenitems der *motivation at work*-Skala (Gagné et al., 2015) und (3) ein Ankerbeispiel enthielt. Das Kategoriensystem und die Codes wurden mit Hilfe einer Tabellenkalkulationssoftware gebildet und archiviert. Für jede Interviewperson ergab sich aus diesem Vorgehen eine umfangreiche Kodiermatrix, welche die absolute Häufigkeiten der Nennungen jedes Motivationssubtyps enthält. Insgesamt entfielen 64 Interviewpassagen auf externe Motivation, zehn auf introjizierte Motivation, 84 auf identifizierte Motivation und zwei auf intrinsische Motivation. Zur Überprüfung der Reliabilität wurden die Interviews durch den Erstautor und die Zweitautorin unabhängig kodiert. Eine Überprüfung der Übereinstimmungsreliabilität ergab ein sehr gutes Cohens Kappa von  $\kappa = 0,908$  ( $\rho = 0,000$ ) (Fleiss, Levin, & Paik, 2013). Unterschiede in der Kategorisierung wurden – wie in der qualitativen Forschung zur Selbstbestimmungstheorie (Janssen et al., 2014) oder im Kontext von Aufsichts- und Ver-

waltungsräten (Machold & Farquhar, 2013) üblich – durch Diskussion der betreffenden Textpassagen zwischen den beiden Kodierenden aufgelöst, so dass eine eindeutige Zuordnung jeder Interviewpassage gewährleistet ist. *Tabelle 3* gibt einen Überblick über die Datenkodierung.

*Tabelle 3:* Überblick über Kodierungsschema

Kodierung erster Ordnung	Kategorie	Häufigkeit	Ankerbeispiele	Motivations- subtypen
Höhe der Vergütung im Verhältnis zum Aufwand im Verhältnis zu Rechtsrisiken im Verhältnis zu Unternehmen vergleichbarer Größe	Materielle Anreize	55	„Also es [die Vergütung] ist für die Verantwortung, die man übernimmt in den 5 Jahren, ein wunderbares Zubrot. Ein sehr schönes, angemessenes Zubrot.“ (A1)	Externe Motivation
Erfolgsbasierte Vergütung		1	„Ich finde die Koppelung [der Vergütung an den Unternehmenserfolg] sehr angemessen. Ob das nun immer an der Dividende ausgerichtet sein muss wie bei uns, da kann man sicherlich mal überlegen, ob das der richtige Weg ist.“ (A1)	
Haftungsrisiken	Haftungsrisiko	8	„Der Aufsichtsrat hat ja auch eine Haftung [...] und das ist ja auch ein Risiko.“ (E1)	
Vertretung von Beschäftigteninteressen	Interessensrepräsentation	9	„Ich bin auch, qua Funktion, qua Aufgabe hier und auch mit einem bestimmten Auftrag, in Anführungsstrichen, also in diesem Aufsichtsrat.“ (I1)	Introjizierte Motivation
Reputation des Unternehmens	Reputation	1	„Ich glaube, dass natürlich auch Prestige und Name und Ansehen, also des Unternehmens da eine Rolle spielt, so als Motivation.“ (M1)	
Netzwerkaufbau und -pflege	Karriereentwicklung	5	„[...] wenn ich da mit den entscheidenden Leuten, die politischen Kontakt haben, zusammentreffe oder eigene geschäftlichen Beziehungen festigen kann.“ (K1)	
Einflussnahme auf Unternehmen		16	„Meine Ambition war schon, irgendwo was im Konzern zu bewegen und auch eine Note zu setzen.“ (O1)	
Suche nach persönlicher Herausforderung und Lernmöglichkeiten	Persönliche Bedeutung	6	„[...] dazulernen und diese ganzen Finanzakrobatiker besser zu begreifen.“ (K1)	Identifizierte Motivation
Interesse an... Aufgaben des Mandats Unternehmensentwicklung Austausch mit Personen Entwicklungen der Branche	Bedeutung des Mandates	36	„[Mich motiviert] zum einen das Unternehmen selber, die Ausrichtung des Unternehmens, die Strukturen, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, das aus meiner Sicht schon mit ein paar Kennzahlen heraussticht.“ (P1)	
Übernahme von Verantwortung	Übereinstimmung mit eigenen Werten	21	„Ich mache das einfach, weil ich denke, mich haben die Leute gewählt, die glauben an mich.“ (B1)	
Spaß an der Aufgabe	Spaß an der Tätigkeit	2	„[Die Aufgabe] ist in meinem ureigenen Interesse, ja, ich mache das gerne.“ (E1)	Intrinsische Motivation

Die Gruppierung der individuellen in aggregierte Motivationsprofile (vgl. *Abbildung 1*) erfolgte anhand eines iterativen Verfahrens unter Einbezug der relativen Häufigkeit der Nen-

nungen jedes Motivationssubtyps sowie der Ankerbeispiele. Die Positionierungen innerhalb der Profile sind approximativ zu verstehen und wurden initial durch den Erstautor bestimmt. Zu einem zweiten Zeitpunkt (ca. vier Monate nach der Erstkodierung) wurde die Positionierung im Rahmen einer Replikationsanalyse erneut bestimmt. Die wenigen Unterschiede in diesem Schritt wurden zwischen dem Erstautor und der Zweitautorin diskutiert, um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. Dieses Vorgehen entspricht vergleichbaren Studien (Bailey & Peck, 2013; Machold & Farquhar, 2013).

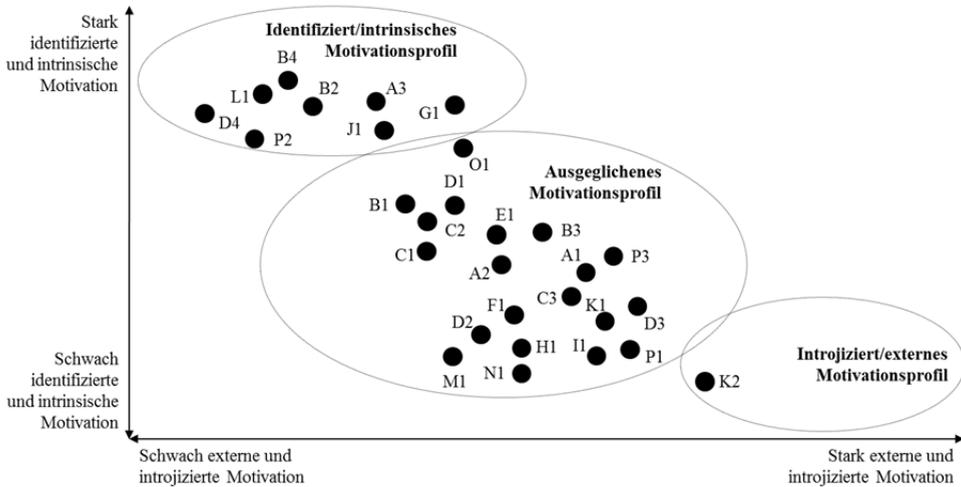
Innerhalb des zweiten Analyseschritts wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Befragten mittels eines *pattern-matching*-Verfahrens bestimmt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Dies erfolgte induktiv anhand von Vergleichen der demografischen und funktionsbedingten Unterschiede zwischen den Befragten (etwa hinsichtlich Geschlecht, Position als Betriebs- oder Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, usw.), um Einflussgrößen für unterschiedliche Motivationsprofile zu identifizieren (Yin, 2013). Wir nutzten dazu einen iterativen Prozess, bei dem unter Zuhilfenahme von Tabellen und grafischen Darstellungen die Erklärungsansätze fortlaufend überprüft, verfeinert und mit Ankerbeispielen unterlegt wurden. Die Reliabilität dieses Vorgehens wurde zudem durch eine weitere Replikationsanalyse erhöht, bei dem die Daten zu einem zweiten Zeitpunkt erneut kodiert wurden (Graebner, 2004). Die wenigen aufkommenden Unterschiede wurden durch intensive Diskussion zwischen den beiden Kodierenden geklärt. Als eine zusätzliche Validierungsmaßnahme wurden Ausschnitte der empirischen Ergebnisse im Rahmen einer Ergebnispräsentation einer Vielzahl der beteiligten Interviewpersonen vorgestellt und die empirischen Ergebnisse weitergehend verfeinert (Gibbert & Ruigrok, 2010).

## 5. Empirische Ergebnisse

### 5.1 Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten

Wie in *Abbildung 1* gezeigt, konnten im Rahmen der *within-case*-Analyse drei Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten identifiziert werden: Ein *identifiziert/intrinsisches Profil* (schwach externe-introjierte Motivation, stark identifizierte-intrinsische Motivation), ein *ausgeglichenes Profil* (mittlere externe-introjierte Motivation, mittlere identifizierte-intrinsische Motivation), und ein *introjiert/externes Profil* (stark externe-introjierte Motivation, schwach identifizierte-intrinsische Motivation). Nachfolgend beschreiben wir eingangs die Ausgestaltung dieser Motivationsprofile und verbinden diese im Anschluss mit den Ergebnissen aus dem *pattern-matching*-Verfahren, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Profilen aufzudecken.

Abbildung 1: Drei Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten



*Identifiziert/intrinsisches Motivationsprofil:* Im Kontrast zu den beiden anderen Profilen nehmen acht Befragte primär identifiziert-intrinsische Subtypen als entscheidend für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates wahr, ohne dass extern-introjizierten Motivations-subtypen eine bedeutende Rolle zugesprochen wird. Interessant ist, dass sich die Motivation dabei insbesondere auf Anreize bezieht, bei der die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf ein spezifisches Unternehmen stärker im Vordergrund stehen als eine rein intrinsische Motivation wie der Spaß an der Aufsichtsrats Tätigkeit.

So beschreibt etwa der Befragte D4, dass er sogar eine Reduzierung der Mandatsvergütung in Kauf nehmen würde, ohne dass dies die Bereitschaft zur Übernahme eines Mandates beeinflusst: „*Ich würde diesen Job wahrscheinlich auch machen, wenn ich dafür überhaupt gar kein Einkommen bekommen würde, weil im Prinzip, wenn Sie schauen würden, was nach der satzungsgerechten Abführung übrig bleibt, das lohnt sich nicht wirklich*“. Dies kann insbesondere dadurch erklärt werden, dass die Befragten in diesem Motivationsprofil das Aufsichtsratsmandat als eine Ergänzung zu anderen Tätigkeiten wahrnehmen. Dies betrifft dabei sowohl interne Betriebsangehörige, als auch externe Gewerkschaftsangehörige. So macht die Betriebsvertreterin G1 deutlich, dass „*im Aufsichtsrat die Konzernthemen zusammenlaufen und, wenn Sie das auch entsprechend ausfüllen möchten, brauchen Sie auch die Information, müssen mit eingebunden sein und natürlich will ich auch Einfluss darauf nehmen*“. In ähnlicher Weise äußert sich die Gewerkschaftsvertreterin B2: „*Also ich bin auch noch im Aufsichtsrat bei [Name eines Unternehmens] und da war schon interessant so ein Lifestyle-Unternehmen [kennenzulernen]. Und da ich bei [Name der Gewerkschaft] im Fachbereich [Name des Fachbereichs] tätig bin, habe ich auch mit Kollegen aus diesem Unternehmen zu tun, die ich betreue. Und da war das schon interessant das anzunehmen und [ich] habe es bis jetzt auch nicht bereut*“.

*Ausgeglichenes Motivationsprofil:* Die größte Anzahl der Befragten (20 Interviewpersonen) verweist sowohl auf extern-introjizierte als auch identifiziert-intrinsische Subtypen der Motivation, die zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bewegen. Wir bezeichnen dieses Motivationsprofil als *ausgeglichene*, da hier eine relativ gleichmäßige Verteilung zwischen den verschiedenen Motivationssubtypen vorliegt.

Die Dualität verschiedener Motivationssubtypen zeigt sich etwa bei der Befragten B1: *„Ich sag Ihnen ganz ehrlich, also in erster Linie ist das Geld schön, aber ich würde es für mich jetzt, das hört sich vielleicht kitschig für Sie an, für das Unternehmen tun. Ich tue es auch in erster Linie für das Unternehmen“*. Bei dieser Aussage wird deutlich, dass die Befragte durchaus die monetären Anreize eines Aufsichtsratsmandates zu schätzen weiß, gleichzeitig aber der Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen eine größere Bedeutung zuschreibt. Innerhalb dieses Motivationsprofils lassen sich dabei auch deutliche Unterschiede in der Priorisierung einzelner Motivationssubtypen feststellen. So zeigt etwa der Befragte C2 ein eher untergeordnetes Interesse an der Mandatsvergütung (*„das spielt für mich eine zweitrangige Rolle“*), während etwa der Suche nach einer Herausforderung (*„[ich] war eben neugierig auf die Abläufe im Aufsichtsrat“*) eine stärkere Bedeutung zukommt. Im Einklang mit der Literatur (Graves et al., 2015) deutet dies darauf, dass sich auch innerhalb der Profile Unterschiede hinsichtlich der Priorisierung von Motivationssubtypen ergeben.

In Abgrenzung zu dem identifiziert/intrinsischen Motivationsprofil steht bei den Interviewpersonen eine stärker instrumentell geprägte Repräsentation der Beschäftigteninteressen eines bestimmten Unternehmens im Vordergrund. Interessant ist dabei, dass interne Betriebsvertreterinnen und -vertreter die Übernahme eines Mandats eher aus innerer Überzeugung (identifizierte Motivation) wahrnehmen: *„[Das Mandat ist] auch eine Informationsquelle, um besser einzuschätzen, was sind denn da möglicherweise die Folgen für die Arbeitnehmer“* (M1). Bei externen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern überwiegt dazu im Gegensatz die Zweckdienlichkeit (introjizierte Motivation) der Repräsentation von Beschäftigteninteressen im Aufsichtsrat: *„Ich bin auch qua Funktion, qua Aufgabe hier und auch mit einem bestimmten Auftrag, in Führungsstrichen, in diesem Aufsichtsrat“* (I1). Diese Aussagen zeigen, dass bei den unternehmensinternen und -externen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern der Betriebs- bzw. Gewerkschaftsseite teils erhebliche Unterschiede auf einzelnen Motivationssubtypen bestehen. Dies liefert einen Hinweis darauf, dass diese in Bezug auf die Motivation keine vollständig homogene Gruppe darstellen.

*Introjiziert/externes Motivationsprofil:* Lediglich die Interviewpartnerin K2 weist eine stark extern-introjizierte Motivation bei einer gleichzeitig schwachen identifiziert-intrinsischen Motivation auf. Wir verwenden den Begriff *introjiziert/externes Motivationsprofil*, da diese Interviewte ausschließlich auf instrumentelle Anreize im Hinblick auf die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats verweist: *„[Es] sollte eine Festvergütung geben und Sitzungsgeld, weil das dürfen wir nämlich behalten. Da bin ich dann doch ein bisschen egoistisch“*.

Dabei sticht die hohe Bedeutung der Mandatsvergütung für die Annahme eines Aufsichtsratsmandats hervor (*„also ich finde, dass die Arbeit honoriert werden [sollte]“*), wobei insbesondere auf die Aufgabenverdichtung und dem damit einhergehenden höheren zeitlichen Engagement verwiesen wird: *„Ich bin der Meinung, dass das zu viel ist, was wir ab-*

*führen, weil die Funktion sich einfach so verändert hat, dass das nicht mehr zeitgemäß ist. Weil wir sehr viel mehr Zeit und alles investieren müssen, als das sicherlich früher so gewesen ist. Also insofern, denke ich, ja, das müsste sich da verändern“.* Interessant ist weiterhin, dass die Befragte auf eine klare Priorisierung hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Motivationssubtypen verweist, bei der stark externe Anreize die Bedeutung von identifiziert-intrinsischer Motivation überlagern: *„Naja, ich würde das genauso wie Anteilseigner machen, wenn ich zwei Angebote habe und der eine sagt, dafür kriegst du so viel Geld, der andere sagt, so viel Geld, ja, warum entscheide ich mich denn dann? Entweder ich habe eine besondere Beziehung zu dem Unternehmen, dass man sich dafür entscheidet, aber ansonsten nach dem Geld“.*

## 5.2 Unterschiede in den Motivationssubtypen bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern

Neben der Darstellung der unterschiedlichen Relevanz von verschiedenen Motivationssubtypen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats untersucht unsere Studie die Frage, wie sich die Unterschiede zwischen den einzelnen Motivationsprofilen ausbilden und welche Einflussgrößen dafür ausschlaggebend sind. Die induktiven Vergleiche zwischen den Befragten anhand des *pattern-matching*-Verfahrens verweisen dabei auf zwei Einflussgrößen des sozialen Kontexts der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter, die wir als „Unterstützung des persönlichen Netzwerks“ und die „Heranführung an das Mandat“ bezeichnen. Die Benennung der beiden Einflussgrößen leiten sich aus der Selbstbestimmungstheorie ab, bei der diese im Faktor *workplace context* zusammengefasst werden (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). *Tabelle 4* führt die jeweiligen Ausprägungen der Einflussgrößen sowie ausgewählte Beispiele, die wir im Anschluss erläutern, auf.

*Unterstützung des persönlichen Netzwerks:* In Einklang mit der Literatur (Moran et al., 2012) erweist sich insbesondere die *Unterstützung des persönlichen Netzwerks* als zentrale Einflussgröße für die Erklärung der unterschiedlichen Motivationsprofile. Die Interviewpartnerin K2 (introjiziert/externes Profil) zeigt etwa vergleichsweise *geringe* Verbindungen zur zukünftigen Kollegenschaft im Aufsichtsrat. Zum Beispiel macht die Befragte deutlich, dass die Aufsichtsratsstätigkeit *„eine völlig neue Welt darstelle“*, für die sie sich *„alles selbst zusammenfinden“* müsse. In Folge dessen gestaltete sich die Einarbeitung in die Aufsichtsratsstätigkeit als aufwändig, gerade da noch kein persönliches Verhältnis zu den anderen Mitgliedern bestand: *„Gut, ich kannte die, die vorher im Vorstand bei [Name des Unternehmens] waren, aber die anderen kannte ich alle nicht. Da gab es vor der ersten Sitzung auch irgendwie kein Gespräch, um sich kennenzulernen. [...] Von unseren zehn Arbeitnehmervertretern waren neun neue [Mitglieder]“.*

**Tabelle 4:** Beispiele für Einflussgrößen des sozialen Kontexts zur Ausbildung von Motivationsprofilen

Motivations- profile	Einflussgröße: Unterstützung des persönlichen Netzwerks		Ausprä- gung	Einflussgröße: Heranführung an das Mandat	
	Ausprä- gung	Ankerbeispiele		Ankerbeispiele	
Introjiert/ externes Motivations- profil	Gering	„Das ist eine völlig neue Welt, weil man kann keinen fragen, wie macht man es richtig, das musste man sich alles selber zusammenfinden.“ (K2)	Kurzfristig- formal	„Da gibt es ein Seminar und unterhält sich drüber, wer kommt dafür infrage und dann wählt man halt schon diese Liste. Die Reihung der Liste wird bestimmt, das wird praktisch über den Gesamtbetriebsrat gesteuert.“ (K2)	
Ausge- glichenes Motivations- profil	Hoch	„Also Aufsichtsratsvertreter bin ich deshalb geworden, weil ich über Jahre Betriebsratsmitglied bin und mich da an die Spitze hocharbeiten durfte und dann stand eben die Frage an, wer wird wieder Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und da waren eben meine Kolleginnen und Kollegen der Meinung, naja, der [Name des Befragten], der könnte es schon machen und könnte es auch drauf haben. Ich fühlte mich geehrt und war auch gewillt, in den Aufsichtsrat zu gehen.“ (P3) „Also ich bin mit Sicherheit, denke ich, von einem Kollegen aus meinem Standort vorgeschlagen worden. [...] Das ist eine Frage, zum einen natürlich von Kompetenz, zum anderen auch von Achtung und, ich sage mal, Vertrauen, dass man keinen übergeht, dass man ein faires Auswahlverfahren macht.“ (D3)	Langfristig- formal	„Ich bin zuständig für zwei Betriebe dieses Unternehmens, die beide bei uns im Bereich der IG Metall liegen und nach dem Ausscheiden meines Vorgängers, der vor mir diese Betriebe betreut hat und dort auch Aufsichtsratsmitglied war, war klar, dass derjenige, der die Betriebe betreut, der den Gesamtbetriebsrat betreut, auch die Arbeit im Aufsichtsrat macht.“ (P1) „Wir haben uns mal das Thema [Einzug in den Aufsichtsrat] vorgenommen und das kann man ja nur sinnvoll tun, wenn man sich schon vorher mal darüber informiert, was überhaupt mit dem Amt verbunden ist. Nicht nur an Pflichten und Konsequenzen und möglichen juristischen Konsequenzen, sondern was einem das überhaupt bieten könnte.“ (A2)	
Identifiziert/ intrinsisches Motivations- profil	Hoch	„Ich bin seit vielen Jahren Betriebsratsvorsitzende, in anderen Funktionen [...] gewesen, dann hat man mich gefragt, ob ich mir das zutrauen würde.“ (G1) „Ich bin zu meiner Kollegin gegangen und hab gesagt 'das würde mich interessieren', und meine Kollegin sagte 'du hast Recht, dich kennen so viele'.“ (B4)	Langfristig/ aus Eigen- initiative	„Ich wollte mich gerne weiter engagieren.“ (L1) „Man kennt sich aus der täglichen Arbeit. Ich pflege eine intensive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der [Name des Unternehmens] und dem Betriebsratsvorsitzenden.“ (J1)	

Im Gegensatz dazu zeigen stärker identifiziert und intrinsisch motivierte Personen eine *hohe* Einbindung in organisationale Netzwerke, zumeist in Form vormaliger Gremientätigkeiten oder persönlicher Kontakte zu einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern. Dies gilt für Interviewpersonen aus dem ausgeglichenen und identifiziert/intrinsischen Motivationsprofil in gleicher Weise. Eine besondere Ermutigung für die Annahme des Mandats aus diesem Netzwerk geht dabei einher mit der wahrgenommenen persönlichen Bedeutung einer Aufsichtsrats-tätigkeit. Die Befragte B4 (identifiziert/intrinsisches Profil) verweist exemplarisch auf ihre langjährige Tätigkeit als Betriebsrätin, wodurch ihr eine große Unterstützung, Mut und Vertrauen für eine Kandidatur für den Aufsichtsrat zugesprochen wurde: *„Ich bin zu meiner Kollegin gegangen und hab gesagt ‚das [Mandat] würde mich interessieren. Ich könnte mich doch einfach mal zur Wahl stellen‘. Dann sagt meine Kollegin ‚Eigentlich hast*

*Du Recht. Dich kennen so viele‘ – weil ich dadurch, dass ich die Seminare begleitet habe, die Führungsakademie und [Unternehmensstandort] betreut [habe], hat meine Kollegin gesagt ‚Dich kennen ja alle. Wer sollte denn sonst das machen?!‘. Gleichsam verweist der Befragte D3 (ausgeglichenes Profil) darauf, dass die Unterstützung seines persönlichen Netzwerks ein Ausdruck von „Kompetenz“, „Achtung“ und „Vertrauen“ gegenüber seiner Person darstellt und die Übernahme eines Mandats als selbstbestimmt wahrgenommen wird.*

*Heranführung an das Mandat:* Eine zweite Einflussgröße für die Erklärung unterschiedlicher Motivationsprofile liegt in einem weiteren Aspekt des sozialen Kontexts, der Art und Weise der Heranführung an das Mandat. Bei der Befragten K2 (introjiert/externes Profil) erfolgte die Ansprache auf *formal-kurzfristigem* Wege ohne große Vorankündigung in Folge einer entsprechenden Platzierung auf einer Aufsichtsratswahlliste von Seiten der gewerkschaftlich-organisierten Betriebsvertreterinnen und -vertreter. Eine langfristige Heranführung an ein mögliches Aufsichtsratsmandat war dabei für die Befragte nicht zu erkennen: *„Wir wurden mehr oder weniger ins kalte Wasser geworfen. Und wir hatten ganz am Anfang große Schwierigkeiten, weil man uns erst von [Name des Unternehmens] versprochen hat, ihr kriegt ein Seminar. Dann haben wir immer Bitte, Bitte gesagt und dann kam nix“.* Daraus resultierte eine relativ überraschende Ansprache mit geringer Vorlaufzeit und eine damit einhergehende Unsicherheit hinsichtlich der Mandatsübernahme: *„Das war da am Anfang schon ziemlich aufregend, weil man kann keinen fragen, wie macht man es richtig, oder wen man fragt, das musste man sich irgendwie alles so selber zusammenfinden“.*

Im Gegensatz dazu verfügen die stärker identifiziert-intrinsisch motivierten Befragten über ein deutlich *langfristigeres* Verhältnis mit dem entsprechenden Aufsichtsrat. Dieser Effekt entsteht dabei unabhängig von einer Organisationsmitgliedschaft, sondern etwa im Rahmen von Vorträgen oder der Zusammenarbeit in Gremien anderer Unternehmen. Die Aussage des Befragten A2 (ausgeglichenes Profil) zeigt, wie eine kontinuierliche Heranführung an das Unternehmen ein hohes Interesse an der Aufsichtsratsstätigkeit wecken konnte: *„Wir haben uns mal das Thema [Einzug in den Aufsichtsrat] vorgenommen und das kann man ja nur sinnvoll tun, wenn man sich schon vorher mal darüber informiert, was überhaupt mit dem Amt verbunden ist. Nicht nur an Pflichten und Konsequenzen und möglichen juristischen Konsequenzen, sondern was einem das überhaupt bieten könnte. Man sollte ja nur was machen, wenn es auch eine gewisse Bereicherung darstellt“.*

Im Unterschied dazu erfolgt bei den Befragten des identifiziert/intrinsischen Profils die Heranführung an das Mandat weniger formal, sondern stärker auf Basis von *Eigeninitiative*. Exemplarisch zeigt die Befragte J1, dass die Heranführung an das Mandat aus einer *„intensiven Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der [Name des Unternehmens] und dem Betriebsratsvorsitzenden“* resultierte. Das hohe Maß an Eigeninitiative bei der Heranführung an das Mandat wird auch bei der Befragten B4 deutlich: *„Ich wollte mich gerne weiter engagieren [...]. Zu dem Zeitpunkt war ich auch, glücklicherweise muss ich sagen, eine der wenigen Kandidaten, die internationale Erfahrung zu dem Zeitpunkt schon hatten, das heißt, ich habe Tochtergesellschaften besucht, habe auch eng mit denen Kontakt damals schon gehabt und habe durch die Position in der Fachabteilung [Name der Abteilung] auch vom Business her so eine Schnittstellenfunktion zwischen Produktion und Vertrieb“.*

## 6. Diskussion

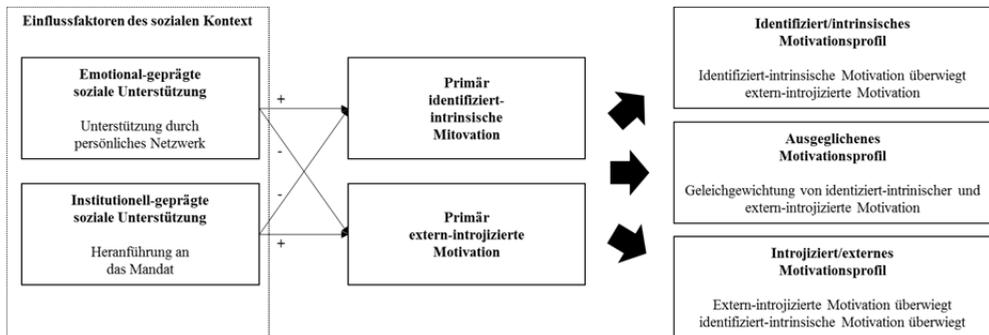
Unser Beitrag untersucht, wie Einflussgrößen des sozialen Kontexts Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motiviert. In Ergänzung zu Analysen, die sich auf die Annahmen der *agency theory* (Fama & Jensen, 1983) bzw. *stewardship theory* (Davis et al., 1997) stützen, zeigen unsere Ergebnisse, dass die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats aus einer Vielzahl parallel auftretender Motivationssubtypen resultiert (Gagné & Deci, 2005), deren Relevanz einer individuellen Bewertung unterliegt (Moran et al., 2012).

Unsere Studie stellt einen ersten Schritt für die umfassendere Betrachtung der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern dar. Die Ergebnisse zeigen, dass die Übernahme eines Mandats in erster Linie eine autonom-selbstbestimmt motivierte Handlung darstellt, die der Erreichung individueller Bedürfnisse (z.B. persönliche Karriereziele, Übernahme von Verantwortung) dient. Gleichsam wird die Mandatsübernahme auch durch innere und externe Anreize bestimmt, bei der Belohnungen (z.B. Vergütung), die Vermeidung von Sanktionen (z.B. Haftungsrisiken) und Stolz (z.B. auf die Reputation eines Unternehmens) im Vordergrund stehen. Diese Subtypen treten dabei parallel auf und resultieren in individuellen Motivationsprofilen, die sich im Grad der Selbstbestimmtheit unterscheiden. Dieser personenzentrierte Ansatz verweist, im Einklang mit der Literatur (Rost et al., 2010; Van den Broeck et al., 2013; Walther et al., 2017), auf beträchtliche motivationale Unterschiede zwischen den Befragten, die bei quantitativen Erhebungen im Aufsichtsratskontext vernachlässigt werden (Guerrero et al., 2015; Guerrero & Séguin, 2012). Einerseits zeigt sich, dass die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Mandats durch das in deutschen Aufsichtsräten starke *stakeholder*-orientierte Interesse geprägt ist (Jackson, 2005). Im Kontrast zu *shareholder*-orientierten Kontexten wie den USA, bei denen insbesondere die Vergütungsanreize eine bedeutende Rolle spielen (Feldman & Montgomery, 2015; Yermack, 2004), erweisen sich bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern vor allem identifiziert-intrinsische Motivationsaspekte als entscheidend.

Andererseits wird deutlich, dass sich hinsichtlich der Motivation auch Unterschiede zwischen den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern ergeben. So zeigt unsere Analyse, dass betriebliche Vertreterinnen und Vertreter die Beschäftigtenrepräsentation stärker aus innerer Überzeugung wahrnehmen, während für externe Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter die Zweckdienlichkeit der Interessensvertretung entscheidend ist. Dies stimmt mit konzeptionellen Überlegungen überein, wonach Betriebsvertreterinnen und -vertreter über eine stärker intrinsisch-geprägte Motivation verfügen als externe Mitglieder im Aufsichtsrat (Osterloh & Frey, 2006) und unterstreicht, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter keine homogene Gruppe bilden (Duran & Pull, 2014; Jansen, 2013). Auch in der Mitbestimmungsforschung wird diesem Sachverhalt zunehmend eine stärkere Bedeutung zugemessen (Fauver & Fuerst, 2006; Jirjahn, 2011), allerdings konzentrieren sich diese Untersuchungen bisher zumeist auf die Auswirkungen dieser Unterschiede auf den Unternehmenserfolg. Unser Fokus auf die Selbstbestimmungstheorie ergänzt die bestehenden Ansätze aus einer psychologischen Perspektive und zeigt, wie sich individuelle Beweggründe für ein bestimmtes Handeln in der Ausgestaltung von Motivationsprofilen niederschlagen.

Weiterhin zeigen unsere Ergebnisse, dass die Ausbildung von Motivationsprofilen mit dem jeweiligen sozialen Kontext korrespondiert. Im Einklang mit der Literatur zur Selbstbestimmungstheorie (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Moran et al., 2012) verdeutlichen unsere Ergebnisse insbesondere die Unterstützung des persönlichen Netzwerks und die Art und Weise der Heranführung an das Aufsichtsratsmandat als zwei Einflussgrößen des sozialen Kontexts. Die Unterstützung durch persönliche Netzwerke fördert dabei die emotionale Bedeutung einer möglichen Aufsichtsrats Tätigkeit (z. B. durch entgegengebrachte Empathie und Vertrauen), wodurch die Annahme eines Mandats stärker autonom aus persönlichem Antrieb anstatt auf Basis externer Anreize erlebt wird. Gleichsam steigert eine langfristige Heranführung an ein Mandat die persönliche Bindung an den jeweiligen Aufsichtsrat, zum Beispiel in Form einer langfristigen Planung für freiwerdende Posten. In der Folge vergrößert sich die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe und verringert damit eine rein instrumentell motivierte Mandatsübernahme. Dies verweist auf die hohe Bedeutung der sozialen Unterstützung für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats aus selbstbestimmten Gründen (Gagné et al., 2010; Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013). Aus der Sicht der Selbstbestimmungstheorie verringert sowohl eine emotional-geprägte (Unterstützung des persönlichen Netzwerks) als auch eine institutionell-geförderte (Heranführung an das Mandat) soziale Unterstützung den wahrgenommenen äußeren Anreiz zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats, wodurch Anreize als stärker selbstbestimmt und weniger kontrolliert wahrgenommen werden (Deci et al., 1999). *Abbildung 2* fasst die dargestellten Zusammenhänge grafisch zusammen.

*Abbildung 2:* Zusammenfassung der Einflussfaktoren von Motivationsprofilen



Unsere Ergebnisse bieten auch Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage, wie Personen auf Arbeitnehmerseite zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bewegt werden können. An erster Stelle ist es dabei wichtig, dass bei der Ansprache von möglichen Kandidierenden verschiedene Motivationssubtypen berücksichtigt werden. Im Unterschied zu Anteilseignervertreterinnen und -vertretern sollten dabei insbesondere „weiche“ Faktoren wie die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung, die persönliche Weiterentwicklung oder die Chancen auf die Karriereentwicklung betont werden. An zweiter Stelle implizieren die Ergebnisse, dass die Ansprache potentieller Mandatsinteressierten auf individueller Basis erfolgen sollte. Wenngleich ein überwiegender Anteil der Interviewten eine Kombination

aus autonomen und kontrollierten Subtypen der Motivation aufweist, ist für einzelne Befragte der Vergütungsbestandteil bei der Übernahme eines Aufsichtsratsmandats nicht zu unterschätzen. Um auch solche Personen anzusprechen, bieten sich – zur Vermeidung der Verdrängung eher autonomer Motivationssubtypen – einerseits eine frühzeitige Bindung an das Unternehmen und die Aktivierung des persönlichen Netzwerks an. Andererseits stellt die Vergütung für einige Interviewpersonen eine wichtige Teilvoraussetzung zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats dar. Solcherart Motivierte könnten etwa durch eine verstärkte Kopplung der Mandatsvergütung an den Arbeitsaufwand des jeweiligen Aufsichtsrats gewonnen werden. Zur Untersuchung der Auswirkungen einer solchen Kopplung auf die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat schlagen wir weitere Forschungsarbeiten vor, wie wir nachfolgend erläutern.

## 7. Weiterer Forschungsbedarf

Weiterer Forschungsbedarf besteht insbesondere in einer quantitativen Betrachtung der Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren möglichen Verbindung mit den Auswirkungen auf die Aufsichtsratsarbeit. Dazu kann etwa eine Erhebung per Fragebogen angestrebt werden, um ein statistisch-repräsentatives Bild der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren Einflussfaktoren zu erhalten. Dies betrifft insbesondere das „introjizierte-externe“ Motivationsprofil. Durch ein solches Vorgehen können daneben auch die Herausforderungen in Bezug auf mögliche retrospektive sowie sozial erwünschte Antworten durch die Interviewten einer weitergehenden Überprüfung unterzogen werden. Ideal für ein solches Forschungsdesign wäre ein Vergleich von Kandidaten und Kandidatinnen für den Aufsichtsrat, die ein Angebot annehmen gegenüber solchen, die es ablehnen (de Jong et al., 2014). Die internationale Forschung zur Selbstbestimmungstheorie stellt ein validiertes Instrumentarium zur Verfügung, die auf den Aufsichtsratskontext übertragen werden kann (vgl. z.B. Gagné et al., 2010; Gagné et al., 2015). Dabei ist zu beachten, dass sich Primärdatenerhebungen zu Aufsichtsräten auf Grund der Exponiertheit der Gremien in der Öffentlichkeit häufig schwierig gestalten (Huse et al., 2011; Leblanc & Schwartz, 2007; Walther, Morner & Calabrò, 2017).

Daneben können weitere Forschungsbemühungen darüber Auskunft geben, inwieweit die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern auch die Entscheidungsfindung und Effektivität im Aufsichtsrat beeinflusst. Solche Studien könnten einerseits, als Erweiterung zu unserem qualitativen Ansatz, auf quantitative Zeitreihenanalysen zurückgreifen, um dadurch die Repräsentativität unserer Ergebnisse zu überprüfen. Andererseits lassen sich so auch die Effekte auf quantifizierbare Erfolgsvariablen, wie z.B. den Einfluss der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter auf Aufsichtsratsentscheidungen untersuchen. Zur Untersuchung solcher Zusammenhänge besteht in der internationalen Aufsichtsratsforschung auch bereits ein empirisches Instrumentarium (Huse, Nielsen & Hagen, 2009; Schønning et al., 2018; Zattoni, Gnan & Huse, 2015), welches auf den deutschen Aufsichtsratskontext übertragen werden kann.

## Literatur

- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2008). Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46 (1), 154-171. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.06.002>
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Arenberg, P. & Eck-Philipp, C. (2014): Nicht nur suchen - auch finden wollen. *Harvard Business Manager*, 6/2014, 90-95.
- Arnegger, M., Hofmann, C., Pull, K. & Vetter, K. (2010). Unterschiede in der fachlichen und demographischen Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte – Eine empirische Analyse für HDAX- und SDAX-Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 70 (3), 239-257.
- Bailey, B. C. & Peck, S. I. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance. An International Review*, 21 (2), 131-146. <https://doi.org/10.1111/corg.12008>
- Boivie, S., Graffin, S., Oliver, A. G. & Withers, M. (2016). Come aboard! Exploring the effects of directorships in the executive labor market. *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1681-1706. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0840>
- Boivie, S., Graffin, S. D. & Pollock, T. G. (2012). Time for me to fly: Predicting director exit at large firms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1334-1359. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1083>
- Clausen, S. & Eigendorf, J. (2014). Die neuen Königsmacher. *Welt am Sonntag*, 19.01.2014.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- de Jong, A., Hooghiemstra, R. & Van Rinsum, M. (2014). To accept or refuse an offer to join the board: Dutch evidence. *Long Range Planning*, 47 (5), 262-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.06.001>
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments: Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Duran, M. & Pull, K. (2014). Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zur fachlichen und geschlechtlichen Diversität von Aufsichtsräten: Erkenntnisse aus einer qualitativ-explorativen Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 21 (4), 329-351. <https://doi.org/10.1688/indb-2014-04-duran>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (1), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fauver, L. & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics*, 82 (3), 673-710. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.005>

- Feldman, E. R. & Montgomery, C. A. (2015). Are incentives without expertise sufficient? Evidence from Fortune 500 firms. *Strategic Management Journal*, 36 (1), 113-122. <https://doi.org/10.1002/smj.2211>
- Fleiss, J. L., Levin, B. & Paik, M. C. (2013). *Statistical methods for rates and proportions*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gahlen, H. (2012). Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. In Grundei, J. & Zaumseil, P. (Hrsg.). *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven* (S. 222-238). Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7064-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7064-0_10)
- Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how“ of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13 (4), 710-737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gnan, L., Zattoni, A. & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41 (4), 1214-1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25 (8-9), 751-777. <https://doi.org/10.1002/smj.419>
- Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N. & Gentry, W. A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87 (1), 32-42. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.002>
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È. & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (1), 88-101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>
- Guerrero, S. & Séguin, M. (2012). Motivational drivers of non-executive directors, cooperation, and engagement in board roles. *Journal of Managerial Issues*, 24 (1), 61-77.
- Hallen, B. & Eisenhardt, K. (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 35-70. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0620>
- Hambrick, D., Misangyi, V. & Park, C. (2015). The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. *Academy of Management Review*, 40 (3), 323-344. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0066>
- Hans-Böckler-Stiftung (2014). Die Abführungen an die Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/foerderer\\_richtlinie\\_2014.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/foerderer_richtlinie_2014.pdf) (letzter Abruf: 19.08.2018).

- Hillman, A. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Nicholson, G. & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19 (3), 441-456. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0355>
- Höpner, M. & Müllenborn, T. (2010). Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17 (1), 7-29. <https://doi.org/10.1688/1862-0035>
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A. & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>
- Huse, M., Minichilli, A., Nordqvist, M. & Zattoni, A. (2011). Board tasks in small firms: The importance of motivation and evaluations. *Sinergie Italian Journal of Management*, 75 (8), 17-36.
- Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89 (4), 581-597. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0018-4>
- Jackson, G. (2005). Stakeholders under pressure: Corporate governance and labour management in Germany and Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (3), 419-428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00436.x>
- Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10-1007/978-3-658-01432-2>
- Janssen, S., van Vuuren, M. & de Jong, M. D. T. (2014). Motives to mentor: Self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. *Journal of Vocational Behavior*, 85 (3), 266-275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.002>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jirjahn, U. (2011). Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. *Schmollers Jahrbuch*, 131 (1), 3-57. <https://doi.org/10.3790/schm.131.1.3>
- Jünger, C. (2013). *Die Motivation deutscher Aufsichtsräte: Eine qualitativ-empirische Untersuchung bei Anteilseignervertretern*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02539-7>
- Jürgens, U., Lippert, I. & Gaeth, F. (2008). *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845211114>
- Leblanc, R. & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 843-851. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00617.x>
- Lorsch, J. W. & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Machold, S. & Farquhar, S. (2013). Board task evolution: A longitudinal field study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 147-164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T.-Y. & Liu, Z.-Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>

- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2005). Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein Soziales Dilemma. In Schauenberg, B., Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.). *Institutionenökonomik als Managementlehre* (S. 333-364). Wiesbaden, Gabler.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-322-91307-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-322-91307-4_15)
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2006). Shareholders should welcome knowledge workers as directors. *Journal of Management & Governance*, 10 (3), 325-345.  
<https://doi.org/10.1007/s10997-006-9003-4>
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Rost, K., Weibel, A. & Osterloh, M. (2010). Good organizational design for bad motivational dispositions? *Die Unternehmung*, 64 (2), 107-136.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Schønning, A., Walther, A., Machold, S. & Huse, M. (2018). The Effects of Directors' Exploratory, Transformative and Exploitative Learning on Boards' Strategic Involvement: An Absorptive Capacity Perspective. *European Management Review*,  
 Online First, <https://doi.org/10.1111/emre.12186>.
- Schulzen, A. (2013). *Rollenverständnis und Vergütung des deutschen Aufsichtsrats: Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00471-2>
- Shen, W. (2005). Improve board effectiveness: The need for incentives. *British Journal of Management*, 16(s1), S81-S89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00449.x>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H. & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (1), 69-78. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.005>
- Veltrup, D. B., Molleman, E., Hooghiemstra, R. & van Ees, H. (2018). The relationship between tenure and outside director task involvement: A social identity perspective. *Journal of Management*, 44 (2), 445-469. <https://doi.org/10.1177/0149206315579510>
- Walther, A., Möltner, H. & Morner, M. (2017). Non-executive director's motivation to continue serving on boards: A self-determination theory perspective. *Corporate Governance: An International Journal of Business in Society*, 17 (1), 64-76. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2016-0120>
- Walther, A., Morner, M. & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35 (3), 351-361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Yermack, D. (2004). Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors. *The Journal of Finance*, 59 (5), 2281-2308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00699.x>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

## Anhang: Interviewleitfaden

<b>Leitfrage 1 – Mandatsübernahme</b>	
<b>Können Sie uns berichten, wie Sie zu Ihrem Mandat gekommen sind?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit wem haben Sie dabei gesprochen?</li> <li>• Können Sie uns den Prozess genauer beschreiben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was waren Ihre (persönlichen) Gründe, das Mandat anzunehmen?</li> <li>– Würden Sie das Mandat heute aus denselben Gründen nochmal annehmen?</li> </ul> </li> <li>• Würden Sie in das Mandat eingeführt? Wie war das am Anfang?</li> <li>• <i>Wenn weibliches oder ausländisches Aufsichtsratsmitglied:</i> Sie sind die/der einzige Frau/Internationale/r im Aufsichtsrat. Was bedeutet das für die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat?</li> </ul>

<b>Leitfrage 2 – Entscheidungsprozesse – Prüfungsausschuss</b>	
<b>Können Sie mir eine Situation im Prüfungsausschuss beschreiben, in der es zu Meinungsverschiedenheiten/einer kontroversen Diskussion kam? Wie kam es dazu? Wer war dabei maßgeblich involviert?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfungsausschuss-vorsitzender</li> <li>– Aufsichtsratsvorsitzender</li> <li>– Weitere Mitglieder</li> <li>– Vorstand</li> <li>– Leiter Controlling</li> <li>– Wirtschaftsprüfer</li> </ul> </li> <li>• Wann wurden Sie in das Thema involviert? Wann wurde es ein Thema des gesamten Ausschusses / Aufsichtsrats?</li> <li>• Inwiefern wurde die kontroverse Diskussion im Aufsichtsrat weitergeführt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern waren Sie in die Diskussion eingebunden? Welche Rolle spielten Sie dabei?</li> <li>• Welche Rolle spielte der Prüfungsausschussvorsitzende in diesem Prozess? Wie hat der Prüfungsausschussvorsitzende versucht, den Konflikt zu moderieren?</li> <li>• Welche Rolle spielte der Aufsichtsratsvorsitzende in der Auseinandersetzung?</li> <li>• Wurde bei Ihnen schon ein Finanzexperte (im Sinne des BilMoG) benannt / thematisiert?</li> <li>• Inwiefern ergeben sich dadurch Änderungen im Prüfungsausschuss / Aufsichtsrat (erhöhte Verantwortung, Haftung für die Person des Finanzexperten)?</li> <li>• <i>Wenn Prüfungsausschussmitglied:</i> Bitte beschreiben Sie mir kurz, wie Sie Mitglied des Prüfungsausschusses wurden.</li> </ul>

<b>Leitfrage 3 – Vergütung</b>	
<b>Stellen Sie sich vor, Ihre Vergütung wird wesentlich gekürzt. Was würde dies für Sie bedeuten? Welche Bedeutung hat die Mandatsvergütung für Sie?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition „wesentlich“: Wenn es für Sie erheblich wäre?</li> <li>• Würden Sie den AR deswegen verlassen? Wenn nein, warum nicht?</li> <li>• Arbeitnehmervertreter: Welche Bedeutung hätte eine Streichung der Sitzungsgelder für Sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern würde sich Ihr Verhalten ändern, wenn man das Vergütungssystem umstellen würde?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– in Richtung höherer erfolgsorientierter Anteil oder</li> <li>– Mehr fixe Vergütungsbestandteile.</li> </ul> </li> <li>• Inwiefern empfinden Sie Ihre Vergütung als angemessen?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Im Hinblick auf                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ihren Arbeitsaufwand (Vorsitz, Ausschusstätigkeit)</li> <li>– Ihre Haftung</li> <li>– Ihre Verantwortung?</li> <li>– Im Vergleich zu anderen Unternehmen?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Wie bewerten Sie das Vergütungssystem dieses Aufsichtsrats?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bemessungsgrundlagen (Erfolg, Engagement)</li> </ul> </li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Mitbestimmung + ARV	
<b>a) Bei Ihnen wurde neulich XXX (zustimmungspflichtige Geschäft, insb. Akquisition oder Verkauf eines Unternehmensteils oder einer größeren Restrukturierung) im Aufsichtsrat entschieden.</b>	
<b>Wie habe ich mir diese Entscheidungsfindung praktisch vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufsichtsratsmitglieder</li> <li>– Vorstand</li> <li>– 2. Ebene des Managements</li> </ul> </li> <li>• Wann wurden Sie erstmals mit dem Thema konfrontiert? Wann wurde es ein Thema des gesamten Aufsichtsrats?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen die Diskussionen?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– in der Vorbesprechung,</li> <li>– in den Ausschüssen und</li> <li>– im Plenum</li> </ul> </li> <li>• Wer spricht? Wie offen sind Diskussionen? Wie hat der Vorsitzende die Diskussionen geleitet/moderiert?</li> <li>• Wie lief die offizielle Beschlussfassung ab?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wurde das Thema nochmals offen diskutiert?</li> <li>– Wie hat der Vorsitzende die Beschlussfassung moderiert?</li> </ul> </li> <li>• An welcher Stelle kam es zu Meinungsverschiedenheiten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie wurde damit umgegangen?</li> <li>– Wie hat der Vorsitzende versucht, diese Konflikte zu moderieren?</li> </ul> </li> <li>• Welche Rolle spielt der Vorsitzende in diesem Prozess?</li> <li>• Inwiefern waren sie mit dem geschilderten Entscheidungsprozess zufrieden?</li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Kandidatenvorschläge + ARV	
<b>b) Bei Ihnen wurde XXX (neubestelltes AR-M) auf der Hauptversammlung 200X neu in den AR berufen. Wie habe ich mir so einen Nominierungsprozess vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?</li> <li>• Wann wurden Sie erstmals mit dem Thema konfrontiert?</li> <li>• Wie muss ich mir eine <u>Nominierungsausschuss-Sitzung</u> vorstellen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Nachfragen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie kam das Anforderungsprofil zustande?</li> <li>– Inwieweit setzen Sie externe Berater bei der Suche ein?</li> <li>– Wie wird gewährleistet, dass diese Vorschläge auch von den Aktionären mitgetragen werden?</li> <li>– Wie läuft die offizielle Beschlussfassung im Aufsichtsrat ab?</li> </ul> </li> <li>• <i>Wenn Nominierungsausschussmitglied:</i> Was ist Ihre Rolle im Ausschuss?</li> <li>• Was ist die <u>Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden</u> in diesem Prozess?</li> <li>• Inwiefern waren sie mit dem geschilderten Entscheidungsprozess <u>zufrieden</u>?</li> <li>• Wie läuft die Nominierung im Gegensatz dazu bei einer <u>Wiederbestellung</u> ab? Inwieweit wird dabei Evaluation der Performance des Aufsichtsratsmitglieds vorgenommen?</li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Mitbestimmung + ARV	
<b>c) Bei Ihnen wurde neulich Herr/Frau YYY (Vorstandsbestellung) in den Vorstand berufen.</b>	
<b>Wie habe ich mir diese Bestellung praktisch vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<b>Identisch mit Leitfrage 4a)</b>	<b>Identisch mit Leitfrage 4a)</b>

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; McAleve, 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.).

## 2. Theoriebausteine zur Analyse von Betriebsratsgründungen: Interessenpolitische Deutungsmuster und kollektive Identität

Die Annahme, wonach Interessenhandeln im Rahmen kapitalistischer Lohnarbeit von einem strukturellen Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit geprägt ist, teilt der vorliegende Text mit vielen – häufig marxistisch inspirierten - Studien industrieller Beziehungen. In der Tradition des *interessentheoretischen Ansatzes einer politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen* (Schmidt, & Trinczek, 1999; Bosch et al., 1999; Artus et al., 2001) wird der - im orthodoxen Marxismus gewöhnlich vom Kapitalverhältnis abgeleitete - Interessenbegriff allerdings konstruktivistisch und interaktionistisch gewendet (Trinczek, 1986). Dies gelingt dadurch, dass Interessenlagen sowohl der abhängig Beschäftigten als auch des Managements als keineswegs einheitlich und eindeutig begriffen werden, sondern als „hochgradig komplex und in sich widersprüchlich“ (Schmidt, & Trinczek, 1999, S. 187). Wie die Akteur\*innen die betriebliche Weltsicht daher interpretieren, lässt sich nicht theoretisch ableiten, sondern nur empirisch erfassen. Es existiert eine große Vielfalt möglicher *Interessendeutungen*, die im Rahmen alltäglicher Interaktions- und Kommunikationsprozesse ausgehandelt und geformt werden. Im Verlauf der „ökonomischen, politischen und sozialen Betriebsgeschichte“ kristallisieren sich „üblicherweise innerbetrieblich weitgehend geteilte Standards einer ‚normalen‘ Beziehung“ zwischen Geschäftsführung und Belegschaft heraus, eine „betriebspezifisch eingefärbte ‚political culture‘ der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit mit ihren je eigenen Regeln und Ritualen“ (Bosch et al., 1999, S. 29). Aber auch andere Diskussionszusammenhänge, sei es in betrieblichen Subeinheiten (Abteilungen oder Kolleg\*innengruppen) oder auch außerbetrieblich in Freundeskreisen, in der Familie, im Rahmen politischer Initiativen und in den Massenmedien haben Einfluss auf die Interessendeutungen der Akteur\*innen. Interessenhandeln kommt somit zu Stande auf der Basis eines ergebnisoffenen Prozesses individueller sowie kollektiver Deutungsakte unter strukturierten Bedingungen, wobei die Interaktionszusammenhänge und die Interaktionsgeschichte in Betrieb und Gesellschaft eine tragende Rolle spielen.

Während der Ansatz der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen mit seinem Fokus auf historisch etablierte Normen und Routinen gut erklären kann, weshalb es zur Herausbildung stabiler Interaktionskulturen kommt, ist er weniger geeignet für die Erklärung des *Wandels* betrieblicher Deutungsmuster. Hier ist ein Blick auf Theorien sozialer Bewegungen hilfreich. Eine soziale Bewegung wird gemeinhin als „ein Netzwerk von Gruppen und Organisationen“ definiert, welches „gestützt auf eine kollektive Identität eine gewisse Kontinuität des Protestgeschehens sichert, das mit dem Anspruch auf Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels verknüpft ist“ (Roth & Rucht, 2008, S. 13). Geht es in der Bewegungsforschung also um die Analyse *gesellschaftlichen* Wandels, so lassen sich viele ihrer Einsichten auch auf *betriebliche* Transformationsprozesse anwenden. Analytisch produktiv könnten diese nicht nur für – im Folgenden analysierte – Prozesse von Betriebsratsgründungen sein, sondern allgemein für Phänomene, bei denen die kollektive Um-Deutung von Interessenlagen eine Rolle spielt, etwa Kämpfe um betriebliche Tarifbindung, gewerkschaftliches Organizing, Strategien des Union-Bustings, Tarifaueinandersetzungen, Streiks – oder ganz generell der Wandel betrieblicher Mitbestimmungskulturen.

Klassische Theorien (neuer) sozialer Bewegungen haben sich stark mit strukturellen Voraussetzungen für den Erfolg oder Misserfolg sozialer Bewegungen befasst, z.B. mit politischen Gelegenheitsstrukturen oder notwendigen Ressourcen für erfolgreiche Mobilisierung (Kern, 2008; Pettenkofer, 2010). Ohne die Rolle struktureller Faktoren in Frage stellen zu wollen, werden im Folgenden vor allem Ansätze adaptiert, die auf die zentrale Rolle *veränderter Situations- und Interessendeutungen* für das Entstehen sozialer Bewegungen fokussieren. Diese können nach Goes (2015, S. 43) auch als „kognitive Mobilisierungspotentiale“ begriffen werden. Bereits McAdam (1988, S. 134ff.) hat nachdrücklich darauf hingewiesen, dass neben veränderten Kontextfaktoren auf der Makroebene (staatliche Krisen, veränderte Gesetzgebung, gesellschaftlicher Wertewandel o.ä.) der mikropolitische Handlungskontext entscheidend dafür ist, ob sich soziale Bewegungen entwickeln. In der jüngeren Forschung wird der Wandel von Situations- und Interessendeutungen häufig durch so genannte *Framing*-Ansätze abgebildet, die ursprünglich von der Theorieperspektive Erving Goffmans ausgingen und in der Kommunikations- und Diskursanalyse erhebliche Prominenz erlangten. Framing-Ansätze konzentrieren sich auf den Prozess der Produktion, Re-Produktion und Veränderung kultureller Deutungsrahmen (Kern, 2008, S. 142ff.). Sie unterstellen zunächst ganz allgemein, dass Akteur\*innen unterschiedliche Blickwinkel (*frames*) auf ein Thema haben. Diese Frames können als Sinnhorizonte der Akteur\*innen verstanden werden. Je nach Sinnhorizont werden bestimmte Informationen und Positionen hervorgehoben, andere ausgeblendet (Matthes, 2014, S. 9f.). Frames setzen sich aus vier Bestandteilen zusammen, den sogenannten Frame-Elementen. Das erste Element ist die *Problemdefinition*. Diese ist abhängig davon, über welchen Teilbereich eines Themas gesprochen wird, also welche Informationen betont werden und welche vernachlässigt werden. Das zweite Element ist die *Ursachenzuschreibung*. Es umfasst die Frage, welcher Person oder auch Situation die Verantwortung für (Miss)erfolge zugeschrieben wird. Das dritte Frame-Element ist die *Lösungszuschreibung* bzw. die daran geknüpfte *Handlungsaufforderung*. Eine Lösungszuschreibung ist immer zukunftsgerichtet und kann auch als ein Maßnahmenbündel auftreten. Die *explizite Bewertung*, also die moralische oder evaluative Einordnung eines Sachverhalts, ist das vierte Frame-Element (Matthes, 2014, S. 11f; begrifflich etwas andere, aber inhaltlich ähnliche Differenzierungen finden sich bei Benford, & Snow, 2000; Kern, 2008, S. 142ff.; McGuire, 2013, S. 22f.; Goes, 2015, S. 46ff.). Kommunikations- und Framingprozesse finden nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt, sondern sind “an active, contentious process, which is deliberately employed by movements to build discursive and collective power and to challenge the power of oppositional forces“ (McGuire, 2013, S. 18). Es handelt sich also um kommunikative Machtkämpfe, um Deutungskämpfe. Verschiedene Interessenparteien leisten aktiv *meaning work*, d.h. Überzeugungs- und Bedeutungsarbeit.

Voraussetzung dafür, dass bestimmte interessenpolitische Deutungen zu kollektiven Mobilisierungsprozessen führen, sind laut Kelly (1998, S. 27ff.; vgl. auch McAdam, 1988) insbesondere zwei Aspekte: *Erstens* muss eine bestimmte Situation als *ungerecht bewertet* werden (Delegitimierung); *zweitens* muss sich die Auffassung durchsetzen, wonach eine *kollektive* Betroffenheit von dieser ungerechten Situation existiert (Deutung als Kollektivinteresse). Mit anderen Worten: Es braucht ein kollektiv geteiltes Unrechtsbewusstsein (Goes, 2015, S. 48f.).

- 1) *Delegitimierung* („*from dissatisfaction to injustice*“) (Kelly, 1998, S. 27): Voraussetzung jeder kollektiven Mobilisierung ist nach Kelly (1998, S. 28) „perceived injustice“, d.h. „a sense of injustice, the conviction that an event, action or situation is ‚wrong‘ or ‚illegitimate‘“ (ebd., S. 27). Schiere Unzufriedenheit mit gesellschaftlichen oder betrieblichen Bedingungen reicht also nicht aus. Wichtig ist ein normatives Werturteil, wonach gültige Legitimitätsstandards oder Gerechtigkeitsansprüche verletzt werden (Menz, 2017, S. 283). Framing-Ansätze würden davon sprechen, dass es das Framing-Element der „expliziten Bewertung“ bedarf. McAdam (1988, S. 136) bezeichnet diesen Prozess der normativen Um-Wertung auch als „cognitive liberation“, als Befreiung von herkömmlichen Denkmustern.
- 2) *Deutung als Kollektivinteresse* („*from injustice to collective interest*“) (Kelly, 1998, S. 29): Veränderte individuelle normative Situationsinterpretationen sind notwendig, aber nicht hinreichend für das Entstehen einer kollektiven Bewegung. „It isn’t enough that individual actors choose to participate in activism. Their choices must then be combined with those of others in such a way as to make group action possible“ (McAdam, 1988; S. 138). Kelly (1998, S. 30ff.) nennt drei kritische Prozesse, die den Übergang von individuellem zu kollektivem Interessenhandeln wesentlich beeinflussen: *Erstens* die Zuweisung von Erklärungsmustern für die herrschende Situation „in terms of reasons, causes or both“ („attribution“). Damit gemeint sind jene Aspekte, die Framing-Ansätze weiter differenzieren würden in „Problemdefinition“ und „Ursachenanalyse“. In ähnlicher Weise betont Kelly (1998, S. 30), dass bestimmte Situationsdeutungen mit spezifischen Handlungsaufforderungen korrelieren. Zugleich geht er über Framing-Ansätze jedoch hinaus, indem er *zweitens* die große Bedeutung der Entstehung von Gruppenidentitäten und handlungsfähiger sozialer Kollektive („Social identification“) betont sowie *drittens* die Herausbildung organisationsfähiger Führungspersonen („leadership“).

Auf die Relevanz der Entstehung von Gruppenidentitäten hat – neben Kelly - in der Mobilisierungsforschung v.a. Dieter Rucht (1995, 1996) nachdrücklich aufmerksam gemacht. Für ihn ist der Begriff der *kollektiven Identität* ein Schlüsselbegriff der Bewegungsforschung (Rucht, 1995). Zuvor hatte schon Tilly (1978, S. 8) soziale Gruppen zum Ausgangspunkt seiner Bewegungsforschung gemacht: „We can take groups as our basic units for the study of collective action. Then we typically start with a population which has some common structure and shared beliefs.“ Auch McAdams (1988, S. 137) betonte, dass „cognitive liberation“ vor allem durch „groups of people“ zustande komme, „who jointly create the meanings they will read into current and anticipated events. (...) The key phrase here is „groups of people“.“ Rucht (1995) hat ausführliche konzeptionelle Überlegungen zum Begriff der kollektiven Identität als „Desiderat der Bewegungsforschung“ angestellt. Demnach beruht kollektive Identität auf fortlaufenden Interaktionen und wird gesellschaftlich geformt (Rucht, 1995, S. 9f.). Kollektive Identität muss als soziale Konstruktion begriffen werden, die ihre bewegungsspezifische Ausprägung über ein Wechselspiel von Selbst- und Fremdbildern erhält (ähnlich Kelly, 1998, S. 30ff.). So wie Identität als Selbstbild und Selbstwahrnehmung eines Menschen eine wichtige Orientierungsfunktion für individuelles Handeln besitzt, „hängt auch die kollektive Handlungsfähigkeit sozialer Bewegungen entscheidend davon ab, wie es ihnen gelingt, eine konsistente Selbstbeschreibung gemeinsam zu

entwickeln“ (Kern, 2008, S. 121). Die Herstellung einer kollektiven Identität ist ein Prozess, der sowohl Ausgangspunkt als auch Ergebnis gruppenspezifischer Mobilisierungsergebnisse ist. Erleichtert bzw. beeinflusst wird er durch folgende Dynamiken:

*Erstens* schließen mobilisierungsrelevante Gruppenidentitäten häufig an soziale Kategorien an, die gesellschaftlich als strukturell gegeben konstruiert werden. Die Herausbildung einer sozialen Bewegung fällt leichter, wenn das Problem, dem eine soziale Bewegung entgegentritt, nicht nur zufällige und einzelne Personen betrifft, sondern eine bestimmte soziale Kategorie, etwa Frauen, Migrant\*innen oder Arbeiter\*innen (categoric). Mit Kelly (1998, S. 30) könnte man auch von der Relevanz der „social identity“ sprechen, „which comprises the social categories to which we belong and the positive or negative evaluations of those categories“. Wenn eine solche sozial konstruierte Interessengruppe darüber hinaus alltagsweltlich miteinander verbunden ist, also innerhalb eines mehr oder weniger festen Netzwerkes (network) verortet werden kann, spricht man auch von einem *catnet*. Solche *catnets* können entscheidend dabei helfen, spezifische Probleme oder Interessen einzelner Individuen als gemeinsame Interessen einer Gruppe von Menschen zu (re-)interpretieren.

*Zweitens* ist im Zuge machtpolitischer Deutungskämpfe systematisch mit Gegenbewegungen, „Counter-Framing“ (McGuire, 2013, S. 26) oder sogar „Counter-Organizing“ (Boewe & Schulten, 2015, S. 29ff.) zu rechnen. Interessenparteien, die den Status Quo aufrechterhalten möchten, setzen Machtmittel repressiv gegen entstehende Veränderungsbewegungen ein. Dies hat im Regelfall einen ambivalenten Effekt auf kollektive Identitäten: Repression erhöht die Kosten für eine Teilnahme an der Bewegung (Tilly, 1978, S. 55). Bisher unbeteiligte Personen müssen nunmehr häufig Partei ergreifen für oder gegen die Mobilisierung. Es kommt zur forcierten Spaltung zwischen Pro- und Contra-Bewegungsgruppen. Counter-Mobilisierung und Repression sind geeignet *sowohl* Distanzierungsprozesse *als auch* eine forcierte und teils modifizierte Gruppenbildung voranzutreiben. Sie können kollektive Mobilisierungen zerstören, aber auch Vergemeinschaftung fördern. Wird Repressionsversuchen widerstanden und Protest trotz Risiko erfolgreich artikuliert, „schafft“ dies „zusätzliches Vertrauen, stabilisiert die Gruppe und macht eine eindeutige und verbindliche kollektive Identität wahrscheinlicher“ (Rucht, 1995, S. 12).

Jenseits einer soliden kollektiven Gruppenidentität benötigen erfolgreiche Mobilisierungsbewegungen auch organisationsfähige Führungspersonen (*leadership*). Auf diesen Aspekt macht neben Kelly (1998, S. 32f.) auch die gewerkschaftliche Organizing-Literatur nachdrücklich aufmerksam. So weist etwa Ganz (2000; 2009) „leadership“ eine Schlüsselrolle für die „strategic capacity“ von sozialen Bewegungen zu. Er definiert „leaders as persons authorized to make strategic choices within an organization“ (Ganz, 2000, S. 1014). Wichtig sei u.a. umfassendes Wissen über den zu organisierenden Bereich sowie heterogene Lebenserfahrungen und vielfältige soziale Kontakte der Mitglieder im Führungs-Team. In anderen Worten: Führungspersonen sollten Teil möglichst vielfältiger *catnets* und alltagsweltlicher Bezugsgruppen sein - oder zumindest Wissen über diese und Zugang zu ihnen besitzen. Zentral sei zudem eine starke intrinsische Motivation. Während Ganz sich v.a. für die „strategic capacity“ formaler Organisationen interessiert, ist für erfolgreiches „leadership“ von Betriebsratsgründungen v.a. die Partizipation *informeller Anführer\*innen* wichtig. Kelly (1998, S. 32) weist im Anschluss an Fantasia (1988) auf den hohen Einfluss

informeller Meinungsführer\*innen hin, die in Alltagssituationen betriebliche Konflikte deuten. Sie sind wichtig dafür, dass vage Gefühle von Unzufriedenheit in explizite Ungerechtigkeitsdeutungen münden (können) (Kelly, 1998, S. 33). Dufour/Hege (2002) rekurrieren auf eine ähnliche Figur alltäglicher Belegschaftssprecher\*innen, die nicht durch formale Wahlprozesse bestimmt werden, sondern *in praxi* alltäglicher Interaktionssituationen emergieren, nämlich dann, wenn einzelne Beschäftigte für andere eintreten oder als Sprecher\*innen für ein soziales Kollektiv allseits anerkannt werden (vgl. Artus, 2008, S. 48ff.; Artus et al., 2015, S. 31ff.). Die gewerkschaftliche Organizing-Literatur misst der Rekrutierung jener informellen Meinungsführer\*innen eine hohe Bedeutung zu. McAlevey (2014; 2016) bezeichnet sie als „organic leaders“, die zunächst gefunden („leadership identification“) und dann systematisch überzeugt, ausgebildet und geschult werden müssten („leadership development“). Organizing-Strategien deutscher Gewerkschaften zielen ebenso auf die systematische Rekrutierung von Belegschaftssprecher\*innen, die manchmal einfach „Vertrauensleute“, manchmal auch „Tarifberater\*innen“ oder „Team-Delegierte“ genannt werden. Windisch (2017, S. 133) bezeichnet sie als „Kern-Aktive“ und betont: „Bewegungen brauchen Kern-Aktive, die in ihrem Bereich als Multiplikator\_innen und Katalysator\_innen tätig sind.“

Klassische Theorien (neuer) sozialer Bewegungen würden das Wissen und die Qualifikation des Führungspersonals auch unter dem Stichwort vorhandener „Ressourcen“ diskutieren (vgl. Kern, 2008, S. 122; Pettenkofer, 2010, S. 34ff). In diesem Zusammenhang ist auch die Rolle von *Bewegungsorganisationen* zu diskutieren, d.h. formaler Organisationen, die „dadurch charakterisiert“ sind, „dass ihre Ziele mit den Interessen einer sozialen Protestbewegung weitgehend übereinstimmen“ (Kern, 2008, S. 128). Bewegungsorganisationen haben die Funktion, soziale Bewegungen institutionell abzusichern, indem sie ihnen materielle wie symbolische Ressourcen zur Verfügung stellen. Sie gewährleisten die Informationsweitergabe, produzieren öffentlich wahrnehmbare Dokumente und Verlautbarungen und spielen häufig eine wichtige Rolle für die Produktion und Stabilisierung der bewegungsspezifischen kollektiven Identität. Durch die Generierung selektiver Anreize können sie auch die Wahrscheinlichkeit kollektiven Handelns erhöhen und haben oft wesentlichen Einfluss auf bewegungspolitische Richtungsentscheidungen. Im Fall sozialer Bewegungen im Bereich der Lohnarbeit fungieren typischerweise *Gewerkschaften* in diesem Sinne als Bewegungsorganisationen. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und (den formal gewerkschaftsunabhängigen) Betriebsräten ist freilich vielschichtig und häufig auch spannungreich (vgl. Schmidt & Trinczek, 1993; Röbenak, Artus & Kraetsch, 2019). Unzweifelhaft ist jedoch ihre Relevanz im Fall größerer betrieblicher Mobilisierungen. So betonen etwa Artus et al. (2015, S. 263), dass die gewerkschaftliche Einmischung in den mitbestimmungspolitischen Deutungskampf vor Ort dafür ausschlaggebend sein kann, „ob eine Betriebsratsgründung erfolgreich ist und ein vertretungswirksames Gremium entsteht – oder nicht.“

### 3. Betriebsratsgründungen als empirisches Forschungsfeld: Forschungsdesign und Methode

Nur 9% aller Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten besitzen aktuell einen Betriebsrat; nur 43% der (in betriebsratsfähigen Betrieben) Beschäftigten wurden im Jahr 2016 tatsächlich von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth, & Kohaut, 2017). An diesen Zahlen ist bereits ablesbar, dass die Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrats stark mit der Größe der Belegschaft korreliert. Während in kleinen Betrieben (bis 50 Beschäftigte) die Gründung eines Betriebsrats relativ selten stattfindet<sup>1</sup>, ist in den meisten Großbetrieben (ab 500 Beschäftigte) Mitbestimmung (fast) selbstverständlich. In Betrieben mittlerer Größenordnung (50 bis 500 Beschäftigte) hängt es dagegen offenbar von spezifischen Kontextfaktoren ab, ob ein Betriebsrat als sinnvoll erachtet und durchgesetzt wird oder nicht. Betriebsratsgründungen finden sich somit überproportional häufig im Bereich mittelgroßer Betriebe. Obwohl es bundesweit eine gewisse institutionelle Dynamik von Betriebsratsgründungen gibt (Ellguth, 2004), ist diese doch ein vergleichsweise seltener Fall. Insgesamt 54 solcher seltenen und voraussetzungsvollen Mobilisierungsereignisse wurden von Artus, Kraetsch & Röbenack (2015) zwischen September 2012 und September 2013 untersucht. Sie führten 76 meist mehrstündige qualitative Leitfadeninterviews mit Betriebsratsinitiator\*innen, Management- und Gewerkschaftsvertreter\*innen durch. Zwei der untersuchten Betriebsfälle wurden für den vorliegenden Text ausgewählt und einer Sekundäranalyse unterzogen.

Artus et al. (2015, S. 61ff.) erarbeiteten anhand der umfangreichen qualitativen Datengrundlage eine Typologie von Betriebsratsgründungen, die entlang von zwei zentralen Dimensionen als Unterscheidungskriterien konstruiert ist: Entlang der *zeitlichen Logik der Mobilisierungsdynamik* werden Betriebsratsgründungen als kurzfristige Reaktionen auf einen einschneidenden Vorfall („Ereignisgründungen“) unterschieden von Fällen, in denen der Gründung ein vergleichsweise „langes Leiden“ der Belegschaft vorausgeht. Vielfältige sowie dauerhafte Problemlagen führen im zweiten Fall nach einem langwierigen und mühevollen Mobilisierungsprozess irgendwann zu einer Betriebsratsgründung. Entlang der *sozialen Repräsentanz* werden Betriebsratsgründungen, die letztlich in eine „vertretungswirksame“ Institution münden, von solchen unterschieden, die „vertretungsdefizitär“ bleiben. Im ersten Fall entstehen also Betriebsräte, denen es gelingt, „aufgrund ihrer legitimen Stellung als Belegschaftsvertretung effektiv Einfluss zu nehmen auf betriebliche Entscheidungen und Prozesse“ (Artus et al., 2015, S. 63); im zweiten Fall gelingt dies nicht oder kaum.

Ohne hier auf die Details der entlang dieser beiden Dimensionen (re-)konstruierten fünf typischen Muster von Betriebsratsgründungen eingehen zu können, sei darauf hingewiesen, dass die im Folgenden diskutierten Fallbeispiele *beide* keine „Ereignisgründungen“, sondern Fälle „langen Leidens“ sind. Diese Auswahl folgte der Überlegung, dass es sich *nicht* um Fälle handeln sollte, in denen ein einschneidendes Ereignis, z.B. der Verkauf des Unternehmens oder auch ein Wechsel der Geschäftsführung, gleichsam „über Nacht“ zu einem ubiquitär verbreiteten Perspektivwechsel der Beschäftigten (und manchmal sogar des Lei-

---

1 In kleinen Familienbetrieben mit Inhaberführung herrscht häufig eine stark personalisierte Sozialordnung, die eine Betriebsratsgründung erschwert. In Relation zur Gesamtbelegschaft muss zudem ein wesentlich größerer Prozentsatz von Beschäftigten selbst aktiv werden, um einen Betriebsrat zu gründen. Die Organisation und Betreuung von Kleinbetrieben ist auch für die Gewerkschaften wesentlich aufwändiger.

tungspersonals) führte, wonach ein Betriebsrat unter den veränderten Rahmenbedingungen nunmehr nötig sei. Für eine mobilisierungstheoretisch angeleitete Analyse erschien es vielmehr fruchtbarer Fälle auszuwählen, in denen es „oft eines recht mühevollen und langwierigen Prozesses der sukzessiven Re-interpretation der betrieblichen Wirklichkeit, der Aggregation von Interessenlagen und allmählichen Verbreiterung einer Mobilisierungsbasis“ bedarf, (...) um den Boden zu bereiten für das Wagnis einer Betriebsratsgründung“ (Artus et al., 2015, S. 62). Solche Fälle „langen Leidens“ waren (mit über zwei Dritteln) im Sample von Artus et al. (2015) zudem empirisch dominant. Bezüglich der Dimension „soziale Repräsentanz“ wurden hingegen kontrastierende Fallbeispiele ausgewählt: Im ersten Fallbeispiel (Logistik) mündet der langwierige Interessenaggregations- und Umdeutungsprozess in eine vertretungswirksame Institution; im zweiten Fall (Altenpflege) ist dies nicht so. Diese Auswahl folgte der Überlegung, dass durch einen solchen Vergleich die Erfolgsfaktoren, Risiken und Probleme im Zuge von Betriebsratsgründungen komparativ analysiert werden können. Im Übrigen handelt es sich bei beiden ausgewählten Betriebsratsgründungen um besonders prägnante Fälle, die daher auch in der Studie von Artus et al. (2015) zentrale Referenzfälle für die Rekonstruktion typischer Muster waren: Der erste Fall (Logistik) ist repräsentativ (freilich in qualitativem Sinne) für den Typus „Betriebsrat als Mittel der kollektiven Emanzipation“ (Artus et al., 2015, S. 143ff.). Der zweite Fall (Altenpflege) ist ein typischer Fall für das Muster „blockierte Partizipation“ (Artus et al., 2015, S. 194ff.).

Empirische Basis der beiden folgenden Falldarstellungen ist jeweils ein mehrstündiges qualitatives Leitfadeninterview. An diesem nahmen im Fall Logistik drei Mitglieder, im Fall Altenpflege eine Protagonistin des neu gewählten Betriebsrats teil. Die Interviews wurden komplett transkribiert und einer intensiven qualitativen Analyse unterzogen, die rekonstruktiven Verfahrensweisen in Anlehnung an die dokumentarische Methode folgte (Bohnsack, 2008, S. 31ff.). Zunächst wurde der inhaltliche Verlauf der Interviews nachgezeichnet; anschließend wurden Schlüsselpassagen identifiziert, die für die hier untersuchte Thematik von besonderer Relevanz sind. Bei der formulierenden und reflektierenden Interpretation der Interviews waren mehrstündige Diskussionssitzungen im Rahmen des Soziologie-Masterkurses „Soziale Bewegungen in der Arbeitswelt“ an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Sommersemester 2017 hilfreich. Durch die kollektive Interpretation mehrerer Fallbeispiele und zugleich gute Kenntnis des wesentlich umfassenderen empirischen Datenkorpus zu Betriebsratsgründungen aus dem vorangegangenen Forschungsprojekt (Artus et al., 2015), konnten die aus dem Datenmaterial entwickelten Kategorien komparativ geschärft werden, bevor sie anschließend einer theoretischen Reflexion anhand interessen- und mobilisierungstheoretischer Begrifflichkeiten unterzogen wurden.

## 4. Zwei Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen: Erfolgreiche versus gescheiterte Mobilisierung

### 4.1 Fallbeispiel „Logistik“: Betriebsratsgründung als riskanter Überlebenskampf

Der Betrieb Logistik ist die Niederlassung eines Unternehmens, das v.a. in Europa und den USA mit rund 17.000 Mitarbeiter\*innen über 1.000 Depots betreibt, davon 60 in der Bundesrepublik. In dem Depot der Betriebsratsgründungsinitiative waren rund 150 Mitarbeiter\*innen beschäftigt, davon ca. 30 Festangestellte (überwiegend in der Verwaltung) und die große Mehrheit (in der Versandhalle) als geringfügig Beschäftigte im Rahmen sog. 450-Euro-Jobs. Letztere sind oft Schüler\*innen, Student\*innen oder Rentner\*innen. Unter ihnen existiert eine hohe Fluktuation, so dass die Herausbildung kollektiver Sichtweisen oder gar einer kollektiven Identität extrem schwierig ist.

An dem Interview bei Logistik nahmen vier Initiator\*innen des neu gewählten Betriebsrats teil (A1, A2, A3 und AG). A1 arbeitete zum Interviewzeitpunkt bereits seit 15 Jahren für das Logistikunternehmen. Er war früher als selbständiger Paketzusteller tätig, bevor er eine Anstellung als Hallenmeister annahm. Heute ist er für die Lagerverwaltung zuständig, weshalb er sich selbst als Teil des Verwaltungspersonals begreift. Er war der erste Vorsitzende des neuen Betriebsrats. Zu Beginn und über weite Strecken des Gesprächs übernahm er die Rolle des Wortführers. A2 ist ebenfalls männlich und seit fast zehn Jahren in dem Betrieb. Er ist ausgebildeter Industriekaufmann, war zum Interviewzeitpunkt als kaufmännischer Angestellter tätig und fungierte als Nachfolger von A1, als neuer Vorsitzender des Betriebsrats. Er hatte ähnlich viele Redeanteile wie A1 und übernahm besonders zum Ende des Interviews die Rolle des Gesprächsführers. A3 ist weiblich und seit etwa acht Jahren im Unternehmen tätig. Sie hat im Betrieb eine Ausbildung zur Bürokauffrau gemacht und war zum Interviewzeitpunkt ebenfalls kaufmännische Angestellte. A3 hatte relativ wenige aktive Gesprächsanteile; sie stimmte gelegentlich dem Gesagten zu oder lieferte Details wie etwa Zahlen, um das Gesagte zu bestärken oder manchmal zu korrigieren. Alle drei Gesprächspartner\*innen gehörten zur fest beschäftigten Stammebelegschaft des Unternehmens, von der auch die Betriebsratsinitiative ausging. Darüber hinaus nahm der zuständige Gewerkschaftssekretär (AG) am Gespräch teil. Er begleitete und unterstützte die Initiative von Beginn an. Er half insbesondere am Anfang des Gesprächs bei der Rekonstruktion des Ablaufs der Betriebsratsgründung und stellte dann des Öfteren die (mit gewerkschaftlicher Unterstützung) errungenen Erfolge des Betriebsrats dar. Der positive Bezug der übrigen Gesprächspartner\*innen auf ihn bekräftigt diese Darstellung und spricht der Gewerkschaft eine ausgeprägte Unterstützungsfunktion im Prozess der Betriebsratsgründung zu. Insgesamt ist das Narrativ der Gruppe geprägt von der Deutung, wonach die Betriebsratsgründung das verdiente Ergebnis eines riskanten Kampfes gewesen sei. Kriegs- und Kampfmetaphern durchziehen – als sinnhafte Codes – das gesamte Gespräch.

## Delegitimierung des Status Quo: „Das lag immer nur im Ermessen der Obrigkeit“

Die Zeit vor der Betriebsratsgründung wird im Interview geschildert als eine Zeit einseitiger Machtverhältnisse, willkürlicher Entscheidungen und als unfair wahrgenommener Arbeitsbedingungen. Letztere lassen sich auch an materiellen Gegebenheiten festmachen: fehlende Lohnfortzahlung im Krankheits- und Urlaubsfall bei den Hallenbeschäftigten, keine Übernahme der Kosten von Arbeitskleidung sowie – wie es der Gewerkschaftsvertreter polemisch ausdrückte – „sittenwidrige Löhne“. Dagegen aufzubegehren schien allerdings hoffnungslos, da die Interviewpartner\*innen das Gefühl hatten vereinzelt und relativ machtlos einem Hegemon gegenüber zu stehen:

A1: „Also im Endeffekt, wenn man n Anliegen hatte, hatte man vielleicht Glück und es wurde stattgegeben, und wenn nicht, dann hatte man eben Pech und es wurde nicht stattgegeben. Aber das lag immer nur im Ermessen der Obrigkeit. Man konnte dann eben nichts dagegen tun.“

Dass dieser Zustand des Ausgeliefertseins an die „Obrigkeit“ von den Beschäftigten lange ertragen wurde, wird auch mit fehlenden Arbeitsplatzalternativen in der strukturschwachen Region begründet. „Wenn man vor die Alternative gestellt wird und in Festanstellung ist, fügt man sich.“ (A1). Letztlich gab es offenbar kein Schlüsselereignis, um einen Ausweg aus diesem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu suchen. Es war eher ein Prozess der Akkumulation von problematischen Erlebnissen, der zur Suche nach Veränderungsmöglichkeiten führte.

„Und von daher haben wir dann überlegt ‚Gibt’s ne Alternative dazu? Und wenn, welche?‘ und es gab eine, aber nur die eine, nämlich Betriebsrat“ (A1).

Interessant an diesem Zitat ist u.a. bereits die Verwendung des Pronomens „wir“. Die Problemdefinition und die Lösungszuschreibung werden bereits als kollektiver Framing-Prozess geschildert, der scheinbar (mindestens) die anwesenden Gesprächspartner\*innen einschloss. Weiterhin wird hier bereits auf die geteilten Kernelemente der Deutungsmuster der späteren Kerngruppe rekurriert, da nicht nur der Ist-Zustand delegitimiert wird, sondern bereits auch die Lösungszuschreibung – die Gründung eines Betriebsrats – bedeutungsschwer eingeführt wird. Die Gruppe, die sich fortan sukzessive um die neue alternative Interessendeutung formierte, sah bereits früh im Gründungsprozess eine Chance in der Kooperation mit der Gewerkschaft. Dies begründet A2 – als Antwort auf die Frage, wie die Gewerkschaft ins Spiel kam – wie folgt:

„Ich glaube, es ist dadraus entstanden, dass das Wort [Gewerkschaft] also schon bei uns halt n Tabuwort war und daraus ham wer dann gedacht, ok, wenn die [Geschäftsführung] so ne Angst vor denen haben (lacht) [...], dann ruft ma da doch mal an.“

Beim ersten Treffen mit der Gewerkschaft bestand die Gruppe der Kern-Aktiven bereits aus elf Mitarbeiter\*innen. Mit Rückendeckung der Gewerkschaft, die als mächtiger Bündnispartner empfunden wurde, wagt die Kerngruppe den Schritt in die Offensive: Noch vor der Einladung zur Betriebsversammlung zwecks Bestellung eines Wahlvorstands hängen die Betriebsratsinitiator\*innen – in Kooperation mit dem Gewerkschaftssekretär – ein Gruppenbild im Depot aus und machen die Betriebsratsinitiative damit öffentlich.

## Kampf um die Deutungshoheit: „Wir haben uns wirklich gekümmert und gemacht und getan“

Vom Zeitpunkt des Aushangs des Gruppenfotos bis zur konstituierenden Sitzung des neu gewählten Betriebsrats vergingen etwa vier Monate. Während dieser Phase erfolgte ein heftiger innerbetrieblicher Kampf um die Deutungshoheit. Der Kern-Gruppe war es dabei bewusst, dass es in dieser Zeit darum ging, die betriebliche Öffentlichkeit für sich zu gewinnen. So stellte etwa A3 fest:

„Wir haben ja auch nen Wahlkampf geführt sozusagen, wir hatten zwischendurch mal Räume angemietet, selber Kuchen gemacht und [AG] war dabei und der hat uns eine Präsentation vorbereitet, die wir dann den Leuten vorgestellt haben. Was wir machen wollen, was man eigentlich bekommen sollte.“

Die Betriebsratsgründer\*innen warben u.a. damit, nach der Wahl sowohl Urlaubsanspruch wie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall für die Minijobber\*innen durchzusetzen. Die Kommunikation mit der Belegschaft, um die eigenen Deutungen und Ziele zu verbreiten, war nach A1 extrem wichtig für den späteren Erfolg:

„Weil wir dann wirklich unters Volk gegangen sind, ne. Wir haben dann wirklich mit den Leuten gesprochen, wir haben uns wirklich gekümmert und gemacht und getan und uns direkt den Leuten auch angeboten. Wir kümmern uns jetzt nicht nur um uns, die Festangestellten, wir kümmern uns um alle und um alles und das haben wir ernst gemeint.“

Explizit wird hier die Solidarisierung zwischen Festangestellten und geringfügig Beschäftigten angesprochen. Im Rahmen einer regelrechten Informationskampagne stellte sich die Kerngruppe der Betriebsratsgründer\*innen als ernsthafte Vertretung und „Kümmerer für alle“ dar. Es geht um die Formierung einer kollektiv geteilten Interessendeutung („*from injustice to collective interest*“) und um die Konstruktion einer belegschaftsübergreifenden kollektiven Identität, die von den Betriebsratsgründer\*innen symbolisch repräsentiert werden kann und soll. Zugleich schweißen auch aufbrechende Konflikte mit der Depotleitung im „Wahlkampf“ die Kerngruppe der Betriebsratsaktivist\*innen weiter zusammen. Diese Phase wird von den Interviewpartner\*innen als „schwere Zeit“, voller existentieller Bedrohungssituationen und riskanter außeralltäglicher Handlungsformen beschrieben. Man musste „in versteckten Räumen oder Fluren“ und „sehr viel in der Freizeit“ miteinander sprechen (A3). Der Zusammenhalt der Gruppe und auch die Unterstützung durch den Gewerkschaftssekretär waren zentral, um aus dieser „schweren Zeit“ letztlich erfolgreich hervorzugehen:

A2: „Also es war schon ne schwere Zeit. Montags ist man relativ motiviert ‚ja wir machen nen Betriebsrat‘; freitags war die Stimmung dann fast schon im Keller und da hat man dann gehofft, ‚hoffentlich treffen wir uns samstags wieder‘ (lacht) und hat dann schon gut getan, klar. (...) Also wenn die [Geschäftsleitung] ne Chance gehabt hätten, dann hätten die uns platt gemacht.“

A3: „Es war von Anfang an klar, dass wir auch zusammenhalten. Weil wenn dann nur einer jetzt ‚nee‘ sagt, dann sind wir einfach zu wenig Leute, dass man wirklich das nur in dieser großen Gruppe schafft.“

Bei der Beschreibung dieser „schweren Zeit“ sind Kriegsmetaphern im Interview omnipräsent, etwa wenn man sich selbst als „blutige Anfänger“ beschreibt oder den Akt der Betriebsratsgründung als geradezu existentiell „gefährlich“ einstuft, weshalb er so umgesetzt werden müsse, dass „es zwar gefährlich wird, aber dass man überlebt“.

## Re-Framing und Stabilisierung der Deutungshoheit: „Wir haben klargestellt und die Leute haben’s auch begriffen“

Der Logistikkonzern ist bei der Gewerkschaft dafür bekannt, dass er „nicht zimperlich ist mit den Leuten, die einen Betriebsrat haben wollen“ (AG). Der zuständige Regionalleiter initiierte eine nicht gewerkschaftlich angebundene Gegenliste für die Betriebsratswahlen. Um einen – gewerkschaftlich angebotenen - Betriebsrat überflüssig erscheinen zu lassen, wurde zudem noch während des „Wahlkampfes“ von der Geschäftsleitung einseitig eine Lohnerhöhung dekretiert. Diesen Schritt kommentiert A1:

„Nun wir haben klargestellt und die Leute haben’s auch begriffen, da gab es nicht viele, die da auf den Leim gegangen sind. Die haben sehr schnell begriffen, warum dieser Schritt jetzt vollzogen wurde.“

Das Ergebnis der Betriebsratswahl belegte schließlich nachdrücklich die Deutungshoheit der Initiativgruppe: Die Gewerkschaftsliste errang sieben der sieben Sitze im neuen Betriebsrat. Um das erfolgreiche Re-Framing der innerbetrieblichen Sozialordnung abzusichern, wurde der neue Betriebsrat sodann umgehend tätig: Er setzte verschiedene Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durch – vor allem aber die rechtlich vorgeschriebene Lohnfortzahlung im Krankheitsfall bei Minijobber\*innen. Dieser Erfolg war zentral für die Stabilisierung der Deutungshoheit: „Seitdem sind die Leute eben tatsächlich überzeugt und wissen, wofür der Betriebsrat steht“ (A1).

Allerdings scheint trotz des erfolgreichen Verlaufs der Betriebsratsgründung dessen letztgültige Vertretungswirksamkeit (noch) nicht gänzlich gesichert. Der Regionalleiter geht weiterhin repressiv gegen den Betriebsrat vor und versucht im Alltag auch dessen Mitbestimmungsrechte zu ignorieren. Zum Gesprächszeitpunkt existierte die Gefahr, dass Arbeitsverträge von interessenpolitisch engagierten Mitarbeiter\*innen nicht verlängert würden. Um dieser Gefahr zu begegnen, hatte sich der Betriebsrat zum Interviewzeitpunkt aufgelöst und Neuwahlen angesetzt; die neu zusammengestellte Gewerkschaftsliste war nunmehr allerdings deutlich länger als beim ersten Mal: 123 Kandidat\*innen waren aufgeführt – ein beeindruckendes Dokument für die Tatsache, dass die Institution des Betriebsrats offenbar mittlerweile Teil einer fast die gesamte Belegschaft umfassenden kollektiven Identität ist.

### 4.2 Fallbeispiel „Altenpflege“: Betriebsratsgründung als Vertrauensbruch

Im Betrieb Altenpflege sind rund 125 überwiegend weibliche Mitarbeiter\*innen beschäftigt. Ein Teil der Beschäftigten betreut (teils demenzkranke) Senior\*innen rund um die Uhr in neun Wohngemeinschaften (WG); ein anderer Teil ist in der ambulanten Senior\*innenbetreuung tätig. Während in den WGs teamförmig gearbeitet wird, sind die Beschäftigten in der ambulanten Pflege weitgehend isoliert voneinander in wechselnden Haushalten tätig. Der größte Teil der Belegschaft besteht aus Pflegehelfer\*innen, darunter auch viele geringfügig Beschäftigte; rund 50 Mitarbeiter\*innen besitzen eine qualifizierte Berufsausbildung als Altenpfleger\*innen oder Krankenpfleger\*innen. Die Eigentümerstruktur blieb im Gespräch etwas unklar, was Ausdruck des geringen Informationsniveaus der Belegschaft über

ökonomische Rahmendaten ist. Der aktuelle Geschäftsführer hat den Betrieb vor einigen Jahren übernommen, angeblich zu einer Zeit, als „die Zahlen irgendwie alle rot waren und [er] hat dann was von seinem eigenen Vermögen mit reingebracht“ (B1). Das Narrativ, wonach der Betrieb noch immer „rote Zahlen“ schreibe, wird von der Gesprächspartnerin B1 angezweifelt; die Belegschaft scheint diese Darstellung allerdings mehrheitlich zu glauben.

Die Interviewpartnerin B1 ist 29 Jahre alt und ausgebildete Krankenpflegerin. Sie hat nach ihrer Ausbildung im Krankenhaus zwei Jahre lang in der Beatmungspflege gearbeitet und vor etwa 1,5 Jahren zu Altenpflege gewechselt. Sie war als Fachkraft und stellvertretende Teamleitung in einer der WGs beschäftigt. B1 ist verheiratet und hat ein Kind. Zum Interviewzeitpunkt war sie erneut schwanger und befand sich im Mutterschaftsurlaub. Dass das Interview bei ihr zu Hause stattfand, war allerdings nicht nur diesem Umstand geschuldet, sondern auch symbolisch dafür, dass ihr im Betrieb Altenpflege kein Raum mehr zur Verfügung steht.

### Delegitimierung des Status Quo: „Ich fand’s ungerecht, wie die Kollegen da behandelt werden“

In dem eigentümergeführten Betrieb Altenpflege herrscht eine stark personalisierte Sozialordnung. Eindeutig prägend ist dabei der Geschäftsführer, den die Interviewpartnerin – ohne direkte Nachfrage – ausführlich charakterisiert:

„So macht er einen ganz netten Eindruck und sieht immer gepflegt aus, is n’gut aussehender Mann Mitte vierzig. (...) Also auch wirklich in der Kommunikation, also er macht das wirklich toll und man hat wirklich da den Geschäftsführer vor sich.“

Zugleich neige der Geschäftsführer aber manchmal zu übermäßig emotionalen Ausbrüchen und schüre eine Misstrauenskultur unter den Beschäftigten, indem er die Vorgesetzten über ihre Untergebenen aushorche. Das Unternehmensklima sei daher „misstrauisch, weil man als Mitarbeiter nicht weiß, an wen man sich da auch wenden kann, weil jeder verpetzt jeden.“ Insgesamt ergibt sich das Bild einer Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen, die sowohl familiäre als auch autoritäre Züge hat. Informelle Elemente spielen eine wesentliche Rolle und haben das Fehlen einer formalen Interessenvertretung offenbar bislang kompensiert. Zugleich ist die Altenpflege auch eine Branche mit eher gewerkschaftsferner und mitbestimmungsaverser Kultur (Nowak, 2017):

„Naja, leider is n’Betriebsrat in der Pflege nicht so populär. Ich denk mal, es liegt vielleicht so’n bisschen an dem Helfersyndrom. Ich weiß es nicht, also die meisten wissen nichts damit anzufangen.“ (B1)

B1 war aus ihren früheren Tätigkeiten klare Zuständigkeiten und eine transparente Arbeitsorganisation gewöhnt. Ihre Arbeitsbedingungen bei Altenpflege beschreibt sie dagegen als geprägt von willkürlicher Verantwortungszuteilung, extrem hohen Flexibilitätserwartungen und immensem Leistungsdruck. Von den Mitarbeiter\*innen – insbesondere von den Teamleitungen – wurde permanente Einsatzbereitschaft erwartet, selbst abends und im Urlaub: „Ich bekam abends um 22 Uhr SMSn ‚ich ruf Sie gleich nochmal an‘ (...) Man hat gar kein frei mehr gehabt.“ Dies war auch einer – offenbar zunehmend eklatanter werdenden – Personalunterbesetzung geschuldet. Der Personalschlüssel lag zur Betriebsratsgründung bei etwa einem/r Pflegehelfer\*in für acht oder neun WG-Bewohner\*innen. „Das war auch für die Klienten ja nicht schön.“ Hinzu kamen eine niedrige und z.T. willkürlich festgelegte Entlohnung, die für die

Pflegehelfer\*innen im Bereich des Mindestlohns, für die Pflegefachkräfte häufig nur wenig darüber lag. „Und der Nachtzuschlag ist ja allerdings gesetzlich verpflichtend und den will der [Geschäftsführer] irgendwo nicht mehr zahlen. Er macht sich so seine eigenen Gesetze.“

Dass die latente Unzufriedenheit von B1 in virulente Empörung umschlug („*from dissatisfaction to injustice*“), hatte schließlich mit einem Konfliktereignis zwischen ihr und dem Geschäftsführer zu tun: B1 fungierte während des Urlaubs ihrer Vorgesetzten übergangsweise als Teamleiterin und erlebte dabei die Personalknappheit, die chaotischen Organisationsstrukturen und Aufgabenakkumulation besonders intensiv. Nach Rücksprache mit ihren Kolleg\*innen forderte sie in einer Teamsitzung mit dem Geschäftsführer eine verbesserte Arbeitsorganisation und schlug die Organisierung eines „Springerpools“ vor. Der Geschäftsführer reagierte höchst ungehalten auf diese Einmischung in seine Managementbefugnisse und

„hat gesagt, ‚also Frau [B1], ich weiß, Sie haben im Krankenhaus gelernt, aber hier in der ambulanten Pflege herrschen andere Gesetze! Und dann fing’s dann auch an, dass ich gesagt habe, dass es aber gesetzlich nicht in Ordnung ist, dass man, wenn man Bereitschaft hat, dann müsste man ja dafür entlohnt werden und wenn Sie sagen, man muss 24 Stunden erreichbar sein, sonst wird man gekündigt, denk ich nicht, dass das vorm Gesetz so in Ordnung ist.“

Die Konfliktkonstellation und symbolischen Deutungsmuster, die im Folgenden dominant werden für die Auseinandersetzungen um die Gründung eines Betriebsrats, sind in dieser Passage bereits ausgeprägt: Auf der einen Seite steht eine Geschäftsführung, die sich nicht in ihr Handeln hineinreden lassen will – weder von einer Teamleiterin noch von gesetzlich existierenden Normen. B1 wird als inkompetente Außenseiterin gebrandmarkt, da sie vermeintlich über die im Betrieb gültigen Normen nicht Bescheid weiß; auf der anderen Seite steht eine Beschäftigte, die sich für eine verbesserte Strukturierung der Aufgabenverteilung und Reduzierung des Arbeitsdrucks engagiert und zudem die Einhaltung gesellschaftsweit gültiger Gesetze einfordert. Dies greift jedoch nicht nur die unumschränkte Dispositionsmacht der Geschäftsführung an, sondern ist auch ein Bruch mit der familiär-patriarchalen Unternehmenskultur.

Dass der – zunächst personalisierte – Konflikt letztlich in eine Initiative zur Einführung einer kollektiven Interessenvertretung mündet, ist dem Einfluss verschiedener Kontexte geschuldet. B1 hat sich zunächst im Internet kundig gemacht bezüglich der gesetzlichen Regelungen. Wichtig war zudem der Einfluss ihres Lebenspartners, der in einem Einzelhandelsbetrieb als Betriebsrat tätig ist. Dieser riet ihr, sich mit ihrem Anliegen an die Gewerkschaft zu wenden. B1 selbst schildert die Entwicklung eines Deutungsrahmens, in dem eine Betriebsratsgründung als sinnvolle Reaktion auf illegitime betriebliche Verhältnisse interpretiert wird, einerseits als normativ getriebenen individuellen Impuls, andererseits auch als Kampf für die „Kollegen“:

„Ich hab auch so’n Gerechtigkeitsgefühl und ich fand’s ungerecht, wie die Kollegen da behandelt werden. Und ich dachte mir, ‚naja Hände in Schoß legen und weitergucken ist nicht so! Also ich bin jetzt auch nicht so der laute Typ, aber ich wollte n’bisschen da was verändern.“

Die Initiative zur Veränderung einer als ungerecht wahrgenommenen Situation wird also als Kollektivinteresse gedeutet („*from injustice to collective interest*“). Zwar handelt es sich zumindest anfänglich um eine *individuelle* Initiative für andere; nachdem B1 sich jedoch selbst informiert und zu einer Betriebsratsinitiative entschlossen hatte, sprach sie zwei weitere Kolleginnen an:

„Dann hab ich’s mir überlegt, hab noch mit einer Kollegin drüber gesprochen. (...) Sie hat sich das auch überlegt, hat dann irgendwann gesagt, ‚komm wir machen’s. Es wird eh nicht besser‘. Und dann hatten wir noch ne andere Kollegin dazu, ne Pflegehelferin in ner WG.“

Es konstituiert sich also eine kleine Gruppe aus drei Kern-Aktiven, die gemeinsam die Initiative für eine Betriebsratsgründung beschließen und angehen.

### Kampf um die Deutungshoheit und Counter-Framing: „...dass er ganz enttäuscht ist, dass ich so hinterrücks nen Betriebsrat gegründet hab“

Alle drei Mitglieder der Kerngruppe für eine Betriebsratswahl arbeiteten im Bereich der Alten-WGs. Sie hatten also einen ähnlichen beruflichen Erfahrungshorizont und vertrauensbasierte alltagsweltliche Kontakte. Zugleich bedeutete die Abwesenheit von Kolleg\*innen aus der ambulanten Altenpflege aber auch eine Restriktion der entstehenden kollektiven Identität. Für eine allmähliche Verbreiterung der kollektiven Interessendeutung blieb der Gruppe jedoch kaum Zeit. Als sie nämlich einen weiteren Kollegen in das Vorhaben einweihten, berichtete dieser es direkt dem Geschäftsführer. Kurz zuvor hatten sich die drei Frauen zu einem ersten Gespräch mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär getroffen. Dieser riet nun zur Beschleunigung des Prozesses, „weil sonst wird es ein bisschen heikel für Sie.“ In einem Schritt der Vorwärtsverteidigung beschlossen die Initiator\*innen, umgehend zur Betriebsversammlung einzuladen, auf der die Bestellung des Wahlvorstands erfolgen sollte. Ziel war auch, den damit verknüpften Kündigungsschutz wirksam werden zu lassen. Noch bevor die drei Kern-Aktiven weitere Prozesse der Meinungsbildung und Information der Belegschaft hätten initiieren können, ging die – bereits vorgewarnte – Geschäftsführung ihrerseits in die Offensive:

„Und am nächsten Tag [nach Einladung zur Betriebsversammlung] stand die Geschäftsführung dann morgens um 7 Uhr mit der Pflegedienstleitung und der Assistentin bei mir in der WG und ham dann die Akten kontrolliert, vier Stunden lang. (...) Dann war auch der Kontakt komplett weg (...), keine Emails mehr, keine Anrufe mehr. (...) Und ne Woche später hatte ich nen Spätdienst, da kam dann kurz vor Ende meines Dienstes um 21 Uhr der Geschäftsführer mit seiner Assistentin und die ham mir da gesagt, dass die Aktenkontrolle ganz ganz katastrophal war und dass die Mitarbeiter sich auch über mich beschwert hätten und dass ich jetzt versetzt werde in die ambulante Pflege.“

Auch B1s Kollegin wird – mit ähnlichen Argumenten – in die ambulante Pflege versetzt, wo beide fortan weitgehend isoliert voneinander sowie von der restlichen Belegschaft arbeiten. Die Kern-Aktiven werden von Kommunikationsmöglichkeiten abgeschnitten. Zugleich wird die Initiative explizit als Minderheitenposition einzelner Mitarbeiterinnen geframt, die als beruflich unzuverlässig und kollegial nicht akzeptiert dargestellt werden. Ihre Motivation sei zudem nicht im Sinne der Belegschaft, sondern primär eigeninteressiert:

„Hat der Geschäftsführer in diesen ganzen Teamsitzungen auch immer viele Unwahrheiten erzählt und gesagt, dass wir den Betriebsrat gegründet haben, weil wir so schlecht gearbeitet haben und wir Angst hatten, dass wir gekündigt werden.“

Es handelt sich hier um aktives Counter-Framing. Die Betriebsratsgründung wird als böswilliger „Vertrauensbruch“ einiger weniger unzuverlässiger Individuen diskreditiert:

„Da hieß es dann, ‚die Frau [B1], also ich, bin der ganze Keim des Übels und findet er ganz schrecklich, dass er mich eingestellt hat, weil ich ja so schlechte Arbeit geleistet hab‘. (...) Also ist für ihn wie Vertrauensbruch, also ich hab das Gefühl, dass ich mit ihm in ner Beziehung war und ich ihn betrogen habe oder so, also er fühlt sich da sehr hintergangen (...) und dass er ganz enttäuscht ist, dass ich so hinterrücks nen Betriebsrat gegründet hab.“

Die obige Schilderung von B1 ist in gewisser Weise von der Übernahme der Geschäftsführungsperspektive geprägt: Die Betriebsratsinitiative wird nicht als berechtigte kollektive Reaktion auf bestimmte gemeinsame Problemlagen geschildert, sondern gleichsam als individualisierte Beziehungstat. Diese emotionale Komponente entspricht der stark personalisierten Sozialordnung und ist vermutlich mitverantwortlich für die Härte des darauf folgenden Deutungskampfes. Dabei setzen beide Seiten auch juristische Mittel ein. B1 klagt mit Hilfe des DGB-Rechtsschutzes gegen ihre Versetzung; dem Antrag auf einstweilige Verfügung wurde jedoch nicht stattgegeben. Als die Betriebsratsinitiatorinnen die Wahlvorschlagslisten in den verschiedenen Wohngemeinschaften verteilten, erhielten sie tags darauf „per Einschreiben mit Rückschein ne Abmahnung, dass ich mich nicht in den WGN aufzuhalten habe.“ Vor Gericht musste geklärt werden, dass die Aktivität legal und die Abmahnung daher nichtig war. Ein dritter Rechtsstreit entbrannte, als die Geschäftsleitung sich weigerte, die Wählerlisten für die Vorbereitung der Betriebsratswahlen herauszugeben. Die Kosten, die durch die juristischen Auseinandersetzungen für die Geschäftsleitung entstanden, nutzte diese ebenfalls zur (Gegen-)Propaganda: „Die Liste der Rechnungen hat er dann auch aushängt, wo mein Name draufstand, um den Mitarbeitern zu zeigen, was ich alles verursache.“ Am letzten Tag der möglichen Frist reichte die Geschäftsleitung schließlich – ähnlich wie im Fall Logistik – eine zweite Liste für die Wahl ein. Auf dieser standen zwar weniger Kandidat\*innen als auf der ver.di-Liste; unter ihnen befanden sich aber auch einige angesehene und beliebte informelle Meinungsführer\*innen.

Insgesamt ist bei Altenpflege der Mobilisierungsprozess für einen Betriebsrat also nicht von einem offensiven „Wahlkampf“ der Betriebsratsgründerinnen geprägt, sondern diese geraten aufgrund des frühzeitigen „Verrats“ der Initiative von Beginn an in die Defensive. Der Prozess der *kollektiven Umdeutung* wird unterbrochen und unterbunden, bevor er richtig begonnen hat. Das aktive Counter-Framing und eine Repressionsoffensive der Geschäftsleitung dominieren das Geschehen. Dabei stehen dem Geschäftsführer vielfältige Machtmittel zur Verfügung: seine umfassenden Weisungs- und Direktionsrechte, seine privilegierten Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten sowie juristische Mittel.<sup>2</sup> Die Betriebsratsinitiatorinnen können hingegen auf weniger Ressourcen zurückgreifen. Sie sind eine kleine Gruppe und dem Weisungsrecht der Geschäftsleitung ausgeliefert. Die Gewerkschaft leistet im Fall Altenpflege zwar Rechtsschutz, greift in die innerbetriebliche Auseinandersetzung aber offenbar kaum ein.

---

2 Der Fall Altenpflege verdeutlicht, dass die Regelungen im §20 BetrVG, die eine Behinderung von Betriebsratswahlen durch die Geschäftsleitung verbieten, in der Praxis häufig unzureichend sind. Juristische Sanktionen kommen häufig zu spät, um den virulenten Deutungskampf im Betrieb rechtzeitig zu beeinflussen. Zudem wird von der Staatsanwaltschaft bei entsprechenden Strafanzeigen so gut wie nie Anklage erhoben (Absenger/Priebe, 2016).

## Restitution traditioneller Deutungsmuster: „Er sucht sich wirklich Leute, die nicht widersprechen“

Die von heftigen Konflikten gekennzeichnete Vorwahlphase kulminierte in einer Betriebsratswahl, die von höchst angespannter Stimmung und wechselseitigem Manipulationsverdacht gekennzeichnet war. Die Geschäftsleitung drohte mehrfach mit Wahlanfechtung. Das Ergebnis war „dann sehr knapp“: Die Stimmauszählung ergab vier Sitze für die Geschäftsleitungsseite und nur drei Sitze für die ver.di-Liste. Die Wahlbeteiligung lag mit etwa 66% eher niedrig, was z.T. mit den Schwierigkeiten der Wahlorganisation angesichts der räumlich versprengten Belegschaft zu erklären ist, aber auch damit, dass der Kontakt zu vielen Beschäftigten im Vorfeld der Wahl nicht hergestellt werden konnte. Zwar wurde das komplette dreiköpfige Initiatorinnenteam in den neuen Betriebsrat gewählt, Betriebsratsvorsitz und Stellvertretung gingen jedoch an die Gegenliste. Erste Betriebsratsvorsitzende wurde eine Pflegehelferin, die von B1 als „ganz nett“, aber „sehr harmlos“ geschildert wird. „Also sie sagt das, was die anderen wollen.“

Bereits beim ersten Versuch eines Gesprächs zwischen dem neuen Betriebsrat und der Geschäftsführung kam es zum Eklat. An diesem sollte/wollte auch der zuständige ver.di-Gewerkschaftssekretär teilnehmen, weshalb der Geschäftsführer das geplante Treffen verweigerte. Stattdessen fand eine Audienz ausschließlich mit der Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Stellvertreterin statt. Verschleppt wurde auch die Weiterbildung der Betriebsratsmitglieder und die Information über die wirtschaftliche Situation des Betriebs. Der Betriebsrat hatte zum Interviewzeitpunkt noch keine Arbeitsmaterialien und kein Betriebsratsbüro. Es war noch keine Betriebsvereinbarung abgeschlossen und keine Betriebsversammlung durchgeführt worden. Stattdessen war man damit beschäftigt, eine ungewöhnlich große Zahl von Kündigungen zu bearbeiten.

„Also er [der Geschäftsführer] kündigt und stellt ständig neue Leute ein, also ist ganz viel im Moment. (...) Ich hab manchmal das Gefühl, er will sämtliche Leute austauschen, die während der Betriebsratsgründungssache da waren, weil wirklich auch einige, die uns gewählt haben, nicht mehr da sind. Also die auch offen gesagt haben, dass sie uns gewählt haben und auch dafür waren. Und ich denke, er sucht sich wirklich Leute, die nicht widersprechen, die wirklich alles machen.“

B1 ist seit der Betriebsratswahl wegen ihrer Schwangerschaft nicht mehr im Betrieb präsent, versuchte jedoch, über Emails und informelle Gespräche „so'n bisschen anzutreiben“. Sie betont insbesondere ihre Hochachtung für ihre Kollegin, die die Initiative von Beginn an mitgetragen hatte. Diese hat mittlerweile sechs Abmahnungen erhalten, „wegen irgendwelchen Sachen, die an den Haaren herbeigezogen sind und jetzt wird sie auch überwacht während der Arbeit“. Zwar könne und werde man sich juristisch wehren, der „Druck“ sei jedoch auf Dauer zu groß, um ihn auszuhalten. Ob die Kollegin bei der nächsten Betriebsratswahl daher erneut kandidiere sei unsicher – auch auf die Gefahr hin, dass sie dann den Kündigungsschutz verliere und den Betrieb vermutlich verlassen müsse. B1 selbst hat bereits entschieden, nach ihrer Schwangerschaft nicht mehr zurück an ihren alten Arbeitsplatz zu gehen:

„Also mein Ruf ist mir zu schade, der ist eh schon total dahin. Also der Druck, dem man da standhalten muss, dann noch mitm kleinen Kind, also ich mach's nicht nochmal. Ich hab nachts von Sachen geträumt, dass mir da Akten entgegengeschmissen worden sind (...) weil über mich wurde so viel jetzt gesprochen und auch eigentlich nichts Schönes. Des will ich jetzt nicht nochmal machen.“

Obwohl die Etablierung eines vertretungswirksamen Gremiums bei Altenpflege also vorläufig gescheitert ist und sogar die berufliche Zukunft der Initiatorinnen gefährdet scheint, zeigt sich B1 aber nicht allzu frustriert. Sie sieht die Möglichkeit, dass sich Belegschaft und Betriebsrat in Zukunft weiterentwickeln, wenn man merke, dass „die Falschen“ gewählt wurden, wenn ver.di diskursiv auf Betriebsversammlungen die Stimmung beeinflussen könne, so dass „die Fassade“ der Geschäftsleitung „bröckelt“ und wenn „einige Leute, die doch n’bisschen wacher sind“ dann vielleicht bei der nächsten Betriebsratswahl die Mehrheit erringen.

## 5. Vergleich der Fallbeispiele und Resümee

Die Fallbeispiele haben Betriebsratsgründungen als kollektive interessenpolitische Deutungskämpfe um Mitbestimmung dargestellt und anhand mobilisierungstheoretischer Begrifflichkeiten analysiert. Zentral war in beiden Fällen zunächst die *Delegitimierung* des Status Quo. Zwar differierten die konkreten inhaltlichen Kritikpunkte und Unzufriedenheitsmomente, in beiden Fällen wurde jedoch von einer Kerngruppe ein *kritischer Deutungsrahmen* entwickelt, der die etablierte politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen als undemokratisch und ungerecht interpretierte. Gesellschaftsweit gültige Normen von Mitbestimmung und Gerechtigkeit waren die moralische Basis für das Umschlagen von Unzufriedenheit in Empörung („*from dissatisfaction to injustice*“). Problemdefinition und Ursachenzuschreibung implizierten in beiden Fällen die Handlungsaufforderung zur Gründung eines Betriebsrats. Während die Entwicklung eines herrschaftskritischen Deutungsrahmens also in beiden Fällen gelang, schaffte es nur im Fall Logistik die Gruppe der Kern-Aktiven, diese Interessendeutung als *kollektives Interesse* an die Situationsinterpretationen breiter Teile der Belegschaft anschlussfähig zu machen („*from injustice to collective interest*“). Es gelang die *Konstruktion einer kollektiven Identität* und eine kollektive *Um-Deutung* der Interessenlagen. Im Fall Altenpflege gelang dies hingegen nicht, wofür das aktive *Counter-Framing* der Geschäftsleitung eine wichtige Rolle spielte. Während die Betriebsratsinitiator\*innen bei Logistik also den *Kampf um die Deutungshoheit* gewannen, wurde dieser im Fall Altenpflege verloren. Warum? Hier sind die folgenden Faktoren relevant:

- *Strukturelle Ausgangsbedingungen:* Diese waren in beiden Fällen eher schwierig, was vermutlich mitverantwortlich war, dass in beiden Betrieben zuvor noch kein Betriebsrat existierte. Die ungefähr gleich große Belegschaft war in sich sehr heterogen, teilweise prekariert und arbeitete räumlich und zeitlich fragmentiert. Die Betriebsratsinitiator\*innen stammten jeweils nur aus einem betrieblichen Teilsegment mit wenig Kontakten in andere Bereiche. Im Fall des Logistikbetriebs existierte mit der Verwaltung jedoch ein integrierter Kern von Beschäftigten und auch die Hallenbeschäftigten arbeiten räumlich konzentriert nicht allzu weit vom Verwaltungsgebäude entfernt. Die räumliche Zersplitterung ist im Fall der Altenpflege hingegen deutlich ausgeprägter.
- *Kulturelle Ausgangsbedingungen:* Bei Logistik handelt es sich um die Niederlassung eines großen Konzerns mit stark versachlichten Austauschbeziehungen; bei Altenpflege existieren hingegen patriarchale Herrschaftsbeziehungen. Diverse Studien (u.a. Kotthoff, 1994; Dufour & Hege, 2006; Artus, 2008) haben darauf aufmerksam gemacht, dass die Idee einer formalen Interessenvertretung im Rahmen einer versachlichten Be-

triebskultur anschlussfähiger ist als unter stark personalisierten, informell geprägten Herrschaftsverhältnissen. Hinzu kommt eine besonders mitbestimmungsaverse Branchenkultur im Bereich der Altenpflege.<sup>3</sup>

- *Zeitliche und räumliche Bedingungen* des Mobilisierungsprozesses: Im Fall Logistik konnte deutlich längere und intensivere Überzeugungs- oder auch „Bedeutungsarbeit“ geleistet werden. Die Kerngruppe konnte sich eine Zeitlang vergrößern, informieren und intern solidarisieren, bevor man den Schritt in die Öffentlichkeit wagte und sich dadurch auch möglichen Repressionen der Geschäftsleitung aussetzte. Gut vorbereitet wurde dann intensiv und offensiv Werbung für die Betriebsratsinitiative gemacht und viel Kommunikationsarbeit geleistet. Obwohl der Bewegungsspielraum *im* Betrieb von der Geschäftsleitung offenbar stark limitiert wurde, schaffte man in der Freizeit und am Wochenende Zeit und Raum, um sich wechselseitig den Rücken zu stärken und mietete sogar eigene Räume für eine Mobilisierungsveranstaltung an. Konnten im Logistikfall daher die Betriebsratsinitiator\*innen als „Pace-Setter“ des Geschehens gelten, so gerieten diese im Fall Altenpflege (fast) von Beginn an in die Defensive. Die Initiative wurde vorzeitig verraten, zu einem Zeitpunkt, als die Kerngruppe noch auf drei Personen beschränkt war. Deren Bewegungs- und Kommunikationsspielraum wurde im Folgenden von der Geschäftsleitung erfolgreich beschnitten. Sie wurden im Arbeitsalltag untereinander und von der Belegschaft isoliert und mit einer Gegenoffensive überzogen, die Zeit, Energie und Nerven kostete. Zwar war die geleistete „Bedeutungsarbeit“ nicht erfolglos (und das Ergebnis der Betriebsratswahl knapp), aber für die Durchsetzung einer vertretungswirksamen Interessenvertretung reichte sie (zumindest im ersten Wahlgang) nicht aus.
  - *Zahl und Zusammensetzung der Kern-Aktiven* („leadership“): Relevant ist zunächst die schiere Größe der Kerngruppe, die in einem sensiblen Zeitraum aktiv Bedeutungsarbeit leistet. War diese Gruppe im Logistikfall (mit über 10 Personen) offenbar ausreichend groß, so konnten im Altenpflegefall in der Kürze der Zeit nicht ausreichend viele „Bewegungsaktivist\*innen“ mobilisiert werden. Unter den Logistik-Kernaktiven befanden sich zudem mehrere Personen mit einer sehr langen branchenspezifischen Betriebskarriere und Betriebszugehörigkeit, d.h. „organic leaders“. Die Protagonistin im Fall Altenpflege war hingegen erst seit 1,5 Jahren im Betrieb und konnte daher vom Geschäftsführer (offenbar erfolgreich) als branchenfremde Außenseiterin gebrandmarkt werden. Auch die Rekrutierung einiger informelle Belegschaftssprecher\*innen für die Gegenliste der Geschäftsleitung wirkte sich negativ aus.
  - *Rolle der Gewerkschaft als Bewegungsorganisation*: Angesichts der strukturellen Machtasymmetrie im Deutungskampf zwischen Geschäftsführung und Betriebsratsinitiator\*innen ist Unterstützung „von außen“ offenbar wichtig und z.T. entscheidend für den Ausgang des Konflikts. Rechtliche Beratung und Vertretung durch die Gewerkschaft war dabei in beiden Fällen eine *conditio sine qua non*; auch gewerkschaftliche
- 3 Zu überlegen wäre auch, ob nicht ein *geschlechtskultureller* Effekt eine Rolle spielen könnte: Im Rahmen traditioneller weiblicher Bilder von aufopfernder und ausschließlich altruistischer Sorgearbeit ist die Idee einer Interessenvertretung zur Durchsetzung eigener Interessen möglicherweise weniger anschlussfähig. Auch die differente Färbung des Konflikts als „Krieg“ und existentieller „Kampf“ (im Fall Logistik) versus „Vertrauensbruch“ (im Fall Altenpflege) könnte geschlechtsspezifisch als Konflikt (dominant) unter Männern (im Fall Logistik) versus Konflikt zwischen einem männlichen Geschäftsführer und einer überwiegend weiblichen Belegschaft interpretiert werden.

Deutungsangebote und moralische Unterstützung spielten eine Rolle. Nur im Logistikfall war die zuständige Gewerkschaft jedoch auch vor Ort im Betrieb präsent und unterstützte die interessenpolitische Mobilisierungsarbeit aktiv.

Es sind also verschiedene Faktoren dafür relevant, dass im Fall Logistik die Umdeutung betrieblicher Interessenlagen und die Etablierung eines vertretungswirksamen Betriebsrats gelang, während es im Fall Altenpflege zu einer Restitution traditioneller betrieblicher Deutungsmuster und Herrschaftsverhältnisse kam. Und doch ist die Situation vielleicht komplizierter als es diese polare Gegenüberstellung insinuiert: Im Fall Logistik kann der neue, interessenbewusste Betriebsrat zwar auf die kollektive Unterstützung der Belegschaft bauen; die Geschäftsleitung verweigert dennoch bislang ihre Kooperation bei der Etablierung einer neuen, demokratischeren Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. Sie versucht den Betriebsrat im Alltag zu ignorieren und missachtet häufig dessen Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte. Mit anderen Worten: Der Deutungskampf in der Belegschaft wurde zwar (zunächst) gewonnen, der machtpolitische Kampf um eine Veränderung der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen jedoch (noch) nicht. Umgekehrt hat sich im Fall Altenpflege zwar die Deutungsmacht des Geschäftsführers (zunächst) als hegemonial erwiesen; seine Deutungshoheit ist jedoch nicht mehr unumschränkt. Die manageriale Weltsicht hat Konkurrenz bekommen. Es existiert ein alternativer Frame, der bei der vergangenen Betriebsratswahl symbolisch deutlich sichtbar war und im Betriebsrat auch personell klar repräsentiert ist. Der Geschäftsführer wird fortan darauf achten müssen, kritischen Interessendeutungen nicht zu viele Argumente zu liefern. So wurde die Deutungshegemonie der Geschäftsleitung zwar nicht gebrochen, aber die politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen hat sich dennoch verändert. Nach der Wahl ist vor der Wahl – und welche Interessendeutungen, normativen Frames und letztlich auch Wahlkandidat\*innen im weiteren Verlauf der betrieblichen Entwicklung die Hegemonie erringen, bleibt stets zukunfts offen.

## Literatur

- Absenger, N., & Priebe, A. (2016). Das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2016 – Mitbestimmungslücken und Reformbedarfe. *WSI Mitteilungen*, 69(3), 192-200.  
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-3-192>
- Alinsky, S.D. (1984). *Anleitung zum Mächtigsein*. Ausgewählte Schriften, Bornheim-Merten: Lamuv.
- Artus, I. (2008). *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Artus, I., Böhm, S., Lücking, S., & Trinczek, R. (Hrsg.) (2006). *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme*, Baden-Baden: Nomos, edition sigma.  
<https://doi.org/10.5771/9783845271330>
- Artus, I., Liebold, R., Lohr, K., Schmidt, E., Schmidt, R., & Strohwalde, U. (2001). *Betriebliches Interessenhandeln. Band 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-663-01148-4>
- Benford, R.D., & Snow, D.A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>

- Boewe, J., & Schulten, J. (2015). *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Gewerkschaftliche Organisierung im Onlinehandel*. Analysen der Rosa Luxemburg Stiftung Nr. 24, Berlin.
- Bohnsack, R. (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*, 7. Auflage, Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). *Betriebliches Interessenhandeln. Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09391-6>
- Bremme, P., Fürniß, U., & Meinecke, U. (Hrsg.) (2007). *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S., & Schmalstieg, C. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS.
- Dufour, C. & Hege, A. (2002). *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt a.M., New York, Oxford, Wien: P.I.E.-Peter Lang.
- Dufour, C. & Hege, A. (2006): Akteure und Sozialbeziehungen in französischen Betrieben mit und ohne institutionalisierte Interessenvertretung. In: Artus, I., Böhm, S., Lücking, S., & Trinczek, R. (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt a.M., New York: Campus, 333-362.
- Ellguth, P. (2004). Erosion auf allen Ebenen? Zur Entwicklung der quantitativen Basis des dualen Systems der Interessenvertretung. In: Artus, I. & Trinczek, R. (Hrsg.), *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. München, Mering: Rainer Hampp, 159-179. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2017-4-278>
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2017). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. *WSI Mitteilungen* 70 (4), 278-286.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966. *AJS Volume* 105 (4), 1003-1062. <https://doi.org/10.1086/210398>
- Ganz, M. (2009). *Why David sometimes wins. Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*. Oxford, New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162011.001.0001>
- Goes, T. E. (2015). *Zwischen Disziplinierung und Gegenwehr. Wie Prekarisierung sich auf Beschäftigte im Großhandel auswirkt*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, collectivism and long waves*, London, New York: Routledge.
- Kern, T. (2008). *Soziale Bewegungen. Ursachen, Wirkungen, Mechanismen*. Wiesbaden: VS.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München, Mering: Rainer Hampp.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*, Cambridge: Eng. University Press.
- Matthes, J. (2014). *Framing*. Baden-Baden: Nomos.
- McAdam, D. (1988). Micromobilization Contexts and Recruitment to Activism. In: B. Klandermands, H. Kriesi, & S. Tarrow, S. (Hrsg.). *International Social Movement Research. A Research Annual*, 1, 125-154.
- McAlevy, J. (2014). *Raising expectations (and raising hell). My Decade Fighting for the Labor movement*. London/Brooklyn: Verso. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190624712.001.0001>

- McAlevy, J. (2016). *No shortcuts. Organizing for Power in the new gilded age*. New York: Oxford University Press.
- McGuire, D. (2013). *Re-Framing Trade. Union Mobilisation against the General Agreement on Trade in Services (GATS)*. München, Mering: Rainer Hampp
- Menz, W. (2017). Gerechtigkeit, Rationalität und interessenpolitische Mobilisierung. Die Perspektive einer Soziologie der Legitimation. In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, 278-305.
- Nowak, I. (2017). Perspektiven von Arbeitskonflikten in der Altenpflege In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, S.182-199.
- Pettenkofer, A. (2010). *Radikaler Protest. Zur soziologischen Theorie politischer Bewegungen*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (3), 432-456. <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0029-0>
- Röbenak, S., Artus, J. & Kraetsch, C. (2019). Gewerkschaftsferne Betriebsräte – Muster und Dynamiken. In: Haipeter, T., Hertwig, M. & Rosenbohm, S. (Hrsg.), *Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretungen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 33-59.
- Roth, R. & Rucht, D. (2008). *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Ein Handbuch*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Rucht, D. (1995). Kollektive Identität. Konzeptionelle Überlegungen aus einem Desiderat der Bewegungsforschung. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 1, 9-23.
- Rucht, D. (1996). The impact of national contexts on social movement structures: A cross-movement and cross-national comparison. In: D. McAdam, D., J. McCarthy, & M.N. Zald, (Hrsg.); *Comparative Perspectives on Social Movements. Opportunities, Mobilizing Structures and Framing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der interessentheoretische Ansatz. In: *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen. Discussion-papers für die Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 7./8. Oktober 1999*, Trier, 183-222.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1993). Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 2. Auflage, München, Mering: Rainer Hampp, 169-201.
- Simms, M., Holgate, J. & Heery, E. (2013). *Union Voices. Tactics and Tensions in UK Organizing*. Ithaca, London: ILR Press, Cornell University Press.
- Tilly, C. (1978): *From Mobilization to Revolution*. New York et al.: McGraw-Hill Publishing Company.
- Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. *Zeitschrift für Soziologie*, 18 (6), 444-456. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1989-0603>
- Windisch, W. (2017). „Wir haben es selbst in der Hand, noch stärker zu werden!“ Die Bewegung für einen Tarifvertrag Entlastung in den saarländischen Krankenhäusern. In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, 130-153.

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

empirischen Analyse mittels makroökonomischer Regressionsmodelle der Ungleichheitsforschung wurde im Vortrag eine genauere quantitativ empirische Auseinandersetzung des Zusammenhanges von Beschäftigungskonzentration und Einkommensungleichheit vorgestellt, indem durch die Arbeitseinkommensquote die Logik der Beschäftigungskonzentration präzisiert wurde. Als Hauptergebnis konnte festgestellt werden, dass die Beschäftigungskonzentration nur die Einkommensungleichheit verringert, solange sich entsprechend auch die Arbeitseinkommensquote erhöht.

Ausgehend von der Unterscheidung zwischen den Typologien *organisationsorientierter* und *marktorientierter* Beschäftigungssysteme und damit einhergehender Beschäftigungspraktiken, folglich davon abhängiger Entlohnungssysteme, wies Weißphal darauf hin, dass hierdurch die Ungleichheit zwischen den Firmen in Abhängigkeit von der Konstitution der Unternehmensgrenzen steigt. Dabei wird angenommen, dass große Unternehmen aufgrund ihrer Komplexität eher geneigt sind, interne Arbeitsmärkte zu verwenden, eine geringe Beschäftigungskonzentration ist demnach ein Zeichen für externalisierende Personalpolitik. Anhand seiner analysierten Daten von 22 OECD-Ländern über einen Zeitraum von 23 Jahren und unter Verwendung fundierter Regressionsmodelle zeigte Weißphal auf, dass der zunehmende Einsatz externalisierender Personalpolitik im engen Zusammenhang mit einer steigenden Konzentration von Gewinnen in besonders produktiven Firmen und deutlichen Lohngefällen zwischen den Firmen einhergeht. Da eine Rückkehr zu Großunternehmen und deren Praxis der internen Arbeitsmärkte unrealistisch sei, plädierte er für weitere Institutionen, die die Funktion interner Arbeitsmärkte entlang der Wertschöpfungskette übernehmen.

In der Diskussion wurde neben methodischen Fragen zur Genauigkeit des Proxys darauf hingewiesen, dass Externalisierung auch innerhalb der Länder branchenabhängig unterschiedlich gestaltet wird und atypische Beschäftigung unterschiedlich reguliert werden kann. Ein Beispiel hierfür wären die Formen von Flexicurity. Auch wurde diskutiert, welchen Institutionen eine Rolle zugewiesen werden könnte und ob die empirische Analyse durch das Aufnehmen politischer und sozioökonomischer Fragen befruchtet werden könne. Auch wurde dafür plädiert, Flächentarifverträge in die Analyse aufzunehmen und grundlegend die Frage gestellt, ob nicht die Stärkung interner Arbeitsmärkte, sondern die Durchsetzung guter Arbeitsbedingungen das Ziel sein müsse.

Im darauffolgenden Beitrag von *Carsten Wirth* (Hochschule Darmstadt) „*Mitbestimmte Netzwerkbildung revisited: Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung?*“ standen die Arbeitsbeziehungen in pluralen Unternehmensnetzwerken im Mittelpunkt. Kernfrage seines Vortrags war dabei, ob es – als Resultat einer Auflösung des einheitlichen Betriebes in eine Mehrzahl von Betrieben unterschiedlicher Unternehmungen und horizontaler und vertikaler Desintegration der Wertschöpfungsaktivitäten – erstens zu einer Unterminierung der etablierten Arbeitsbeziehungen kommt und ob es zweitens den Arbeitnehmervertretungen gelingt, auf diese Entwicklung mit netzwerkbezogener Arbeitspolitik und Formen der Interessenvertretung in Netzwerken zu reagieren. Am Fallbeispiel eines pluralen, von einer Logistikunternehmung strategisch geführten, Dienstleistungsnetzwerks wurden die Entwicklungen der Interessenvertretungspraktiken über einen Zeitraum von zwei Jahrzehnten im Rahmen einer Einzelfallstudie analysiert. Aus einer strukturationstheoretischen Perspektive lassen sich soziale Praktiken der Interessenvertretung nach dem Grad ihrer Konfliktorientierung und ihrer *integrativen* oder *exkludierenden* Praktiken

unterscheiden. Wirth identifizierte insgesamt sechs Phasen. Von einer anfänglich kooperativen Konfliktverarbeitung mit integrativen Praktiken entwickeln sich die Praktiken der Interessenvertretung zu nahezu konfliktverdrängenden und exkludierenden Praktiken der Interessenvertretung. Damit geht die Etablierung eines innerbetrieblichen Niedriglohnsektors einher. An den Beispielen der Reinigungskräfte, der Kommissionierung und der Sicherheitsdienstleistungen, die nach Ausgliederungen zwischen Alt- und Neubeschäftigten Lohn-differenzen von bis zu 30% aufweisen, wies er das Scheitern der mitbestimmten Netzwerk-bildung aufgrund immer größerer Konzessionen von Seiten der Interessenvertretung nach. Dies ging mit einer Spaltung im Betrieb und einem Ressourcenzuwachs des Managements einher. Als Schlussfolgerung führte Wirth aus, dass die pluralen Formen der Netzwerkor-ganisation eine Herausforderung für die Interessenvertretung bleiben und deren Praktiken in veränderten Kontexten und ihre reflexive Auslegung immer auch (machtvoll) zu repro-duzieren sind. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das Verhältnis von Kooperation und Konflikt, auf den die Akteure mit dem von ihnen praktizierten Stil industrieller Beziehun-gen zügig reagieren müssen, wenn sie nicht an Einfluss auf die Bedingungen, unter denen Arbeit verausgabt wird, verlieren wollen. Eine gewichtige Rolle sprach er abschließend dem Blick auf die Unternehmensnetzwerke als Bezugspunkt der Interessenvertretung und des Handelns zu.

Die Diskussion des Vortrags drehte sich sowohl um Fragen allgemeiner gewerkschaft-licher Orientierung und Strategien, die aus dem Fallbeispiel exemplifiziert werden konnten als auch um die Frage nach der tiefen Verankerung des Betriebsbegriffs und der damit ver-bundenen Schwierigkeiten für die Interessenvertretung. An dieser Stelle wurde von Her-mann Kotthoff die Frage aufgebracht, warum das Augenmerk nicht wieder mehr auf das In-teresse der Belegschaft im Sinne des §3 BetrVG gelegt werden könnte, um das Eigeninte-resse zur Solidarität zu stärken. Auch stellte sich die Frage nach der Bewusstseins-ebene. Gibt es einen Grund, warum sich keine Arbeitsgruppen zwischen Interessenvertretungen über die Jahre gebildet haben? Als Antwort wurde die Frage diskutiert, ob sich aufgrund der Aufspaltung des Betriebes und der damit verbundenen Schwierigkeiten der Homogeni-sierung solidarische Momente schwieriger ausmachen lassen und die Frage, was denn eig-entlich gute und solidarische Betriebsratsarbeit unter dem Druck der Dezentralisierung von Unternehmen ausmachen könnte und sollte.

Der Nachmittag des ersten Tagungstages wurde mit einer Betriebsbesichtigung des Frankfurter Flughafens und einem Gespräch mit der Betriebsratsvorsitzenden Claudia Ar-mier und Michael Müller, Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstands der Fraport AG, be-endet. Hierbei war es zum einem den Teilnehmenden möglich, ins Gespräch mit der Vertre-terin und dem Vertreter der Fraport AG zu kommen und spezifische Fragen zu Abläufen, Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Betriebsratsarbeit zu stellen, zum anderen ermög-lichte eine umfassende Besichtigung des Frankfurter Flughafens eine Besichtigung der Ar-beitsabläufe auf dem Vorfeld. Auf diese Weise konnten die Teilnehmerinnen und Teilneh-mer Informationen über Arbeitsbedingungen und Parzellierung der Belegschaften erhalten.

Im Anschluss wurde Dr. Anja Kirsch (FU Berlin) der Best Paper Award 2015/2016 der German Industrial Relations Association (GIRA) für die beste Veröffentlichung von Nach-wuchswissenschaftler\*innen zum Themenkomplex Industrielle Beziehungen/ Arbeitsbezie-hungen überreicht. Der Vorstand der GIRA prämierte Anja Kirschs Aufsatz „Erneuerung

durch Umstrukturierung? Zu den Auswirkungen von Gewerkschaftsfusionen“, der 2015 in der Zeitschrift *Industrielle Beziehungen* (Jg. 22 (2), S. 116-141) erschienen ist.

Der zweite Tagungstag begann mit einem Vortrag von *Karen Jaehrling* und *Christin Schröder* (Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen) zum Thema „*Öffentliche Auftragsvergabe als neue Arena der industriellen Beziehungen – Paradigmenwechsel zugunsten besserer Arbeitsbedingungen?*“. Das Kernthema dieses Vortrags war die partielle Auslagerung von Entscheidungen aus klassischen Arenen der industriellen Beziehungen im öffentlichen Sektor als eine Praxis der Auftragsvergabe. Empirisch wurde dabei nicht die administrative Praxis der öffentlichen Auftragsvergabe analysiert, sondern die Akteure und deren Interessen und formelle sowie informelle Normen, die auf administrative Entscheidungen einwirken. Dies geschieht in zwei Arenen der Konfliktaustragung: Der Vergabegesetze und der Gesetzesanwendung. Mithin standen die mikropolitische Ausgestaltung von Aushandlungsprozessen und die Frage der Intensivierung von Vermarktlichung im Hauptfokus der Untersuchung. Hierzu wurden neben der Analyse von Vergabeteuren, Verwaltungsvorschriften und Handlungsleitfäden für Auftragsvergaben, gewerkschaftlichen Positionspapieren und Beiträgen in Fachforen Interviews mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren in diesen Arenen geführt.

Für die *Arena der Vergabegesetze* lässt sich im Sinne einer „partisan contestation“ eine zunehmende Politisierung des Vergaberechts und eine Internationalisierung und Verrechtlichung der Konfliktaustragung konstatieren. Ein Paradigmenwechsel hin zum breiten Konsens der Akteure, dass soziale Fragen nicht als „vergabefremd“ zu betrachten sind, hat sich vollzogen. In der *Arena der Gesetzesanwendung* zeigt sich auf der Ebene der Akteure und Entscheidungsprozesse eine zunehmende Professionalisierung des öffentlichen Einkaufs und das Entstehen eines Marktes für juristische Expertise und Spezialwissen. Diese und quasi-öffentliche Beratungsorganisationen, wie z.B. der Bund der Steuerzahler, und deren Infrastrukturen und Schulungsangebote lassen sich als *Hüter des Wettbewerbs- und Haushaltsrechts* beschreiben. Expertise als „Währung“ kommt in dieser Arena eine hohe Bedeutung zu, wobei allerdings ambivalente und widerstreitende Normen und Expertisen zwischen den Hütern und der öffentlichen Beschaffung ausgehandelt werden müssen. Eine Intensivierung von Marktprinzipien lässt sich eher von staatlicher Seite beobachten – teilweise gegen die Interessen von Gewerkschaften und Unternehmen. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass, auch wenn sich nicht im anspruchsvollen Sinne Müller-Jentschs von Arenen sprechen lässt eine Politisierung über *quiet politics* hinaus durchaus festzustellen ist. Vor allem der Eigensinn der Akteure, ihre Interessen sowie das Gemeinwohl und dessen Definition werden zunehmend relevanter.

Die Diskussion setzte sich mit Fragen nach den festzuschreibenden Inhalten auseinander, die als soziale Kriterien und ökologische Nachhaltigkeit genauer charakterisiert werden können. Auch wurde diskutiert, ob sich ein *shift* zum New Public Management oder zu alten bürokratischen Verwaltungsnormen aufzeigen lässt, dieser *shift* wurde als einer hin zu Ersterem diskutiert, aber nicht mit dem Gegenstück einer alten Garde, sondern einer pragmatischen Herangehensweise. Ein weiterer Diskussionsstrang beinhaltete die Frage, inwieweit die Arenen durch ihre Zusammensetzung von industriellen Beziehungen geprägt sind und welche Konsequenzen dies in der Aushandlung hat. Ob das Arenenkonzept zur adäquaten Beschreibung dienlich sei, blieb eine in weiteren Diskussionen zu klärende Frage.

Julian B. Adam (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) untersuchte in seinem anschließenden Vortrag zu *Collective Agreements and Pay Clauses in Public Procurement* die Frage, wie sich der Trend zu mehr Sozialklauseln in öffentlichen Ausschreibungen (public procurement) erklären lässt und wie dies mit den entstehenden Kosten für die Nachweise des Tarifvertrags zu verbinden ist. Denn davon ist abhängig – so die These von Julian B. Adam – ob Firmen und Unternehmen verschiedene Branchentarifverträge annehmen. Durch die Analyse des IAB-Panels seit 1993 bis 2008 und mit Augenmerk auf die Einführung von Sozialklauseln (Mindestlohn) zwischen 1999 und 2007 auf Ebene der Bundesländer und eines „difference-in-difference“-Regressionsmodells konnten die Kausaleffekte der Arbeitskosten und die Abdeckung kollektiver Zustimmungen identifiziert werden. In der empirischen Analyse zeigte sich ein positiver und hoch-signifikanter Effekt. Allerdings belegen die Daten auch eine Effektheterogenität in unterschiedlichen Industriezweigen. Aus den Ergebnissen lässt sich somit ableiten, dass Firmen kollektive Zustimmungen im Gegensatz zur bloßen Übernahme von Tarifverträgen als Signal für die Übereinstimmung mit Tarifbestimmungen der Vertragspartner nutzen.

In der anschließenden Diskussion wurde die Frage behandelt, ob Größeneffekte eine Rolle spielen, es sich folglich um echte Effekte bei Ausschreibungen handle oder nur um deren Ausstrahlung. Erklärt wurde dies mit *spill over-effects*: Tariftreuevorschriften beeinflussen demnach auch andere Firmen. Auch Brancheneffekte spielen hier eine starke Rolle, wenn ein Unternehmen den Tarifvertrag übernimmt, folgen weitere Unternehmen, was den Effekt verstärkt.

Einen gänzlich anderen Zugang zum Feld der industriellen Beziehungen wählte der Beitrag von Franziska Meyer-Lantzberg (Leibniz Universität Hannover). Sie berichtete aus einem Projekt zur Re-Organisation von Care-Arbeit im Feld der Kinderbetreuung. Vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Verständnisses von Interessen und Anerkennung, ergo einem wissenssoziologischen Zugang, bei dem nicht das Ziel der Handlung, sondern die *Perspektive* entscheidet, stellte sie einen Beitrag auf Basis von qualitativen Daten vor. Diese beschäftigten sich mit der Frage, wie Interessens- und Anerkennungsansprüche von Beschäftigten in betrieblichen Reorganisationsprozessen in betrieblichen Austauschbeziehungen kommuniziert, verhandelt und durchgesetzt werden. Unter Rückgriff auf das Konzept des „Orientierungsrahmens“ ließen sich für das Untersuchungsfeld der Kita-Beschäftigten zwei Rahmen feststellen, der Rahmen der *Expansiven Bedürftigkeit* und der Rahmen der *Rationalen Einhegung*. Wurde im ersten Orientierungsrahmen auf Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb des Kita-Betriebs mit keiner klaren Trennung von Privatperson und Berufsrolle reagiert und das Team und seine Anerkennungsstrukturen als Schicksalsgemeinschaft wahrgenommen, wodurch formale Möglichkeiten ungenutzt bleiben, wird innerhalb des zweiten Rahmens Hierarchien und Organisationsstrukturen große Bedeutung zugemessen, der Fokus auf organisationale Rationalitäten gelegt. Dies hat die Folge strategischen Vorgehens im Kampf um Anerkennung. Durch den wissenssoziologischen Zugang konnte ein breites Verständnis der Ansprüche der Kita-Beschäftigten identifiziert werden. Ebenso zeigen sich durch die spezifischen Konfliktodynamiken in diesem Feld auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene vielfältige Anknüpfungspunkte für Interessenvertretungen.

Anschließend kamen viele Fragen die Unterscheidung von Interesse und Anerkennung betreffend auf. Die genaue Verwendung der jeweiligen Begriffe beherrschte den weiteren

Diskussionsverlauf. Diskutiert wurde die Trennschärfe der Begriffe und sich daraus ergebende Fallstricke für die Interpretation der empirischen Ergebnisse. Auch wurde diskutiert, inwiefern sich auf kollektiver Ebene die Begrifflichkeiten eignen, um Interessenvertretungsansprüche zu formulieren bzw. zu verstehen.

*Christoph Scheuplein* (Westfälische Hochschule/Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen) stellte im nächsten Vortrag seine Untersuchungen zum Einfluss von Private-Equity-Gesellschaften auf die Corporate Governance und die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland vor. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage nach den Auswirkungen der Eigentümerschaft von Private Equity-Gesellschaften auf die Mitbestimmung in Unternehmen der Automobilzulieferindustrie und der Forschungshypothese, dass die Kultur der Interaktion in der Mitbestimmung und der institutionellen Partnerschaft durch die spezifischen Bedingungen dieses Geschäftsmodells beeinträchtigt werden, wurden in zwei Befragungswellen (2012 und 2016/17) Interviews mit Betriebsräten aus 36 Unternehmen geführt. Scheuplein zeigte nach einem allgemeinen Überblick über Private Equity in der deutschen Automobilzulieferindustrie auf, dass die Beteiligungsgesellschaften die Corporate Governance verändern, da sie in die Entscheidungsstrukturen der Unternehmen eingreifen und informelle Interaktionsstrukturen der Sozialpartner auflösen.

Die Veränderungen der Corporate Governance in den Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie unterschied er in drei Formen: Die Neubesetzung des Führungspersonals zugunsten der Private-Equity-Unternehmen, die institutionelle Veränderung der Corporate Governance durch die Einrichtung von Beiräten, die zu einer Parallelstruktur und Beschneidung der formellen Gremien führte, und Umstellung der betrieblichen Führung auf finanzwirtschaftliche Ziele. Letzteres wurde von den befragten Betriebsräten als eine Abkehr von der Produkt- oder Innovationsorientierung wahrgenommen. Aus den empirischen Ergebnissen schlussfolgerte Scheuplein, dass neben der Etablierung instabiler Führungskonstellationen durch die starken Eigentumsrechte und aktive Eingriffe der Beteiligungsgesellschaften die Mitbestimmung der Betriebsräte eingeschränkt wird. Des Weiteren folgerte er, dass durch den erhöhten Einfluss des „*financial engineering*“ und die Erhöhung des Verschuldungsgrades der Unternehmen der Druck zur betrieblichen Optimierung empfindlich erhöht wird. Als Abschluss seines Vortrages machte er das Ergebnis stark, dass durch die rein finanzwirtschaftlich orientierte Eigentümerfunktion von Private Equity die Unternehmen aus den Bindungen einer Region oder Branche gelöst werden.

In der nun folgenden Diskussion kam sowohl die Frage auf, ob der Aufsichtsrat der Unternehmen einen Ort der Konfliktlösung darstellen könnte oder ob es eher neue informelle Netzwerke zur Konfliktlösung bedarf. Als spezifische Konfliktfelder innerhalb der untersuchten Konstellation wurden *Kostendeckung* und *Tarifbedingungen* genauer besprochen. Auch wurde diskutiert, welche Rolle das Management bei den Verhandlungen hatte.

Im letzten Vortrag der Tagung stellte *Heiner Heiland* (TU Darmstadt, Nachwuchsforschungsgruppe ‚Werkverträge‘) seine organisationssoziologischen Untersuchungen plattformvermittelter Essenslieferungen anhand der App-basierten Lieferdienste *Foodora* und *Deliveroo* vor. Angesiedelt im Bereich des Gigwork, ergo Arbeitsformen die online vermittelt, aber orts- und personengebunden ausgeführt werden, stellte Heiland die Relevanz dieses Feldes nicht in der – bislang in Deutschland überschaubaren – Größe vor, sondern in ihrer Funktion als digitale und organisationale Avantgarde. Anhand der Ergebnisse seiner

qualitativen Online-Erhebung, Interviews mit Plattform-Arbeitenden und explorativer teilnehmender Beobachtung im Feld arbeitete Heiland heraus, wie in diesem Feld unter der Herausforderung mehrseitiger Märkte eine Verschiebung der Marktgrenzen stattfindet. Durch die Plattformen entstehen „privatisierte“, organisierte Märkte mit besonders ausgeprägten Machtasymmetrien. Plattformarbeit kann laut Heiland als ein Arbeitszeitregime mit spezifischen Konstellationen von Status und Vertrag charakterisiert werden, wobei das von den Unternehmen formulierte Versprechen nach Flexibilität und Autonomie in der Arbeit durch strenge und leistungsorientierte Schichtzuweisungen sowie Konkurrenzverhältnisse in Frage gestellt wird. Für die Essenslieferer wird die *Performance* zur Voraussetzung für Flexibilität und Arbeit überhaupt, der Status bestimmt den Vertrag. Entgegen der Annahme, dass die Algorithmisierung eine starke Kontrolle über den Arbeitsprozess ausübe, bestimmte Heiland ihre Funktion darin, die organisationalen Herausforderungen mehrseitiger Märkte und verteilter Arbeitskräfte zu bewältigen und zu koordinieren.

Auf die Frage in der abschließenden Diskussion, wie die Plattformen gewährleisten können, dass es keine Ausfälle gäbe und ob neben dem plattformtypischen Ratingsystem noch andere Formen der Steuerung zur Geltung kämen, antwortete Heiland anhand von Beispielen. Durch die Erhöhung des Stücklohns und den Zwang zum Eingelogggt-sein versuchen die Plattformen den Anforderungen mehrseitiger Märkte gerecht zu werden. Dabei sind die Arbeitenden nicht das Problem, sondern die Marktseite der Restaurants. Dies interpretiert er als einen weiteren Hinweis auf die typischen Herausforderungen der Plattformen – der Konstellation mehrseitiger Märkte gerecht zu werden. Auch wurde diskutiert, ob diese Form der digital vermittelten Arbeit als neue (alte) des Tagelöhnertums benannt werden könne, mit dem Unterschied, dass es sich hier um „Tagelöhner mit Abitur“ handle. Zum Ende der Diskussion wurde das Thema des strategischen Personalmanagements angesprochen sowie nach Bindung und Motivation gefragt. In dem hier vorgestellten Feld herrscht eine enge Bindung der Essenslieferer an das Unternehmen vor bzw. soll hergestellt werden, indem Community Manager ein Bindeglied darstellen.

Die Tagung resümierend kann festgehalten werden, dass sich in den Vorträgen und Diskussionen ein breitgefächertes Panorama gegenwärtiger Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Mitbestimmungsträger und Formen der Interessenvertretung auftaten. Festzuhalten bleibt aber auch, dass es noch einiger Fragen und Antworten in neuen und alten Forschungsfeldern bedarf, um die Zukunft der industriellen Beziehungen genauer auszuloten.

## Nachruf auf Hansjörg Weitbrecht (\* 4. Mai 1938 – † 10. Januar 2019)

Hansjörg Weitbrecht ist im Alter von 80 Jahren aus dem Leben geschieden. Nach einem langen gesunden Leben voller Tatendrang, Freude und Schaffenskraft ereilte ihn in seinen beiden letzten Lebensjahren eine unheilbare Krankheit (ALS), der er letztlich erlag.

Wir, ein eng befreundeter Kollege (WMJ) und ein dankbarer Schüler (SF), die seinen Lebensweg eine gute Strecke begleitet haben, wollen hier seiner Vita, seiner Leistungen und Verdienste gedenken.

\*\*\*

Hansjörg Weitbrecht entstammte einer in Baden-Württemberg ansässigen evangelischen Unternehmerfamilie.

Er absolvierte nach seinem Abitur am Wirtschaftsgymnasium in Ulm von 1957 bis 1962 das Studium der Betriebswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität München, das er mit dem Diplom-Kaufmann abschloss. Ein soziologisches Zweitstudium begann er 1962/63 bei Ralf Dahrendorf an der Universität Tübingen. Danach belegte er als Fulbright-Stipendiat an der University of California, Berkeley, einen Master-Studiengang, den er 1964 mit einer Master-Thesis über die Institutionalisierung des industriellen Konflikts beendete. Nach seiner Rückkehr nach Deutschland wurde er Assistent von M. Rainer Lepsius am Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Mannheim, wo er 1968 mit der Dissertation „Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie“ zum Dr. phil. promoviert wurde.

Anschließend trat er in ein Arbeitsverhältnis mit dem US-amerikanischen IT- und Beratungsunternehmen International Business Machines Corporation (IBM) ein, für das er bis 1981 an deutschen Standorten und in der europäischen Zentrale in Paris leitende Funktionen im Personalwesen übernahm. Im Jahre 1981 wechselte er zur Landesgirokasse Stuttgart als Personalleiter. Fünf Jahre später übernahm er bei Boehringer Mannheim die Leitung der Hauptabteilung Personal Diagnostica.

In der Endphase seiner beruflichen Karriere widmete sich Hansjörg wieder mehr seiner eigentlichen Leidenschaft, der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Fragen rund um die Themen Personal, Organisation und industrielle Beziehungen. Dazu nahm er 1987 zunächst einen Lehrauftrag am Institut für Soziologie der Universität Heidelberg an, dem dann 1994 die Erteilung einer Honorarprofessur folgte. Im Rahmen dieses Engagements entwickelte er

zunächst einen mehrsemestrigen Seminarzyklus unter der Überschrift „Theorie und Praxis der industriellen Beziehungen“, der sich bei den Studierenden der Industrie- und Betriebssoziologie großer Beliebtheit erfreute. Mit der Einrichtung eines eigenen Praktikumsbüros schlug er sehr früh die Brücke zwischen universitärem Studium und der Vermittlung praktischer Erfahrungen in Unternehmen und nahm damit eine Vorreiterrolle ein. Daraus entstand ebenfalls unter seiner Leitung das Zusatzzertifikat „Professionalisierung in der Organisations- und Personalentwicklung – POP“, das er gemeinsam mit Prof. Dr. Walter Bungard vom Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim entwickelt und zu beachtlichem Erfolg geführt hat. POP war zudem die Basis für die Entwicklung eines anwendungsbezogenen Masterprogramms am Institut für Soziologie, dem er viele Jahre verbunden war.

Die auf den vielseitigen praktischen Erfahrungen Weitbrechts fundierte Lehre eröffnete einer Vielzahl von Studierenden der Soziologie eine berufliche Perspektive und erleichterte ihre Berufswahl.

Als Sozialwissenschaftler hatte sich Hansjörg durch seine instruktive Studie über „Legitimität und Effektivität der Tarifautonomie“ (1969) schon früh profiliert. Mit ihr hatte er aus konflikt- und systemtheoretischer Sicht ein tarifpolitisches Dilemma zwischen der Kompromissfähigkeit, die eine geringe, und der Verpflichtungsfähigkeit, die eine hohe Mitgliederbeteiligung verlangte, vorbildlich analysiert. Sie gilt als exzeptionelle und richtungsweisende Arbeit zur Tarifpolitik. An der in den letzten Dekaden des vergangenen Jahrhunderts aufgekommenen Diskussion über Human Resource Management beteiligte er sich mit innovativen Aufsätzen, in denen er zur Mitbestimmung und den kollektiven industriellen Beziehungen sinnfällige Brücken schlug. Gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd Wegener leitete er ein durch die DFG finanziertes Forschungsprojekt zu Fragen der Gerechtigkeit in Organisationen. Unter seiner Betreuung entstanden einige bemerkenswerte Dissertationen, die sich der avanciertesten Theorien auf den Gebieten der industriellen Beziehungen und des Human Resource Managements bedienten.

Eine aktive Rolle übernahm Hansjörg seit 1981 in der professionspolitischen Vereinigung der „German Industrial Relations Association“; viele Jahre amtierte er als deren Vorstandsmitglied. Als Mitglied im Organisationskomitee war er wesentlich an der Vorbereitung und Durchführung der beiden in Deutschland stattgefundenen Weltkongresse der Dachorganisation „International Industrial Relations Association“ in Hamburg 1986 und Berlin 2003 beteiligt. Anlässlich des Berliner Kongresses gab er einen englischsprachigen Sammelband („The Changing Contours of German Industrial Relations“, zusammen mit Walther Müller-Jentsch, 2003) heraus, der auf breiter Grundlage „the state of the art“ der deutschen industriellen Beziehungen dokumentierte.

1993 gründete er, zusammen mit David Marsden, Walther Müller-Jentsch, Dieter Sadowski, Jörg Sydow und Franz Traxler die Zeitschrift „Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management“, der er über ein Jahrzehnt als Mitherausgeber verbunden blieb.

Neben seinem universitären und professionspolitischen Engagement widmete er sich auch weiterhin der praktischen Anwendung seiner reichhaltigen Erfahrungen. So war er 1996 Mitbegründer der O&P Consult GmbH, eines Spin-offs der Universität Heidelberg. Konsequenterweise beschäftigt sich das Beratungsunternehmen mit den Themen der Orga-

nisations- und Personalentwicklung und zeichnete sich von Anfang an dadurch aus, dass es stets auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse beriet und so die beiden Lebenswelten von Hansjörg miteinander verband. Daneben engagierte er sich in der Wirtschaftsgilde e.V., dem „Evangelischen Arbeitskreis für Wirtschaftsethik und Sozialgestaltung“, deren Vorsitzender er zwischen 1995 und 2004 war. In diesem Ehrenamt setzte er sich für soziale Standards und ethische Leitlinien im Wirtschaftsleben ein. Dieses Engagement setzte er fort im Weinheimer Unterstützerkreis Berufsstart (WUB), der sich für einen gelingenden Berufsstart Jugendlicher einsetzt und den er, solange er konnte, auch als „Pate“ unterstützte.

Wir können unseren Nachruf nicht besser schließen, als mit der Wiederholung des Titels seiner Festschrift, die 2008 zu seinem 70. Geburtstag erschien: „Integrierte Soziologie – Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft“. So breit gefächert der Titel, so breit interessiert war Hansjörg Weitbrecht.

Wir werden den warmherzigen, lebensfrohen und inspirierenden Freund sehr vermissen.

*Stephan Fischer\* und Walther Müller-Jentsch\*\**

---

\* Prof. Dr. Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim

\*\* Prof. em. Dr. Walther Müller-Jentsch, Ruhr-Universität Bochum



Alexandra David  
Michaela Evans  
Ileana Hamburg  
Judith Terstriep (Hrsg.)

## Migration und Arbeit

Herausforderungen,  
Problemlagen  
und Gestaltungsinstrumente

Verlag Barbara Budrich



Alexandra David | Michaela  
Evans | Ileana Hamburg  
Judith Terstriep (Hrsg.)

## Migration und Arbeit

**Herausforderungen, Problem-  
lagen und Gestaltungsinstru-  
mente**

Der Band thematisiert die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Zusammenhangs von Migration und Arbeit für die Politik gerade in Deutschland. Dabei wird mit Blick auf die Entwicklung in Deutschland die wichtige Bedeutung von Arbeit für Teilhabe und Integration von Migrantinnen und Migranten herausgestellt.

2019 • 415 S. • Kart. • 39,90 € (D) • 41,10 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2161-0 • eISBN 978-3-8474-1183-3



Ingrid Jungwirth  
Andrea Wolffram (Hrsg.)

## Hochqualifizierte Migrantinnen

Teilhabe an Arbeit und Gesellschaft

Verlag Barbara Budrich



Ingrid Jungwirth  
Andrea Wolffram (Hrsg.)

## Hochqualifizierte Migrantinnen

**Teilhabe an Arbeit  
und Gesellschaft**

Die Autorinnen und Autoren des Sammelbands untersuchen, wie sich hochqualifizierte Migrantinnen in den deutschen Arbeitsmarkt integrieren und unter welchen Bedingungen sie ihre Qualifikationen umsetzen und nutzen können. Ein zentrales Anliegen ist es, Geschlecht als analytische Dimension in die Untersuchung hochqualifizierter Migration systematisch einzubeziehen.

2017 • 249 S. • Kart. • 28,00 € (D) • 28,80 € (A)  
ISBN 978-3-86649-456-5 • eISBN 978-3-86649-523-4



Michaela Schulze

## Die IG Metall und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die IG Metall ist ein zentraler sozialpolitischer Akteur der Bundesrepublik Deutschland. Sie bestimmt wesentliche Diskurse und setzt auch innergewerkschaftlich neue sozialpolitische Akzente. Dazu zählt auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dieses Thema wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und anderer gesellschaftlicher Veränderungen zu einem Schlüsselthema.

2018 • 166 S. • Kart. • 24,90 € (D) • 25,60 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2137-5 • eISBN 978-3-8474-1128-4



Angelika Puhmann

## Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie

### Facetten eines notwendigen Kulturwandels

Obwohl mit der Teilzeitausbildung bereits seit 2005 eine Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie im Berufsbildungsgesetz verankert ist, trifft sie in der Praxis weiterhin auf Skepsis. Ihre Erfolge werden durch verschiedene Probleme konterkariert, in denen sich, so die Autorin, Ressentiments gegenüber Mutterschaft bzw. Elternschaft in der Ausbildung zeigen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speisen.

2019 • ca. 220 S. • Kart. • ca. 29,90 € (D) • ca. 30,80 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2040-8 • eISBN 978-3-8474-1022-5



Volker Cihlar u.a.

## Grenzgänge zwischen Erwerbsarbeit und Ruhestand

Prozesse der Arbeitsmarktbeteiligung älterer Menschen

Dürfen Rentner arbeiten? Das Buch widmet sich der Frage, von welchen familialen und ökonomischen Rahmenbedingungen der individuelle Entscheidungs- und Handlungsprozess hinsichtlich der Erwerbstätigkeit im Ruhestandsalter beeinflusst wird. Die Ergebnisse liefern Anstöße für die Gestaltung des frühen Ruhestandsalters.

*Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, Band 53*  
Juli 2019 • ca. 130 S. • Kart. • ca. 34,90 € (D) • 35,90 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2260-0 • auch als eBook



Martin Fritz

## Beschäftigungsregime im Vergleich

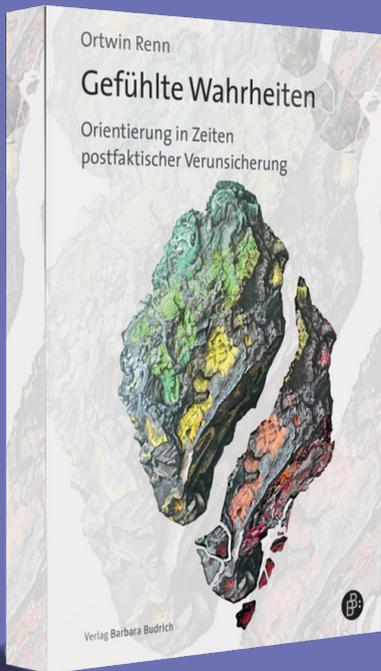
Arbeitsqualität von Teilzeitbeschäftigung in Deutschland, Schweden und dem Vereinigten Königreich

Der Autor thematisiert die Arbeitsqualität von Teilzeitbeschäftigten in DEU, SWE und dem UK. Seine Analysen führen dabei zu empirisch fundierten Zahlen und Fakten und zuverlässigen Ergebnissen. Durch die Integration familienpolitischer Aspekte entwickelt er zudem das Konzept der Beschäftigungsregime weiter und macht es für praktisches politisches Handeln fruchtbar.

*Bonner Reihe der Empirischen Sozialforschung, Band 1*  
2017 • 277 S. • Kart. • 36,00 € (D) • 37,10 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2132-0 • eBook ISBN 978-3-8474-1123-9

# Wie wahr ist die Wahrheit?

---



Ortwin Renn

## Gefühlte Wahrheiten

Orientierung in  
Zeiten postfaktischer  
Verunsicherung

2., vollst. überarb. und aktual. Auflage

2019 | 180 Seiten | Kart.

16,90 € (D), 17,40 € (A)

ISBN 978-3-8474-2271-6

eISBN 978-3-8474-1342-4