Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Glaubrecht, Helmut

Freiburg im Breisgau, 1987

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718

Glaubrecht / Wagner

Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Rudolf Haufe Verlag

Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Beiträge zum 60. Geburtstag von Ernst Zander

Herausgegeben von

Helmut Glaubrecht
und
Dieter Wagner

Rudolf Haufe Verlag · Freiburg im Breisgau

Inhaltsverzeichnis

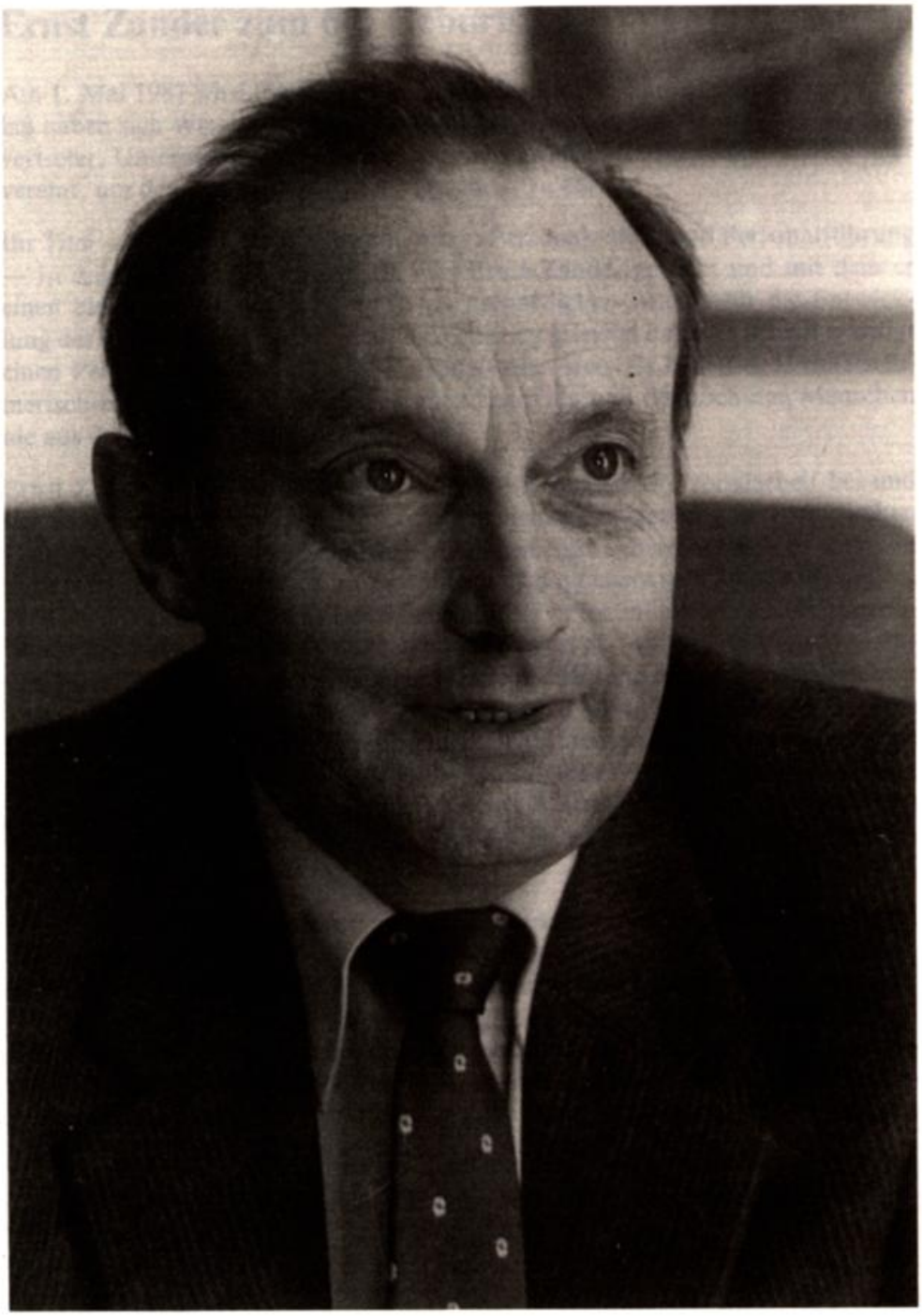
C Tarifpolitik und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

D Entwicklungstendenzen der Personalführung

E Flexibilität in der Personalwirtschaft

F Organisation und Personal

G Ausblick



Ernst Zander zum 60. Geburtstag

Am 1. Mai 1987 wird Professor Dr. Ernst Zander 60 Jahre alt. Aus diesem Anlaß haben sich Wissenschaftler und Politiker, Gewerkschafter und Arbeitgebervertreter, Unternehmer und Betriebsräte, Journalisten, Mitarbeiter und Schüler vereint, um den Jubilar mit dieser Festschrift zu ehren.

Ihr Titel — Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung — ist zugleich das Programm, für das Ernst Zander gewirkt und mit dem er einen bleibenden praktischen und wissenschaftlichen Beitrag für die Entwicklung des Personalwesens nach dem 2. Weltkrieg geleistet hat. Die Schrift würdigt einen Personalmanager, der das Personalwesen stets als bedeutende unternehmerisch-betriebswirtschaftliche Aufgabe begriffen und dennoch den Menschen nie aus dem Blickfeld verloren hat.

Ernst Zander trug wesentlich zur Systematisierung der Personalarbeit bei und hat bedeutenden Anteil an der wissenschaftlichen Entwicklung und praktischen Handhabung personalwirtschaftlicher Instrumente. Allerdings ließ er sich von Systemen und Instrumenten nie den Blick auf die Lebenswirklichkeit verstellen. Jeder neuen Entwicklung aufgeschlossen, weiß er instinktsicher die oft pseudowissenschaftlich verbrämte Modeerscheinung von den wirklich zukunftsweisenden Trends zu unterscheiden. Er liebt pragmatische Innovationen, keine von nur akademischem Wert. Um nur einige Beispiele zu nennen: die Arbeits- und die Leistungsbewertung sowie die Entgeltfindung durch gemeinsame Tarifverträge für Arbeiter und Angestellte, die ihm viele Impulse verdankt, die Entwicklung von Fernkursen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung oder die Förderung von Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung, die er auch als wichtige Arbeitsbereiche des Personalwesens begreift.

Vielleicht liefert seine Herkunft aus einem brandenburgischen Bauerngeschlecht den Schlüssel für die bodenständige Nüchternheit, mit der er das Personalgeschäft betrieben hat. Ernst Zander wurde am 1. Mai 1927 in Buchholz/Mark Brandenburg geboren; dort wuchs er auf dem elterlichen Hof auf. An die Schulzeit — ab 1933 — schloß sich eine landwirtschaftliche Lehre, die er 1944 vorzeitig abschloß. Er kam in den Reichsarbeitsdienst und geriet 1945 in russische Gefangenschaft, aus der er erst 1950 nach längerem Aufenthalt im sowjetischen Konzentrationslager Buchenwald die Freiheit erlangte.

Die Jahre der politischen Gefangenschaft haben die Persönlichkeit Ernst Zanders entscheidend geprägt. Seine Standhaftigkeit und Gelassenheit auch in schwierigen Lebenslagen hat er nach eigener Bekundung damals erworben. Die harten Prüfungen dieser Zeit ließen ihm jede Widrigkeit seines späteren Lebens als Problem von vergleichsweise geringerer Bedeutung erscheinen.

Ernst Zander ging nach seiner Freilassung in den Westen, nachdem seine Familie im Zuge der sog. Bodenreform enteignet worden war. Hier legte er über den zweiten Bildungsweg das Abitur ab und studierte von 1953 bis 1957 in Wilhelmshaven, Hamburg und Köln Wirtschaftswissenschaften. Die Diplom-Arbeit an der Kölner Universität beschäftigte sich mit der Zusammenarbeit kommunaler Wirtschaftsbetriebe im Querverbund auf der Basis von Organschaftsverträgen. 1959 folgte dann die Promotion an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Das Thema seiner Dissertation weist bereits in die Richtung zukünftiger Interessen: Werkszeitschrift und Gewerkschaft. Die Schrift wurde als Heft Nr. 1 der Untersuchungen und Berichte der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) veröffentlicht.

Ernst Zander, der sich sein Studium als Werkstudent selbst verdient hat, arbeitete in dieser Zeit bei verschiedenen Firmen. Nach seinem Examen ging er in die Personalabteilung von Felten & Guilleaume in Köln; 1958 wechselte er zu den Hamburgischen Electricitätswerken AG, die ihn 1970 als Personalmann in den Vorstand beriefen. Seit 1975 ist Ernst Zander Vorstand für Personal und Verwaltung der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, seit 1978 auch als Arbeitsdirektor; er tritt im Monat der Vollendung seines 60. Lebensjahres turnusgemäß in den Ruhestand.

Der Jubilar hat die Personalpraxis von der Pike auf gelernt und daher den Personalbereich nicht nur aus einer Blickrichtung kennengelernt. Hatte er schon bei den HEW die Aufgabe, den Personalstand des Unternehmens an die sich verändernden Unternehmensstrukturen anzupassen, so prägten personalwirtschaftliche Rationalitätszwänge in schwierigen Marktsituationen sein Wirken auch bei Reemtsma. Als gelernter Personalmann hat er die Bedeutung gründlicher Personalfachkunde für den Mann an der Ressortspitze kennengelernt, ohne daß er deshalb meinte, ein Personalvorstand dürfe oder solle daneben nichts anderes tun. Er selber hat das Beispiel gegeben: Öffentlichkeitsarbeit, Organisation, Rechtswesen, allgemeine Verwaltung, Grundstückswesen und Versicherungen gehörten u.a. zu den Aufgabenbereichen, für die er im Laufe seiner Berufslaufbahn verantwortlich zeichnete.

Andererseits hat er die Bedeutung des Personalressorts stets hoch eingeschätzt und die Verbindung mit einem anderen Hauptressort bei großen Unternehmen für wenig glücklich gehalten.

Das Kooperationsgebot der Betriebsverfassung war und ist für Ernst Zander der Leitstern der Arbeit mit den Betriebsräten. Die große Wertschätzung, die ihm Betriebsräte und auch Gewerkschafter stets entgegenbrachten, haben ihre Wurzel in seiner unbedingten Verläßlichkeit. Seine Glaubwürdigkeit, verbunden mit

großem Verhandlungsgeschick, war es auch, die ihm das Vertrauen der Mitbewerber verschaffte, so daß er nahezu ein Jahrzehnt unangefochten als Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes der Cigarettenindustrie amtieren konnte.

Ernst Zander hat aber nicht nur als führender und in der Bundesrepublik Deutschland weit bekannter Personalmann die Personalpolitik in Wirtschaft und Verwaltung nachhaltig beeinflußt; er ist außerdem — in Deutschland immer noch viel zu selten der Fall — zugleich Wissenschaftler. Nach entsprechenden Tätigkeiten an anderen Hochschulen und Universitäten hat er seit 1976 Lehraufträge für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin durchgeführt. Von dieser Universität wurde er im Juni 1979 zum Honorar-Professor berufen. Seit 1984 nimmt Ernst Zander außerdem Lehraufträge für den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg wahr.

Die der Festschrift beigefügte auszugsweise Liste der Veröffentlichungen weist allein weit über 100 Publikationen aus: Beiträge in Sammelbänden, Loseblattwerke, Aufsätze und Monographien, teils von ihm als Alleinautor, teils zusammen mit anderen verfaßt oder herausgegeben. Die Zahl seiner Referate und Vorträge ist Legion. Es gibt so gut wie kein Gebiet des Personalwesens, das Ernst Zander nicht literarisch bearbeitet hätte. Viele seiner Titel gehören zum Standardrepertoire jeder Personalabteilung. Dies gilt auch für die Zeitschrift PERSONAL, die er mit Eduard Gaugler und Harry Wirth herausgibt. Aufmerksamkeit und besondere Anerkennung verdient der Umstand, daß Ernst Zander in seinen Werken sich nicht nur mit Standardproblemen der Personalarbeit beschäftigt; er hat den Finger am Puls der Zeit, und viele seiner Titel, z. B. zur Arbeitszeitgestaltung oder zum Einfluß neuer Technologien, untersuchen neue Trends der Entwicklung oder weisen sonst in die Zukunft.

Ernst Zander ist Mitglied von Aufsichtsräten, Beiräten und Arbeitskreisen. Sein unermüdliches Werben um ein besseres Verständnis der Wirtschaft an den Schulen hat seinen Ausdruck darin gefunden, daß er als einer der beiden Vorsitzenden der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule/Wirtschaft fungiert. Er gehört dem Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. an sowie der deutschen MTM-Vereinigung. Neben dem Vorsitz im Arbeitgeberverband der Cigarettenindustrie gehört er dem Vorstand der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände an.

Die Mitgliedschaft in diesen Gremien zeigt die Bedeutung, welche der Mitarbeit und dem Rat von Ernst Zander beigemessen wird. Von dieser vielfältigen Tätigkeit haben letztlich auch seine Studenten profitiert; er versteht es jenseits mancher „grauen Theorie" die Praxis der Personalwirtschaft, Organisation und Unternehmensführung plastisch und anschaulich zu vermitteln.

Daher ist es ein Gewinn, bei Ernst Zander zu studieren oder mit ihm zu arbeiten. Allerdings konnte er, wenn es ihm zu langsam ging, ein recht unbequemer Vorgesetzter sein. Einmal erteilte Aufträge vergaß er nie, er verlangte Leistung und ließ dabei nicht locker. Sein Motto war stets: Fördern durch Fordern.

Autoren, Verleger und Herausgeber dieser Festschrift wünschen Ernst Zander alles Gute zu seinem 60. Geburtstag. Mögen ihm Gesundheit und Schaffenskraft im Kreise seiner Familie sowie seiner Studenten, Freunde und Schüler viele Jahre erhalten bleiben, auf daß er sein wissenschaftliches und literarisches Werk noch lange fortsetzen kann.

Hamburg, im Mai 1987

Helmut Glaubrecht
Dieter Wagner

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann
Universität Stuttgart

Prof. Dr. Fritz Bisani
Universität Essen — Gesamthochschule

Prof. Dr. Knut Bleicher
Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Frank C. Danesy
Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Günter Dlugos
Freie Universität Berlin

Günter Döding
1. Vorsitzender der Gewerkschaft
Nahrung-Genuß-Gaststätten, Hamburg

Dr. Wolfgang Dorow
Freie Universität Berlin

Otto Esser
Präsident a. D.,
Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, Köln

Dr. Friedhelm Farthmann
Fraktionsvorsitzender der SPD im Landtag von
Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Rosemarie Fiedler-Winter
Journalistin, Hamburg

Dr. Helmut Glaubrecht
Leiter Personal- und Sozialwesen,
Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg

Prof. Dr. Eduard Gaugler
Universität Mannheim

Gerhard Halberstadt
Vorstandsmitglied Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
(DAG), Hamburg

Dr. Fritz-Heinrich Himmelreich
stv. Hauptgeschäftsführer
Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, Köln

Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Jacob
Universität Hamburg

Dr. Heinz Knebel
Geschäftsführer Consulectra Unternehmensberatungs GmbH/
Hamburgische Electricitätswerke AG, Hamburg

Dr. Hans Peter Kolzen
Geschäftsführer Osram GmbH, München

Prof. Dr. habil. Jerzy Kortan
Universität Lodz

Prof. Dr. Gert Laßmann
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Rainer Marr
Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Wolfgang Maßberg
Ruhr-Universität Bochum

Jürgen Prieß
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates
H.F. & Ph.F. Reemtsma GmbH & Co., Hamburg

Michael Rademacher
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Dr. Franz Jürgen Säcker
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Prof. Dr. Dieter Wagner
Universität der Bundeswehr Hamburg

A Personalpolitik und strategische Unternehmensführung

Strategisches Personalmanagement

Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke
im Konzept strategischer Unternehmensführung

Prof. Dr. Knut Bleicher, St. Gallen

Übersicht Seite

I Einleitung

Steigende Komplexität und Dynamik unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes haben unseren Blick zunehmend auf die Bewältigung von Problemen einer unsicheren und ferneren Zukunft gerichtet, die eher von Diskontinuitäten getragen sein wird. Eine alleinige Hochrechnung des gegenwärtigen Heute in ein angenommenes Morgen erweist sich vor dem Hintergrund weltwirtschaftlicher Verwerfungen der siebziger und achtziger Jahre als nicht mehr ausreichend. Statt einer Extrapolation gegenwärtig erkennbarer Trends müßte ein Fixieren von erstrebenswerten Erfolgspositionen und eine retrograde Suche nach geeigneten Wegen zu ihrer Erreichung treten. Die strategische Planung löst damit in einer Epoche des Umbruches die langfristige Planung ab, die sich in Zeiten nahezu ungebrochenen Wachstums durchaus bewährt hatte. Zu ihrer Implementation benötigt sie jedoch einen Wandel im Denken und Handeln der Führungskräfte vom alleinigen taktischen Operieren im Kurzfristigen weg und hin zum strategischen Management. Wenn jedoch gilt, daß wir in unseren Unternehmungen in Strukturen von Gestern mit Methoden von Heute an Problemen von Morgen arbeiten, dies jedoch vorwiegend mit Menschen tun, die die Strukturen von Gestern geschaffen haben und wahrscheinlich das Morgen innerhalb dieser Unternehmung nicht mehr erleben werden, dann wird das Verhalten der Mitarbeiter zu einer Schlüsselvariablen für den Erfolg eines jeden strategischen Managements. In diesem Bezugsrahmen ist jedoch bislang neben der nahezu ausschließlichen Beschäftigung mit Geschäftsfeldplanungen den strategischen Fragen eines Personalmanagements kaum Beachtung geschenkt worden: Das strategische Personalmanagement ist zum **„missing link"** jeder strategischen Führung geworden.

II Vom technokratischen Führungsverständnis zur Entdeckung weicher, sozialer Erfolgsfaktoren im strategischen Management

Seit der systematischen Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit Fragen der Führung etwa zu Beginn unseres Jahrhunderts zeichnet sich eine ständige Verkürzung der vertretbaren Reaktionszeiten auf beschleunigte gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen ab. War es anfangs dieses Jahrhunderts noch denkbar, daß man sich mehrere Monate nach Ablauf eines Geschäftsjahres an den Zahlen der Bilanz und G + V-Rechnung für künftige Aktionen orientierte, wurden in den dreißiger Jahren bereits Orientierungszwänge erkennbar, die in die Richtung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung wiesen. Während der fünfziger Jahre wurde unser traditionelles Rechnungswesen als Führungsinstrument zunehmend mit Planungselementen durchsetzt, um schließlich in Systemen der rollierenden Langfristplanung zu münden, die sich in wesentlichen Elementen bereits vom Traditionsbestand des Rechnungswesens lösten. Erste krisenhafte

Umbrüche eines „Diskontinuitäten-Managements" (Peter Drucker) erzwangen die Entwicklung des strategischen Managements. Igor Ansoff stellte für die Zukunft die Frage, ob wir bei weiter absinkenden Reaktionszeiten nicht vielmehr auf dem Wege zu einem „Issue" und „Surprise Management" seien.

Die jüngere Fachdiskussion scheint für die Weiterentwicklung eines strategischen Managements eher einen anderen Akzent zu setzen: Können bei weiter gestiegener Dynamik und dem durch sie erzeugten Anpassungsdruck Managementsysteme, die selbst **Eigenkomplexität** in Systemen erzeugen (Horst Bosetzky) und damit eher einen zunehmenden Zeitbedarf zu ihrer Speisung und zu ihrem Einsatz benötigen, wenn auch ihre Orientierungsfunktion unbestritten bleibt, die Führung bei ihrer Problembewältigung überhaupt sinnvoll entlasten? Sind es statt **„ad rem"** aufgebauter Strukturen, Systeme und Methoden nicht vielmehr erfahrene Bewältiger von Komplexität, die eingebettet in die Entwicklung eines sozialen Kooperationsgefüges **„ad personam"** auch über Aktionen und schnelle Reaktionen der Dynamik von Veränderungen „paroli" bieten sollten?

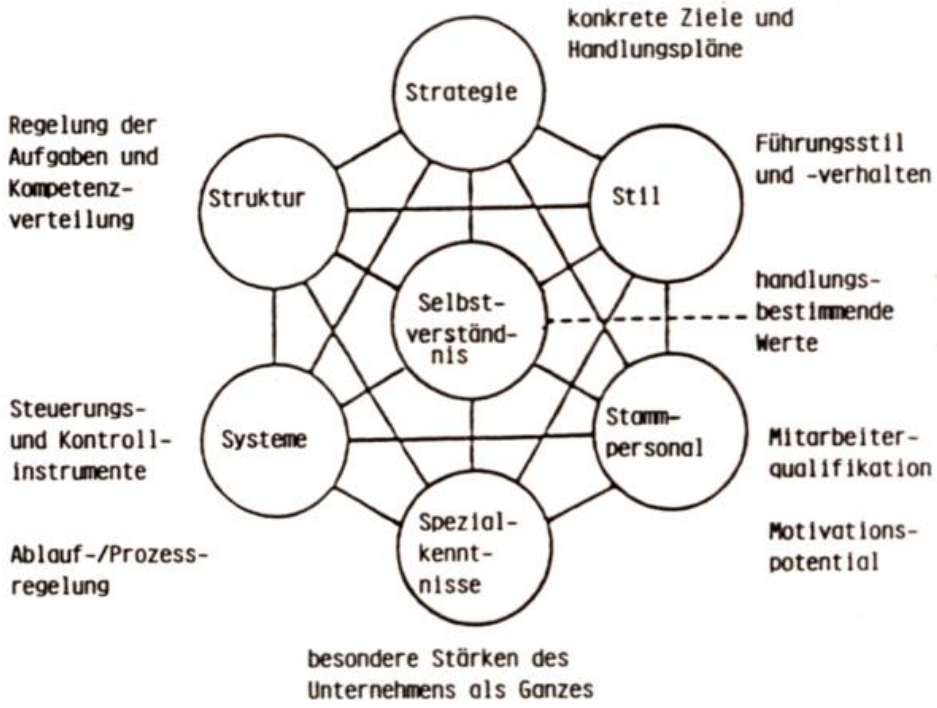


*Abb. 1: 7-S-Konzept nach Mc Kinsey**

* Quelle: Eckhardt, Axel: Alle Chancen wahren — Organisation an der Schwelle der neunziger Jahre. zfo 5—6/1985, S. 318—324.

Abb. 1 des auf Thomas Peters und Robert Watermann zurückgehenden, derzeit populären „7 S"-Schemas eines Porfolios von Führungsinstrumenten deutet den Trendwandel von den **„harten"** Faktoren Strategien, Strukturen und Systemen zu den personalgebundenen, **„weichen"** Faktoren von Personal, Stil, Know how und Kultur einer Unternehmung an. Beide Faktorenkategorieren sind wesentlich, die „weichen" Faktoren sind jedoch im Verständnis des Managements und in seinen Strategien, Strukturen und Systemen im Hinblick auf ihre Bedeutung unterdimensioniert. Grund genug, sich über ein strategisches Personalmanagement Gedanken zu machen, das die Entwicklung hin zu den weichen Faktoren im Management, die sich aus der **Potentialität des Personals im Rahmen sozialer Systeme** ergeben, einzufangen versucht.

III Strategisches Personalmanagement als integrativer Bestandteil strategischer Führung

Wird vom Bezugsrahmen eines strategischen Managements ausgegangen, so ist es dessen Aufgabe, einen zukunftsorientierten „fit" (Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch) zwischen den Forderungen und Unterstützungen, die die **Umwelt** stellt und gewährt, und den potentiellen Möglichkeiten herzustellen, die eine **Unternehmung** zur umweltbezogenen Problemlösung bietet.

Das strategische Management weist im Rahmen der Unternehmungspraxis sieben wesentliche Kongruenzprobleme auf, die zu einem „fit" gebracht werden müssen:

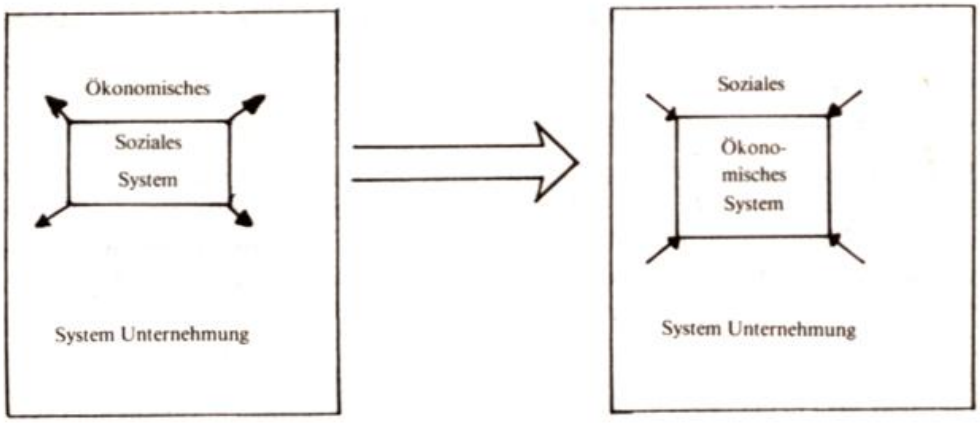
(1) **Umwelt** und **Unternehmung** müssen in ein (Fließ-)Gleichgewicht gebracht werden.
(2) Die **ökonomischen** und die **sozialen** Dimensionen sind in ihren Prioritäten und Zielrichtungen miteinander abzustimmen.
(3) Innerhalb der **ökonomischen** Dimension der Unternehmung sind die Bestände von **Potentialen** als System**elemente** und deren Veränderung mit den **Beziehungsnetzen** und ihrer Anpassung in Übereinstimmung zu bringen.
(4) Im **Element**bereich sind selbst die
   - ○ ökonomischen Potentiale im Rahmen eines **Programm-Managements,**
   - ○ humanen Potentiale eines **Personalmanagements,**
   - ○ technischen Potentiale eines **„Technologiemanagements,**
   - ○ nominalen Potentiale eines **Finanzmanagements** einzeln und untereinander zu harmonisieren.
(5) Im **Beziehungs**bereich sind selbst Organisations**strukturen** und Management**systeme** miteinander in ein integriertes Gesamtkonzept einzufügen.
(6) Innerhalb der **sozialen** Dimension sind Einstellungen und Verhalten in eine harmonisierte Entwicklung zu bringen.

(7) **Substantielles** Handeln muß mit seiner **symbolischen** Ausstrahlung in Einklang gebracht werden.

Eine Bestimmung der Rolle, die das strategische Personalmanagement bei der Lösung dieser komplexen Kongruenzproblematik spielen soll, macht ein zunehmendes Lösen von konventionellen Vorstellungen der Personalverwaltung oder Personalwirtschaft erforderlich.

1 Perspektivenöffnung für ein Personalmanagement

Will sich strategisches Personalmanagement als „key success factor" (Friedrich Hoffmann) im Hinblick auf eine **langfristige Sicherung von Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit** einer Unternehmung erweisen, ist eine deutliche Fokusverschiebung gegenüber bisherigen Betrachtungen einer dienenden Rolle des Humanen und Sozialen gegenüber dem Ökonomischen in Unternehmungen erforderlich. Zwar erfolgt die Unternehmung einem ökonomischen Auftrag, die ihr Legitimation verschafft, dieser ist jedoch selbst das Ergebnis eines innerorganisatorischen Such- und Findungsprozesses, der sich aus den **Perzeptionen und Präferenzen** ableitet, die wiederum durch die **Entwicklung des Sozialsystems** geprägt sind. Abb. 2 zeigt diesen fast paradigmatischen Wechsel in der Betrachtung, der den folgenden Ausführungen als „Leitmotiv" zugrundeliegt. Letztlich dürfte es wohl zweckmäßig sein, nach einer Synthese beider Ansätze zu streben.



Die dem Ökonomischen dienende Rolle des sozialen Systems der Unternehmung

Die das Ökonomische bestimmende Rolle des sozialen Systems Unternehmung

Abb. 2: Fokusverschiebung in der Betrachtung von Ökonomischem und Sozialem

Eine derartige Fokusverschiebung bedarf eines schrittweisen Lösens aus der gegenwärtigen operativen Versorgungsfunktion eines mehr elementbezogenen Personalwesens in Richtung auf eine elementübergreifende, die ökonomische und soziale Dimension verbindende beziehungsorientierte Harmonisation. Hierzu sind vier konzeptionelle Bausteine, die zu einer Art Perspektivenöffnung für ein strategisches Personalmanagement führen, erforderlich.

1.1 Von einer derivativ logistischen zu einer originär aktivistischen Personalplanung

Wird die **Personalplanung** als zukunftsorientierte Veränderung der Quantität und Qualität des Personals verstanden, so ist es ein erster Schritt, sie innerhalb des Kongruenzfeldes (4) von ihrer alleinigen Funktion der **derivativen, logistischen** Unterstützung von strategischen Vorhaben in anderen Bereichen, vor allem im Bereich des ökonomischen Programm-Managements („Geschäftsfeldplanung") zu lösen. Er sollte hinführen zu einer **originären Planung eines Mitarbeiterpotentials,** vor allem der Führungskräfte. Dies bedeutet, daß von der Personalplanung **aktive** Suchprozesse ausgehen sollten, die zu neuen Geschäftsaktivitäten im Programm-, Technologie- und Finanzmanagement führen.

Enthüllt der derzeit feststellbare derivativ-logistische Aspekt der Personalplanung eher eine **technokratische** Managementphilosophie, ist Personalplanung im Sinne eines originären Investments in das Mitarbeiterpotential eher geeignet, mit **evolutorischen** Vorstellungen einer sich selbst organisierenden Eigenentwicklung von sozialen Systemen (s. Gilbert Probst) einherzugehen. Die Quantität und Qualität der Personalkapazität entscheidet dann selbst im „strategic choice" über zu verfolgende Strategien und die Richtung ihrer notwendigen Anpassung.

Unbestritten kommt sowohl im Rahmen einer derivativen als auch einer originär verstandenen Personalplanung der Gruppe der Führungskräfte eine besonders zentrale Bedeutung zu. Bemühungen um die Entwicklung einer **„integrierten Organisations- und Führungskräfteplanung"** (Dietger Hahn) versuchen dann auch einen engen, integrativen Zusammenhang zwischen der strategischen Personalplanung einerseits und den Strukturplanungen der Organisation, dies wohl derzeit noch mehr im logistischen Sinne, herzustellen und damit einen integrativen Baustein, der beide Bereiche eines strategischen Managements miteinander verzahnt, zu entwickeln.

1.2 Von der Personalplanung zum „Management of Human Ressources"

Das Management vom Human-Ressourcen läßt sich im Spiegel der Fachliteratur weitgehend mit den Vorstellungen vom Personalmanagement, wie sie bei A. Remer, Jürgen Berthel, S. V. Flippo und J. S. Krulis-Randa entwickelt wurden,

gleichsetzen. Charakteristisch für die begrifflichen Vorstellungen eines **„Human Ressource Managements"** scheint das Streben zu sein, Konnotationen zu herkömmlichen Vorstellungen eines Personalwesens vor allem in seiner frühen Entwicklungsphase der Personalverwaltung zu vermeiden (s. hierzu a. A. C. Wohlgemuth). Zudem wird auf die enge Verknüpfung eines Managements von Human-Ressourcen mit der strategischen Unternehmungsführung hingewiesen.

A. C. Wohlgemuth definiert den Begriff eines „Human Ressources Management", indem er ihn abhebt auf „alle funktionalen, institutionellen und instrumentellen Aspekte der Unternehmungsführung, die mit Fragen des Humanpotentials verbunden sind. Dabei wird mit Humanpotential die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft bezeichnet (Mitarbeiter und Führungskkräfte mit ihrem Wissen, Können und Verhalten), aus der die Unternehmung besteht. Implizit wird davon ausgegangen, daß die volle Entfaltung dieses Potentials nicht automatisch erfolgt, sondern von vielen Faktoren abhängig ist, die zudem unterschiedlich stark beeinflußbar sind". Wesentlich an diesem Definitionsversuch erscheint der Bezug zur **Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft.** Obwohl der Begriff der „Human-Ressourcen" oder des „Human-Potentials" nach wie vor an elementhaften — und hier teils derivativ-logistischen — Vorstellungen eines Potentialsmanagements allerdings im Sinne einer Human-Problemlösungskapazität — klebt, wird mit ihm ein Brückenschlag zu beziehungsorientierten integrativ-systematischen Gestaltungs- und Entwicklungsaspekten des Sozialsystems der Unternehmung in den Kongruenzfeldern (5) und (6) und seinem Verhältnis zur ökonomischen Dimension im Kongruenzfeld (2) deutlich.

1.3 Vom substantiellen zum symbolischen Management humaner Ressourcen

Gehen Ansätze der Personalplanung eines am Wissen, Können und Verhalten der menschlichen Arbeitskraft orientierten Managements humaner Ressourcen vor allem von **substantiell** lenkenden und gestaltenden Eingriffen in das sozioökonomische System aus, ist die Ausstrahlung eines die Sozialdimension nachhaltig beeinflussenden **symbolischen** Managements bislang ein weitgehend unbeackertes Feld meist zufälliger Entwicklungen geblieben. Offensichtlich nimmt in unserer modernen Welt mit dem wachsenden Auseinanderklaffen von zu verarbeitender Komplexität und der dem Menschen gegebenen begrenzten Fähigkeit hierzu die Neigung zu, sich mehr an emotional verstehbaren, symbolischen Signalen zu orientieren als den hoch-komplexen, substantiellen „hard-facts" sachrational auf den Grund zu gehen.

Erst heute werden im Verständnis vom Entstehen und Verändern von **Unternehmungskulturen** (s. u.a. Terence E. Deal und Alan A. Kennedy) neben anderen auch symbolische Erscheinungen problematisiert. „Soziale Systeme haben sich

im Laufe der Zeit analog zu anderen menschlichen Gemeinschaftsformen einen kulturellen Code erarbeitet, der handlungsleitend wirkt. Dieser kulturelle Code bestimmt die relevante Innen- und Außenwelt eines Systems, umreißt und konzipiert die ideale Zukunft, umfaßt Vorstellungen, Normen und Werte" (Gilbert J. B. Probst und Ralph W. Scheuss). Substantielles Lenken und Gestalten wirkt auf diesen kulturellen Code genauso ein, wie die Dramatik und Dichte der Erlebnisse von Erfolg und Mißerfolg in der Stabilität und Konnektivität menschlicher Gemeinschaften, die zu einer „spontanen" Eigenentwicklung kultureller Prägung von Unternehmungen führt.

Probst und Scheuss fassen Versuche der Beeinflussung dieser Entwicklungen zum Konzept eines symbolischen Managements zusammen: **„Symbolisches Gestalten** dient der Vermittlung oder Erfassung von Sinn, der Stützung und Legitimierung von Handlungen, der Mobilisierung von Mitarbeiterpotentialen, der Herstellung und dem Verständnis einer konsequenten Zielorientierung und der Implementierung von Neuerungen und Veränderungen ... Die **Gestaltung** symbolischer **Phänomene** beziehungsweise geistig-sinnhafter Prozesse hat weit stärker die Funktion, die hohe Ungewißheit, Komplexität und Unsicherheit in komplexen und sozialen Systemen für den Mitarbeiter zu reduzieren und ihm das ganze Geschehen **sinnvoll** zu machen oder sinnvoll erlebbar aufscheinen zu lassen."

Die derzeit viel diskutierten **Sinn**aspekte sozialer Systeme fallen in diesen Bezugsrahmen: „So kann wohl mit guten Gründen behauptet werden, daß die Unternehmen in Zukunft noch mehr als heute gezwungen sein werden, sich mit Sinnfragen auseinanderzusetzen, ihren Mitarbeitern und ihrer Umwelt Sinn zu vermitteln bzw. Angebote zur Sinnfindung zu machen ... Wer in der Lage ist, das ... Sinndefizit wenigstens teilweise abzubauen, hat beste Chancen, Erfolge auch und gerade im ökonomischen Bereich zu erreichen" (Dieter Hartfelder). Sinn kann für die Träger von Aufgaben in einer Unternehmung nur dann entstehen, wenn nicht nur die Harmonisationsprobleme zwischen Umwelt und Unternehmung als **Inter**stabilisierungsfunktion, sondern in der **Intra**stabilisierung der **sach-rationalen** Elemente und Beziehungen, die das Management zu lenken und zu gestalten (Hans Ulrich) hat, untereinander und vor allem mit den sozio-**emotionalen** Entwicklungen weitgehend als gelöst akzeptiert werden.

Substantielles und symbolisches Management erscheinen in dieser Sichtweise spiegelbildlich miteinander verknüpft: Substantielles Handeln schafft im sozialen Bereich über sprachliche und artefaktische Kommunikation (Edgar Schein) Konstruktionen von Wirklichkeiten (Paul Watzlawick) in den Perzeptionen der humanen Elemente sozialer Systeme, die deren kulturellen Code bestimmen oder individuelles wie kollektives Verhalten beeinflussen. Ein symbolisches **Management** kann dann zweierlei bedeuten:

a) Das Erreichen eines steten **Bewußtseins** für die symbolischen Wirkungen substantiellen Handelns. Als Wirkung wird die Erkenntnis erstrebt, daß substantielles Vorgehen, das in isoliert sach-rationaler Betrachtung zielführend sein kann, im sozio-emotionalen Bereich im Hinblick auf seine gegenüber dem kulturellen Code konträren, symbolischen Signale kontproduktiv wird, indem Unsicherheit und Orientierungslosigkeit erzeugt werden.
b) Die gezielte **Manipulation** des kulturellen Codes im Sinne von Th. Dyllik, um „für akzeptierte, gemeinsame Interpretationen und Erklärungen einer widersprüchlichen Wirklichkeit zu sorgen, die als Basis für das produktive Handeln dienen können. Management wird deshalb zur Manipulation sprachlich und symbolhaft vermittelter Strukturen, zur Manipulation von Mythen, Symbolen und Etiketten, von Denk-, Sprach- und Interpretationsmustern".

Die Harmonisation des kulturellen Codes im Sozialsystem Unternehmung ist eine Aufgabe des Personalmanagements, die deutlich über das bisherige eher substantielle Verständnis hinausgeht, indem es die langfristig-evolutorische Perspektive der Entwicklung einer „spontanen" Ordnung im Wechselspiel von Ereignis und Wahrnehmung, von Wollen und Werden im Sachlichen und im Sozialen im Kongruenzfeld (7) aufgreift und im Kongruenzfeld (6) eine Grundlage dafür schafft, daß diese Evolution nicht völlig dem Zufall überlassen bleibt (vgl. auch Probst, 1987).

1.4 Vom substantiellen und symbolischen Management der Human-Ressourcen zur Interessen- und Zielharmonisation

Die Interaktion zwischen der sach-rational ausgelegten ökonomischen Dimension und der sozio-emotional sich entwickelnden sozialen Dimension einer Unternehmung verlangt einen Ausgleich von Interessen und die Definition ökonomisch und sozial abgestimmter Ziele.

Strategisches Personalmanagement kann in einem weiteren Begriffsverständnis auch derartig interpretiert werden, daß es diesen komplexen Zusammenhang des **Ausgleichs von ökonomischen und sozialen Interessen und Zielen** in einer Unternehmung im Kongruenzfeld (2) (vgl. Zander und Reineke) als gestalterische (neben anderen) Determinanten der Entwicklung einer Unternehmungskultur abdeckt. Im Sinne unternehmungspolitischer Konzepte, wie sie Hans Ulrich entwickelt hat, geht es dabei um die **Integration des ökonomischen und des sozialen Unternehmungskonzeptes** (unter Beachtung der nur begrenzt gestaltbaren Eigendynamik des Sozialsystems) der Unternehmung, zusätzlich und aufs engste verbunden mit dem Management von humanen Ressourcen. Ein derartiges und umfassenderes Verständnis vom strategischen Personalmanagement löst sich weit stärker von den mehr technologischen Bezügen einer „dienenden" Rolle langfristiger Personalplanung und geht deutlich weiter als der Aufbau strategi-

scher Erfolgspositionen im Kader einer Unternehmung: Es stellt in Verbindung mit der Unternehmungskultur nichts weniger als das gesamte **unternehmungspolitische** Verständnis von Werten und Normen eines Systems zur Disposition.

2 Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement

Eine derartige Öffnung des Personalmanagements in Richtung auf seine integrative Rolle bei der Überbrückung des Spannungsfeldes von Ökonomischem und Sozialem bei der Wechselwirkung von Substantiellem und Symbolischem betont eher die **Objekte** eines strategischen Personalmanagements. Hinzutreten muß, will Personalmanagement strategisch verstanden werden, die besondere **Perspektive,** deren sich das Management dieser Objekte bedient. Setzt dabei die Beschreibung der Objekte eines Personalmanagements eher breit an, indem die wesentlichen Harmonisationsprobleme im Bereich der von Personen getragenen sozialen Systeme aus dem mehr beschaffenden, erhaltenden und verwaltenden Funktionen des Personalwesens herausgelöst werden, betont die Perspektive der Betrachtung eher Engeres: Eine Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement macht ein Heraustreten aus einer bloß **langfristigen** Versorgungs- oder Investitionsbetrachtung mit oder in personalen Elementen eines Systems und eine Hinwendung zu einer **strategischen** Perspektive notwendig. Mit Werner Kirsch u. a. (zitiert nach Peter Röthig) unterscheiden sich die in weiten Bereichen deckungsgleichen Dimensionen des Langfristigen und Strategischen in einigen markanten Merkmalen, wie

Langfristiges	**Strategisches**
extrapolativ	normativ
inkremental	synoptisch
System → Umwelt	Umwelt → System
Trends der Vergangenheit	alternative Zukunften
ökonomischer Fortschritt	ganzheitliche Umwelt
derzeitige Operationen	neue Vorhaben („Ventures")
kontinuierliche Entwicklung	Beherrschung von Diskontinuitäten
starke Signale	schwache Signale
jährliche Planungsrunden	laufendes Infragestellen
detaillierte Budgetprozeduren	weiter Rahmen für Innovation und Wandel
reaktiv	proaktiv
rigid	flexibel

Im Gegensatz zur Annahme „... that the future would be a smooth extrapolation of the past" muß im strategischen Sinne die Unternehmung bestimmen

„what responses are feasable in the light of available information" (Igor Ansoff). Damit werden **Chancen** und **Risiken** bzw. **„Potentialitäten"** und **„Eventualitäten"** (E. Zahn) bedeutsame Objekte eines strategischen Managements, wobei diese über schwache Signale („weak signals") eher **qualitativ** als quantitativ einzufangen sind. Strategisches Management ist demnach ein langfristiges, globales **Management der Unternehmungsentwicklung,** das die Komplexität über die Evaluation schwacher Signale in Strategien umsetzt, die den Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale unter Nutzung gegenwärtiger Erfolgsmöglichkeiten zum Gegenstand hat. Dabei ist bei steigender Dynamik ein Rückgriff bzw. eine Einbeziehung individueller (oder kollektiver) Wertvorstellungen der Manager unabdingbar, wenn „alternative Zukunften des Systems qua subjektiver Setzungen ersatzweise (Fehlen systemrationaler Daten) definiert werden" (Peter Röthig).

Eine Entwicklung hin zu einem originären strategischen Personalmanagement, das direkt an den Interessen und ihrer Transformation in generelle Ziele der Unternehmung ansetzt, entspricht dann einer **normativen** Festlegung und folgt aus ihrer angenommenen Relevanz und Instrumentalität für bestimmte Interessen an der Unternehmung (D. E. Dimick und V. V. Murray). Sein strategischer Charakter „läßt sich aber auch ohne Rückgriff auf normative Postulate begründen. Zum einen umfassen Entscheidungen im Personalbereich eine **Fülle unterschiedlicher Einzelaspekte,** die z.B. über Fragen quantitativer Bedarfsbestimmung hinaus in qualitative Bereiche reichen, wie etwa Aufstiegsentscheidungen und Fragen interaktioneller Personalführung. Zum anderen sind **Strategien** ... **nicht unbedingt** und ausschließlich herausragende, **punktuelle Ereignisse.** Strategien lassen sich auch als **konsistentes Muster in einer Sequenz von Einzelentscheidungen** denken. Damit gewinnt die Zusammenschau einer Fülle von zunächst operativ anmutender personalbezogener Einzelentscheidungen strategischen Charakter ..." (Peter Röthig, s.a. D. E. Dimick und V. V. Murray).

Die Entwicklung eines strategischen Personalmanagements verlagert den Blickpunkt von **elementhaften personalen Ressourcen,** die mehr oder weniger logistisch zum Erreichen ökonomischer Ziele benötigt werden, zum **politischen Zielaspekt einer Harmonisation ökonomischer und sozialer Interessen, zur kognitiven und affektiven Problemlösungskapazität des Humanpotentials und der Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Evolution von Kulturen** als Versuch der Verformung eines Verhaltenskorridors humaner Elemente im **sozialen Beziehungsnetz** einer Unternehmung.

Diese Betrachtung des strategischen Personalmanagements verlangt von der Managementpraxis nichts weniger als eine **Emanzipation der strategischen Dimension** des angesprochenen Problemkreises von den sich vielfach erst gerade entwickelnden mittel- oder langfristigen Personalplanungen (Jürgen Drumm). Sie

ist kaum organisatorisch in einem spezialisierten Fachressort zu verankern, denn sie gehört zum **originären Grundbestand jeglicher unternehmungspolitischer Erwägungen im Rahmen der Führungsaufgabe:** „Strategische Entscheidungen zur Personalarbeit sind damit nicht nur Aufgabe einer der Unternehmungsstrategie nachgelagerten funktionalen Teilstrategie. Vielmehr sind sie untrennbar verbunden mit konstitutiven Entscheidungen zu allgemeinen Unternehmenszielen, zum personellen Potential und sozialen Verhaltensnormen" (Rolf Wunderer). Ökonomischer und sozialer Interessenausgleich und seine **Um**formung in eine sinnhafte „mission" (Russell L. Ackoff) für das sozio-ökonomische System Unternehmung stellen — wenn der inter- und intrasystematische „fit" gelungen ist — über die Potentialität des Humanen und Sozialen eine **Vor**formung für die Entwicklung einer zukunftsorientierten Unternehmungskultur dar.

IV Funktionen eines strategischen Personalmanagements

Ein derart verstandenes strategisches Personalmanagement, das über ein reines Potentialmanagement des Personals hinausgreift und auf die **Entwicklung des Sozialsystems** Unternehmung zielt, erfüllt im unternehmungspolitischen Kontext eine Reihe als strategisch einzustufender Aufgaben, die zusammenfassend in skizzenhafter Form in Abb. 3 dargestellt sind.

1 Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation

Interessen- und Zielharmonisation als originäre unternehmungspolitische Aufgabe ist im Grenzbereich von Ökonomischem und Sozialem durch das strategische Personalmanagement zu bewirken. Daß selbst Personalplanung ohne diesen originären Zielbezug nicht denkbar ist, wurde bereits 1965 durch Hans Ulrich und Robert Stärkle herausgestellt, die mit ihrem Konzept eine Abkehr vom traditionellen „demand-supply"-Paradigma traditioneller Personalvorstellungen vollzogen: „Man kann deshalb sagen, daß die höchste Stufe der Personalplanung das Planen einer umfassenden Personalpolitik für das Unternehmen ist ... Naturgemäß handelt es sich dabei um eine Zielplanung ...".

Funktion eines strategischen Personalmanagements ist zunächst die **Interessen- und Zielharmonisation** von ökonomischen und sozialen, von institutionellen und individuellen Ansprüchen, um eine möglichst eindeutige **„strategische Positur"** zu erreichen, die das System seinen aktuellen und personellen Ressourcen gegenüber einnimmt. Im Sinne Cuno Pümpins läßt sich diese Positur auch als eine (Meta-)**strategische Erfolgsposition** interpretieren, die in tragender Weise die Entwicklung und Nutzung anderer Erfolgspotentiale fördert.

Ein Herausstellen der Bedeutung dieser Funktion eines strategischen Personalmanagements geht von der Annahme einer immanenten Divergenz von Interessen und Zielvorstellungen von Teilnehmern und Mitgliedern eines Systems aus und der Einsicht, daß ein Interessenausgleich und eine Zielharmonisation eine tragende Notwendigkeit für die Gewährung von Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung darstellt. „ **Interessen, Strebungen** und **Motive** treffen bei Ausbruch eines Konfliktes wegen ihrer Verschiedenartigkeit nicht nur aufeinander ... Zugleich bietet der Konflikt die Chance zu ihrer fruchtbaren Synthese ... Die positiven Folgen der Konflikthandhabung können sich allerdings erst dann einstellen, wenn es gelingt, **sachlich** überzeugende Lösungen zu finden und die beim Ausbruch eines Konflikts unweigerlich entstehenden Emotionen zu überwinden ... Unternehmungen haben eine wirtschaftliche Zielsetzung zu erfüllen und die materiellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter so gut wie möglich zu berücksichtigen. Beides sind **Zielgrößen,** die in Abhängigkeit voneinander stehen. Ihre beiderseitige volle Erfüllung wird allenfalls in einem nur theoretisch vorstellbaren Grenzfall denkbar sein" (Ernst Zander).

Eine harmonisierte Zielvorstellung kann ihre fördernde Wirkung gegenüber der Unternehmungsentwicklung jedoch nur entfalten, wenn die in ihnen enthaltenen, Orientierung schaffenden Informationen auch abgerufen und verstanden werden können. Sie sollten daher im **Unternehmungskonzept** ihren deutlichen Niederschlag finden und in Form des **Leitbildes** einer Unternehmung jederzeit abrufbar sein. Hinzu treten muß die konsequente **symbolische Vertretung** der konzeptionellen und im Leitbild verfaßten substantiellen Vorstellungen durch **Vorbild und Vorleben** seitens des Managements, um eine gebündelte Verhaltensentwicklung in einer als systemtragend erkannten Richtung zu bewirken. Ohne die Vermittlung der Sinnhaftigkeit von Unternehmungskonzepten durch **konsistentes Handeln** kann Substantielles im Sozialsystem Unternehmung nicht greifen, wie wiederum Substantielles symbolisch wirkt und damit Sinnzusammenhänge herstellen und verändern kann.

2 Entwicklung eines akquisitorischen Potentials für die Systemmitgliedschaft

Erich Gutenbergs Vorstellungen des Aufbaus von akquisitorischen Potentialen im Absatzbereich der Unternehmung durch den gezielten Einsatz absatzpolitischer Instrumente läßt sich unschwer auch auf die Beschaffungsseite einer Unternehmung und hier in erweiterter Bedeutung auch auf den Personalsektor übertragen. Eine langfristige Funktion strategischen Personalmanagements ist es, gegenüber potentiellen und aktuellen Mitgliedern ein derartiges akquisitorisches Potential aufzubauen, das **Mitgliedschaftsentscheidungen** positiv beeinflußt. Dies gilt bei der Anwerbung neuen Personals (Bewerbungs- und Eintrittsentscheidungen) in gleicher Weise wie für die steten Mitgliedschaftsentscheidungen des bereits beschäftigten Personals (Fluktuationsentscheidungen).

Neben dem Einsatz der traditionellen personalwirtschaftlichen Instrumente gewinnen hierbei die im Leitbild zum Ausdruck kommenden „missions" der Unternehmung und die entwickelte Unternehmungskultur wesentliche Bedeutung. Daß sich dabei am Personalmarkt Abweichungen zwischen realem Gehalt und dem „employer image" einer Unternehmung einstellen können (L. Kroeber-Kenneth), unterstreicht die nur teilweise Beherrschbarkeit „weicher" sozialer Faktoren im Beziehungsfeld einer Unternehmung.

Es ist nicht auszuschließen, daß für künftige, besser ausgebildete und vor dem erreichten sozialen Hintergrund auch anspruchsvoller gewordene potentielle Mitarbeiter, die eher nach riskanteren unternehmerischen Herausforderungen mit unmittelbarer Gratifizierung und weniger nach Sicherheit und Geborgenheit einer bürokratisch organisierten Koordinationsstruktur suchen, dem Gestaltungsaspekt von Aufgaben und Organisation für die Dimensionierung des akquisitorischen Potentials einer Unternehmung eine kritische Bedeutung zukommen wird. Die derzeitige Periode der Umstrukturierung von Unternehmungen (GWA, Betriebsschließungen, rigider Personalabbau, Firmenverkäufe und Fusionen usw.) hat den nach dem II. Weltkrieg vielerorts faktisch geschlossenen Sozialkontrakt (gegenüber der Unternehmung gewährte Loyalität als Preis für vermeintlich eingehandelte Arbeitsplatzsicherheit trotz vielfältiger Bemühungen auch in derartigen Fällen soziales Verantwortungsbewußtsein unter Beweis zu stellen — vielerorts infragegestellt. Als nachhaltige Wirkung ließe sich durchaus ein wieder stärker auf Ökonomisches reduziertes Verständnis von Mitarbeiter und Unternehmung erwarten. Zeitlich überdauernde Mitgliedschaftsentscheidungen dürften dann weniger unter Aspekten von Sicherheit und Loyalität gesehen werden als vielmehr im Verhältnis zum Angebot an materieller Vergütung im Zusammenhang mit der Bewältigung einzelner unternehmerischer Aufgaben in einem System teilautonomer Freiräume unter weitgehender Zurückdrängung bürokratisch-koordinativer Zwänge.

3 Investition in Human-Ressourcen

Strategisches Personalmanagement ist — trotz aller Emanzipation von einer faktoriellen Betrachtung — ohne die Investitionsfunktion im originären wie im derivativen Sinne — nicht denkbar. Sie führt zur **quantitativen und qualitativen personellen Problemlösungskapazität.** Strategisch — weil strategisches Denken und Handeln etwas mit Schwerpunktbildung zu tun hat, mit dem Aufbau kritischer Massen dort, wo die größte Erfolgswahrscheinlichkeit besteht — steht dabei im Mittelpunkt des Interesses die **Dimensionierung der Managementkapazität** und zunehmend der **professionellen Fachkapazität.** Dies ist zugleich der Teil eines strategischen Personalmanagements, dessen Bedeutung am ehesten erkannt wurde und der sich für eine Integration in ganzheitliche Konzeption eines strategischen Managements (s. Dietger Hahn) am ehesten anbietet.

4 Aktivierung von Human-Ressourcen

Zu der strategischen Investition in eine Personalkapazität, die die **Leistungsfähigkeit** betont, tritt mit Peter Röthig eine **Aktivierungsfunktion** hinzu, die auf die Steigerung der Leistungs**bereitschaft** der Mitarbeiter gerichtet ist. Sie ist, wie eine Fülle sozialwissenschaftlicher Schriften belegt, aufs engste mit der Leistungsfähigkeit verknüpft. Die Aktivierungsfunktion gewinnt vor allem dadurch strategisches Format, daß in ihr die **Anreiz-Beitragspolitik** einer Unternehmung eine konkrete Ausgestaltung im Hinblick auf die Kombination einzelner diesbezüglich einsetzbarer personalpolitischer Instrumente, vor allem der Mitarbeitergratifizierung, erfährt (vgl. E. Zander sowie H. Knebel und E. Zander).

Strategisch verstandene Anreizsysteme, die sich von einer festen, pauschalen Jahresvergütung lösen und sich am Erreichen strategisch wünschbarer Erfolgspositionen mehr projekthaft orientieren, wobei der Erreichungsgrad von „strategic milestones" auf dem Weg zur Zielerreichung variabel gratifiziert wird, beginnen erst langsam in die Vergütungspraxis der Unternehmungen einzudringen (vgl. Fred Becker, Knut Bleicher). Bei allen Vorbehalten gegenüber der Komplexität der damit aufgeworfenen Fragen einer Verhaltenssteuerung von Führungskräften in Richtung auf ein Verfolgen unternehmungspolitisch relevanter Ziele auf strategisch vorgezeichneten Pfaden darf im Konzept strategischer Anreizsysteme ein wirkungsvolles Instrument strategischen Personalmanagements vermutet werden (vgl. D. Wagner).

5 Kultivierung einer spontanen Ordnung im Rahmen der Organisationsstruktur

In jedem sozialen System scheint es ein Bedürfnis nach der Entwicklung eigenständiger **kognitiver** Problemlösungsfähigkeiten und **affektiver** Einstellungen zur Arbeit und Aufgabe, zum Produkt, zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, zur eigenen und zu fremden Organisationseinheiten, zum Unternehmen, ja zur eigenen Branche zu geben. In ihnen verdichten sich grundlegende Annahmen, Werte und Normen einer **Unternehmungskultur.** Unternehmungskulturen wirken implizit und indirekt gleichsam als **„Autopilot"** für das Verhalten der Mitglieder eines Systems. Die erzeugten Verhaltensweisen können dabei gegenüber dem strategisch verfolgten Aktionskurs retardierend oder promovierend wirken. Daraus erwächst für ein strategisches Personalmanagement die nicht einfache und kurzfristig kaum lösbare Aufgabe einer **Harmonisation von strategischem Wollen und kulturellem Werden:** Kulturell nicht getragene unternehmungspolitische Konzepte sind zu korrigieren, kulturell implizite Erwartungen in Einklang mit den strategischen Schwerpunkten zu bringen, kulturelle Schwächen einer zu starken Orientierung an Vergangenheitswerten — wie sie nicht selten in Traditionsunternehmungen auftreten, die in der Vergangenheit besonders erfolgreich waren — sind durch eine gezielte Kultur"-politik" zu überwinden.

Die Notwendigkeit einer derartigen bewußten Rahmengestaltung für eine zukunftsgerichtete Entwicklung von Unternehmungskulturen über Maßnahmen der Personalselektion, der Entwicklung und des Einsatzes von Personal und der Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen als essentieller Teil eines strategischen Personalmanagements, ist gerade erst erkannt worden. Auf diesem Wege erfolgt eine **Vorformung eines strategischen Verhaltenskorridors humaner Elemente**" (Peter Röthig).

In gleicher Richtung ergibt sich die Notwendigkeit einer integrativen Abstimmung mit der Gestaltung der „nicht-spontanen" formalen Ordnung des Organisationssystems einer Unternehmung, wie sie sich vor allem in aufbaustrukturellen Regelungen niederschlägt; denn auch durch sie soll eine **Kanalisierung** und **Gratifizierung** (Günter Schanz) menschlichen Verhaltens — komplementär zur kulturellen Vorformung — erreicht werden. Der erkennbare Trend, aufbauorganisatorische und personalpolitische Aufgaben in der Praxis zunehmend zusammenzufassen („Personalorganisation"), entspricht diesem Harmonisationsbedürfnis.

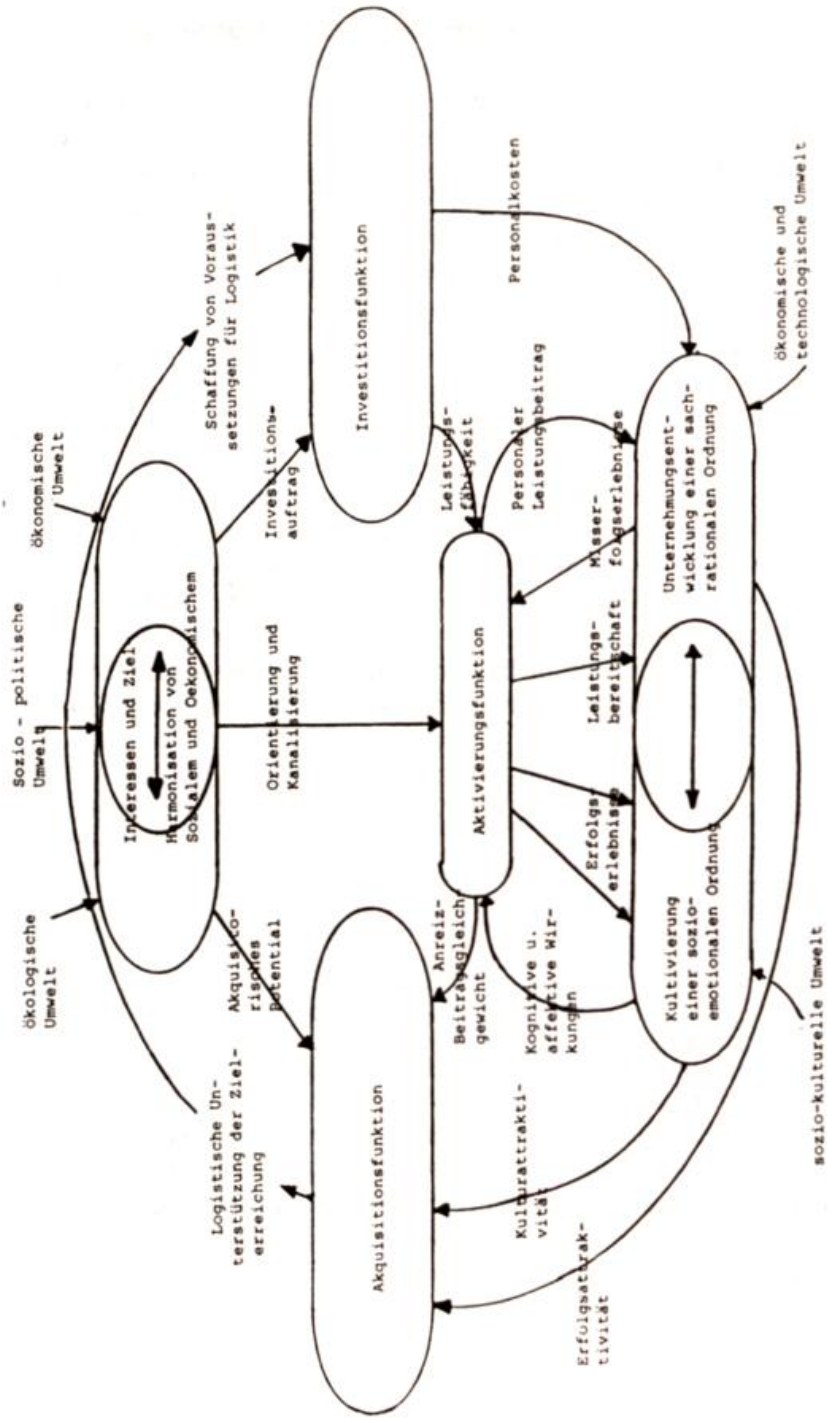


Abb. 3: Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements

V Schritte auf dem Weg zum strategischen Personalmanagement

Die hiermit entwickelte Perspektive eines strategischen Personalmanagements greift das Problem der Gestaltungsbedingungen des sozialen Systems der Unternehmung in seinem Verhältnis zu deren ökonomischer Dimension auf. Ein derart umfassendes Konzept bedarf einer schrittweisen Realisierung. Mit Hans Ulrich sollte die Formulierung des **Sozialkonzeptes** einer Unternehmung der Ausgangspunkt weiterer strategischer Überlegungen sein. Rolf Wunderer verweist auf einige der dabei zu beachtenden Gesichtspunkte:

- „Strategisches Personalmanagement kann nur greifen, wenn Personalarbeit im operativen und taktischen Bereich akzeptiert ist: „Wer mit seinem Personalwesen noch in der Verwalterphase steckt, sollte strategische Ambitionen zurückstellen."
- „Die Führungskräfte im Personalwesen sollten den besonderen Anforderungen der Personalarbeit auch im konzeptionellen und strategischen Bereich gewachsen sein. Dafür ist nicht zuletzt auch die Geschäftsleitung verantwortlich."
- „Die Entwicklung von Problembewußtsein innerhalb der Personalabteilungen und zum Teil auch bei Unternehmensleitungen wäre ein weiterer Schritt", zu dem die Vermittlung von strategischem Wissen zu treten hat. Hierbei kann die konzeptionelle und prozessuale Stabsunterstützung hilfreich sein.
- „Sozial erwünschte Strategien eignen sich besonders gut für einen Start in die strategische Personalarbeit (z. B. Führungskonzepte, Personalentwicklung, Arbeitsplatzsicherung)."
- „Dabei ist zu bedenken, daß auch strategische Meister nicht vom Himmel fallen. Auch bei „Nullserien" zählt jedoch, daß mit jedem Versuch die Problemlösungskapazität wächst."
- Haltungen und Grundsätze können dabei wichtiger sein als „Kriegslisten". Gute Strategien „verkaufen" sich leicht von selbst, und schlechte sind auch mit den besten Techniken langfristig kaum durchzusetzen.

In eigener Sicht wäre ergänzend die Notwendigkeit der Fundierung eines strategischen Personalmanagements durch Personalinformations**systeme** zu nennen, die sich nicht nur an relativ operativ ausgerichteten Eckwerten orientieren und das tradierte Rechnungswesen in sinnvoller Weise ergänzen. Gegebenheiten und Veränderungen in der Umwelt, insbesondere im sozialen Umfeld, wie der Wertewandel (Hans Ulrich, Gilbert Probst, Hans-Peter Studer), sich daraus entwikkelnde Konfliktfelder für die unternehmungspolitische Anpassung, relevante Informationen und Daten der Unternehmung selbst, die für das Personalmanagement wesentlich sind, wie über die Einstellung der Mitarbeiter zu Unternehmung, Bereich, Führung, Aufgaben und Leistungen sind hierbei zu erfassen und zu vermitteln.

Im strategischen Sinne einer Schwerpunktbildung sollte, da von ihm ein asymmetrischer Einfluß auf die Sozialbeziehungen in der Unternehmung ausgeht, wie gezeigt wurde, mit dem strategischen Personalmanagement für die Führungsgruppe in der Unternehmung begonnen werden. Strategisches Personalmanagement greift hier unmittelbar in alle Facetten eines **Führungskonzeptes** der Unternehmung ein und bedarf der engen wechselseitigen Abstützung von Personal- und Führungsverantwortlichen und der Personalentwicklung (vgl. D. Wagner).

Alle fünf Aufgaben eines strategischen Personalmanagements erfüllen schließlich die gleiche Funktion: sie tragen im strategischen Sinne zu einer Schwerpunktbildung bei, indem sie die Verhaltensvarietät im System Unternehmung reduzieren. Damit schaffen sie Orientierung und Akzeptanz, indem sie die an sich **objektiv** gegebene systematische Komplexität und über die Dynamik produzierte Unsicherheit **subjektiv** tragbarer machen. Über diese Entlastungsfunktion sollte es in arbeitsteilig organisierten Sozialsystemen leichter werden, Konsens zu erzielen, Kooperation zu fördern, Aktionen substantiell auf strategisch Relevantes zu lenken und im Symbolischen mit gleichgerichteten Bildern kritische Massen des Interesses und der Bereitschaft zum synergetischen Handeln als Voraussetzung für strategische Durchbrüche zu erzielen. Dabei darf jedoch auch eine mögli-che Dysfunktionalität dieser Reduktionsleistung nicht übersehen werden: Perzeptionen und Präferenzen können sich einengen und zum Verlust relevanter Informationen im System führen, was letzt-lich die Kapazität zur Beherrschung des Wandelns einschränken kann. Hier einen Ausgleich zu finden, könnte als **Meta**aufgabe eines strategischen Personal- und Organisationsmanagements thematisiert werden.

Als nicht unwesentlicher Effekt mag sich über dem Weg der dargestellten Perspektivenerweiterung des strategischen Personalmanagements eine **Entlastung der Führung** einstellen: zielkonforme, konsensierte Kooperation, die sich aus strategie- und struktur-harmonisierten Unternehmungskulturen entwickelt, verlagert das Gewicht von der operativen Lenkung von „day-to-day operations" auf die ziel- und strategiebezogene Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Evolution des sozio-technischen Systems Unternehmung, lenkt deren Augenmerk auf das Wesentliche der Führungsaufgabe, baut Bürokratisches einer tiefgestaffelten „Palast"-organisation zugunsten einer abgeflachten dezentralen „Zelt"organisation ab (Bo Hedberg), betont statt dessen ablaufbezogen Vernetztes in mehrdimensionaler Sicht. Die Managementkapazität dürfte in diesem Wechsel eines Führungsverständnisses zum Strategischen hin nichts weniger als einen qualitativen Quantensprung erleben. Bieten diese denkbaren Wirkungen nicht eine lohnende Perspektive für die Entwicklung eines strategischen Verständnisses der Rolle von Führung in sich entwickelnden sozio-ökonomischen Systemen?

VI Literaturverzeichnis

Ackoff, R. L.: Creating the Corporate Futre. New York u.a. 1981

Ansoff, H. I.: Strategy as a tool for coping with change. In: A handbook of strategic planning, hrsg. v. B. Taylor und K. Hawkins, London 1972, S. 3—8

Becker, F. G.: Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management. Bergisch-Gladbach und Köln 1985

Berthel, J.: Personal-Management. Stuttgart 1979

Bleicher, K.: Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur: auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung. In: zfo 8/1984, S. 494—500

Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen. In: zfo 1/1985, S. 21—27

Bosetzky, H.: Zur Erzeugung von Eigenkomplexität in Großorganisationen. In: zfo 45/1976, S. 279—285

Deal, T. E./Kennedy, A. A.: Corporate Cultures, Reading (Mass.) 1982

Dimick, D. E./Murray, V. V.: Personnel Policy as a Form of Strategic Decision Making. In: International Studies of Management and Organisation, Nr. 4/1979, S. 78—99

Drucker, P.: Management in turbulenter Zeit. Düsseldorf 1980

Drumm, H. J./Scholz, Chr.: Zur Akzeptanz formaler Personalplanungsmethoden. In: ZfbF 1980, S. 720—740

Dyllik, Th.: Das Management von Humansystemen. In: Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme, Diskussionsbeitrag Nr. 6 des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB) an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1984, S. 187

Eckhardt, A.: Alle Chancen wahren — Organisation an der Schwelle der neunziger Jahre. In: zfo 5—6/1985, S. 318—324

Flippo, E. B.: Personnel Management on the Move. In: The Personnel Administrator 1968, S. 32—41

Flippo, E. B.: Personnel management (6. Aufl.). New York 1984

Gaugler, E./Huber, K. H./Rummel, C.: Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse. Göttingen 1974

Gruppe, G.: Langfristige Personalplanung. In: Der Arbeitgeber 1968, S. 566—572, 695—699.

Gutenberg, E.: Unternehmungsführung. Wiesbaden 1962

Hahn, D.: Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmungsplanung. In: Strategische Unternehmungsplanung, Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), 4. Auflage. Heidelberg-Wien 1986, S. 368—390

Hahn, D./Arbeitskreis Schmalenbach: Strategische Planung. In: Stragische Unternehmungsplanung, Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), 3. Auflage, Würzburg-Wien 1984, S. 19—39

Hartfelder, D.: Management als Sinnvermittlung. In: Die Unternehmung 4/1984, S. 373—395

Hedberg, B.: Organizations as tens — über die Schwierigkeit, Organisationen flexibel zu gestalten. In: Hans Hinterhuber, Stephan Laske (Hrsg.). Zukunftsorientierte Unternehmungspolitik, Freiburg i. Br. 1984, S. 13—47

Hoffmann, F.: Kritische Erfolgsfaktoren — Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen. In: ZtbF 10/198, S. 831—843

Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart 1979

Knebel, H./Zander, E. (Hrsg.) Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg i. Br. 1984

Kroeber-Kenneth, L.: Kroeber-Kenneths Menschenkunde. Düsseldorf-Wien 1977

Krulis-Randa, J. S.: Personalmanagement im Umbruch. In: SGP-Mitteilung (Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen, Zürich), 21/1985, S. 1—4

Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.: Organization and Environment — Managing Differentiation and Integration, 12. Aufl., Homewood, Ill. u. a., 1975

Peters, Th. J./Watermann, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg-Lech 1984

Probst, G., J. B./Scheuss, R. W.: Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation. In: zfo 8/1984, S. 482

Probst, G., J. B.: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin 1987

Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern 1986

Reber, G.: Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: ZfB 1976, S. 357—368

Remer, A.: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin — New York 1978

Roethig, P.: Strategische Personalplanung im System Unternehmung, Diss., Gießen 1982

Roethig, P.: Organisation und Krisen-Management. In: zfo 1976, S. 13—20

Schanz, G.: Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten. München 1982

Schein, E.: Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development. In: Sloan Management Review, Fall 1977, S. 1—20

Schein, E.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, Winter 1984, S. 3—16

Tichy, N. M./Fombrun C. J./Devanna M. A.: Strategic human resource management. In: Sloan management review, 23/1982, s. S. 47—61

Ulrich, H./Probst, G./Studer, H.-P.: Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Führungslräfte, Bern 1985

Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. Bern und Stuttgart 1978

Ulrich, H./Staerkle, R.: Personalplanung. Köln — Opladen 1965

Wächter, H.: Grundlagen der langfristigen Personalplanung. Berlin 1974

Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung — Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 13—30

Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, Die Betriebswirtschaft 1982, S. 217—228

Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Systemen in der Bundesrepublik Deutschland, BFuP 1986, S. 16—27

Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München 1981

Wohlgemuth, A. C.: Human Resources Management aus unternehmungspolitischer Sicht. In: Management Forum, Band 6, Wien — Heidelberg 1986, S. 85—103

Wohlgemuth, A. C.: Das Menschenbild in der modernen Unternehmung. In: Kresse, W./Pernack, H-J. (Hrsg.) Jahrbuch für Betriebswirte 1984, Stuttgart 1984

Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit — arbeitslos? In: zfo 53/1984, S. 506—510

Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung 4. Aufl., Heidelberg 1980

Zander, E.: Die Abhängigkeit der Unternehmungseffizienz von der Form der Konflikthandhabung auf der Tarifvertragsebene. In: Mitbestimmung und Effizienz. Säcker, Jürgen/Zander, Ernst (Hrsg.). Stuttgart 1981, S. 167—174

Zander, E./W. (Hrsg.) Reineke Führungsentwicklung — Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 13—30

Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Stuttgart

Übersicht Seite

I Das Strategische Personalmanagement in der Phase der multi-paradigmatischen Wissenschaft

Strategisches Personalmanagement (SPM) als Schnittstelle von allgemeiner Managementlehre (Strategisches Management) und Personalwirtschaftslehre (Personalmanagement) befindet sich in einem sehr frühen Stadium seiner Entwicklung. Typisch dafür ist, daß sich bislang noch keine einheitliche Terminologie, geschweige denn ein einheitliches Konzept hat durchsetzen können. Es liegen mehrere Ansätze des SPM vor, die sich in der Zielsetzung und Fragestellung, in der Wahl des Bezugsrahmens, in der theoretischen Fundierung und nach anderen Kriterien erheblich unterscheiden. In Anlehnung an Kuhns Entwicklungsschema der Wissenschaft[1] wird eine solche Phase als multi-paradigmatisch bezeichnet. Sie liegt zwischen dem Stadium der „vor paradigmatischen" Wissenschaft (kein Paradigma vorhanden) und dem Stadium der „paradigmatischen" oder „reifen" Wissenschaft bzw. der „Normalwissenschaft", in dem sich ein bestimmter Forschungsansatz eindeutig durchgesetzt hat. Die „Normalwissenschaft" ist jene Phase, auf die sich das SPM nach Auffassung ihrer Vertreter langfristig hinbewegt.

Noch aber hat SPM diese Phase nicht erreicht, ist multiparadigmatisch. Für einzelne Kritiker ist selbst dieser Status zweifelhaft. So vergleicht z. B. Marr SPM mit des Kaisers neuen Kleidern in Andersens Märchen[2]: „Alle Menschen riefen: ‚Himmel, wie sind des Kaisers neue Kleider wundervoll geraten! Und wie gut ihm alles sitzt, wie angegossen.' Niemand aber wollte zugestehen, daß er nichts sehe, dann wäre er ja als ein Dummkopf erkannt worden oder als untauglich für sein Amt. Nur ein kleines Kind, das auch zuschaute, das rief mit einem Male ganz laut: „Aber er ist ja nackend, er hat ja überhaupt nichts an!" Ob und wie SPM kleidet, ist im Augenblick schwierig zu entscheiden, da es das SPM in der multiparadigmatischen Entwicklungsphase nicht gibt und sich die verschiedenen Ansätze noch allesamt in der Erprobung befinden.

SPM ähnelt einem „Nachwuchsprodukt" in einem Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio. Es hat die Chance, ein „Starprodukt" zu werden und das Risiko, nach kurzem Aufflackern als wissenschaftliche Modeerscheinung zur „lahmen Ente" abzusacken. Damit SPM seine Chance nutzt, müssen u. a. die folgenden Voraussetzungen geschaffen werden:

- präzise definierte Grundbegriffe des SPM
- realistische Typen und Handlungsalternativen des SPM
- empirisch prüfbare Hypothesen
- bewährte Forschungsergebnise
- Handlungsempfehlungen zur Einführung und Anwendung des SPM in der Unternehmenspraxis
- Nachweis positiver Beiträge des SPM zur Erreichung der Unternehmensziele

Im folgenden werden drei ausgewählte Modelle des SPM vorgestellt. Es sind dies der Michigan-Ansatz, der INSEAD-Ansatz und der Stuttgarter Ansatz. Sie sind zwischen 1981 und 1986 entwickelt worden und ermöglichen als Hauptrichtungen in der laufenden Diskussion einen Überblick über den gegenwärtigen multiparadigmatischen Entwicklungsstand des SPM. Bei der Analyse ergibt sich die spezielle Schwierigkeit, daß keiner der genannten Ansätze bereits als abgeschlossen gelten kann. Sie sind in Form von Zeitschriftenaufsätzen und Sammelbeiträgen publiziert, die oftmals einen schwierigen Entwicklungsprozeß erkennen lassen. Manches von dem, was in der gegenwärtigen Momentaufnahme der Ansätze noch als wesentlicher Unterschied erscheint, mag sich im Zuge der Weiterentwicklung einander annähern und schließlich in einen integrativen Ansatz des SPM einmünden.

II Der Michigan-Ansatz

Der Michigan-Ansatz wurde von Noel Tichy zusammen mit M. A. Devanna und Ch. Fombrun an der University of Michigan Anfang der 80er Jahre entwickelt.[3] Er stützt sich auf eine empirische Bedarfsanalyse für ein strategisches Personalmanagement, die 1981 am Strategy Research Center der Columbia University durchgeführt wurde.

1 Die empirische Bedarfsanalyse für ein strategisches Personalmanagement

Gefragt wurde nach der Rolle des Personalmanagements bei der Strategieformulierung und Strategieimplementierung in 224 amerikanischen Großunternehmen mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit.[4] Die Auswertungsstichprobe von N = 252 Personalleiter und Strategieplaner in 168 Unternehmen ließ einen starken und weitverbreiteten Bedarf an einem SPM erkennen.

Die Rolle des Personalmanagements bei der **Strategieformulierung** wurde durch Fragen nach der Verfügbarkeit und der Anwendung der folgenden Personaldaten bei der strategischen Unternehmensplanung erfaßt: (1) Arbeitsmarktstudien, (2) Bestandsaufnahme des Führungskräftepotentials (managerial talents), (3) Prognosen des Führungskräftepotentials, (4) Bestandsaufnahme des technischen Mitarbeiterpotentials (technical talents), (5) Personalbestandsaufnahmen (human resource audits), (6) Nachfolgeplanung für das oberste Management. Zusätzlich gefragt wurde dann nach dem tatsächlichen und dem gewünschten Einfluß dieser Personaldaten im Prozeß der Strategieplanung. Eine Mehrheit von 80% der Befragten forderte eine verstärkte Berücksichtigung des Personalbereichs bei der Strategieplanung.

Um die Rolle des Personalmanagements bei der **Strategie-Implementierung** zu erfassen, wurde nach dem tatsächlichen und dem gewünschten Ausmaß gefragt,

mit dem die folgenden Aktivitäten bei der Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie verwendet werden: (1) Abstimmung des Führungskräfteeinsatzes mit den strategischen Unternehmensplänen, (2) Identifizierung der benötigten Management-Qualifikationen zur langfristigen (erfolgreichen) Unternehmensführung, (3) Änderung bestehender Entlohnungssysteme für Führungskräfte, um sie für die Erreichung langfristiger strategischer Unternehmensziele zu motivieren, (4) Änderungen im Bereich der Personalauswahl und -beförderung sowie beim Personaleinsatz zur Unterstützung der Strategieimplementierung, (5) zukunftsbezogene Beurteilung der Führungskräfte nach ihrem Beitrag zur Erreichung strategischer Unternehmensziele, (6) Personalentwicklung zur Unterstützung strategischer Änderungen, (7) Karriereplanung als Grundlage für die strategiegerechte Bereitstellung von Führungskräften. Mehr noch als im Bereich der Strategieplanung ließen die Befragten die Notwendigkeit erkennen, die Rolle des Personalmanagements bei der Strategieimplementierung zu verstärken und die genannten Instrumente vermehrt einzusetzen.

Für den Michigan-Ansatz ergibt sich daraus die Konsequenz, die strategische Rolle des Personalmanagements auszuarbeiten und praktische Handlungsempfehlungen zur Anwendung in den Unternehmen abzugeben. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei vor allem die Frage, wie das SPM zu gestalten ist, damit es effizient zur Implementierung der Unternehmensstrategie beitragen kann.

2 Strategisches Personalmanagement als spezielle Entscheidungsebene des Funktionsbereiches „Personalmanagement"

Die Abgrenzung des SPM gegenüber anderen Teilbereichen des Personalmanagements erfolgt in Anlehnung an die Typologie der Entscheidungsebenen von Anthony (1965), der drei Ebenen („levels of management") unterscheidet:

- strategische Ebene (strategic)
- taktische Ebene (managerial)
- operative Ebene (operational)

Die im vorliegenden Zusammenhang allein interessierende strategische Ebene hat typischerweise solche Entscheidungen zum Inhalt, die langfristig angelegt sind, erheblichen Ressourceneinsatz erfordern und die Organisation wesentlich beeinflussen. Sie werden als strategische Entscheidungen bezeichnet. Die typischen Inhalte von strategischen Aufgaben der obersten Geschäftsleitung („business functions") und des Personalmanagements („Human resource functions") sind in Abb. 1 im Vergleich zur taktischen und operativen Entscheidungsebene dargestellt.[5]

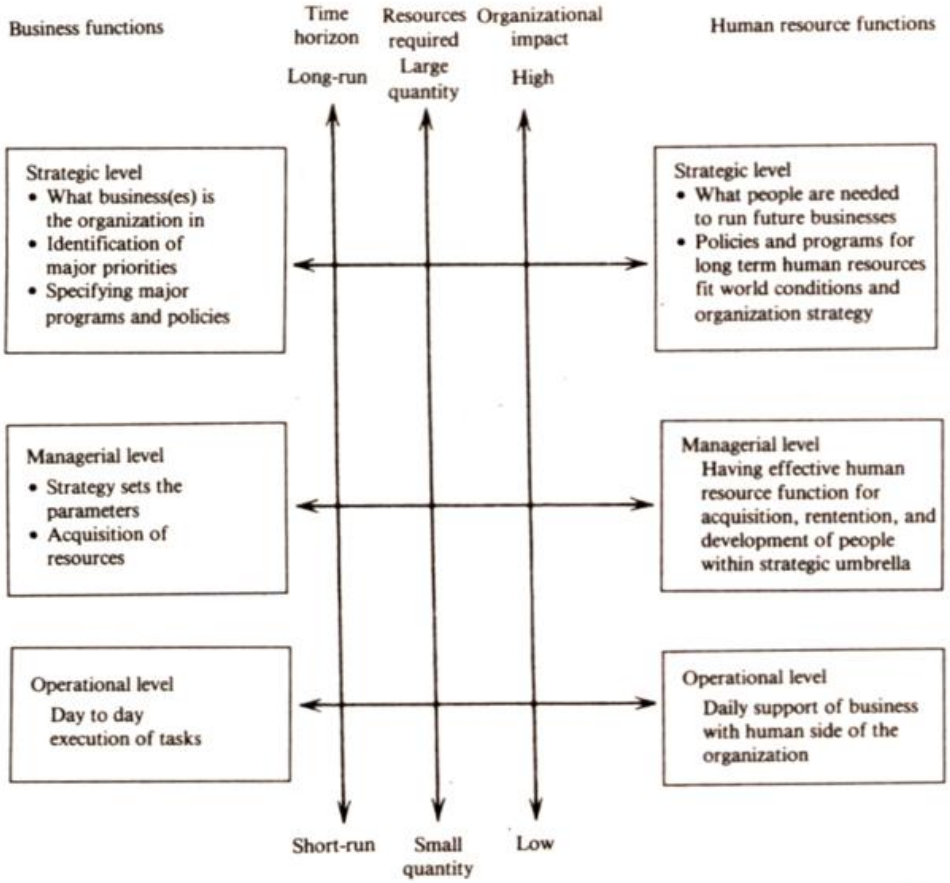


*Abb. 1: Strategische, taktische und operative Entscheidungsebenen des Personalmanagements und der allgemeinen Unternehmensführung im Vergleich**

* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

3 Aufgabenanalyse des Strategischen Personalmanagements

Der Michigan-Ansatz geht von einem eng gefaßten Funktionsbereich des Personalmanagements aus. Es werden 4 Teilfunktionen des Personalmanagements unterschieden und nach strategischen, taktischen und operativen Aufgaben differenziert: Personalauswahl („Selection"), Leistungs-beurteilung („Appraisal"), Anreize („Rewards") und Personalentwicklung („Development"). SPM im Sinne des Michigan-Ansatzes umfaßt demnach die strategische Personalauswahl, die strategische Leistungsbeurteilung, strategische Anreize und die strategische Personalentwicklung. Ihre Inhalte sind aus Abb. 2 ersichtlich.[6]

Management Level	Selection	Appraisal	Rewards (Compensation and Fringe Benefits)	Development
Strategic	Developing characteristics of people needed to run business in long term Designing internal and external systems to reflect future businesses	In long term, what should be valued? Developing means to appraise future dimensions Early identification of potential	In world as it might be in long term, how will force be rewarded? Linking rewards to the long-term business strategy	Planning developmental experiences for people running business of the future Designing systems with flexibility to adjust to change Developing career paths
Managerial	Validation of selection criteria Development of recruitment marketing plan New markets	Designing systems to link current and future potential Assessment centers for development	Five-year compensation plans for individuals Cafeteria-style fringe packages	Organizing management development program Organization development activities Fostering self-development
Operational	Staffing plans Recruitment plans	Annual appraisal system(s) Day-to-day control systems	Wage and salary administration Benefit plans	Delivering job skill training On-the-job training

Abb. 2: Die Aufgaben des Strategischen Personalmanagements im Vergleich zum taktischen und operativen Personalmanagement *

* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

a) Strategische Personalauswahl

Die strategische Personalauswahl hat vor allem drei Aufgaben zu lösen[7]:

(1) Planung eines Systems der strategiegerechten Personalauswahl. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Analyse des künftigen Personalbedarfs in quantitativer und insbesondere in qualitativer Hinsicht, der durch die geplante Unternehmensstrategie entsteht;
(2) Strategiegerechte Steuerung der Personalbewegungen (Beförderungen, Versetzungen) im Unternehmen. Je nachdem, welche Strategie verfolgt wird, sind bestimmte Qualifikationen (z. B. Marktorientierung) bei geplanten Beförderungen höher als andere (z. B. Kostenorientierung) zu bewerten;
(3) Suche nach Managertypen, die dem jeweiligen Geschäftstyp am besten entsprechen.

b) Strategische Leistungsbeurteilung

Strategische Leistungsbeurteilung ist vor allem ein Problem der Identifizierung und Festlegung geeigneter Beurteilungskriterien, die von den betroffenen Mitarbeitern akzeptiert werden und die sachgerechte Anwendung dieser Kriterien. Sie besitzt eine Schlüsselrolle im SPM, da die Erfüllung der übrigen Teilfunktionen mehr oder weniger von ihr abhängen.

c) Strategische Anreize

Kritisiert wird die mangelnde Motivierung der Führungskräfte für die Erreichung langfristiger strategischer Unternehmensziele durch Entlohnung und andere Anreize, die sich eher am kurzfristigen Unternehmenserfolg als an der Erreichung langfristiger strategischer Ziele orientieren. Zentralproblem ist einmal die Auswahl verhaltenswirksamer materieller und immaterieller Anreize, zum anderen die Bestimmung von geeigneten Maßgrößen für die zu belohnende Leistung.[8] Belohnt werden soll in erster Linie der Beitrag zur Implementierung der Unternehmensstrategie.

d) Strategische Personalentwicklung

Die Hauptaufgaben der strategischen Personalentwicklung sind in Abb. 3 genannt:

(1) Planung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für die Mitarbeiter zur Vorbereitung auf künftige Arbeitsanforderungen
(2) Erhöhung der individuellen Flexibilität
(3) Planung von Karrierepfaden

Verschiedene Autoren haben es im Anschluß an den Michigan-Ansatz übernommen, die Teilfunktionen des SPM weiter zu spezifizieren.

4 Aufgabensynthese des Strategischen Personalmanagements

Nach der Aufgabenanalyse des SPM ist die Aufgabensynthese der zweite Schwerpunkt des Michigan-Ansatzes. Gegenstand der Aufgabensynthese ist einmal die Abstimmung der einzelnen Teilfunktionen des SPM, zum anderen die Abstimmung des SPM mit der Unternehmensstrategie.

a) Systemgestaltung des Strategischen Personalmanagements

Die vier Teilfunktionen des SPM — Auswahl, Beurteilung, Belohnung und Entwicklung — stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern beeinflussen sich wechselseitig. Betrachtet man diese Teilfunktionen als Systemelemente, das SPM als System, dann kann die Aufgabensynthese als Systemgestaltung interpretiert werden: die einzelnen Systemelemente sind so miteinander zu verknüpfen, daß eine möglichst hohe Effizienz des Systems erzielt wird. Unter der Bezeichnung „Human Resource Cycle" präsentiert der Michigan-Ansatz ein Modell der Wirkungszusammenhänge, das als Grundlage für die Gestaltung des Systems „Strategisches Personalmanagement" dienen kann (vgl. Abb. 3).[9]

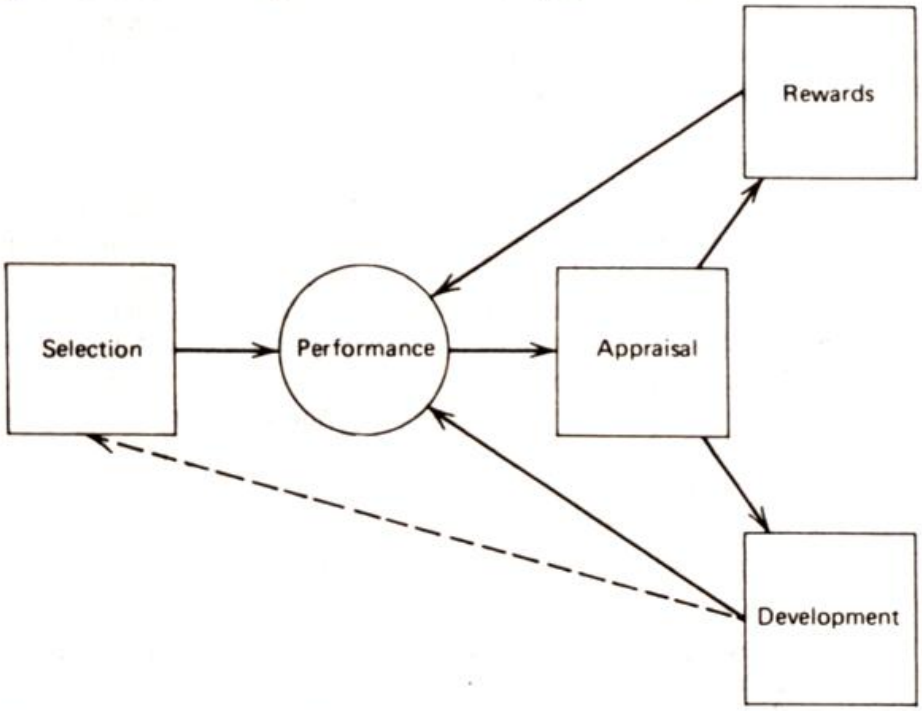


*Abb. 3: Integration der Teilfunktionen des Strategischen Personalmanagements**

* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

Alle Teilfunktionen des SPM sind auf das vorgegebene Ziel — hier: Leistung („performance") — auszurichten. Dies geschieht durch Personalauswahl nach dem Prinzip der Bestenauslese als wesentliche Voraussetzung für hohe Leistung. Die Beurteilung der erbrachten Leistung liefert die benötigten Informationen für die leistungsorientierte Entlohnung und Anreizgestaltung sowie für die Personalentwicklung. Durch Leistungsentlohnung werden die motivationalen, durch Personalentwicklung die kognitiven Bedingungen für hohe Leistung geschaffen.

Welche „Leistung" durch das SPM im konkreten Einzelfall erbracht werden soll, wird ebenso wie die Inhalte der strategischen Personalfunktionen von der jeweiligen Unternehmensstrategie und anderen Kontextfaktoren des SPM spezifiziert. Der globalen Aufgabenstellung entsprechend, die der Michigan-Ansatz für das SPM vorsieht, steht „Leistung" stellvertretend für das übergeordnete Ziel, die Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie bestmöglich zu unterstützen.

b) Abstimmung des Strategischen Personalmanagements mit Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur

Auf der nächst höheren Ebene der Aufgabensynthese ist das SPM in den größeren Zusammenhang des Strategischen Managements einzuordnen. Das Strategische Management im Sinne des Michigan-Ansatzes ist definiert als die Gesamtheit von Unternehmensziel und Unternehmensstrategie, formale Organisationsstruktur und schließlich Personalmanagement.[10] SPM ist somit eine von mehreren Komponenten des Strategischen Managements, die als Subsysteme interpretiert werden können. Die Verknüpfung dieser Subsysteme zu einem effizienten System „Strategisches Management" ist ein Problem.

Der Michigan-Ansatz geht von der klassischen These „Structure follows Strategy" aus[11]; diese wird ergänzt und erweitert durch die Forderung, daß auch Organisationsstruktur und SPM aufeinander abgestimmt werden sollten, um die Implementierung der gewählten Strategie günstig zu beeinflussen. Angestrebt wird ein „best fit" der einzelnen Komponenten des Strategischen Managements als Voraussetzung für höchstmögliche Effizienz des Systems in einer turbulenten Umwelt (vgl. Abb. 4).[12]

Das Modell hebt die Notwendigkeit hervor, das SPM in Abstimmung mit der jeweiligen Unternehmensstrategie zu gestalten. Der Begriff „Strategie" wird dabei in Anlehnung an Chandler definiert als

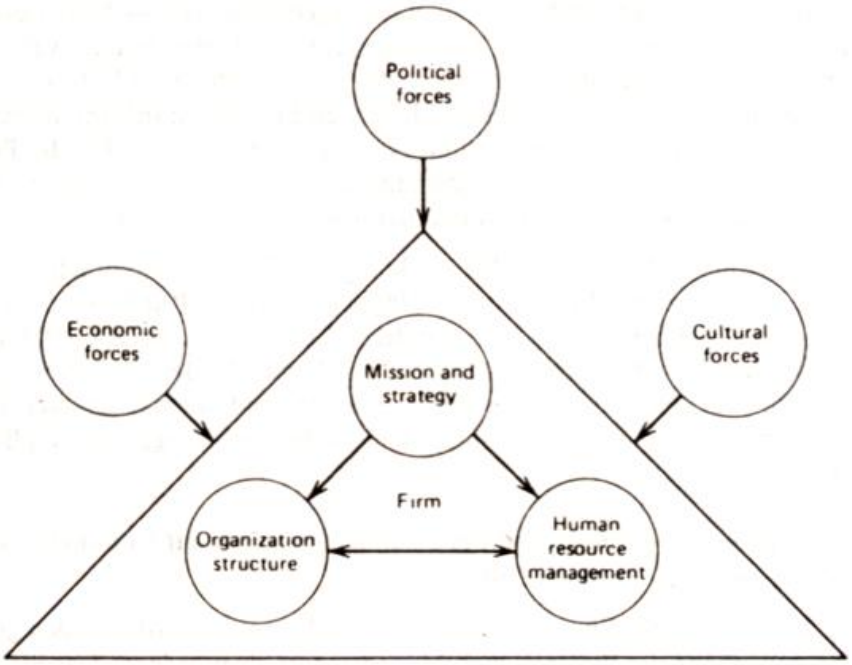


*Abb. 4: Strategisches Personalmanagement im Kontext von Strategie, Struktur und Umwelt**

* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

(1) „... the process by which the objectives of the organization are chosen from the set of all feasible objectives available to the organization ..." und (2) „... the process by which the organization uses its resources to carry out those objectives".[13] Im einzelnen werden die folgenden Strategietypen unterschieden[14]:

- Wachstum durch Ausdehnung des Volumens (Einprodukt-Betrieb)
- Wachstum durch vertikale Integration (Einprodukt-Betrieb)
- Wachstum durch horizontale Integration (nicht verwandte Produkte)
- Wachstum durch horizontale Integration (verwandte Produkte)
- Wachstum durch Internationalisierung

Der Michigan Ansatz enthält Aussagen darüber, welche Organisationsstrukturen und welche Inhalte der (strategischen) Personalfunktionen den einzelnen Strategietypen am besten entsprechen. (vgl. Abb. 5).[15]

Strategy	Structure	Human Resource Management			
		Selection	Appraisal	Rewards	Development
1. Single product	Functional	Functionally oriented: subjective criteria used	Subjective: measure via personal contact	Unsystematic and allocated in a paternalistic manner	Unsystematic, largely job experiences: single function focus
2. Single product (vertically integrated)	Functional	Functionally oriented: standardized criteria used	Impersonal: based on cost and productivity data	Related to performance and productivity	Functional specialists with some generalists: largely job rotation
3. Growth by acquisition (holding company) of unrelated businesses	Separate, self-contained businesses	Functionally oriented, but varies from business to business in terms of how systematic	Impersonal: based on return on investment and profitability	Formula-based and includes return on investment and profitability	Cross functional but not cross-business
4. Related diversification of product lines through internal growth and acquisition	Multidivisonal	Functionally and generalist oriented: systematic criteria used	Impersonal based on return on investment, productivity, and subjective assessment of contribution to company	Large bonuses based on profitability and subjective assessment of contribution to overall company	Cross functional, cross divisional, and cross corporate/divisional: formal
5. Multiple products in multiple countries	Global organization (geographic center and world-wide)	Functionally and generalists oriented: systematic criteria used	Impersonal: based on multiple goals such as return on investment, profit tailored to product and country	Bonuses: based on multiple planned goals with moderate top management discretion	Cross divisional and cross subsidiary to corporate: formal and systematic

Abb. 5: Abstimmung strategischer Personalfunktionen mit Strategietyp und Organisationsstruktur

c) Strategisches Personalmanagement und Umwelt

Der Michigan-Ansatz berücksichtigt den externen Kontext des Strategischen Managements. Es werden ökonomische, politische und kulturelle Umweltbedingungen unterschieden (vgl. Abb. 4). Darunter werden generelle Entwicklungstrends aus der Sicht der USA zusammengefaßt, wie z. B. wachsender Wettbewerbsdruck, zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors, neue Technologien (Automation, EDV) in Produktion und Verwaltung, Änderungen der Arbeitsmarktstruktur, gesellschaftlicher Wertewandel, Interventionen und andere staatliche Einflußnahmen auf die Wirtschaft, Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaften etc. Diese und andere Trends werden als Symptome einer turbulenten Umwelt beschrieben, welche das Strategische Management im allgemeinen und das SPM im besonderen notwendiger denn je machen.[16] Es besteht die Vermutung, daß die Umwelt den Inhalt der strategischen Personalfunktionen unmittelbar beeinflussen könnte; jedoch wird dieser Zusammenhang vom Michigan-Ansatz nicht weiter ausgearbeitet und präzisiert.

III Der INSEAD-Ansatz

Der INSEAD-Ansatz des SPM ist von Paul Evans ab 1984 am INSEAD entwikkelt worden. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Zielen und Effizienzkriterien des SPM in verschiedenen Organisationskulturen. Dabei findet das SPM in multinationalen Unternehmen besondere Beachtung.

1 Strategisches Personalmanagement als funktionsübergreifendes Managementinstrument zur Erreichung strategischer Unternehmensziele

Der INSEAD-Ansatz betrachtet das Personalmanagement im allgemeinen, das SPM im besonderen nicht als ein spezieller Funktionsbereich (im Sinne „Personalfunktion" bzw. Aufgabenbereich der Personalabteilung), sondern als ein funktionsübergreifendes Instrument der Unternehmensführung zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele.[17] Der instrumentelle Charakter des SPM kommt am klarsten in der folgenden Definition von Evans zum Ausdruck: „Strategic Human resource management implies viewing personnel policies and practices as ... a means to strategy implementation and formulation ..."[18] Das SPM dient allerdings nicht nur der Strategieimplementierung gegenüber der externen Umwelt des Unternehmens, sondern — wie im folgenden noch zu zeigen sein wird — auch anderen unternehmerischen Zielsetzungen, so z. B. der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen.

SPM im Sinne des INSEAD-Ansatzes beschränkt sich nicht auf eine bestimmte Entscheidungsebene, die als strategisch gegenüber anderen — taktischen oder

operativen Entscheidungsebenen — abgegrenzt werden könnte. Abweichend vom Michigan-Ansatz ist letztlich das gesamte Personalmanagement „strategisch", wenn und soweit es auf die Erreichung strategischer Ziele und Effizienzkriterien der Unternehmung gerichtet ist. Häufig wird daher anstelle des Begriffs „Strategisches Personalmanagement" ganz allgemein vom Personalmanagement und dessen gewünschte „strategic outcomes" gesprochen.

Noch auf eine weitere Besonderheit des INSEAD-Ansatzes ist hinzuweisen. Das SPM wird so eng mit dem allgemeinen Management verknüpft (SPM als Aufgabe des General Managers, daß eigene Ziele und eigene (funktionale) Strategien des Personalmanagements als Problembereiche ausgeklammert werden. Damit unterscheidet sich der INSEAD-Ansatz erheblich von dem später zu besprechenden Stuttgarter Ansatz.

2 Zielbezug und Effizienzkriterien des Strategischen Personalmanagements in verschiedenen Organisationskulturen

Es werden die folgenden Effizienzkriterien des SPM (= „strategic outcomes") unterschieden[19]

(1) Soziale Gerechtigkeit („equity") und zwischenmenschliche Beziehungen (interne Orientierung)
(2) Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der jeweiligen Unternehmensstrategie gegenüber der Umwelt (externe Orientierung)
(3) Innovation und Flexibilität (Organisation-Umwelt-Beziehung)
(4) Innerbetriebliche Integration von Organisationseinheiten in komplexen Unternehmen

a) Soziale Gerechtigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen

Unter der Bezeichnung „equity and human relations" werden im wesentlichen die mitarbeiterorientierten Sozial- oder Humanziele der Unternehmung zusammengefaßt. Das SPM soll zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Beispielhaft genannt werden die Sicherstellung der Lohngerechtigkeit durch Verfahren der Arbeitsbewertung, die Humanisierung der Arbeitsbedingungen, die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen etc. Die Erreichung dieser sozialen Ziele wird als eine wesentliche Vorbedingung für die Erreichung ökonomischer Ziele angesehen.

b) Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der jeweiligen Unternehmensstrategie

In Anlehnung an Porter[20] werden zwei alternative Unternehmensstrategien zur Erringung eines Wettbewerbsvorteils auf den Absatzmärkten unterschieden: die „Kostenführerschaft" (Produktion zu möglichst geringen Kosten) und die „Pro-

duktdifferenzierung" gegenüber der Konkurrenz durch spezielle Produktmerkmale, Technologie, Kundendienst etc. Beide Strategien stellen bestimmte Anforderungen an das SPM, die durch strategiegerechte Personalauswahl, -entwicklung, -beurteilung und -entlohnung zu erfüllen sind, damit sie erfolgreich implementiert werden können. Auf dieses spezielle Effizienzkriterium bezieht sich die Definition: „Strategic human resource management implies designing HR policies to match the particular competitive strategy of the firm"[21].

c) Innovation und Flexibilität

Unternehmen in turbulenten Umwelten sind auf Innovationsfähigkeit und Flexibilität angewiesen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dem SPM fällt in dieser Situation die wesentliche Aufgabe zu, die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung durch Schaffung von Bedingungen zu unterstützen, welche weitere Kostensenkung, weitere Produktdifferenzierungen, die Entwicklung neuer Produkte und Technologien begünstigt. Dazu gehört auch die Überwindung von Widerständen gegen Änderungen. Innovation und Flexibilität sind daher wichtige Effizienzkriterien des SPM.

d) Innerbetriebliche Integration von Organisationseinheiten

In großen, multinationalen Unternehmen mit Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland ist die Integration der verschiedenen, weitgehend selbständig arbeitenden Organisationseinheiten besonders schwierig. SPM kann und soll zur Lösung des Integrationsproblems beitragen (vgl. Abschn. 3).

e) Kulturabhängigkeit der Effizienzkriterien

Welches der genannten Effizienzkriterien des SPM dominiert, ist nach Evans vor allem von der jeweiligen Organisationskultur abhängig. Evans unterscheidet in Anlehnung an Ouchi drei Typen der Organisationskultur.[22]

- die „bureaukratische" Organisation
- die „marktorientierte" Organisation
- die „Clan"-Organisation

(1) SPM in „bureaukratischen" Organisationen

In der „bureaukratischen" Organisation erhält das Effizienzkriterium „soziale Gerechtigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen" für das SPM ein besonderes Gewicht. Es handelt sich um eine Kultur, welche die Autorität des Vorgesetzten aufgrund seiner Legitimitätsmacht, rationale Arbeitsteilung und die Notwendigkeit von Grundsätzen und Verfahrensvorschriften — so z. B. der Arbeitsbewertung als Grundlage einer „gerechten" Entlohnung — betont. Leistung und Organisationsloyalität werden durch Arbeitsplatzsicherheit und faire Bezahlung

belohnt. Dem SPM fällt vor allem die Aufgabe zu, Störungen der zwischenmenschlichen Beziehungen, durch Aufstellen formalisierter Regeln zu vermeiden. Organisationen dieses Typs können in stabilen Umwelten effizient sein, da in solchen Situationen nur ein geringer umweltbezogener Handlungsbedarf besteht. Probleme entstehen bei zunehmender Turbulenz der Umwelt.

(2) SPM in „marktorientierten" Organisationen

In der „marktorientierten" Organisation besitzt das Effizienzkriterium „Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der Unternehmensstrategie" für das SPM den höchsten Stellenwert. Diese Kultur ist vor allem durch eine ausgeprägte Leistungsorientierung gekennzeichnet. Sie äußert sich u.a. in der vorherrschenden Entlohnung nach Leistung (Leistungsanreizsysteme), in der Suche nach neuen Mitarbeitern, in der Gewinnung von neuen Mitarbeitern vom externen Arbeitsmarkt nach dem Prinzip der Bestenauswahl, in der Beschränkung der Aus- und Weiterbildung auf die Qualifizierung für die unmittelbare Arbeitsaufgabe und schließlich in der Entlassungspolitik. Alles, was im Unternehmen geschieht, muß sich daran messen lassen, welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit zu erwarten sind. Dies gilt auch für Personalentscheidungen. Die Zeitperspektive der „marktorientierten" Organisation ist typischerweise kurzfristig. Es geht um den schnellen, unmittelbaren Erfolg am Markt.

(3) SPM in „Clan"-Organisationen

In „Clan"-Organisationen orientiert sich SPM vor allem an dem Effizienzkriterium „Innovation und Flexibilität". In Kulturen dieses Typs werden die Mitarbeiter als strategische Schlüsselressource betrachtet, von der Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens in der Zukunft wesentlich abhängt. Der Pflege eines Corps-Geistes kommt besondere Bedeutung zu. Offene Stellen werden überwiegend „aus den eigenen Reihen" besetzt; zu diesem Zweck wird intensive Aus- und Weiterbildung betrieben. Neue Mitarbeiter werden erst nach intensiven Auswahlverfahren eingestellt, wobei die vermutete Anpassungsfähigkeit und das antizipierte Leistungspotential mehr noch als die bereits vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten als Auswahlkriterien wichtig sind. Die Zeitperspektive der „Clan"-Organisation ist im Vergleich zur „marktorientierten" Organisation langfristig. Man versucht, ein hinreichendes Maß an Flexibilität in der bestehenden formalen Organisation zu sichern; zusätzlich werden informale Organisationsformen mehr als anderswo verwendet. „Clan"-Organisationen sind nach Evans vor allem dann effizient, wenn die Umwelt ungewiß, komplex und dynamisch ist.

Zusammenfassend zeigt sich, daß die jeweils vorherrschende Organisationskultur die Grundorientierung des SPM prägt. Die Kultur ist so gesehen die unabhängige, SPM die abhängige Variable. Eine umgekehrte Wirkungsrichtung ergibt sich, wenn die Kultur durch SPM beeinflußt werden kann. Welche Kultur

vorherrscht, ist durch das SPM grundsätzlich beeinflußbar. SPM kann die bestehende Kultur unterstützen und verstärken oder aber kulturelle Veränderungen einleiten, so z. B. durch Neubesetzung von Führungspositionen. Diesen Aspekt hebt Evans besonders hervor, wenn er schreibt: „... human resource management can be viewed as managing the culture of the firm"[23]. Das vierte Effizienzkriterium des SPM, die Integration von Organisationseinheiten, ist vor allem in komplexen, multinational tätigen Unternehmen wichtig. Dieses Sonderproblem wird im Rahmen des INSEAD-Ansatzes besonders eingehend behandelt.

3 Strategisches Personalmanagement in multinationalen Unternehmen

Das Hauptinteresse des INSEAD-Ansatzes gilt den Möglichkeiten und Bedingungen einer effizienten, zielbezogenen Gestaltung des SPM in komplexen, multinationalen Unternehmen.[24] Die Problemsituation dieser Unternehmen ist dadurch charakterisiert, daß sie auf heterogenen Produktmärkten in Regionen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Bedingungen tätig sind und ein mehr oder weniger engmaschiges Netz von Niederlassungen und Tochtergesellschaften betreiben. Die Frage stellt sich, ob und wie SPM in dieser Situation zur angestrebten Integration der einzelnen, auseinanderdriftenden Organisationseinheiten des Unternehmens beitragen kann. Ausgangspunkt der Analyse ist die Einbettung des SPM in die Organisationshierarchie.

a) Hierarchische Differenzierung des Strategischen Personalmanagements

Evans Theorie des SPM in multinationalen Unternehmen geht davon aus, daß mehrere Ebenen der Organisationshierarchie als Entscheidungsträger beteiligt sind[25], nämlich die

- Unternehmensebene (= „corporate level")
- Geschäftsbereichsebene (= divisional level")
- Werks- bzw. Niederlassungsebene (= business element level", „subsidiary level").

Inhalt und Umfang des SPM ist je nach Hierarchieebene verschieden.

aa) SPM auf Unternehmensebene

Typische Aufgaben des SPM auf Unternehmens- bzw. Konzernebene sind:

(1) die Formulierung genereller, unternehmensweiter Grundsätze und Richtlinien für das Personalmanagement auf nachfolgenden Hierarchieebenen und deren Durchsetzung;
(2) die Entwicklung und der Einsatz strategischer Personalressourcen, d. h. von qualifizierten Führungskräften, die im Bedarfsfall von einem Geschäftsbereich („Division") zum nächsten versetzt werden können.

Beide Aufgaben dienen der angestrebten Integration der vorhandenen Organisationseinheiten. Mit der Formulierung von personalpolitischen Grundsätzen und Richtlinien hat das SPM auf Unternehmensebene ein Instrument in der Hand, mit dem es den Entscheidungsspielraum des Personalmanagements auf nachgeordneten Hierarchieebenen mehr oder weniger eng begrenzen kann. Damit verbunden ist aber immer auch eine Einschränkung der notwendigen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Besonderheiten einzelner Produktmärkte und sozio-kultureller Umweltsituationen, die unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement stellen können. Grundsätzlich gilt: „For any particular firm, human resource policies should be guided by two logics: the product-market logic of one's industry and the socio-cultural logic of one's geographic sphere of operations."[26]

bb) SPM auf Geschäftsbereichsebene

Der Handlungsspielraum der einzelnen Geschäftsbereiche im divisionalisierten Unternehmen wird durch eng- oder weitgefaßte Grundsätze und Richtlinien der obersten Unternehmensebene mehr oder weniger begrenzt. Innerhalb des vorgegebenen generellen Rahmens besteht jedoch die Möglichkeit, ein SPM zu betreiben, das den Besonderheiten der ökonomischen und sozio-kulturellen Umwelt des jeweiligen Bereichs angepaßt ist. Als Ziele des SPM auf Geschäftsbereichsebenen kommen in Betracht „Soziale Gerechtigkeit", „Wettbewerbsfähigkeit", „Innovation und Flexibilität", aber auch die „Integration" von Organisationseinheiten, die in den Zuständigkeitsbereich des Geschäftsbereichs fallen.

cc) SPM auf Werks- und Niederlassungsebene

Auf Werks- und Niederlassungsebene sind die Voraussetzungen für ein maßgeschneidertes, den Besonderheiten der Produktmärkte und der sozio-kulturellen Bedingungen am lokalen Standort entsprechendes SPM besonders günstig. Der bestehende Handlungsspielraum wird durch generelle Grundsätze und Richtlinien der vorgesetzten Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene mehr oder weniger stark eingeschränkt. Mögliche Ziele des SPM auf dieser Ebene sind wiederum: „soziale Gerechtigkeit", „Wettbewerbsfähigkeit" sowie „Innovation und Flexibilität".

Während das Streben nach Integration ein vorwiegend zentralistisches SPM auf Unternehmensebene begünstigt, wirkt das Streben nach Anpassung an Marktunterschiede und an heterogene sozio-kulturelle Bedingungen eher in die entgegengesetzte Richtung. Der INSEAD-Ansatz hat sich mit diesem Dilemma ausführlich auseinandergesetzt.

b) Strategisches Personalmanagement bei heterogenen Produktmärkten

Der INSEAD-Ansatz geht von der Annahme aus, daß verschiedenartige Produktmärkte unterschiedliche Anforderungen an das SPM stellen. Die Ursachen

dafür könnten liegen im Einsatz unterschiedlicher Unternehmensstrategien gegenüber diesen Märkten und/oder in lokal oder regional unterschiedlichen Implementierungsschwierigkeiten, die sich bei gleicher Unternehmensstrategie ergeben.

Aus der Perspektive der Produktmärkte stellt sich die grundsätzliche Frage: Zentralisierung oder Dezentralisierung? Die Antwort scheint naheliegend zu sein: „From the perspective of produkt-market or business logic, the basic principle ist that human resource policies and practices should be adapted to each particular product-market, and thereby necessarily decentralized"[27]. Dem steht jedoch die entgegengesetzte Tendenz zu einer verstärkten Integration und Zentralisierung gegenüber, die verschiedene Ursachen hat, so z. B. die Globalisierung einzelner Industriezweige, die zunehmende wechselseitige Abhängigkeit der Organisationseinheiten und Geschäftsbereiche, der Zwang zu erhöhter Flexibilität im Einsatz von Ressourcen. Evans zieht die Schlußfolgerung: „The pressures of global integration and the related challenges of making strategic management process work more effectively are leading to a reinforcement of the role of corporate human resource management."[28]

Die Lösung liegt nach dem INSEAD-Ansatz in einem Kompromiß.[29] Für globale, eng zusammenhängende Geschäfte („global interdependent business") empfiehlt sich eher die Zentralisierung des SPM zusammen mit anderen strategischen Managementaufgaben. Für unabhängige, länderspezifische Geschäfte („independent countrybased business") erscheint die Dezentralisierung des SPM vorteilhafter.

c) Strategisches Personalmanagement bei unterschiedlichen Anpassungsstrategien an sozio-kulturelle Umweltbedingungen

Der INSEAD-Ansatz hat sich besonders eingehend mit den Anpassungsstrategien multinationaler Unternehmen an heterogene sozio-kulturelle Bedingungen und den Konsequenzen für das SPM beschäftigt.[30] Es werden zwei Anpassungsstrategien unterschieden: die „globale" Strategie und die „polyzentrische" Strategie. Diese stellen unterschiedliche Anforderungen an das SPM.

aa) SPM bei „globaler Anpassungsstrategie

Die „globale" Strategie ist nach Evans gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Zentralisierung der Unternehmenspolitik auf der Unternehmensebene. Sie orientiert sich an der ethnozentrischen oder geozentrischen Organisationskultur des Stammhauses.

Die Implementierung der „globalen" Strategie setzt ein SPM voraus, das auf der Unternehmensebene zentralisiert ist. Typisch dafür sind zahlreiche Richtlinien und Grundsätze, die einheitlich für alle Niederlassungen und Tochtergesellschaf-

ten regeln, wie z. B. Leistungsbeurteilungen durchgeführt und welche Entlohnungssysteme für Arbeiter und Angestellte praktiziert werden sollen. Es besteht kein oder nur ein eng begrenzter Handlungsspielraum für ein eigenständiges SPM auf der Werks- und Niederlassungsebene. Das Unternehmen reagiert auf die unterschiedlichen sozio-kulturellen Bedingungen in den einzelnen Regionen, indem es die Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter weltweit sorgfältig kontrolliert: „It selects and retains those people in any given country who most closely fit with its own cultural values."[31] Hinzu tritt eine intensive Personalentwicklung, welche die Internalisierung der Organisationskultur fördern soll.

bb) SPM bei „polyzentrischer" Anpassungsstrategie

Die „polyzentrische" Strategie ist eine alternative Reaktion auf heterogene soziokulturelle Umweltbedingungen. Sie stützt sich im Gegensatz zur „globalen" Strategie auf das Prinzip der Dezentralisierung und der Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung. Die Implementierung dieser Strategie erfordert ein weitgehend dezentralisiertes SPM, das vom lokalen Management der einzelnen Niederlassungen getragen wird. Einheitliche, unternehmensweite Richtlinien und Grundsätze, die den personalpolitischen Handlungsspielraum des lokalen Managements einengen könnten, gibt es im Fall der „polyzentrischen" Strategie nur wenige und dann lediglich als Rahmenvorschriften.

SPM bei „polyzentrischer" Strategie wird von Evans wie folgt zusammengefaßt: „Adaption to local socio-cultural circumstances is the task of the local general manager, personnel officer and other executives, at best loosely circumscribed by corporate gudelines."[32]

cc) Wahl der Anpassungsstrategie bei heterogenen sozio-kulturellen Umweltbedingungen

Nach Evans ist keine der beiden Anpassungsstrategien der anderen prinzipiell überlegen oder unterlegen. Sowohl die „globale" als auch die „polyzentrische" Strategie können effizient sein, vorausgesetzt, daß SPM mit der gewählten Strategie abgestimmt ist, sie unterstützt: „Effectiveness in adaption to socio-cultural differences appears to be a function of the internal consistency of policy and practice within the chosen strategy."[33]

Allerdings sind Nutzen und Kosten der beiden Strategien für das Unternehmen verschieden.[34] Die „globale" Anpassungsstrategie hat den Vorteil, daß die Integration der einzelnen Organisationseinheiten tendenziell besser gelingt als bei der „polyzentrischen" Anpassungsstrategie. Dafür müssen jedoch höhere Kosten aufgewendet werden; außerdem besteht bei der „globalen" Strategie erhöhte Gefahr der „Betriebsblindheit".

d) Handlungsempfehlung zur Gestaltung des Strategischen Personalmanagements in multinationalen Unternehmen

Der INSEAD-Ansatz sieht eine differenzierte Analyse der möglichen Anpassungen des internationalen Unternehmens an heterogenen Produktmärkten und an heterogenen sozio-kulturellen Bedingungen vor. Es stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit der verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des SPM und nach den Bedingungen höchstmöglicher Effizienz. Die Handlungsempfehlung des INSEAD-Ansatzes zielt auf interne Konsistenz aller strategisch orientierten Managemententscheidungen und -instrumente, die sich primär am ökonomisch begründeten Integrationsbedarf orientieren sollte. Dies bedeutet konkret, „... that it is the product-market logic that dictates which socio-cultural adaptic strategy should be chosen."[35] Nach dieser Entscheidungsregel ist im Falle der ökonomisch begründeten Zentralisierung des SPM und anderer Managementaktivitäten auf der Unternehmensebene die „global" Anpassungsstrategie und das „global" SPM gegenüber den sozio-kulturellen Umweltbedingungen situationsgerecht. Dagegen ist im Falle einer ökonomisch begründeten Dezentralisierung die „polyzentrische" Anpassungsstrategie und das „polyzentrische" SPM zu bevorzugen.

4 Der Beitrag des INSEAD-Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements

Gegenüber dem Michigan-Ansatz bedeutet der INSEAD-Ansatz in verschiedener Hinsicht eine Weiterentwicklung:

(1) An die Stelle der Aufgabenorientierung („was ist zu tun?") tritt die Zielorientierung („wozu?", „zu welchem Zweck"?);
(2) die ausschließliche Orientierung des SPM an der jeweils verfolgten Unternehmensstrategie wird durch eine differenzierte Betrachtung möglicher strategischer Ziele abgelöst. Erstmals wird auf die Bedeutung der Flexibilität und der Innovation sowie der Integration als Effizienzkriterien des SPM aufmerksam gemacht;
(3) die Organisationskultur wird als ein wesentlicher Einflußfaktor des SPM erkannt.[36] Aus der Sicht des INSEAD-Ansatzes hat der Michigan-Ansatz implizit die Organisationskultur der „marktorientierten" Organisation als dominant unterstellt, während andere Organisationskulturen, wie z. B. die „bureaukratische" Organisation und die „Clan"-Organisation, vernachlässigt wurden;
(4) die Institutionalisierung des SPM im Unternehmen und ihre Verankerung auf verschiedenen Hierarchieebenen wird erstmals problematisiert;
(5) mit der Analyse des SPM in multinationalen Unternehmen hat der INSEAD-Ansatz ein neues, zukunftsträchtiges Forschungsgebiet erschlossen.

Nicht zu übersehen ist, daß sich die Terminologie der beiden Ansätze z. T. beträchtlich unterscheidet. Dies gilt z. B. für die Definition des SPM und für die jeweils verwendete Typologie der Unternehmensstrategie. Auch bestehen unterschiedliche Auffassungen über die Hauptträger des SPM im Unternehmen. Während der Michigan-Ansatz implizit die Rolle der Personalleitung und der Personalabteilung betont, sieht der INSEAD-Ansatz das SPM primär als funktionsübergreifende Aufgabe des „General Managers" auf verschiedenen Hierarchieebenen.

Der INSEAD-Ansatz ist ebenso wie der Michigan-Ansatz auf die Gestaltung, nicht auf die Erklärung des SPM gerichtet. Ein wesentlicher Ansatzpunkt der Kritik ist vor allem die mangelnde theoretische Fundierung. Beide Ansätze haben sich bislang wenig darum bemüht, empirisch prüfbare Hypothesen zu formulieren und in der Realität zu testen.

IV Der Stuttgarter Ansatz

Der Stuttgarter Ansatz ist im Gegensatz zum Michigan- und INSEAD-Ansatz ein empirischer Ansatz, der auf der Grundlage empirisch geprüfter Hypothesen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des SPM abzugeben versucht. Dieser Ansatz entstand 1982/83 im Rahmen eines DFG-Forschungsprojekts am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart und wurde seitdem durch zusätzliche Befragungen fortentwickelt.[37]

1 Personalstrategien als Grundmuster in personalpolitischen Einzelentscheidungen (funktionale Strategien)

Grundbegriff des Stuttgarter Ansatzes ist die Personalstrategie, nicht das Strategische Personalmanagement. Der Zusammenhang besteht darin, daß die Planung und Implementierung von Strategien zu den Kernaktivitäten des Strategischen Managements gehören.[38] Von einer „Strategie" wird dabei in Anlehnung an Mintzberg dann gesprochen, wenn im fortdauernden Strom von Entscheidungen eines Unternehmens ein Grundmuster („pattern") sichtbar wird, gleichgültig, wie dieses Grundmuster zustande gekommen ist: „... The strategy-maker may formulate his strategy through a conscious process before he makes specific decisions, or a strategy may form gradually, perhaps unintentionally, as he makes his decisions one by one."[39] Eine Personalstrategie ist demnach ein beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Grundmuster in personalpolitischen Einzelentscheidungen eines Unternehmens. Dieser Strategiebegriff ist deutlich weiter gefaßt als der traditionelle, auch vom Michigan- und INSEAD-Ansatz verwendete, der sich ausschließlich auf bewußt geplante Strategien bezieht.

Mit der Wahl eines weitergefaßten Strategiebegriffs wird keineswegs der Freude an einer eigenständigen Terminologie nachgegeben. Der Grund dafür liegt vielmehr in der Zwecksetzung der empirischen Personalstrategieforschung, die danach fragt, welche Personalstrategien in der Unternehmenspraxis **tatsächlich** verfolgt werden. Für den Personalbereich bestehen berechtigte Zweifel, ob es bewußt geplante Strategien bei einer größeren Zahl von Unternehmen überhaupt gibt. In vielen Fällen wird die Kenntnis fehlen, ob und welche spezifischen Personalstrategien verwendet werden. Der gewählte Mintzberg-orientierte Strategiebegriff erscheint besonders geeignet, um diese Grauzone der strategisch relevanten Aktivitäten in Unternehmen aufzuhellen.

Eine weitere terminologische Besonderheit des Stuttgarter Ansatzes besteht darin, daß die Personalstrategie als Teil eines mehrdimensionalen Strategiekonzepts aufgefaßt wird. Nach Hofer u. Schendel sind drei Betrachtungsebenen zu unterscheiden:[40]

(1) „Corporate Strategies". Sie stecken den generellen Rahmen für die Unternehmensaktivitäten ab. („What set of business should we be in?");
(2) „Business Strategies". Sie geben an, wie dieser Rahmen genutzt werden soll („How to compete in a particular industry or product-market segment?");
(2) „Functional Strategies". Sie beziehen sich auf bestimmte Funktionsbereiche der Unternehmung, wie z. B. den Absatzbereich, den Produktionsbereich oder auch auf den Personalbereich.

Personalstrategien gehören nach diesem Begriffsschema zu den funktionalen Strategien. Innerhalb dieser Funktion ließen sich weiter die sog. subfunktionalen Strategien unterscheiden, wie z. B. Personalbeschaffungsstrategie, Personalentwicklungsstrategie, Entlohnungsstrategie etc.

Gegenstand des Stuttgarter Ansatzes ist die Personalstrategie. Im Vordergrund des empirischen Forschungsinteresses stehen drei Fragen:

- wie können Personalstrategien in der Realität identifiziert und gemessen werden?
- welche Typen von Personalstrategien werden tatsächlich verwendet?
- welche Determinanten beeinflussen die Wahl der Personalstrategie? insbesondere: besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahl der Unternehmensstrategie („business strategy") und der Wahl der Personalstrategie?

Die folgenden Forschungsergebnisse stützen sich auf die anonyme Befragung von N = 80 Großunternehmen (= Auswertungsstichprobe) in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich.[41]

2 Identifizierung und Messung von Personalstrategien

Kann man Personalstrategien messen? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um dieses Problem zu lösen. Der Stuttgarter Ansatz verwendet eine Methode, die zwar relativ aufwendig ist, dafür aber den Vorteil bietet, mit einem Minimum an Prämissen auszukommen. Die Methode sieht eine vierstufige Vorgehensweise vor:

Stufe 1: Erstellung eines Katalogs von personalpolitischen Entscheidungsvariablen (insgesamt 25 Einzelvariable), die alle wesentlichen Teilfunktionen des Personalmanagements, wie z. B. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Entlohnung etc. abdecken;

Stufe 2: Operationalisierung der einzelnen Entscheidungsvariablen durch ein oder mehrere Items (insgesamt 116 Items), die verschiedene Ausprägungen haben können. Diese Ausprägungen werden durch vorgegebene 7-Punkte-Skalen gemessen;

Stufe 3: Durchführung der Befragung zur Messung der tatsächlichen Ausprägung der Items in der Stichprobe. Befragt wurden ausschließlich die für den Personalbereich zuständigen Vorstandsmitglieder und Führungskräfte;

Stufe 4: Aggregierung der Befragungsergebnisse und Auswertung mittels Faktoranalyse (Hauptkomponentenmethode).

Die Methode ist bereits an anderer Stelle im Detail dargestellt worden und soll hier nicht weiter interessieren. Nach dem Stuttgarter Ansatz werden in der Unternehmenspraxis vier verschiedene Personalstrategietypen verwendet:

(1) die Personalentwicklungs-Strategie

Es wird intensive Aus- und Weiterbildung betrieben. Die Personalplanung ist langfristig angelegt. Offene Stellen werden soweit wie möglich aus den eigenen Reihen besetzt. Müssen Stellen durch Einstellung vom externen Arbeitsmarkt beschafft werden, dann erfolgt dies nach intensiver Personalwerbung und eingehender Personalauswahl;

(2) die Personalbeurteilungs-Strategie

Der Leistungsbeurteilung fällt eine Schlüsselrolle zu. Sie bildet die Grundlage für leistungsbezogene Entlohnung und für die Personalentwicklung. Dagegen fehlen typischerweise Arbeitsbeschreibungen und analytische Arbeitsbewertungsverfahren. Es wird aktive Personalwerbung betrieben, aber die Auswahlverfahren sind weniger streng als z. B. bei der Personalentwicklungs-Strategie;

(3) die Personalverwaltungs-Strategie

Sämtliche Personalaktivitäten werden mit relativ geringer Intensität durchgeführt. Eine Ausnahme bildet die kurzfristige Personalplanung mit den Schwerpunkten „Personalbedarfsplanung" und „Personalkostenplanung". Offene Stellen werden vorwiegend „von außen" besetzt, dabei werden typischerweise nur geringe Anstrengungen unternommen, geeignete Kandidaten zu suchen und systematisch auszuwählen. Im übrigen beschränkt man sich auf das unbedingt Notwendige;

(4) die Personalforschungs-Strategie

Diese Personalstrategie ist vor allem gekennzeichnet durch intensive Arbeitsmarktforschung (intern und extern) sowie durch die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Durch derartige Aktivitäten sollen offenbar Chancen und Risiken der externen Umwelt wie auch die Stärken und Schwächen des vorhandenen Mitarbeiterpotentials und des Personalmanagements erkannt werden, um rechtzeitig reagieren zu können. Die Personalforschungs-Strategie stützt sich mehr als andere Personalstrategien auf Leistungsanreizsysteme. Im übrigen bemüht man sich um eine strenge Auswahl von externen Bewerbern.

Die genannten Personalstrategien unterscheiden sich weniger durch das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Aktivitäten, sondern eher durch das unterschiedliche Gewicht bzw. die unterschiedliche Intensität, die den einzelnen Aktivitäten beigelegt wird. Zentralproblem des Stuttgarter Ansatzes ist die Frage nach den Determinanten, welche die — bewußte oder unbewußte — Wahl dieser Personalstrategien in der Unternehmenspraxis beeinflussen.

3 Einflußfaktoren der Personalstrategiewahl

Für die empirische Untersuchung wurde das folgende Modell der Personalstrategiewahl zugrundegelegt (vgl. Abb. 6).

Das Modell läßt die folgenden Haupteinflußfaktoren der Personalstrategiewahl erkennen:

- externe Umweltbedingungen des Unternehmens
- die gewählte Unternehmensstrategie
- die formale Organisationsstruktur

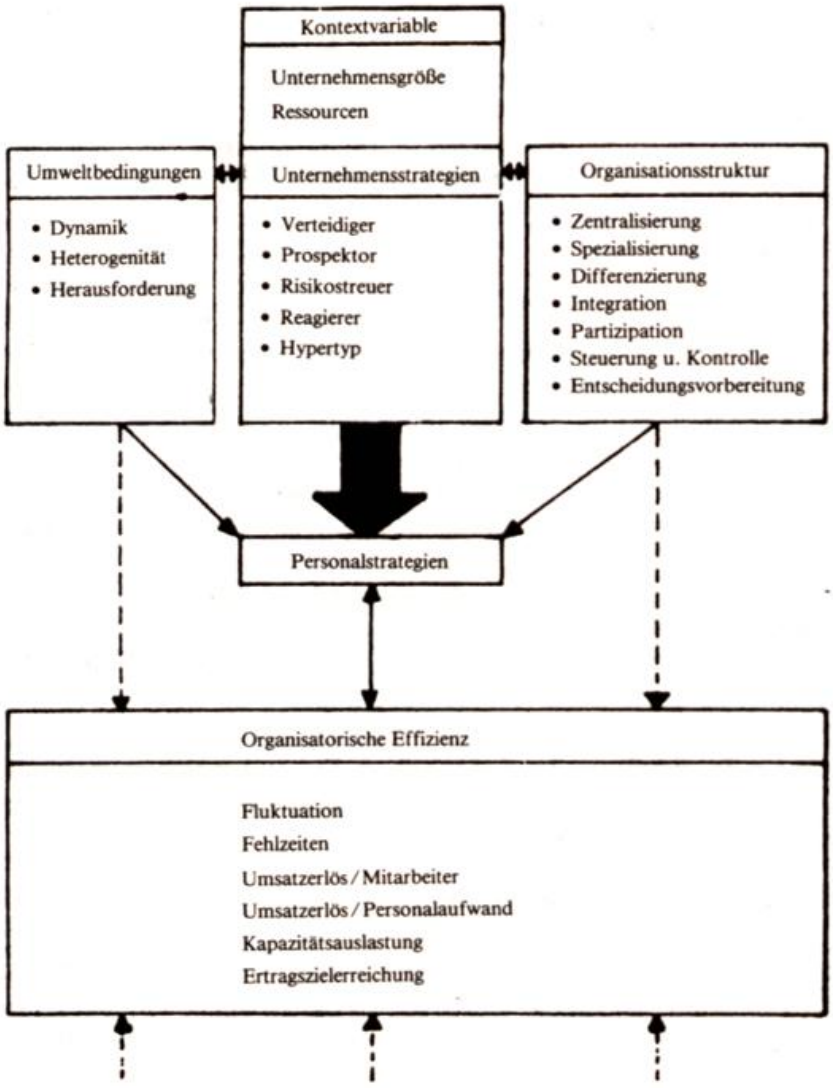


Abb. 6: Modell der Personalstrategiewahl

Zusätzlich berücksichtigt wurden die Unternehmensgröße und die Ressourcenverfügbarkeit sowie verschiedene Effizienzkriterien, die von den Personalstrategien erwartungsgemäß beeinflußt werden und auf diese zurückwirken können. Ohne auf die teilweise schwierigen Meßprobleme bei der Spezifizierung der verschiedenen Einflußgrößen einzugehen, sei im folgenden lediglich über die wichtigsten Untersuchungsergebnisse berichtet.

Befund 1: Die Wahl der Personalstrategien hängt wesentlich von der gewählten Unternehmensstrategie ab.[42]

(1) **„Verteidiger"** präferieren die „Personalverwaltungs-Strategie". Verteidiger suchen nach einer sicheren Marktnische in einem relativ stabilen Markt und verteidigen den einmal errungenen Marktanteil durch Wettbewerbsvorteile, wie z. B. höhere Qualität, besseren Kundendienst, niedrigere Kosten und Preise etc. gegenüber Konkurrenten.

(2) **„Prospektoren"** präferieren die „Personalbeurteilungsstrategien". Prospektoren sind typischerweise in einem breit gestreuten Feld von Märkten tätig, die immer wieder neu fest gelegt werden. Ein „first in" auf diesen Märkten mit neuen Produkten/Dienstleistungen wird angestrebt. Schnelle Reaktion auf sich bietende Marktchancen ist gefordert.

(3) **„Risikostreuer"** präferieren die „Personalentwicklungs-Strategie". Risikostreuer bieten tendenziell ein festes Programm von Produkten/Dienstleistungen an. Es werden jedoch auch Möglichkeiten wahrgenommen, nach eingehender Marktanalyse neue Produkte/Dienstleistungen anzubieten; ein „first in" wird dabei nicht unbedingt angestrebt.

(4) **„Reagierer"** konnten in der vorliegenden Studie nur in einem Einzelfall ermittelt werden. Welche Personalstrategie derartige Unternehmen, die primär auf Umwelteinflüsse reagieren statt zu agieren, präferieren, bleibt daher offen.

(5) **„Hypertypen"** präferieren sowohl die „Personalentwicklungs-Strategie" als auch die „Personalforschungs-Strategie". Es handelt sich um besonders große, divisionalisierte Unternehmen, die mehrere Unternehmensstrategien gleichzeitig oder Mischtypen verwenden.

Befund 2: Die Wahl der Personalstrategie wird teilweise auch durch die Umwelt beeinflußt. Mit zunehmender Umweltdynamik und -heterogenität wird die Personalbeurteilungs-Strategie stärker präferiert. Dagegen wird die Personalverwaltungs-Strategie weniger eingesetzt, wenn die Umweltheterogenität und die Umweltherausforderung zunehmen.

Befund 3: Die Personalentwicklungs-Strategie wird mit zunehmender Betriebsgröße stärker bevorzugt. Die übrigen Personalstrategien sind weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße. Ein Einfluß der Ressourcenverfügbarkeit ist nicht nachweisbar.

Befund 4: Zwischen den einzelnen Personalstrategien und verschiedenen Aspekten der formalen Organisationsstruktur besteht ein enger Beziehungszusammenhang. Dies gilt vor allem für die Personalentwicklungs-Strategie, die nach Notwendigkeit und Realisierbarkeit in starkem Maße von der jeweiligen Organisationsstruktur abhängig erscheint.

Befund 5: Keine der untersuchten Personalstrategien ist den anderen Personalstrategien an Effizienz überlegen. Dies gilt grundsätzlich auch für die Unternehmensstrategien; bestimmte Unternehmensstrategien erscheinen bei einzelnen Effizienzkriterien tendenziell überlegen, bei anderen unterlegen.

Die interessante Frage, welche Personalstrategie für welche Unternehmensstrategie am günstigsten wäre, muß wegen der geringen Stichprobe offen bleiben.

4 Der Beitrag des Stuttgarter Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements

Gegenüber dem Michigan- und INSEAD-Ansatz kann der Stuttgarter Ansatz in verschiedener Weise zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements beitragen:

(1) Zur Sollzustandsbeschreibung („was soll sein?"; „was soll geschehen?") tritt ergänzend die nicht weniger wichtige Istzustandsanalyse („was ist bereits vorhanden?"; „wie gut oder wie schlecht hat sich dies bewährt?"). Damit wird der Bereich des Strategischen Personalmanagements für die empirische Forschung erschlossen und ein erster Schritt in Richtung auf theoretisch fundierte Handlungsempfehlungen getan;

(2) die vorherrschende Annahme des „weißen Flecks" — es gibt noch keine Personalstrategien in der Unternehmenspraxis, sie müssen erst entwickelt werden — wird konfrontiert mit der Tatsache, daß bereits mehr oder weniger bewußt geplante Personalstrategien eingesetzt werden, die mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Dies bedeutet eine wesentliche Änderung in der Problemperspektive. Die Analyse und Bewußtmachung der praktizierten Personalstrategien erscheint als ein wichtiger Schritt im Prozeß der Planung von Personalstrategien, der bislang vernachlässigt wurde;

(3) mit der Untersuchung der Personalstrategien wird die Aufmerksamkeit auf die Handlungsalternativen gelenkt, die das SPM besitzt. Das SPM wird als ein eigenständiger Bereich der Strategieformulierung aufgewertet;

(4) aus der Sicht des Stuttgarter Ansatzes vernachlässigt der Michigan-Ansatz das unterschiedliche „Gewicht", die unterschiedliche Intensität, mit der die einzelnen Personalfunktionen als Element des Systems „Strategisches Personalmanagement" erfüllt werden können. Je nachdem, welche Unternehmensstrategie verfolgt wird, sind die „Gewichte" anders zu setzen. Ein weiterer Ansatzpunkt der Kritik bieten die Strategie-Struktur — SPM — Beziehungen, die im Lichte der empirischen Forschungsergebnisse zu überprüfen sind;

(5) aus der Sicht des Stuttgarter Ansatzes lassen die „bureaukratische Organisation", die „marktorientierte Organisation" und die „Clan-Organisation" des

INSEAD-Ansatzes manche Übereinstimmung mit dem Verteidiger, Prospektor und Risikostreuer und deren typische Personalstrategien erkennen. Es wäre zu prüfen, ob mit dem Wechsel zu einer realitätsnäheren Typologie der Organisationsformen eine Präzisierung des INSEAD-Ansatzes erreicht werden könnte;

(6) der Stuttgarter Ansatz weist auf die Notwendigkeit hin, neben der Unternehmensstrategie auch die Organisationsstruktur, die Betriebsgröße und die Umwelt als Einflußfaktoren des SPM und der Personalstrategiewahl angemessen zu berücksichtigen.

Auch der Stuttgarter Ansatz ist entwicklungsfähig und entwicklungsbedürftig. Der Michigan-Ansatz stimuliert die verstärkte Beschäftigung mit den subfunktionalen Strategien des Personalbereichs, also z. B. mit den Personalentwicklungsstrategien, Entlohnungsstrategien etc. Weitere wichtige Anregungen bietet der INSEAD-Ansatz: Organisationskultur, Institutionalisierung des SPM in der Organisationshierarchie und SPM im multinationalen Unternehmen sind Herausforderungen für die künftige Forschung.

V Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. Kuhn (1967).
2 Marr (1986), S. 13ff.
3 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1981), S. 51ff; Tichy/Fombrun/Devanna (1982), S. 47ff.
4 Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna (1984), S. 19ff.
5 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy 1984, S. 43
6 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 44
7 Vgl. ebenda, S. 43ff.
8 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 48f.
9 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 41
10 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 34
11 Vgl. Chandler (1962)
12 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 35
13 Fombrun (1984), S. 36
14 Vgl. ebenda, S. 38f.
15 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 38f.
16 Vgl. Fombrun (1984), S. 3ff.
17 Vgl. Evans (1984), S. 347ff.
18 Vgl. derselbe (1986a), S. 106f.
19 Vgl. Evans (1086), S. 150ff.
20 Vgl. Portern (1985)
21 Evans (1986), S. 155
22 Vgl. Evans (1984), S. 354ff.
23 Evans (1984), S. 354
24 Vgl. Evans (1986a), S. 105ff.
25 Ebenda, S. 105ff.
26 Ebenda, S. 105ff.

[27] Evans/Lorange (1986), S. 39
[28] Ebenda (1986), S. 17
[29] Ebenda, S. 39
[30] Vgl. Evans (1986a), S. 109ff.
[31] Ebenda, S. 112
[32] Evans (1986a), S. 112
[33] Ebenda, S. 112
[34] Vgl. ebenda, S. 113f.
[35] Evans (1986a), S. 117
[36] Dieser Teilaspekt ist zwischenzeitlich vor allem vom Züricher Ansatz des Strategischen Personalmanagements aufgegriffen und weiterentwickelt worden. vgl. Krulis/Randa (1986), S. 3ff; Rühli/Wehrli (1986), S. 35ff.
[37] Vgl. Ackermann/Wührer (1983); Ackermann/Wührer (1984); Ackermann (1985, 1986). Die folgende zusammenfassende Darstellung des Stuttgarter Ansatzes stützt sich auf den neuesten, erstmals 1986 in englischer Sprache veröffentlichten Forschungsstand.
[38] Vgl. Hofer/Schendel (1979), S. 14
[39] Mintzberg (1978), S. 935
[40] Vgl. Hofer/Schendel (1978), S. 27ff.
[41] Ältere Forschungsberichte des Stuttgarter Ansatzes zwischen 1983 und 1985 haben sich auf die kleinere Stichprobe von N = 53 deutschen Großunternehmen gestützt.
[42] Zur Typologie der Unternehmensstrategie vgl. Miles/Snow (1978)

VI Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F. (1985): Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W. et. al (Hrsg.), Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Festschrift Kolbinger, Wien-New York 1985, S. 347—373

Ackermann, K.-F. (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 65—83

Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1983): Ein Fragebogen zur Messung der Unternehmens- und Personalpolitik, Working Paper, Stuttgart 1983

Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1984): Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW-Depot 84-3-1

Chandler, A. (1962): Strategy and Structure, Cambridge 1962

Devanna, M.A./Fombrun, C./Tichy, N. (1981): Human Resources Management: A Strategic Perspective, in: Organizational Dynamics, Winter 1981, S. 51—67

Devanna, M.A./Fombrun, Ch./Tichy, N. (1984): A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 33—51

Evans, P. (1984): On the Importance of a Generalist Conception of Human Resource Management: A Cross-National Look, in: Human Resource Management, Vol. 23 (1984), No. 4, S. 347—363

Evans, P. (1986): The Strategic Outcomes of Human Resource Management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (1986), No. 1, S. 149—167

Evans, P. (1986a): The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), S. 105—117

Evans, P. u. Lorange, P. (1986): The Two Logics Behind Human Resource Management in the Multinational Cooporation, Working Paper, INSEAD 1986

Fombrun, Ch. (1984): The External Context of Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 3—18

Hofer, Ch.H./Schendel, D. (1978): Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul 1978

Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a.M. 1967

Krulis-Randa, J. (1986): Strategie und Personalmanagement, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 3—12

Marr, R.: (1986) Strategisches Personalmanagement — des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 13—23

Miles, R.E./Snow, Ch.C. (1978): Organizational Strategy. Structure and Process, New York 1978

Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24 (1978), No. 9, S. 934—948

Porter, M. (1985): Competitive Advantage, New York 1985

Rühli, E./Wehrli, H.P. (1986): Strategisches Management und Personalmanagement, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 35—46

Schendel, D./Hofer, C.W. (1979): Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston 1979

Tichy, N./Fombrun, J./Devanna, M. (1982): Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Winter 1982, S. 47—61

N./Fombrun, Ch./Devanna, M.A. (1984): The Organizational Context of Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 19—31

Die Personalpolitik und die Stellung des Direktors im Unternehmen der polnischen Industrie

Prof. Dr. habil. Jerzy Kortan, Lodz

Übersicht Seite

I Einleitung

In der zentral gelenkten Wirtschaft, die es in allen sozialistischen Ländern gibt, ist die Personalpolitik insbesondere im Bereich der Führungskräfte von einer besonderen Bedeutung. Im Hinblick auf einen hohen Grad der Hierarchisierung der nach Zweigen und Branchen strukturierten Wirtschaft und auch auf die Unterordnung der Wirtschaft unter die zentrale politische Führung ist die Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte auch ein wichtiges (und vielleicht eines der wichtigsten) Instrument zur Erhaltung der politischen Macht, zur Sicherung ihrer Überlegenheit gegenüber der Wirtschaft und zur Sicherung der Stabilität der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Ordnung. Zugleich ist diese ausgeprägte vertikale und horizontale Strukturierung der Volkswirtschaft der Grund dafür, daß sie in einem sehr hohen Grade mit Arbeitsstellen gesättigt ist, die nominell leitende Stellen sind. Die Zahl dieser Stellen nimmt aus vielen Gründen zu[1]. Dabei sind das nicht objektive Gründe, also nicht solche, die sich aus wirtschaftlich-organisatorischen Notwendigkeiten ergeben, sondern sie resultieren aus dem Streben nach Erhöhung der Löhne und Gehälter. Unter der Zahl von ca. 1 Millionen Arbeitsstellen, die nominell zu den leitenden Stellen gezählt werden, befinden sich über 250000 Stellen (höhere Führungskräfte) im Rahmen der sog. Nomenklatur. Das bedeutet, daß die Annahme eines bestimmten Bewerbers für diese Stellen die Bestätigung (sog. Empfehlung) durch Parteiinstanzen verschiedener Stufen erfordert — vom betrieblichen Parteikomitee bis zum Zentralkomitee.

Das System der sog. Nomenklatur bei der Wahl der Bewerber für leitende Stellen und die aus ihm resultierende Berufung der Führungskräfte, besonders der Betriebsdirektoren, durch Organe der zentralen Wirtschaftsverwaltung (wobei jedesmal eine Bestätigung seitens der Parteiinstanzen erfolgen muß) ist ein sehr kontroverses Problem seit dem Beginn der Einführung der Planwirtschaft in Polen. Das System der Nomenklatur wurde noch Ende der 40er Jahre zu einer der 3 Hauptsäulen des zentralisierten Systems der Planwirtschaft. Es wurde in Polen direktives Verteilungssystem genannt. Die übrigen zwei Säulen, von denen aus neben der Nomenklatur die Gestaltung des direktiven Verteilungssystems begann, sind: die zentrale obligatorische Verteilung von Rohstoffen und Materialien und die branchen- und wirtschaftszweigorientierte hierarchische Strukturierung der Volkswirtschaft. Es ist bisher nicht gelungen, diese drei Säulen stärker anzugreifen — trotz einiger Versuche, die Wirtschaft zu reformieren. Jeder Versuch, nach ihrer Aufhebung zu streben, erweckte raschen Widerspruch und Reaktionen seitens der Organe der Zentralen Verwaltung. Die Rolle der Nomenklatur bei leitenden Stellen bedeutete, daß der Betriebsdirektor „von oben" berufen wurde — in der Regel vom Minister des Wirtschaftszweiges (der die Kompetenzen in diesem Bereich dem Generaldirektor der Vereinigung überweisen konnte), also von außerhalb des Betriebes. Oft wurde dabei nicht bei den übrigen Organen des Betriebs nach Zustimmung gefragt. Eventuell fragte man nur die betriebliche Parteiorganisation und die Gewerkschaften. Erst in der Folge der Einführung der Wirtschaftsreform in Polen seit dem Jahre 1982 ist es gelungen, dieses Prinzip anzugreifen. Die Voraussetzungen dieser Reform sehen nämlich auch die Erhöhung der betrieblichen Selbständigkeit in bezug auf die Personalpolitik — im Bereich der Berufung des Direktors — vor[2]. Die aktuelle Wirtschaftsreform in Polen ist auch auf die Aufhebung der zentralen Verteilung von Materialien gerichtet. Sie eliminiert Zwischenstufen der Leitung — Vereinigungen — und bringt die Möglichkeit mit sich, von dem Vorherrschen der hierarchischen Branchenstrukturen abzugehen.

Die grundsätzliche Änderung der Personalpolitik im Bereich der obersten Führungskräfte (Top Management) beruht auf der Einführung des Prinzips der Berufung des Direktors eines staatlichen Betriebes — die Grundthesen in der sozialistischen Wirtschaft sind — auf dem Wege der Ausschreibung und Bewerbung. Die Idee der Bewerbung um die Stellung des Direktors stieß am Anfang der Reform auf starken Widerstand seitens der Gegner der Verselbständigung der Betriebe und des verstärkten Einsatzes von Marktinstrumenten bei der Wirtschaftsleitung. Das resultierte vor allem aus Bedenken, daß die Marktorientierung, wie die meisten Reformanhänger vertreten haben, das „heilige" Prinzip der Nomenklatur nicht beseitigt. Diese Orientierung könnte nämlich bewirken, daß die bisherigen Prinzipien der Vorgehensweise der Behörden und der Zentralorgane aufgehoben würden. Es ging insbesondere darum, daß das allgemeine Streben nach

Besetzung der leitenden Stellen auf dem Wege der Bewerbung die Marktelemente in den Vordergrund stellt — vor allem den Unternehmensgeist und das Effektivitätsstreben (u.a. auf dem Wege der Aufhebung des Prinzips der Vollbeschäftigung in der Wirtschaft). Das könnte nämlich zur Negation der Plan- und Parteiorientierung der Personalprozeduren führen und in der Konsequenz den Verlust der Parteikontrolle bei der Berufung von Direktoren bewirken. Heute jedoch, nach 4 Jahren der mit Mühe eingeleiteten Reform, stellen wir fest, daß diese Bedenken unbegründet waren. Generell gesehen, hat sich die Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte trotz (Preis)Bewerbungen als stabil erwiesen. Wir werden versuchen, dies im nächsten Teil des Aufsatzes zu erläutern.

II Grundbegriffe aus dem Bereich der Personalpolitik in der polnischen Fachliteratur

Die Probleme der Personalpolitik sind in Polen, aber auch in anderen sozialistischen Ländern, noch nicht ausreichend wissenschaftlich bearbeitet. Dies drückt sich u.a. aus in einem Chaos im Bereich der Begriffe und in einem unterschiedlichen Verständnis des Wesens, der Zielsetzungen, Prinzipien, Bestandteile wie auch Methoden und Instrumente der Realisierung dieser Politik, die doch im System der zentralistischen Leitung die Gesamtheit der Wirtschaft und Verwaltung des Landes umfaßt. Obwohl man sich auf das System der zentralen Leitung gestützt hat und trotz der Zentralisierung der Politik im Bereich der Führungskräfte und in einem hohen Maße auch trotz der Zentralisierung der Weiterbildung, ist noch in keinem sozialistischen Land ein einheitliches System der Personalpolitik geschaffen worden. Obwohl vollständige Informationen aus dem Bereich der Personalpolitik im Bezug auf Führungskräfte anderer sozialistischer Länder meist schwer zugänglich sind, kann man viele gemeinsame Eigenschaften feststellen. Die Grundähnlichkeit ist hier die Verankerung in der Verfassung dieser Länder, die einen entscheidenden Einfluß der Leitungsorgane der Partei auf die Personalpolitik sichert[3]. Dieser Einfluß auf die Besetzung von leitenden Stellen ist ein wesentlicher Faktor für die Erhaltung der politischen Macht und des Wirtschaftssystems. Diese Frage wird in Veröffentlichungen vieler polnischer Autoren betont[4]. Das grundsätzliche Dokument, das die aktuellen Prinzipien der Personalpolitik bestimmt, ist in Polen der Beschluß des XIII. Plenums des ZK der PVAP vom 15. 10. 1983; alle Autoren knüpfen an diesen Beschluß an. Obwohl der Inhalt des Beschlusses allgemein gesehen keine Zweifel erweckt, wird in der Realität seine Interpretation seitens einzelner Stufen der Parteiinstanzen übermäßig erweitert. Die Folge ist, daß die Gesellschaft den Eindruck hat, es herrsche das unbegründete Bestreben, sogar Stellungen von niedrigem Rang mit Parteimitgliedern zu besetzen. Diese Taktik bewirkt jedoch Schaden im Propagandabereich.

Aus diesem Grund ist also die Gesellschaft in Polen sehr an der Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte interessiert. Besonders deutlich ist das während der gesellschaftlich-politischen Spannungen in der zweiten Hälfte des Jahres 1980 und im Jahre 1981 zum Ausdruck gekommen, als die Belegschaften einen wesentlichen Teil von Direktoren nur deshalb abgesetzt haben, weil sie von Ministern berufen worden sind. Sie wurden also als Vertreter der Zentralmacht betrachtet und nicht als Vertreter des Kollektivs des Betriebes.

Die Vielzahl der Politiksubjekte, die den Führungskräften, insbesondere den Direktoren, gegenüberstehen (Parteiinstanzen, zentrale Organe der Wirtschaftsführung, Behörde der Territorialverwaltung, Belegschaft und ihre Vertretung), bewirkt, daß die Festlegung der Teilung von Kompetenzen und Verantwortung in bezug auf Personalentscheidungen sehr schwer ist. Weil der Begriff der Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte (in der sozialistischen Wirtschaft) sehr weit und vielstufig ist, werden wir uns in dem vorliegenden Aufsatz thematisch auf den Betrieb beschränken. Einer Erklärung bedürfen vor allem die gleichzeitig verwendeten Begriffe: Personalpolitik und Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte (Kaderpolitik). Ein Teil der Autoren verwendet diese Begriffe in der polnischen Fachliteratur als Synonyme[5], indem sie den Begriff der Kaderpolitik auf die gesamte Belegschaft und die Gesamtheit von Personalangelegenheiten im Betrieb erweitern. Die meisten Autoren trennen aber diese Begriffe voneinander[6]. Gemäß dieser zweiten Auffassung umfaßt die Personalpolitik die Gesamtheit der organisierten Aktivitäten der betrieblichen Dienste (Abteilungen). Diese Aktivitäten zielen auf eine optimale Gestaltung der mit dem Menschen im Arbeitsprozeß verbundenen Angelegenheiten und auf die Schaffung einer Organisationsform, die den Individuen und den Arbeitskollektiven optimale Entwicklungsbedingungen sichert. Die Kaderpolitik hingegen bezieht sich nur auf die Führungskräfte und eventuell auf Personen, die auf die Ausübung von Leitungsfunktionen vorbereitet werden. Man kann also bei Verwendung einer anderen Terminologie zwischen Kaderpolitik im weiten Sinne (Personalpolitik gegenüber allen Mitarbeitern) und im engen Sinne unterscheiden (Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte). K. Doktor betont hier: soweit die Personalpolitik (im weiten Sinne) auf die Optimierung der ganzen menschlichen Ressourcen im Betrieb eingestellt ist, ist die Kaderpolitik außerdem ein Instrument der Leistungsfähigkeit der Macht. Aus diesem Grund berücksichtigt sie die Beziehungen zwischen den Behörden in einem Wirtschaftssystem und den Verwaltungen der Wirtschaftsorganisationen[7]. In den Meinungen zu Schlüsselaufgaben (Funktionen) der Kaderpolitik unterscheiden sich die polnischen Autoren voneinander nicht wesentlich, obwohl sie Funktionen differenziert systematisieren. Man kann sich hier aber auf eine sehr synthetische Gliederung in 3 Grundbereiche der Kaderpolitik stützen (erarbeitet im Jahre 1984) im Institut für Leitungsorganisation und Qualifizierung von Führungskräften in Warszawa): 1) Wahl und Mobi-

lität der Führungskräfte, 2) Aktivierung der Führungskräfte, 3) Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte.

III Berufung neuer Betriebsdirektoren

Die Politik der Wahl der Führungskräfte in leitenden Stellen und insbesondere die Berufung neuer Direktoren war in Polen seit langem der Grund für viele Vorbehalte. Die Hauptursachen für diese Unzufriedenheit resultierten daraus, daß Kriterien dieser Wahl unklar und willkürlich waren. Eine wesentliche Zahl verschiedener sog. kaderbezogener Nomenklaturen führte dazu, daß inhaltliche, effektivitätsorientierte Kriterien durch politische Kriterien ersetzt wurden. Die meisten Entscheidungen in bezug auf Führungskräfte waren geheim und nur für einige wenige Personen zugänglich. Das erschwerte und schloß manchmal sogar die Erfüllung einer der Grundfunktionen dieser Politik aus, nämlich der Funktion der Motivierung. „Geschlossene" Methoden der Wahl der Mitarbeiter für leitende Stellen führten zur Einengung des Feldes für die Wahl der Kandidaten.

Als wesentliche Innovation in der Kaderpolitik wurde — obwohl diese Innovation durch die politischen Veränderungen der 80er Jahre eher erzwungen worden ist — angesehen, daß die Selbstverwaltung der Belegschaft größere Kompetenzen bei der Einstellung neuer Direktoren auf dem Wege der Ausschreibung und Bewerbung erhielt. Diese Bewerbungen wurden zu Beginn der Einführung der Wirtschaftsreform zu einem sensationellen Ereignis, später aber begannen sie an Bedeutung zu verlieren. Wie u.a. K. Doktór schreibt[8], hat es sich erwiesen, daß die konservativ eingestellten Gründungsorgane nicht willig waren, auf ihre Kompetenzen zur Berufung der Betriebsdirektoren zu verzichten. Weil die Betriebsräte sich noch nicht über alle ihre Kraft bewußt waren, haben vor allem Parteiinstanzen ihre Kompetenzen bewahrt. Nach „hartnäckigen Kämpfen" zwischen den Anhängern und Gegnern der Reform hat man festgelegt, daß in Betrieben, die für die Volkswirtschaft nicht von grundsätzlicher Bedeutung sind, neue Direktoren vom Betriebsrat auf dem Wege der (Preis)Bewerbung berufen werden. Das Gründungsorgan (Zweigministerium) wird in diesen Betrieben nur das Recht behalten, den Bewerber nicht zu bestätigen. In den Betrieben von sog. grundsätzlicher Bedeutung für die Wirtschaft wird hingegen der Direktor vom Gründungsorgan berufen. In beiden Situationen haben beide beteiligten Seiten das Recht auf Einspruch. Trotz der Schärfe der Auseinandersetzung hat man in diesem Bereich keine qualitative Besserung erreicht. Bereits am Anfang der Einführung der neuen Prinzipien haben die Ministerien 1 372 Betriebe als besonders wichtig erklärt. Das hat die Zahl der Betriebe wesentlich eingeschränkt, in denen eine interne Berufung des Direktors zugelassen wurde. Außerdem ist eine gewisse Zahl von Direktoren in den nächsten Jahren unter verschiedenen Vorwänden berufen worden — bei Nichtbeachtung der gültigen Vorschriften. So wurde im

Jahre 1984 geschätzt, daß ca. 1800 Betriebsdirektoren ihre Funktionen unter Nichtbeachtung der Selbstverwaltungsorgane ausübten[9]. Im Zusammenhang damit stellt ein prominenter polnischer Jurist auf dem Gebiet der Leitung in der Wirtschaft die Frage: warum nehmen die Bewerber die Stellungen an, obwohl sie wissen, daß die Vertretung der Belegschaft nicht beachtet worden ist. Sie haben also kein Vertrauen seitens der Belegschaft, und andererseits betrachtet sie das Gründungsorgan als die ihm verpflichteten Unterstellten und ordnet sie sich nach der alten Art und Weise unter[10]. Der Direktor, der gegenüber dem Gründungsorgan dispositiv ist, garantiert nicht die Selbständigkeit des Betriebes als Wirtschaftssubjekt.

In den Bewerbungskommissionen werden die Vertreter der Selbstverwaltung der Belegschaft von drei Personen repräsentiert, während z. B. das Gründungsorgan und die Bank, die die Geschäftsführung dieses Betriebes finanziert, je nur einen Vertreter haben. Trotzdem nehmen die Tendenzen zur Kontrolle der Bewerbungen zu. Die Anhänger dieser Kontrolle argumentieren, daß der sozialistische Betrieb auch wichtige gesellschaftliche und politische Funktionen zu erfüllen hat, also auch die qualifikationsbezogenen Anforderungen an die Bewerber um die Stellung des Direktors des Betriebs sich nicht nur auf die fachlichen Seiten beschränken dürfen. Bei dieser Gelegenheit werden die politischen Anforderungen immer mehr erhöht. An den (Preis)Bewerbungskommissionen beteiligen sich auch je ein Vertreter der im Betrieb tätigen politischen Organisationen und der Gewerkschaften. Am wesentlichsten ist es aber, daß jeder, der in der Bewerbung um die Stellung des Betriebsdirektors einen Sieg erringt, von der Parteiinstanz der entsprechenden Stufe bestätigt werden muß (sog. Empfehlung). Um peinliche Situationen nach der beendeten Bewerbung zu vermeiden, versuchen die Kommissionen jeden Kandidaten mit der Parteiinstanz noch vor der Bewerbung abzustimmen. Im Zusammenhang damit schreibt M. Weber, daß diese hohen politischen Anforderungen in Polen auf viele junge, begabte, potentielle Manager entmutigend wirken. Sie bewerben sich also nicht um leitende Stellen[11]. Ausdruck dafür ist nicht nur der Mangel an hervorragenden Bewerbern, es fehlt immer mehr an einer Zahl von Bewerbern, die eine Bewerbungsdurchführung begründen würde. Natürlich werden diese Probleme mit der Bewerbung auch durch andere Faktoren beeinflußt, vor allem durch den Grad der Selbständigkeit und der Autorität der Stellung des Direktors wie auch durch das Niveau der Entlohnung der Direktoren.

IV Elemente der Stellung des Direktors im Betrieb

Sowohl die Rechtsvorschriften als auch die Theorie der Leitung in der sozialistischen Wirtschaft und vor allem reale Formen der Funktionsweise des gesamtwirtschaftlichen Leitungssystems und des Leitungssystems in den Industriebe-

trieben in Polen haben bis heute keine zufriedenstellende eindeutige Antwort auf die Frage gegeben, wessen Interessen der Direktor des staatlichen Betriebs vertreten soll. Außer Jugoslawien haben alle sozialistischen Länder die Verstaatlichung der Betriebe als grundsätzliche Form der Vergesellschaftung des Eigentums an Produktionsmitteln gewählt. Deshalb ist die typische Wirtschaftseinheit, das typische Wirtschaftssubjekt der staatliche Betrieb. Sein Eigentümer ist also der Staat. Soll folglich der Direktor des staatlichen Betriebes in diesem Betrieb das Interesse der Regierung — des Eigentümers — vertreten oder das Interesse der Firma, und wie ist dieses Interesse zu verstehen? In Polen, nach den stürmischen Spannungen der Jahre 1980—81, ist dieses Problem gesellschaftlich besonders heikel. Unter den Belegschaften ist nämlich die Überzeugung ziemlich verbreitet, daß der Betriebsdirektor besonders der, der vom Gründungsorgan ernannt worden ist, sich meistens nach außerwirtschaftlichen Prämissen richtet, die er von der Regierung erhält, zu Lasten der effektivitätsbezogenen Kriterien. (Diese Überzeugung stützt sich übrigens auf die oft peinlichen Erfahrungen in früheren Jahren.)

Das Gesetz vom 25. 9. 1981 über staatliche Betriebe[12] hat in polnischen staatlichen Industriebetrieben zum ersten Mal 3 Leitungsorgane eingeführt:

1) die Hauptversammlung der Mitarbeiter (oder der Delegierten)
2) den Betriebsrat
3) den Betriebsdirektor

Ihre Kompetenzen werden vom Gesetz nur rahmenorientiert geregelt, indem es auf den Status des Betriebes verweist, wenn es um detaillierte Fragen geht. Der Direktor leitet gemäß diesem Gesetz den Betrieb in Anlehnung an die rechtlichen Vorschriften; er entscheidet selbständig und trägt Verantwortung für die Entscheidungen. Er vertritt den Betrieb auch nach außen (Art. 33 des Gesetzes). Diese Festlegung des Gesetzes ist aber nicht präzis und kann zu verschiedenen Auslegungen führen. In diesem Gesetz werden nämlich Organe der Selbstverwaltung genannt, und es gibt außerdem noch ein spezielles Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaft des staatlichen Betriebes, das den Charakter des Betriebes als den einer sich selbstverwaltenden Einheit bestimmt. Diese Inkonsequenz ließ in manchen Fällen die Behauptung zu, daß das Gesetz über Betriebe den Charakter des Betriebes als einen managergeleiteten Betrieb bestimmte, wobei die vollständige Selbstständigkeit des Direktors gemeint war. Das Gesetz über Selbstverwaltung der Belegschaft gab den Betrieben hingegen einen völlig selbstverwaltenden Charakter. Es ordnet nämlich den Direktor vollständig der Selbstverwaltung unter — als ausführendes Organ ihrer Beschlüsse.

Weil es aber die Intention des Gesetzes war, dem System der Betriebsleitung einen Mischcharakter zu geben, d.h. zugleich den eines managergeleiteten Betriebes und den eines auf Selbstverwaltung gestützten Betriebs, ist die Position

des Direktors (die formelle Position) gegenüber den übrigen Leitungsorganen als die eines gleichrangigen Partners anzusehen. Um aber vielen divergenten Interpretationen auszuweichen, ist kürzlich dem Sejm (dem Parlament) ein Entwurf des Gesetzes über die Änderung mancher Gesetze unterbreitet worden, die die Funktionsweise der vergesellschafteten Wirtschaft festlegen[13]. Dieser Entwurf (noch nicht beschlossen) schlägt dem Sejm u.a. neue, präzisere Formulierungen des Artikels 33 des Gesetzes über staatliche Betriebe vor. Dieser Artikel stellt jetzt fest: „Der Direktor des staatlichen Betriebes trifft, gemäß den Rechtsvorschriften handelnd, selbständig alle Arten von Entscheidungen, die für eine rationelle und mit der wirtschaftlichen Rechnungsführung übereinstimmende Tätigkeit des Betriebes unerläßlich sind, und er trägt für sie die volle Verantwortung, mit Ausnahme der Angelegenheiten, für die die Kompetenz den entscheidenden Organen der Selbstverwaltung der Belegschaft vorbehalten sind." Eine solche Auffassung des Artikels 33 des Gesetzes beseitigt schon die vorherige Undeutlichkeit und läßt keine Zweifel in bezug auf das Mischsystem der Leitungsorgane des Betriebes zu: auf das manager- und selbstverwaltungsgestützte System. Der Direktor ist in diesem Mischsystem nicht das einzige Leitungsorgan der Betriebsleitung, sondern ein gleichrangiges Organ der staatlichen Verwaltung, nicht Subjekt, das von außen auf den Betrieb wirken soll, sondern ein integraler Bestandteil dieses Betriebes.

In der Realität gibt es aber bei einem Teil der Gründungsorgane immer noch Tendenzen, die Direktoren als ihre Vertreter gegenüber den Betrieben zu betrachten. Zu diesem Zwecke wird sowohl die Nichtbeachtung der Bewerbung bei Ernennung zum Direktor als Instrument verwendet, als auch verschiedenartige Konzentrationsvorhaben und auch die Möglichkeit der Subventionierung der Betriebe oder ihre Befreiung von manchen Steuern. Die in diesem Bereich durchgeführten Forschungen führen zu der Feststellung, daß die zentralen Organe der staatlichen Verwaltung meist an einer Erhöhung der Macht der Betriebsdirektoren nicht interessiert sind[14]. Unter Macht wird hier die Unabhängigkeit des Direktors im Bereich von wichtigen Entscheidungen über Angelegenheiten des Betriebs und sein Einfluß auf das Schicksal des Betriebs und seiner Belegschaft verstanden. Aus diesen Untersuchungen resultiert auch, daß die befragten Direktoren eine verstärkte Senkung des Prestiges der Direktorenstellung bereits seit dem Jahre 1973 feststellen. Im Jahre 1979 hat diese Senkung bereits deutlich eine Krise dieses Ansehens nicht nur in bezug auf die Stellung des Direktors prognostiziert, sondern auch in bezug auf das gesamte leitende Personal. Der niedrigste Punkt wurde im Jahre 1980 erreicht; das verlorene Prestige ist bis heute noch nicht wiedergewonnen worden.

Die wirtschaftliche Reform der 80er Jahre hat Bedingungen für eine wesentliche Erhöhung der Rolle, der Position und der Bedeutung der staatlichen Betriebe in der Volkswirtschaft geschaffen und damit auch für eine neue Position des Be-

triebsdirektors. Die Position des Betriebsdirektors in Polen ist aber niedriger als in Gesellschaften mit reichen industriellen Traditionen[15]. Trotz potentieller Bedingungen, die durch die Wirtschaftsreform geschaffen worden sind, die sich übrigens mit viel Mühe ihren Weg bahnt, ist immer noch die Position der Direktoren wesentlich niedriger im Vergleich zu der Position in den 60er Jahren. Eine interessante Selbstbeurteilung hat man diesbezüglich bei anonymen Befragungen festgestellt, die unter Direktoren der Betriebe in einem der Wohnviertel in Lodz durch das Parteikomitee dieses Wohnviertels durchgeführt worden ist[16]. 40 % der befragten Direktoren (aus dieser zwar nicht großen, aber repräsentativen Gruppe) sind der Meinung, daß die Autorität des Direktors sehr niedrig ist, und weitere 25 % meinen, daß sie mittelmäßig ist. Den Umfang der Macht des Direktors haben 30 % als niedrig eingeschätzt und weitere 60 % als mittelmäßig. Die Ursache für diesen Sachverhalt sehen sie u. a. in der Unterschätzung des Titels selbst, der sehr breit verwendet wird (z. B. Direktor der Schule, des Kindergartens, der Kinderkrippe, des Erholungsheimes usw.). Die weiteren Ursachen seien: daß dem Direktor die Möglichkeit genommen sei, Sanktionen anzuwenden (u. a. werden Verstöße der Mitarbeiter allzu liberal behandelt, die Gewerkschaften schützen die Faulenzer, in der Gesellschaft hat sich ein falsches Bild des Direktors herausgebildet — Gewaltherrscher und Urheber für allerlei Böses), und allzu niedrige Entlohnung.

Auch der Umfang der Verantwortlichkeit des Direktors und sein Recht, Risiken einzugehen, ist nicht präzise bestimmt. Wegen der wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes wendet der Direktor sehr viel Kraft und Energie auf, um tägliche Probleme zu bewältigen, nach laufenden Lösungen zu suchen, um die Beschaffung sicherzustellen, verschiedene Angelegenheiten zu verschiedenen Instanzen zu klären, Anordnungen zu realisieren, die sich aus Kontrollen ergeben usw., anstatt konzeptionell zu handeln und perspektivisch zu denken. Die Direktoren verspüren oft einen Mangel an Vertrauen seitens der Organe der zentralen Wirtschaftsverwaltung, die ihnen nicht erlaubt, die ganzen Möglichkeiten der Reform auszuschöpfen und Initiative zu zeigen. Nicht ohne Schuld ist hier ein Teil der Direktoren, die nach der Auflösung der mittleren Stufen der Wirtschaftsleitung (Vereinigung) eine Lücke und Fehlen an schneller Hilfe in schweren Situationen verspüren. Auch das Gefühl der Sicherheit bei den Betriebsdirektoren läßt viel zu wünschen übrig. Wegen des Mangels an langfristigen Beurteilungskriterien und -prinzipien ist es relativ leicht, den Direktor abzuberufen, z. B. im Falle eines einmaligen Versehens, sogar dann, wenn Gegebenheiten eingetreten waren, auf die er keinen Einfluß haben konnte, und für die wesentlich niedrigere Stufen schuldig waren (z. B. ein wesentlicher Unfall oder Feuer). Allzu oft wurde es auch praktiziert, Direktoren abzuberufen, wenn sie eine andere Meinung als die übergeordnete wirtschaftliche oder politische Instanz hatten, sogar nur um zu zeigen, daß „der Schuldige" bestraft worden sei.

Mit der Stellung und der Autorität des Direktors ist auch das Problem seiner Entlohnung verbunden, also das Problem seiner materiellen Position. Die Löhne der Direktoren der polnischen staatlichen Betriebe sind relativ niedrig. In großen Betrieben befindet sich der Direktor auf der Lohnliste am Ende der ersten 100 Bestverdiener, in den mittelständischen Betrieben kann er sich an der 30. oder 40. Position befinden. Das bewirkt bei den Direktoren das Gefühl, daß ihre Mühe und ihre Verantwortlichkeit nicht ausreichend entlohnt werden.

Dieser Zustand ist in Polen auch insoweit heikel, als die Vergleiche mit den Gehältern der Direktoren der staatlichen Betriebe in anderen sozialistischen Ländern eine relativ ungünstige Position der polnischen Direktoren aufweisen. Im Jahre 1980 zum Beispiel war das Verhältnis (prozentual betrachtet) der Gehälter der Direktoren zu den durchschnittlichen Löhnen der Arbeiter der staatlichen Betriebe in 4 Ländern des RGW folgendermaßen: in Bulgarien 205 %, in Polen 219 %, in Ungarn 254 % und in der CSSR 280 %. Unabhängig davon, daß dieser prozentuale Unterschied in Polen geringer als in Ungarn oder in der CSSR ist, gab es in Polen eine Tendenz zur Senkung, die also zu einer noch größeren Nivellierung führte. Im Jahre 1979 war dieses Verhältnis um 8 Prozentpunkte niedriger als im Jahre 1978, und im Vergleich zum Jahre 1977 war es um 15 Prozentpunkte niedriger. Diese Tendenz dauert, wie man verspürt, immer noch an[17]. In Bulgarien hingegen gibt es eine gewisse Besserung dieser Relation, und in der CSSR sind die Löhne der Direktoren seit längerer Zeit auf einem ziemlich hohen Niveau stabilisiert.

Charakteristisch sind auch Ergebnisse einer Untersuchung, die durch das Zentrum für Untersuchung der öffentlichen Meinung durchgeführt wurde. Mit dieser Untersuchung wurden 977 Ausführungskräfte und 592 Führungskräfte verschiedener Stufen der Wirtschaft und Verwaltung erfaßt, die über die Kaderpolitik entscheiden[18]. Die Befragten sehen folgende Vorteile, die mit der Stellung des Direktors verbunden sind: höhere Selbständigkeit, gesellschaftliche Achtung, eine interessantere und bessere Arbeit, Möglichkeiten weiterer Beförderung. Sie sind aber zugleich der Meinung, daß diese Vorteile nicht höher sind als die Kosten der größeren „Lästigkeit" der Arbeit und der damit verbundenen Verantwortung. 65 % der befragten Leiter stellen fest, daß immer weniger Personen nach Beförderung streben, denn sie meinen, daß eine Beförderung nicht lohnt. Nur jeder sechste Mitarbeiter hat die Bereitschaft erklärt, wenn nötig, Nachfolger seines Chefs zu werden, auch dann, wenn der Befragte bereits Leiter und der Chef Direktor war.

Mit der Position des Betriebsdirektors und insbesondere mit seinem Gefühl der Sicherheit und mit seinem Unternehmungsgeist oder einer zurückhaltenden Verhaltensweise hängt die Frage der Beurteilung seiner Arbeit zusammen. Bisher ist es eine Schwäche in diesem Bereich, daß es an methodisch erarbeiteten Kriterien

der Beurteilung fehlt, die Abhängigkeiten zwischen der Tätigkeit und dem Erfolg des Betriebes sowie dem Verhalten der Führungskräfte berücksichtigen könnten. Das erschwert es, den Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Betriebes und der Beurteilung seiner Leitung festzustellen. In der Marktwirtschaft ist dieser Zusammenhang durchsichtig, aber unter unseren realen Bedingungen ist es sogar im Falle guter Betriebe schwer, die Verdienste ihrer Direktion in Erfolgen auf dem Markt festzustellen. Deshalb haben die Beurteilungen seitens der Gründungsorgane und der Parteiinstanzen eher einen „personellen" Charakter, als daß sie ökonomisch begründet sind. Eine größere Ökonomisierung des Systems der Beurteilung von Direktoren verlangt, die Antwort auf die Fragen zu finden, die sich aus der Realität der Funktionsweise der Wirtschaftseinheiten in Polen ergeben:

— Wie ist die Abhängigkeit der Ergebnisse der Arbeit des Betriebes von den Ergebnissen der Aktivitäten der Direktoren und eventuell der Leiter der höheren Stufen?
— Kann die Direktion eines wenig effektiven Betriebes gut beurteilt werden?
— Kann ein Betrieb als effektiv anerkannt werden, der eine wenig leistungsfähige Leitung hat?[19]

Die Rationalisierung (Ökonomisierung) der Beurteilung der Führungskräfte wird derzeit auch durch folgende zwei Faktoren erschwert:

— die (immer noch) übermäßige Direktivität des Leitungssystems, die Beurteilungen verlangt, die von der ökonomischen Effektivität isoliert sind,
— den immer noch bestehenden Vorrang der außerberuflichen gesellschaftlich-politischen Kriterien und Beurteilungen seitens der politischen und wirtschaftlichen Instanzen, ohne Rücksicht auf die ökonomische Effektivität.

V Resümee

Aus dem Inhalt des vorliegenden Aufsatzes resultiert, daß es notwendig ist, die Position des Direktors des staatlichen Industriebetriebes in Polen zu stärken. Um das zu realisieren, müssen drei Fragenkomplexe gelöst werden:

1. Den Direktoren sollte der Status eines Organs des Betriebes verliehen werden. Die Position des Direktors des Betriebes sollte präzise beschrieben und abgesichert werden, und seine Kompetenzen stärker abgegrenzt werden von den Kompetenzen der Verwaltung der Belegschaft und der des Gründungsorgans. Die Bestimmung seiner Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sollte ihm also ein breiteres Feld für Unternehmungsgeist und das Eingehen wirtschaftlicher Risiken sichern.
2. Die Stärkung der Position des Direktors des Betriebes sollte gestärkt werden und seine Entlohnung in ein richtiges Verhältnis gebracht werden. Das erfor-

dert u.a., das Arbeitsverhältnis des Direktors dauerhafter zu machen, die Kriterien für seine Abberufung zu präzisieren und unter bestimmten Bedingungen das Recht auf Vergütung zu sichern. Das Problem der Entlohnung der Direktoren erfordert eine Bestimmung von neuen günstigeren Proportionen im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen. So soll vorgegangen werden, um Direktoren von der Sorge um tägliche Probleme, um materielle Probleme der Familie zu befreien, und damit ihre schöpferische Energie, Expansivität und Unternehmungsgeist, möglichst hohe Effektivität der betrieblichen Tätigkeit zu sichern. Zu diesem Zweck ist es unerläßlich, die Entlohnung der Direktoren mit ökonomischen Ergebnissen des Betriebes zu verbinden.

3. Notwendigerweise sollte einer Verbindung der Beurteilung der Arbeit der Direktoren mit den Beurteilungen der ökonomischen Ergebnisse der Betriebe methodisch Rechnung getragen werden.

Bisher ist es nicht gelungen, ein Beurteilungssystem zu erarbeiten, das imstande wäre, Kriterien der individuellen Beurteilungen mit Kriterien der Leistungsbewertung der Betriebe zu integrieren. Die Erarbeitung und praktische Anwendung einer solchen Beurteilung erfordert einerseits die Sicherung der Selbständigkeit der Betriebe im Entscheidungsbereich und andererseits die Einführung einer Reihe wesentlicher methodischer Lösungen im Bereich der Leitung (Leitung durch Zielvorgabe, interne wirtschaftliche Rechnungsführung in der Art von „profit centers" und „cost centers").

Aus der dargestellten Übersicht der mit der Position des Direktors des staatlichen Industriebetriebes in Polen verbundenen Probleme ergibt sich kein allzu positives Bild. Dieses Thema kann aber mit einem optimistischen Akzent beendet werden. Die in dem vorliegenden Aufsatz aufgeführten Ergebnisse der Befragung von Direktoren der Betriebe in Lodz[20] haben ausgewiesen, daß trotz des Gefühls der Unsicherheit und des Gefühls, daß sie in schwierigen Situationen auf sich allein gestellt sind, und obwohl die Direktoren positive Effekte des eigenen Handelns nicht erwarten, sie sich zu 95 % entscheiden, auf diesen Positionen zu bleiben und Entscheidungen zu treffen. Die Selbständigkeit im Bereich der Entscheidungen und das Risiko betrachten sie als ihre Privilegien, die ihnen alle negativen Seiten der Arbeit und der Stellung des Direktors kompensieren.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

1 Es fehlt zwar an einer offiziellen Statistik der leitenden Stellen in der Wirtschaft; es ist also notwendig, sich auf Schätzungen zu stützen, die einen wesentlichen Fehler enthalten können. Die Größenskala und die Dynamik kann anhand folgender Daten veranschaulicht werden: Im Jahre 1977 schätzte J. Kortan/Polityka personalna a zapewnienie wysokiej efektywnośi pracy kierowniczej, Personalpolitik und die Sicherung der hohen Effektivität der Leistungsarbeit/, in: Ekonomika i Organizacja pracy, Nr. 4/1977/ die Zahl von Personen, die auf allen Stufen der Wirtschaft Leitungsfunktionen innehatten, auf 700—800000 Personen. K. Doktór / Polityka kadrowa a zachowanie się przedsiębiorstw w reformie gospodarczej /Kaderpolitik und das Verhalten der Betrieb in der Wirtschaftsreform / in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych Nr. 6/1986, S. 23 / gibt für das Jahr 1986 eine Million nomineller Leiter und Direktoren im Verhältnis zu ca. 10 Millionen des ausführenden Personals in der vergesellschafteten Wirtschaft.

2 Weil die Leitung auf das Prinzip der Ein-Personenleitung gestützt ist, steht an der Spitze des Betriebes der Direktor, der zur Unterstützung seine Stellvertreter hat. Zur formellen Betonung der Einheitlichkeit der Leitung haben sie Titel als Stellvertreter für verschiedene Bereiche von Angelegenheiten, für die sie berufen worden sind. Nur in der DDR sind die Stellvertreter des Direktors nach ihren Funktionen benannt: z. B. Ökonomischer Direktor.

3 Siehe J. Szaban, Z doświadczeń polityki kadrowej wybranych krajów socjalistycznych / Aus Erfahrungen der Kaderpolitik ausgewählter sozialistischer Länder / in: Doskonalenie Kadr Kierowiczych, Nr. 6/1986.

4 U. a. M. Dobrzyński nennt im Stichwort in der Enzyklopädie für Organisation und Leitung, Warszawa 1981, S. 366—367 3 Subjekte der Kaderpolitik, indem er an die erste Stelle die marxistisch-leninistische Partei stellt. H. Król / Morfologia Polityki kadrowej / Morphologie der Kaderpolitik /, in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych, Nr. 6/1986/ schreibt: „Die Kaderpolitik in einem sozialistischen Staat schafft die marxistisch-leninistische Partei. Als politische Führungskraft bestimmt die Partei Ziele und legt Voraussetzungen der Kaderpolitik im Staat fest wie sie auch ihre Realisierung kontrolliert und beurteilt. Gleichzeitig ist die Kaderpolitik für unsere Polnische Vereinigte Arbeiterpartei einer der Grundfaktoren der Realisierung der führenden Rolle in der Gesellschaft".

5 Z. B. M. Kabaj, Kierunki i methody doskonalenia polityki kadrowej / Richtungen und Methoden der Vervollkommnung der Kaderpolitik /, in: Polityka Spoleczna, Nr. 7/1978, M. Olędzki, Polityka zatrudnienia / Beschäftigungspolitik /, Warszawa 1978, M. Dobrzyński, Kierowanie kadrami/Leitung von Kader/, Warszawa 1977, S. 22, J. Nadolski, Podstawowe problemy programmowania politiyki kadrowej / Grundprobleme der Programmierung der Kaderpolitik /, in: Organizacja-Methody-Technika, Nr. 6/1979.

6 Z. B. K. Doktór, Polityka kadrowa a zachowanie się przedsiębiortsw w reformie gospodarczej, in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych, Nr. 6/1986 S. 21, J. Auleytner, Humanistyczny model polityki personalnej w zakladzie pracy / Humanistisches Modell der Personalpolitik im Betrieb /, Warszawa 1981, M. Frank, Elementy polityki personalnej w zakladzie pracy / Elemente der Personalpolitik im Betrieb /, Warszawa 1971, S. 9, S. Borkowska. System motywowania w przedsiębiortwie / Motivierungssystem im Betrieb/, J. Kortan, Polityka personalna a efektywność pracy kierowniczej / Personalpolitik und die Effektivität der Leitung /, in: Ekonomika i Organizacja pracy, Nr. 4, 1977, H. Król, op. cit, R. Poliński, Kadry w gospodarce socjalistycznej / Kader in der sozialistischen Wirtschaft /, in: Nowe Drogi, Nr. 9/1985.

7 K. Doktór, op. cit.

8 K. Doktór, op. cit.

9 J. Gajdka, Zmiany zakresu samodzielności przedsiębiortwa w okresie tworzenia nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania w Polsce / Änderungen im Bereich der Selbständigkeit des Betriebes im Zeitraum der Schaffung des direktiven Verteilungssystems in Polen /, Dissertation, Lodź 1985, S. 284. Auf häufiges Abweichen von den rechtlichen Bestimmungen weisen auch hin: M. Kasten. Dobór kadr kierowniczych, kryteria i oceny / Wahl der Leitungskader-Kriterien und Beurteilungen/ in: Doskonalenie Kadr Kierowonczych, Nr. 6/1986, S. 35, K. Doktór, op. cit, S. 25, L. Bar.

Samotny dyrektor przedsiębiorstwa? / Betriebsdirektor allein? /, in: Zycie Gospodarcze Nr. 22/1986.

10 L. Bar, op. cit.

11 M. Weber, Scenariusze konkursowe / Szenarios für Bewerbung /, in: Zarzędzanie Nr. 28/1986. Interessant und sehr scharf äußert sich auch dazu W. Zaprzaluk, Direktor der Betriebe für Büromaterialien in Pruszków. Zaglądanie pod Maskę / Entlarvung /, in: Odrodzenie Nr. 40/1985. Er stellt fest, daß nicht selten junge, unternehmerische, gut ausgebildete Leute erfahren, daß Wissen und Fähigkeiten weniger wichtig sind als politische Zugehörigkeit und gesellschaftliche Herkunft. Solche Leute wollen nicht an der Hand geführt werden und sind „politisch schwierig". Dafür kennen sie die Gesetze des Marktes und haben keine Angst vor Konkurrenz. Sie gründen also eigene private Betriebe, arbeiten in Firmen mit Auslandskapital oder reisen nach Westen. Daher fehlt es bei uns immer mehr an Leitungselite.

12 Gesetzblatt der VRP, Nr. 24/1981, pos. 122.

13 Siehe: Entwurf zur Änderung des Gesetzes, in: Zycie Gospodarcze, Nr. 44/1986.

14 A. Sarapata, Dyrektorzy prezedsiębiortsw w zmieniajęcych sie warunkach spoleczno-ekonomicznych/Betriebsdirektoren unter den sich ändernden gesellschaftlich-ökonomischen Bedingungen/, in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych, Nr. 5/1986.

15 W. Hausner, S. Rakowicz, Pozycja dyrektora / Position des Direktors /, in: Zycie Gospodarcze, 14.03.1982.

16 K. Olejniczak-Lódzcy dyrektorzy / Direktoren in Lodz /, in: Zycie Gospodarcze Nr. 3/1984.

17 J. Szaban, Konterfekt dyrektora — zarobki / Bild des Direktors — Entlohnung /, in: Zarzadzanie Nr. 4/1986.

18 M. Henzler, Najlepsi czy lojalni? / Die Besten oder die Loyalen? / Polityka, Nr. 23/1986.

19 K. Doktór, Oceny Kadr Kierowniczych a oceny przedsiębiortwa / Beurteilung der Leitungskader und Beurteilungen des Betriebs /, in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych, Nr. 7—8/1979.

20 K. Olejnicka, op. cit.

B Der Personalvorstand und Arbeitsdirektor als Träger der Personalpolitik

Der Arbeitsdirektor — Vertrauensmann der Gewerkschaft oder Unternehmer?

Gerhard Halberstadt, Hamburg

Übersicht Seite

I Die Institution

Es gibt IHN nicht. **Den** Arbeitsdirektor gibt es nicht. Es gibt ihn dreimal, und das noch in drei respektive vier verschiedenen Gesellschaftsformen, in einem Unternehmen schlechthin, in einem herrschenden oder in einem beherrschten Konzernunternehmen, und zwar

— in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Genossenschaft über 2000 AN nach MitbestG 1976,
— in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Unternehmen — über 1000 AN nach MitbestG 1951,
— in einer AG, GmbH, bergrechtl. Gewerkschaft — Holding — nach MitbestErgG 1956.

Es ist keineswegs einerlei, in welchem Unternehmenstyp unserer Aufstellung jemand die Ehre und das Vergnügen hat, Arbeitsdirektor zu sein. Mehrere Einflußgrößen und Rahmenbedingungen differieren entscheidend:

— Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 kann sich nicht in gleicher Weise auf einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat einstellen wie seine Kollegen in Unternehmen, die nach den beiden Montanmitbestimmungsgesetzen von 1951 und 1956 organisiert sind;
— nur nach dem ältesten Gesetz, dem von 1951, darf der Arbeitsdirektor nicht gegen das mehrheitliche Votum der Arbeitnehmervertreter bestellt werden; während nach diesem Gesetz jemand nur über die Gewerkschaft Arbeitsdirektor werden kann (Handelsblatt 3. 1. 1979), gelingt das nach dem Gesetz von 1976 „nur noch wenigen Gewerkschaftern" (Handelsblatt 29. 3. 1978); von rund 480 unter das Gesetz fallenden Arbeitsdirektoren entstammen gerade ein Dutzend den Betriebsräten (Die Zeit 12. 10. 1979);
— nach dem Gesetz von 1976 hat der Aufsichtsratsvorsitzende das doppelte Stimmrecht zum Stichentscheid bei Stimmengleichheit;
— nach eben diesem Gesetz sitzen auf der Arbeitnehmerbank auch jene leitenden Angestellten, die das Bundesarbeitsgericht in ständiger Rechtsprechung — besonders eindringlich in der Entscheidung AP 11 zu § 5 BetrVG vom 9. 12. 1975 — in die Nähe der Unternehmer und Arbeitgeber rückt, und die auch nicht selten in diesem Sinne votieren;
— die beiden Montan-Mitbestimmungs-Gesetze halten sich streng an die Parität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmer-Vertretern im Aufsichtsrat; Stimmengleichheit wird durch die „Einrichtung" eines „neutralen (11., 15., 21.) Mannes" vorgebeugt.

Unterschiede ergeben sich auch aus der Gesellschaftsform. Zwar müssen die anderen Gesellschaften die organisatorischen Grundvoraussetzungen an das Modell der Aktiengesellschaft angleichen; an den übrigen spezifischen Regeln für

die GmbH oder für die Genossenschaft ändern die Mitbestimmungsgesetze nichts. So können in einer GmbH die Gesellschafter sich selbst zu Geschäftsführern machen lassen. Das taten z. B. die beiden Brüder Bauknecht; einer von ihnen war Arbeitsdirektor. Die Bestellung wurde nicht durch den Aufsichtsrat bestätigt!

Und es macht einen erheblichen Unterschied, ob „der Exponent der Mitbestimmung im Vertretungsorgan" dies in einem selbständigen, in einem beherrschten oder in einem herrschenden Unternehmen eines Konzerns ist. Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 kann er es auch in Personalunion sowohl im Holding als auch im abhängigen Unternehmen sein, wenn beide Aufsichtsräte ihn bestellen.

Gemeinsam haben alle diese Arbeitsdirektoren jedoch ihre problematische Position. Was sollen sie sein, was bewirken? Sind sie nun Exponenten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen im Vertretungs- und Führungsorgan des Unternehmens oder sind sie im Gegenteil die getarnte Vorhut von Kapital- und Unternehmerseite gegen die Belegschaft? Sind sie ein Fremdkörper in der unternehmerischen Wirtschaft, befrachtet mit widersprüchlichen und unerfüllbaren Erwartungen, oder bieten sie eine in der bisherigen Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsrealität rings in der Welt einmalige Chance, die Interessen beider Seiten auszugleichen und Widersprüche und Gegnerschaften, wenn nicht aufzuheben, so doch erträglicher zu gestalten?

Diesen Fragen soll dieser Beitrag zur Festschrift nachgehen.

II Die Idee der Mitbestimmung

Nimmt man Mitbestimmung politisch als einen umfassenden Begriff, könnte man sie so definieren:

Mitbestimmung ist die rechtlich gesicherte Möglichkeit der Arbeitnehmer, selbst, in und mit bestimmten Einrichtungen, Organen und Organisationen auf die Entscheidungen der Arbeitgeber und Unternehmer in Betrieb, Unternehmen, Konzern und Wirtschaftsgesellschaft mitentscheidend und mitverantwortlich Einfluß zu nehmen.

Diese Beschreibung folgt einem Gedanken von Carlo Schmid: In der Demokratie soll jeder, der von Entscheidungen betroffen ist, auch Einfluß auf diese Entscheidungen nehmen können. Demokratie ist unsere Staatsordnung. Die Bürger nehmen, im allgemeinen alle vier Jahre, durch die Wahl der Repräsentanten der staatlichen Organe Einfluß auf ihre eigenen Geschicke. Sie beauftragen auf Zeit von ihnen gewählte Mandatsträger damit, Gesetze zu machen und sie auszuführen. Sie beauftragen auf diesem Umwege sogar jene Polizisten, die auch gegen

sie selbst die öffentliche Sicherheit und Ordnung im Einzelfall durchsetzen. In einem demokratischen Rechtsstaat, zumal in einem Bundesstaat mit Selbstverwaltung in den Kommunen und in den Sozialversicherungsträgern, mit Gewerkschaften, Parteien und weiteren Vereinigungen haben die Bürger noch eine Fülle von Einflußmöglichkeiten, die eine Demokratie ausmachen und mit Leben erfüllen.

Die Idee der Mitbestimmung überträgt diese demokratischen Prinzipien und Möglichkeiten in die Wirtschaftsgesellschaft und ihre Einheiten, in die Betriebe, Unternehmen und Konzerne. Das scheint, mindestens auf den ersten Blick eine schwierige und widerspruchsvolle Bemühung zu sein. Geht es doch in der Wirtschaft darum, möglichst rasch und mit einem gegebenen, möglichst geringen Einsatz möglichst viel Ertrag zu erzielen, Werte zu schaffen, Bedürfnisse zu befriedigen, und nicht zuletzt, Gewinn zu erzielen. Gewinnstreben ist ein starker Motor für Unternehmer und für Leute, die bereit sind, ihr Kapital einzusetzen.

In vordemokratischer Zeit wurde auch jeder Einfluß, der nicht dem Prinzip wirtschaftlichen Strebens entsprach, als sachfremd ferngehalten. Nur die Kapitalgeber und ihre Vertreter konnten Plan- und Zielvorgaben machen; sie bestellten ihre Exekutiv- und Kontrollorgane, Vorstand oder Geschäftsführung und den Aufsichtsrat. Man ignorierte den „Faktor Arbeit." Man ignorierte den Grundsatz der katholischen Soziallehre, daß jemand, der zum gewinnbringenden Einsatz seines Kapitals auf Gehilfen angewiesen ist, mit diesen die Bedingungen für ihren Einsatz aushandeln muß (Nell-Breuning), ihm Einfluß auf die Entscheidungen geben muß, die ihn als Arbeitnehmer in seinem Betrieb betreffen.

Die Arbeiter und Angestellten bringen in die Betriebe ihre eigenen Interessen und Wünsche, ihre Sorgen, Probleme und auch ihre Freuden mit ein. Die geben sie nicht beim Betreten des Betriebs ab; die lassen sich zwar während der Arbeit weitgehend verdecken oder verdrängen. Gleichwohl wirken sie in den Menschen fort, bestimmten ihr Handeln. Auch sie wollen ihre Arbeitskraft und ihren Zeit- und Mitteleinsatz möglichst gewinnbringend nutzen. Sie wollen sich auch nicht nach einem Vierteljahrhundert treuen Dienstes mit 50 Jahren zum alten Eisen werfen lassen. Sie wollen die Chance haben, auch interessantere, ihren Fähigkeiten entsprechende Aufgaben zugewiesen zu bekommen, die ihnen dann mehr Ansehen, Entfaltungsmöglichkeiten und ein höheres Einkommen einbringen.

Schon die moderne Betriebswirtschaftslehre sieht den Schlüssel zum betrieblichen Erfolg nicht in der Maximierung des Gewinns und in der maximalen Ausnutzung der eingesetzten Menschen und Arbeitsmittel. Auf längere Sicht arbeitet der Betrieb am wirtschaftlichsten, der nicht nur das eingesetzte Kapital gut bedient, sondern auch den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen gerecht wird. Maschinen und technische Anlagen können grundsätzlich pausenlos produzieren, Menschen nicht. Man kann hochtechnisierte Apparate weitgehend fehler-

frei funktionieren lassen; Menschen aber machen immer wieder Fehler. Selbst die „toten" Apparate bedürfen der Pflege; Menschen — auch die, die uns als Lieferanten von Arbeitsleistung begegnen — bedürfen eines Mindestmaßes an menschlicher Zuwendung. Die Arbeitsumwelt und die Arbeitsbedingungen müssen menschengerecht sein.

III Ebenen der Mitbestimmung

Der einzelne Arbeitnehmer im Betrieb, auch der in leitenden Funktionen, braucht gesicherte Rechte. Was ihm zukommt an Entgelt, an Urlaub, an Freizeit, muß er wissen. Seine Ansprüche muß er ohne Gefährdungen wahrnehmen und notfalls durchsetzen können. Das ist der individualrechtliche Teil, den ich auch in nicht demokratischen Gesellschaften „rechtsstaatlich" regeln könnte. Auch Konflikte zwischen einzelnen Beschäftigten und mit Vorgesetzten lassen sich so noch regulieren. Anweisungen, die zur Erledigung der betrieblichen Arbeiten notwendig sind, einschließlich solcher, die aufgrund von Sicherheits- oder Gesundheitsvorschriften weiterzugeben sind, müssen prinzipiell ohne Debatte hingenommen und ausgeführt werden. Alles was darüber hinausgeht, ist zu verabreden. Und in Betrieben oder gar Unternehmen ab einer bestimmten Größe können solche Verabredungen nicht mit jedem einzelnen oder auf permanenten Volksversammlungen getroffen werden, sondern man braucht dafür legitimierte und möglichst sachkundige Repräsentanten, die das Vertrauen derer haben, für die sie tätig werden. Spätestens hier kommen Kriterien jener so mangelhaften Gesellschaftsordnung ins Spiel, die aber als einzige bekannte in der Lage ist, den Ausgleich zwischen widerstreitenden Interessen und Wertungen zu leisten; gerade weil sie unvollkommen und offen ist, entspricht sie den Menschen.

Die Betriebsräte werden in einem genau festgelegten Verfahren von den Arbeitnehmern gewählt. Sie arbeiten vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber des Betriebs zu dessen und der Arbeitnehmer Wohl zusammen. Beide gemeinsam wahren die demokratischen Grundrechte der im Betrieb tätigen Personen und fördern die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer. Ein hoher Anspruch! Sie schließen miteinander Vereinbarungen ab, die alle im Betrieb Betroffenen binden, sie wie Gesetze — oder wie eine betriebliche Satzung — begünstigen und belasten können. Die praktischen Fragen des Betriebs werden zwischen den „Betriebspartnern" pragmatisch abgesprochen.

Die Betriebsräte entsenden in das Vertretungsorgan der nächsten Ebene, in den Gesamtbetriebsrat, ihre Vertreter. Der Gesamtbetriebsrat versieht ganz entsprechende Aufgaben wie die Betriebsräte, gleichsam eine Etage höher, im Unternehmen. Der Vorgang wiederholt sich in Konzernen zwischen Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat; die Funktionen auf Konzernebene bauen auf denen der Unternehmens- und Betriebsebene auf, beeinflussen und ergänzen sie.

Geradezu revolutionär ist die Veränderung, die die Mitbestimmungsidee in der Organisation der Wirtschaftsgesellschaften, der Aktiengesellschaften, der Gesellschaften mit beschränkter Haftung, der Erwerbsgenossenschaften usw. „angerichtet" hat: hatten zuvor die Kapitalanleger, die Anteilseigner, die Aktionäre, die Genossen oder die Gesellschafter über ihre jeweiligen Hauptversammlungen selbstverständlich ihre Vorstände und die sie kontrollierenden Aufsichtsräte gewählt oder bestellt, müssen sie jetzt die Zuwahl von Arbeitnehmervertretern vornehmen, die durch die Wahl in ihren Betrieben und Unternehmen bereits ein festes Mandat mitbringen. Sie müssen also auch die bereits gewählten Personen „hinnehmen". Und im Zusammenwirken im Aufsichtsrat müssen sie diese letzten Endes akzeptieren; sonst würde „der ganze Betrieb" Schaden nehmen.

Und was ist mit dem Leitungsorgan, mit der „Regierung" des Unternehmens? Führt die Übernahme des demokratischen Modells auch dazu, daß diese von Arbeitnehmern mitgewählt wird? Ja und nein!

Wir haben da zwischen zwei „Unternehmensvölkern" zu unterscheiden, den Anteilseignern und den Arbeitnehmern. So üben die Aktionäre ihre Rechte in den Angelegenheiten der Gesellschaft in der Hauptversammlung aus, soweit das Aktiengesetz nichts anderes bestimmt. Sie bestellen dort die Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit diese nicht entsandt oder gewählt werden (MitbestErgG). Die Arbeitnehmer wählen ihre Vertreter für den Aufsichtsrat selbst, über Wahlmännerversammlungen oder Wahlkörper. Sie haben auf die Zusammensetzung der Wahlgremien der Anteilseigner keinen Einfluß, wohl aber diese indirekt über die von ihnen beauftragten Arbeitgeber, die ihrerseits die Arbeitnehmer angestellt haben. Und im Aufsichtsrat, in dem gleich viele Anteilseigner- wie Arbeitnehmer-Vertreter sitzen, wählen diese gemeinsam dann die „Unternehmensregierung", also den Vorstand. Mit feinen Unterschieden freilich: nach § 13 Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen von 1951 darf der Arbeitsdirektor nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter, einschließlich des oder der weiteren Mitglieder auf der Arbeiterbank, bestellt werden. Nach den beiden anderen Mitbestimmungsgesetzen werden alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise gewählt. Sie sind also bereits nach dem Wahlmodus gleichgestellt. Allerdings wird dem Arbeitsdirektor als einzigen mit dieser Wahl auch das Personal- und Sozialwesen des Unternehmens als Kernbereich seiner Funktionen zugewiesen.

Man kann schließlich die Tarifautonomie ebenfalls als eine Mitbestimmungsebene über Unternehmen und Konzerne hinaus auffassen. Hier nehmen wieder die Arbeitnehmer, diesmal über ihre Gewerkschaften, die Arbeitgeber über **ihre** Verbände bestimmenden Einfluß auf ihre Entgelt- und Arbeitsbedingungen, die in alle Beteiligten bindenden Normen festgelegt werden.

IV Der Weg

1 Ein deutscher Weg

Von alters her haben die Menschen um ihr Naturrecht gerungen, selbst auf ihre Geschicke einen gesicherten und bestimmenden Einfluß zu nehmen. Mit der Magna Charta Libertatum von 1215 rangen englische Barone ihrem König bestimmte Freiheitsrechte ab. Bereits im 13. und im 14. Jahrhundert begehren einmal die Handwerker gegen die Vormacht der Händler, zum anderen die in Unmündigkeit gehaltenen Gesellen gegen ihre Patrone auf. Hierbei geht es um den Einfluß auf die Arbeitsbedingungen durch frei ausgehandelte Verträge über von den Zünften unabhängige Verbände und um eine von den Patronen unabhängige Gerichtsbarkeit.

Ein halbes Jahrtausend mußte vergehen, bis in Deutschland so etwas wie Tarifautonomie, Betriebsverfassung und Arbeitsgerichtsbarkeit entstehen konnten. Deutsche Arbeitnehmerorganisationen beginnen um 1848, sich zentral zu organisieren. Erste arbeitsgesetzliche Bestimmungen finden sich in der Preußischen Gewerbeordnung von 1845. Ein Entwurf aus der Frankfurter Nationalversammlung sieht die Einrichtung von Fabrikausschüssen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern vor, die Fabrikordnungen entwerfen und kontrollieren sowie Streitigkeiten im Betrieb schlichten sollen. Der Entwurf drang nicht durch. Arbeiterausschüsse, die der Arbeitgeber anzuhören hatte, deren Zustimmung in bestimmten Angelegenheiten er sogar benötigte, sahen das Arbeitsschutzgesetz von 1891, das Allgemeine Preußische Berggesetz von 1865 und schließlich auch das Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst von 1916 vor, dieses zudem noch Angestelltenausschüsse.

Der erste deutsche Tarifvertrag datiert zwar von 1873; aber erst mit den Tarifvertragsgesetzen von 1918 und 1952 wurde rechtsdogmatisch das Problem gelöst, wie man Verträge zu Lasten und zugunsten Dritter, hier Arbeitnehmer und Arbeitgeber schließen kann, die selbst nicht unterzeichnen. Der sog. normative Teil solcher Verträge ist wie ein Gesetz zu behandeln und auszulegen. Ganz Ähnliches gilt für Betriebsvereinbarungen.

Zum Ende des Ersten Weltkrieges bildeten in vielen Frontabschnitten und in der Heimat russische und deutsche Soldaten Räte, die Arbeiter- und Soldatenräte. Sie stellten einen Akt und eine Form direkter Demokratie und Selbstverwaltung dar. Diese sollten ohne Vorgesetzte — die auch vielerorts abgesetzt wurden — ohne Parteien oder Gewerkschaften, ohne irgendwelche Vermittlungen und Repräsentaten, und vor allem ohne sog. Gewaltenteilung funktionieren. Die „arbeitenden Räte“ sollten alles, was zu regeln war, unmittelbar entscheiden und auch umsetzen. Gleichwohl waren überörtliche und auch zentrale Kongresse der Arbeiter- und Soldatenräte unumgänglich. In ihnen traten auch Repräsentanten

von Parteien auf. Sie stritten, wie parallel dazu auch mehrere Parteitage der SPD und der von ihr abgespaltenen USPD, darüber, ob es in Deutschland ein Räte- oder ein parlamentarisches System oder eine Mischung beider sein sollte.

Schon der „Erste Allgemeine Kongreß der Arbeiter- und Soldatenräte Deutschlands" befindet im Dezember 1918 in Berlin mit 400 gegen 50 Stimmen, daß eine verfassungsgebende Nationalversammlung zu wählen ist, und lehnt mit 344 gegen 98 Stimmen die Übertragung der höchsten gesetzgebenden und ausübenden Gewalt an ein Rätesystem ab. Der Zweite Rätekongreß — März bis Juni 1919 verständigt sich schließlich darauf, das Rätewesen solle das Parlament „durchdringen", z. B. durch eine Zweite, von Räten bestimmte Kammer. Zwei SPD-Kongresse im März und im Juni 1919 konkretisieren das Durchdringungsmodell mit einer „vom rätischen Gedanken getragenen Selbstverwaltung und Selbstbestimmung im Recht der Wirtschaft" in Betrieben, Unternehmen, Wirtschaftsgebieten und im Reich, die die Gesetzgebungsvollmacht des Parlaments ergänzen sollen.

So kamen wir auf die Räte. Die erste deutsche Regierung zum Kriegsende war ein **Rat** der Volksbeauftragten aus drei SPD- und drei USPD-Vertretern, unter ihnen Friedrich Ebert. Karl Liebknecht hatte am 9. November 1918 die **Räte**republik ausgerufen. Im Zuge einer selbstverwalteten Arbeits- und Wirtschaftswelt entstanden nach dem Betriebsrätegesetz vom 4. 2. 1920 Betriebs**räte,** nach einer Verordnung vom 4. 5. 1920 sogar ein Reichswirtschafts**rat,** der ohne praktische Bedeutung blieb. Die von der Weimarer Verfassung noch vorgesehenen Bezirks- und Reichsarbeiterräte sowie Bezirkswirtschaftsräte blieben Idee. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz i. V. mit einem Gesetz vom 15. 2. 1922 waren in betehende Aufsichtsräte 1—2 Betriebsratsmitglieder zu entsenden.

Alle diese Ansätze wurden durch den Nationalsozialismus wieder zunichte gemacht. Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom Mai 1934 überträgt das Führerprinzip auf die Betriebe: Betriebsführer und -gefolgschaft werden in der Deutschen Arbeitsfront zwangsvereint, diese vereinnahmt die Gewerkschaftsvermögen und die Konsumgenossenschaften. Betriebsräte werden durch Vertrauensräte ersetzt, die zunächst noch gewählt, später vom Betriebsführer eingesetzt werden. Wirtschaftsverbände und Kammern werden der Staatsaufsicht unterstellt; Tarifverträge werden durch Tarifordnungen ersetzt. Es gibt keine Mitbestimmung und keine Demokratie mehr.

2 Zweiter Anlauf

Eine zweite Chance bekam die deutsche Demokratie wieder nach einem verlorenen Kriege. Die Kontrollratsgesetze der Alliierten hoben so rasch wie möglich typische nationalsozialistische Gesetze und Verordnungen auf und ersetzten sie durch demokratische und liberale Regelungen, meist sehr angelsächsischen Ge-

präges. So entstehen neue Rechtsgrundlagen für Betriebsräte und Gewerkschaften. Länderverfassungen und -gesetze ergänzen und erweitern deren Befugnisse und Möglichkeiten.

1945 und 1946 haben die Alliierten im besetzten Deutschland den Kohlenbergbau und die Stahlindustrie beschlagnahmt. Von den alliierten Kontrollorganisationen hierfür wurden noch 1946 eine deutsche Treuhandverwaltung für Eisen und Stahl und 1947 die Deutsche Kohlenbergbauleitung gebildet. Auf den Leiter der Treuhandverwaltung Dinkelbach, der zuvor im Vorstand der Vereinigten Stahlwerke gesessen hatte, soll (nach Götz Briefs) der Vorschlag zurückgehen, in den Montanunternehmen die Aufsichtsräte paritätisch mit Arbeitnehmer- und Kapitalvertretern zu besetzen, und eine Institution zu schaffen, von der bisher nicht die Rede gewesen war, den Arbeitsdirektor. Unternehmervertreter wie Jarres und Reusch boten den Gewerkschaften Aufsichtsratsumbildungen im Sinne der Gleichstellung von Arbeit und Kapital unter Einbeziehung der öffentlichen Hand an. Nach einer Reihe von Verhandlungen zwischen DGB und Stahl-Treuhand einerseits und der Britischen Militärverwaltung andererseits vereinbarte man Aufsichtsratsparität und die Entsendung von Arbeitsdirektoren in die Vorstände der entflochtenen und der neugebildeten Gesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie. Im Kohlenbergbau kam es hierzu erst mit dem Mitbestimmungsgesetz Bergbau und Eisen von 1951.

Nach Gründung der Bundesrepublik und bei gleichzeitiger allmählicher Lockerung der restriktiven alliierten Auflagen für die Wirtschaft geht die anfänglich praktizierte Bereitschaft der Unternehmer zur Kooperation mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern zurück. Sie wehren sich mehr und mehr gegen Mitbestimmungsforderungen, die vor allem auf eine gesetzliche Sicherung und womöglich Ausweitung der bis dahin freiwilligen Regelungen abzielten. Im November 1950 kam es zu von den IG Bergbau und Metall veranstalteten Urabstimmungen, die eine hohe Arbeitskampfbereitschaft signalisierten. Bundeskanzler Adenauer schaltete sich vermittelnd ein. Im Januar 1951 kam es zu zwischen Gewerkschaften und Unternehmen vereinbarten „Richtlinien zur Mitbestimmung im Bergbau und in der eisenschaffenden Industrie", die das Modell für das am 10. April 1951 mit großer Mehrheit vom Deutschen Bundestag verabschiedete Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951 (BGBl. I S. 347) abgab.

1952 wurde das Betriebsverfassungsgesetz geschaffen, das einmal den Betriebs- und Gesamtbetriebsräten eine Fülle von Beteiligungsrechten einräumt, die aber hinter den Regelungen zurückbleiben, die unmittelbar nach Kriegsende galten, und das mit seinen fortgeltenden §§ 76—77a in den Aktiengesellschaften und in den Kommanditgesellschaften auf Aktien die Arbeitnehmer zu einem Drittel an den Aufsichtsräten beteiligt, ebenso in GmbH, in bergrechtlichen Gewerkschaf-

ten sowie in Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit sowie in Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern.

Bei Schaffung des ersten Montanmitbestimmungsgesetzes waren Konzerne in der Grundstoffindustrie noch nicht zugelassen. Die alliierten Dekartellisierungsdekrete wurden durch Bestimmungen des Vertrages über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl vom 29. 4. 1952 verdrängt. Die Werke der Grundstoffgewinnung, der Eisenerzeugung und -verarbeitung konnten wieder in wirtschaftlich sinnvoller Weise miteinander verbunden werden. Dafür waren auch die Gewerkschaften eingetreten.

So kam es denn auch für 7 von 12 rückverflochtenen Obergesellschaften, den sog. Montanholdings, aufgrund freiwilliger Vereinbarungen zu paritätisch besetzten Aufsichtsräten und zur Bestellung von Arbeitsdirektoren, obgleich das Mitbestimmungsgesetz von 1951 für sie nicht galt. Gegen eine dieser Vereinbarungen klagten die Mannesmann-Anleger. Das Urteil des Landgerichts Düsseldorf vom 21. 12. 1953 zeigte, daß das Mitbestimmungsgesetz von 1951 einer Ergänzung für die Holdinggesellschaften bedurfte. Diese kam in Form des Gesetzes zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. 8. 1956 (BGBl. I, S. 707).

Dieses Gesetz brachte einige Änderungen im Wahlmodus und in der Besetzung der Aufsichtsräte, in unserem Zusammenhang aber vor allem im Wahlmodus für den Arbeitsdirektor: er wird in den Montanholdings mit der gleichen Mehrheit gewählt wie die anderen Direktoren. Er kann also auch gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden.

3 Keine umfassende Lösung

Und so sah es nun aus: Drittelparität im Aufsichtsrat in den AG und KGaA sowie in den anderen Kapitalgesellschaften ab einer Arbeitnehmerzahl über 500. Parität in den Aufsichtsräten der Montanunternehmen und -konzerne sowie in deren Vorständen mindestens ein Mitglied, das für die Angelegenheiten der Arbeiter und Angestellten zuständig ist. Ein uneinheitliches und auch unvollständiges Bild. War es einzusehen, daß nur die Montanunternehmen und -konzerne, deren Bedeutung allmählich abnahm, paritätische Aufsichtsräte mit also reduzierten Möglichkeiten für die Kapitalseite hinnehmen müssen, andere bedeutende und große Wirtschaftsunternehmen aber nicht? War es einzusehen, daß der Faktor Arbeit in eben diesen bedeutenden und großen Unternehmen und Konzernen außerhalb der Montanindustrie keinen „Kabinettsrang" beanspruchen darf; nur ein Viertel der vom Gesetz von 1976 erfaßten Vorstände hatte vorher überhaupt einen Personaldirektor; anderswo wurde das Personal vom kaufmännischen oder vom technischen Direktor „mitverwaltet", ein Bilanzunterposten.

Es fehlte denn auch nicht an Vorschlägen und Forderungen der Gewerkschaften und auch aus SPD und CDU, hier vor allem betrieben von den Sozialausschüssen, die auf eine weitgehend einheitlich geregelte Unternehmensverfassung ohne die historisch gewachsenen Ungereimtheiten abzielten. Die Vorschläge und Modelle setzten sich vor allem mit folgenden Fragen auseinander:

— Zusammensetzung der Aufsichtsräte, dabei das Verhältnis betrieblicher und externer Vertreter,
— Berechtigung einer paritätischen Besetzung,
— Beteiligung leitender Angestellter,
— Wahlmodus, vor allem auch für die externen Gewerkschaftsvertreter, für die besonders die DAG ebenfalls die Wahl durch die Betriebsangehörigen forderte, hierbei Sicherung des Gruppenrechts für Arbeiter und Angestellte,
— Bestellung und Funktion des Arbeitsdirektors,
— Kriterien für den gesetzlichen Geltungsbereich, z. B. nach Umsatzerlös, Kapitalausstattung oder Arbeitnehmerzahl.

Erst die sozialliberale Koalition ging in der 7. Legislaturperiode mit der Regierungserklärung vom 18. 1. 1973 an die gesetzgeberische Realisierung. Dabei wollte die Regierung „von der Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit von Arbeitnehmern und Anteilseignern ausgehen". Die Regierung legte am 20. 2. 1974 einen Entwurf vor. Erst am 18. 3 1976 wurde nach viel Streit, vor allem auch innerhalb der Regierungskoalition, ein Gesetz daraus; es gab nur 22 Nein-Stimmen und 1 Enthaltung im Plenum des Bundestages!

Ein umfassendes Gesetz für eine Unternehmensverfassung, auch nicht mit einer Zusammenfassung der diversen Mitbestimmungsregelungen, ist das wieder nicht. Neben den drei Gesetzen mit Regelungen der Aufsichtsratsbesetzung und neben den zwei, die auch „eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Vorständen" vorsieht, gibt es nun ein weiteres für 5 Gesellschaftsformen ab einer Arbeitnehmerzahl über 2000. Damit haben alle sog. Großunternehmen und alle Montangesellschaften einen Arbeitsdirektor.

Und der Arbeitsdirektor nach dem Gesetz von 1976 wird wieder nach einem etwas anderen Modus bestellt: im ersten Wahlgang soll für jedes Vorstandsmitglied die 2/3Mehrheit erreicht werden; wird die verfehlt, genügt in einem zweiten Wahlgang auf Vorschlag eines Vermittlungsausschusses die absolute Mehrheit. Wird auch die nicht erreicht, gibt der Aufsichtsratsvorsitzende mit seiner Zweitstimme den Ausschlag.

4 Ein Ziel?

Die sozialistischen Theoretiker Fritz Naphtali und Karl Kautsky sahen bereits in der Wirtschaftsdemokratie, wie sie die Weimarer Verfassung vorgab, „ein Sy-

stem der Übergangswirtschaft" oder eine Vorstufe zum sozialistischen Gemeineigentum. Auch heute noch wird die Mitbestimmung, vor allem die sog. qualifizierte Mitbestimmung nach den Montangesetzen, im Zusammenhang mit den Begriffen Wirtschaftsdemokratie einerseits und Sozialisierung oder Vergesellschaftung andererseits diskutiert.

Die Überführung von Schlüsselindustrien in Gemeineigentum ist programmatischer Grundsatz aller DGB-Gewerkschaften, so in der Satzung der IGM verankert. Unter Hinweis hierauf haben die Spitzen der IGM im März 1983 von der Bundesregierung „nachdrücklich verlangt, daß finanzielle Beihilfen, die der Stahlindustrie von der öffentlichen Hand zur Umstrukturierung gewährt werden, in direkte Beteiligungen umzuwandeln sind." Sie weisen darauf hin, daß „ein Großteil der betrieblichen Arbeitnehmervertreter auf eine sofortige Vergesellschaftung der Stahlindustrie drängt." Geschähe nichts Entscheidendes, auch nichts „in der Mitbestimmungsfrage", so werde „der Unmut in den Stahlrevieren sich selbst politisch Bahn brechen."

In der Broschüre „Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung? Gespräche mit Betroffenen „wird im Zusammenhang mit der Stahlkrise an Saar und Ruhr ausdrücklich der Veränderung der Besitzverhältnisse, der Enteignung gegen Entschädigung im Sinne des Art. 14 GG, der Sozialisierung das Wort geredet. Es wird auch eine Dortmunder Resolution vom 13. 12. 1982 auszugsweise zitiert, die die Überführung der Stahlindustrie in Gemeineigentum im einzelnen darstellt. Auf diese Weise sollen die Folgekosten privater wirtschaftlicher Fehlentscheidungen aufgefangen, Doppel- und Fehlinvestitionen vermieden, Bankrotte einzelner Unternehmen verhindert und der technische Fortschritt mit dem damit möglichen sozialen Fortschritt in Form von Arbeitszeitverkürzung, Humanisierung und Einkommensverbesserung gekoppelt werden. Die Aufsichtsräte sollen von Arbeitnehmern zu einer Hälfte, von den privaten Kapitaleignern und der öffentlichen Hand zur anderen Hälfte besetzt werden. Die Montanmitbestimmung soll erhalten und ausgebaut werden. Die Befugnisse des Arbeitsdirektors müßten weiter gehen als jetzt. Zwar seien die wirtschaftlichen Krisen in mitbestimmten Unternehmen sozial besser bewältigt worden, gleichwohl sei die Mitbestimmung „nicht der Weisheit letzter Schluß". Sie bewältigte die Krise nicht. Vielmehr müsse man „weitere Ansätze" aus den „Anfängen der Arbeiterbewegung nach dem Kriege" wieder beleben.

Die Frage der heutigen Fragen hat Ähnlichkeit mit den radikalen Überlegungen nach dem Ersten Weltkrieg. Haben wir im Prinzip eine Wirtschaftsdemokratie, die den staatlichen Parlamentarismus „durchdringt" und ergänzt, oder hätten wir die erst, wenn wesentliche Teile der Wirtschaft verstaatlicht sind, oder vielleicht die ganze Wirtschaft? Klar ist dabei nur: auch in verstaatlichten Betrieben und Unternehmen benötigen die dort Beschäftigten Mitbestimmung ...

5 ... oder ständiger Auftrag?

Besonders bei den Sozialdemokraten, aber auch in den Gewerkschaften gehört die Frage zu den am erbittertsten umstrittenen, nach welchen Kriterien für die Menschen und für die Gesellschaft am zuträglichsten wirtschaftliche Entscheidungen besser in privaten oder in öffentlichen, respektive staatlichen Händen aufgehoben werden sollen.

Zur Orientierung ist da die Godesberger „Leerformel" der Sozialdemokraten „Wettbewerb so weit wie möglich — Planung soweit wie nötig! —" so übel nicht. Sie bedeutet eine politische Vermutung für die unternehmerische Freiheit, für die „kapitalistische Risikobereitschaft", für private Initiative. Natürlich gibt es Bedürfnisse, die auf diese Weise nicht befriedigt werden können. Notwendige Investitionen, die sich erst in Generationen oder in „Mark und Pfennig" gar nicht auszahlen oder die erst die Voraussetzungen für das Tätigwerden privater Investoren darstellen, können von Privaten nicht erwartet oder verlangt werden. So sind Vermessung der Landschaft, der Verkehrswege und Siedlungen nebst Erstellung von sog. Grundkartenwerken, Vorhaltung einer Verkehrsinfrastruktur, die Sicherstellung der Landesverteidigung und der Schutz der Bürger vor Gewalttaten und Übergriffen Sache größerer Einheiten: hier müssen Gemeinde oder Staat heran! Nach allgemeiner und wohl sinnvoller Auffassung sollte auch die schulische Grundausbildung der Kinder öffentliche Sache sein, an der Private teilhaben können. Doch schon die Ausstattung der Schulen mit Möbeln, Lehr- und Lernmitteln muß darum nicht ebenfalls staatlich veranstaltet werden. Die Herstellung von Waffen, Gerät, Bekleidung oder Unterkunft für Polizei und Streitkräfte kann im privaten Wettbewerb sichergestellt werden. Der günstige Anbieter, das leistungsfähigere Unternehmen bekomme den Zuschlag.

Die duale Ausbildung der jungen Leute durch staatliche Schulen und durch die (privaten) Unternehmen hat sich bewährt; leistungsfähigere und modernere Strukturen lassen sich auf dieser Basis durchaus organisieren. Die Konkurrenz öffentlich-rechtlicher (nicht staatlicher) Medien mit privaten sichert (einigermaßen) die Unterrichtung, Unterhaltung und „Erbauung" der Bürger.

An allem läßt sich etwas aussetzen. Überall gibt es Mängel, Schäden und Gefahren. Dabei ist leider erwiesen, daß die kommunalen und staatlichen Instanzen etwa unserer natürlichen Umwelt nicht weniger Schäden zufügen als die „gewinnsüchtigen privaten" Einheiten. Unbedenklicher als die „volkseigenen" oder staatlichen Unternehmen in den sog. sozialistischen Ländern gehen private (und immerhin staatlich kontrollierte) Unternehmen ganz und gar nicht mit der Gesundheit ihrer Bürger, mit Luft oder Wasser um.

Unwürdige Abhängigkeiten, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, fehlenden oder ganz und gar mangelhaften Einfluß der „Gewaltsunterworfenen" auf die Entscheidungen der „Mächtigen" finde ich allenthalben in der Welt. Volks-

eigentum oder auch Gemeineigentum sind dagegen kein Konzept, sowenig wie das Führer-Prinzip oder der rigorose „Herr-im-Hause-Standpunkt." Auch sie „produzieren" — offen oder versteckt — Arbeitslosigkeit und — Berufsverbote!

Unser arbeitsrechtliches Konzept der Beteiligung der Arbeitnehmer auf allen Ebenen, in den unterschiedlichsten Formen hat ganz erheblich zu unserer Marktposition in der Welt, zu unserem Lebensstandard, zur Etablierung und Stabilisierung unserer demokratischen Gesellschaftsordnung beigetragen. Weist es auch viele Widersprüche und Unvollkommenheiten auf, es läßt sich ja verbessern. Unsere Gesellschaftsordnung läßt Reformen rechtlich und praktisch zu. Wer reformieren will, muß um Zustimmung werben, Durchsetzungsstrategien entwerfen und im Wettbewerb mit anderen Ideen und Interessen nach den besten Lösungen suchen.

Auch der Arbeitsdirektor ist nicht „der Weisheit letzter Schluß". Er stellt nicht die ganze Mitbestimmung dar, ist nicht einmal ihr Spitzenprodukt. Die Mitbestimmung löst — sowenig wie die Demokratie im ganzen — sämtliche Welträtsel, stellt aber ein Verfahren zur Verfügung, wichtige gesellschaftliche Probleme immer wieder aufs neue anzugehen, Konflikte auszutragen und Interessen — immer neu — auszugleichen.

Diese Ansätze zu nutzen und weiterzuentwickeln, erscheint mir sinnvoller als totaler Umsturz, die Illusion einer Stunde Null mit einem völligen Neubeginn, womöglich mit einem „Neuen Menschen".

V Die Funktion

1 Der Kernbereich

Was soll er nun tun, der Arbeitsdirektor, der da in einem der Vorstandssessel Platz nimmt, beladen mit der Mitverantwortung für das ganze Unternehmen und „getragen" von vielen widersprüchlichen Erwartungen, vor allem der Arbeitnehmer. Ist er „ihr Anwalt gegenüber dem Unternehmenstribunal"? § 13 Montanmitbestimmungsgesetz 1951 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976, § 33 bringen lediglich die Formel „Als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs wird ein Arbeitsdirektor bestellt." § 13 Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz von 1956 beruft sich auf den entsprechenden Satz im Mitbestimmungsgesetz zurück. Die Entwürfe, so der SPD von 1968 oder der Mitbestimmungskommission (unter Kurt Biedenkopf 1970) und noch der Regierungsentwurf vom 20. 2. 1974 nannten als Zweckbestimmung lediglich, ein Mitglied des Vorstandes müsse überwiegend für Personal- und Sozialangelegenheiten zuständig sein. Die drei Gesetze sagen noch übereinstimmend, daß dieser Arbeitsdirektor seine „Aufgaben im engsten Einverneh-

men mit dem Gesamtorgan auszuüben (hat). Das Nähere bestimmt die Geschäftsordnung."

Nach allgemeiner Meinung (vgl. Fitting/Wlotzke/Wißmann, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz, § 33 Anm. 16) kann die Geschäftsordnung aber hinsichtlich der Abgrenzung der Befugnisse nichts Beliebiges bestimmen. Vielmehr steht dem Arbeitsdirektor, und nur ihm, ein gesetzliches unabdingbares Mindestressort zu, das die Personal- und Sozialangelegenheiten in ihren wesentlichen Beziehungen umfaßt. Der im Ausschußbericht zum Gesetz verwendete Begriff vom „Kernbereich" könnte da falsch im Sinne einer „Restzuständigkeit" mißdeutet werden.

Die Institution eines Arbeitsdirektors kann nur sinnvoll ausgeübt werden, wenn das Schwergewicht der Kompetenzen im Personal- und Sozialbereich — und hier können die oben erwähnten Entwürfe eine gewisse Orientierung bieten — eben hier und nirgendwo anders liegt. Im einzelnen kann das zwischen den Unternehmen und Konzernen differieren: völlig willkürliche Trennungen und Zuweisungen von Kompetenzen vertragen sich mit diesem Prinzip jedenfalls nicht. Will man danach „geborene Kompetenzen" (vgl. Schwark, HBV, Gr. 3, S. 232) finden, die der Institution Arbeitsdirektor „von Hause aus zukommen", braucht man sich nur an das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 zu halten. Dies nennt recht ausführlich und umfassend, was personelle und soziale Angelegenheiten sind, die in einem Unternehmen zu regeln sind, auch solche wirtschaftlichen und organisatorischen, die in einem engen Wirkungszusammenhang mit ihnen stehen. Die ersteren Aufgaben hat der Arbeitsdirektor eigenverantwortlich wahrzunehmen, bei den zweiten hat er mindestens mitzuwirken. Mindestens soweit Betriebsinformationssysteme dazu geeignet sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, ist ihre Einführung und Gestaltung Sache des Arbeitsdirektors.

Eine besondere Aufgabe stellt die Personalplanung dar. Der Arbeitsdirektor kann und soll hier mit den Betriebsräten die Beschäftigten nach einsichtigen und wirkungsvollen Richtlinien beurteilen, fördern, ausbilden, die benötigten Kräfte für Spezial- und Führungsaufgaben suchen. Es gehören sozialgestaltende und fürsorgerische Aufgaben hierhin wie Unfallverhütung, Arbeitsschutz, Sozialpolitik im Unternehmen.

Ob die Personalangelegenheiten für leitende Angestellte zum unabdingbaren Bereich des Arbeitsdirektors gehören, ist umstritten. Nach überwiegender Meinung ist das Unternehmen in der Zuweisung frei; es könnten sowohl die fachlich jeweils zuständigen Ressortleiter oder auch der Gesamtvorstand betraut werden. Übereinstimmend wird auch die Meinung vertreten, es könnten überhaupt einzelne, nicht entscheidende Zuständigkeiten anderen Vorstandsmitgliedern zugewiesen werden. Umgekehrt können dem Arbeitsdirektor — zusätzlich — auch andere Kompetenzen zugewiesen werden, auch die des Vorstandsvorsitzenden.

Seinen Mindest- oder Kernbereich vertritt der Arbeitsdirektor auch nach außen. Er ist der Verhandlungs- und Gesprächspartner der Betriebsvertretungen. Er nimmt normalerweise die Betriebsversammlungen wahr. Er vertritt die Gesellschaft in den Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, in den Sozialversicherungskörperschaften und schließlich in den Tarifkommissionen, und zwar auf Arbeitgeberseite! Der Einwand, hier werde das Prinzip der Gegnerfreiheit verletzt, ist absurd: Der Arbeitsdirektor, auch einer von den vielen, die im Montanbereich, und von den wenigen, die nach dem Gesetz von 1976 aus den Gewerkschaften stammen oder von ihnen benannt worden sind, sind Vertreter des Gesamtunternehmens, und nicht (nur, sondern auch) der Arbeitnehmer. Sie können nicht dem Betriebsrat angehören, dürfen nicht streiken; den Direktor bindet durch seine Bestellung und seinen Anstellungsvertrag eine besondere Treuepflicht an seine Gesellschaft!

Satzung, Geschäftsordnung oder auch der Anstellungsvertrag können notwendige Klärungen bringen, die die praktische Arbeit erleichtern. So können dem Arbeitsdirektor in seinen Angelegenheiten ausdrücklich bestimmte Vorlage- und Vetorechte eingeräumt werden. Auch der Vorstandsvorsitzende kann in bestimmten Sachen einen Stichentscheid bekommen, aber keinen gegen die Mehrheit im Vorstand.

2 Ein Mann im Team

Die Gesetze besagen, der Arbeitsdirektor sei gleichberechtigtes Mitglied des Vertretungsorgans und habe seine Aufgaben „im engsten Einvernehmen" mit diesem auszuüben. Nimmt man die Besonderheiten der Bestellung hinzu, wäre er so etwas wie ein Ungleicher unter Gleichen, wie der Vorsitzende gern der Erste unter Gleichen genannt wird. Das war bislang nicht problematisch, solange nur einer der klassischen Direktoren ohne Mitbestimmung bereits „Personalvorstand" oder Personaldirektor war. Immerhin in einem Viertel der Unternehmen, die nach dem Gesetz von 1976 einen Arbeitsdirektor bestellen müssen, war das vorher schon der Fall. Und während in der Montanindustrie noch 43 % der Arbeitsdirektoren (nach einer Untersuchung von 1977) einmal Betriebsratsmitglied oder -vorsitzender und 24 % Gewerkschaftsangestellte waren, gibt es in den 870 Unternehmen, die dem Gesetz von 1976 unterliegen, nur gut ein Dutzend Arbeitsdirektoren, die einen Betriebsrat von innen kennen. Die übrigen Arbeitsdirektoren dieses Bereichs waren bereits in Managerpositionen oder Vertrauenspersonen der Anteilseigner; sie wurden nur „umgewidmet". Vorschläge der Gewerkschaften werden so gut wie nie berücksichtigt.

Mit dem Postulat der Gleichberechtigung soll dem Arbeitsdirektor trotz der Besonderheiten, die mit seiner Bestellung und der gesetzlichen Festlegung seiner besonderen Ressortfunktion zusammenhängen, im Vorstand das gleiche Gewicht,

die gleiche Bedeutung gesichert werden. Er darf weder im Gehalt noch in anderen die Vorstandsmitglieder angehenden Rechten und Pflichten diskriminiert, d.h. anders als aus unabweislichen sachlichen Gründen, anders behandelt werden. So darf er nach zutreffender Meinung nicht nur „stellvertretendes Vorstandsmitglied" oder gar nur Kandidat für den Vorstand sein, wie das gelegentlich für zulässig erklärt wird. Unabhängig von den Feststellungen etwa des § 94 AktG oder § 44 GmbHG signalisiert die Bezeichnung bereits eine Rang- oder Stufenfolge, die den Arbeitsdirektor auf jeden Fall dann unzulässig herabsetzt, wenn sie nur ihn oder gerade ihn betrifft.

Es darf auch nicht festgelegt werden, daß allein der Arbeitsdirektor nicht zur Abgabe oder Entgegennahme von rechtsverbindlichen Erklärungen im Sinne einer Vertretungsbefugnis ermächtigt sein soll, etwa der Mitzeichnung durch ein anderes Vorstandsmitglied oder durch einen Prokuristen bedarf. Gehaltsdifferenzierungen dürfen — für alle gleich — etwa nach Lebens- oder Dienstalter differieren, nicht aber zwischen dem Arbeitsdirektor und den übrigen Direktoren wegen der Ressortzuweisung.

Probleme kann es in Geschäftsführungen oder Vorständen geben, die nur zwei Mitglieder haben. Es ist umstritten, ob das Postulat der Gleichberechtigung nur dadurch erfüllt werden kann, daß es hier gar keinen Vorsitzenden des Vorstandes gibt (Fitting/Wlotzke/Wißmann), oder daß der Vorsitzende vor allem die Vertretungs- und Repräsentationspflichten wahrnimmt und der Vorsitz im übrigen turnusmäßig wechselt (Schwank a.a.O., S. 241). Der Gleichberechtigung entspricht schließlich, daß der Arbeitsdirektor dieselben Verpflichtungen, einschließlich einer Haftung dem Unternehmen, ihren Organen und besonders auch den Anteilseignern und ihrer Versammlung gegenüber hat wie die übrigen Mitglieder des Vertretungsorgans.

Die sprachlich merkwürdige Gesetzesformel, die die Vorstandsmitglieder, eben unter Einschluß „der neuen Figur Arbeitsdirektor" zu „engstem Einvernehmen" verpflichtet, soll die Integration des Personaldirektors sichern. Er darf und soll nicht von jenen Aufgaben ausgeschlossen werden, die dem Vertretungsorgan als Ganzem obliegen, wie Einberufung der Hauptversammlung oder Aufstellung des Jahresabschlusses. Er verantwortet alles mit, er haftet mit, er kontrolliert und wird mit kontrolliert. Er hat die gleichen Geheimhaltungspflichten wie die anderen; er hat also nicht etwa eine besondere Unterrichtspflicht gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern.

Die Geschäftsordnung, die zur Erfüllung der mitbestimmungsrechtlichen Auflagen auch dort zu erlassen ist, wo das zugrundeliegende gesellschaftsrechtliche Gesetz dies sonst nicht vorschreibt, wird im allgemeinen den einzelnen Direktoren gegenständlich begrenzte Einzelgeschäftsführungsbefugnisse zuweisen. Probleme tauchen dann auf, wenn ein Unternehmen in Wahrheit kein geschlossenes

Ganzes darstellt, sondern nach Sachgebieten oder Produktgruppen gegliedert ist. Hier kann es erforderlich werden, daß mehr als ein Arbeitsdirektor bestellt wird, besonders wenn die Unternehmensteile räumlich weit auseinander liegen.

Fragen, die die Unternehmensführung insgesamt berühren, unterliegen der Entscheidung des gesamten Vorstandes. Alle wesentlichen Entscheidungsfragen also aus einem Ressort, auch aus dem des Arbeitsdirektors, sind von ihm zu beraten und zu beschließen. Die Geschäftsordnung kann über die Beschlußfassung Näheres regeln: sie kann Einstimmigkeit, Mehrheitsprinzip oder Vetorecht vorsehen. Das alles darf den Arbeitsdirektor nicht diffamieren; so darf besonders sich das Vetorecht nicht grundsätzlich gegen sein Votum richten.

In Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder in bergrechtlichen Gewerkschaften können die Gesellschafter den Direktoren Einzelanweisungen geben. Auch sie müssen dabei die gesetzlich geforderte Gleichberechtigung einhalten und dürfen nicht nur das Gebiet des Arbeitsdirektors durch Einzelanweisungen zu allem und jedem von außen lenken.

3 Stilles Wirken

Der Arbeitsdirektor ist nicht der Gegenspieler der anderen Vorstandsmitglieder. Er ist auch in den Montanunternehmen nicht der Beauftragte der Arbeitnehmer; gleichwohl ist er gerade für sie da. Er kann und soll bei allen unternehmerischen Planungen und Entscheidungen dafür sorgen, daß die Belange der Arbeitnehmer von vornherein mitbedacht und nicht dem weiteren Verlauf der Geschäfte überlassen werden: wenn es schiefgeht, wird entlassen und wenn dann noch was übrig bleibt, helfe der Sozialplan. Er soll und kann seine Stimme gegen die Idee erheben, Arbeiter oder Angestellte zu entlassen, damit die Dividende nicht herabgesetzt werden muß.

Das Arbeitsgebiet des Personaldirektors ist sehr vielfältig. Es greift in alle Beziehungen ein, die mit dem Faktor „Arbeitskraft" zusammenhängen. Er ist in vielfacher Weise für die meisten Menschen verantwortlich, die im Unternehmen tätig sind. Zwar sind die Organisationsstrukturen unterschiedlich, aber eine ganze Reihe von Funktionen und Kompetenzen wiederholen sich: Da ist die optimale Leistung zu erzielen. Die ist in ihren Abhängigkeiten von den verschiedenen Arbeitsabläufen, vom Materialfluß, von technischen Anlagen zu beobachten und zu lenken. Bei entsprechenden Planungen muß der Personaldirektor mindestens mitwirken, soll er sein Amt recht ausfüllen können. Die Leistung ist zu kontrollieren und zu bewerten. Innerhalb der durch Gesetz und Tarifvertrag gegebenen Grenzen gibt es für ein Unternehmen eine Fülle von Gestaltungsmöglichkeiten für die verschiedenen Arbeitsbereiche. Und hier sind rechtzeitig die Beteiligungsrechte von Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß oder Gesamtbetriebsrat zu beachten! In der Anfangszeit konnte es wohl in der Montanmitbestimmung noch ge-

schehen, daß hier ein Betriebsrat mangelnde Mitbestimmung monierte und vom Arbeitsdirektor die klassische Antwort bekam: „Die Mitbestimmung bin ich!"

Eben nicht! Der Arbeitsdirektor macht die Mitbestimmung nicht überflüssig; er kann sie aber sehr hemmen oder sehr fördern.

Der Arbeitsdirektor lenkt das Lohnfindungssystem und hat die Gehalts- und Lohnbuchhaltung unter sich. Pünktliche Zahlung hebt die Stimmung. Er überprüft die Personalanforderungen und wirkt mindest bei der Ermittlung des Bedarfs an Auszubildenden mit. Er bzw. sein Ressort macht die Schichtpläne, teilt die Arbeitsgruppen ein, setzt die Schwerbehinderten richtig ein. Die verzweigten Gebiete Arbeitsschutz und Gesundheitsdienst obliegen ihm. Gibt es betriebspsychologische Dienste, gehören sie zum Personalressort. Die Spannweite der Wirkungsfelder reicht über das gesamte Ausbildungswesen, von der klassischen Lehrlingswerkstatt bis zur Fortbildung, Umschulung und Weiterqualifizierung bereits Ausgebildeter.

Das Tarifwesen ist ebenfalls Sache des Arbeitsdirektors. Hier werden Tarifverhandlungen vorbereitet, werden die erforderlichen Übersichten und Statistiken erstellt und geführt. Das ganze strategische Rüstzeug wird hier verfügbar gemacht, und zwar für die Arbeitgeberseite! Die notwendigen Informationen an die Mitarbeiter, die Betriebsvertretungen, die Gewerkschaften und Behörden werden ausgetauscht oder weitergegeben.

Schließlich muß eine Fürsorge eines aufgeklärten Unternehmens entsprechende soziale Betreuung und Beratung, die betriebliche Altersversorgung, in vielen Fällen auch eine Betriebskrankenkasse sichergestellt und organisiert werden. In den großen Unternehmen gibt es auf jeden Fall eine Werksküche, eine Kantine; vielfach werden betriebliche Sport- und Kulturangebote gemacht. Es kann Ferien- und Urlaubseinrichtungen oder die Vermittlung günstiger Gelegenheiten geben. Werkszeitung, das betriebliche Vorschlagswesen und nicht zuletzt der Werkschutz gehören zu den unternehmerischen Aktivitäten, die die betriebliche Ordnung und das Verhalten der Beschäftigten betreffen und beeinflussen.

Hat der Arbeitsdirektor die personellen Angelegenheiten der leitenden Angestellten zu versehen, hat er einen ganz wichtigen Einfluß auf das Wohlbefinden der Leute in den Betrieben und Betriebsabteilungen: er kann für angenehme und kompetente Vorgesetzte sorgen.

4 Was ankommt

So viel der Arbeitsdirektor auch für die Arbeitnehmer seines Betriebs zu tun hat, so sehr er dafür sorgen kann, daß ihre Belange bei der Planung und der gesamten Führung des Unternehmens, bei dem Mitteleinsatz und bei der Förderung der menschlichen Leistung unter menschengerechten Arbeitsbedingungen recht-

zeitig berücksichtigt werden, so wenig wird dieses Wirken im Hintergrund von den Arbeitnehmern im allgemeinen bemerkt. Entsprechende Untersuchungen haben ergeben: zwar verspüren die Beschäftigten die Wirkungen einer humanen oder einer weniger humanen Menschenführung im Unternehmen; sie bemerken aber nicht das Wirken des Zuständigen selbst. Sie können nicht direkt erkennen, was sich denn für sie dadurch geändert hat, daß das Personalwesen nicht mehr vom Techniker oder vom Kaufmann „mitgemacht", sondern von einem eigenverantwortlichen Direktor mit „Kabinettsrang" als neuer eigener „Kernbereich" versehen wird! Auch nicht, wenn oder daß dieser Personalchef neuer Prägung — im Montanmitbestimmungssektor — besonders vom Vertrauen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abhängt. Sie nehmen die Arbeit des Arbeitsdirektors in den Auswirkungen wahr, nicht im Vollzug. Wie denn auch? Sie können ihm ja bei seiner Tätigkeit bei seinen Besprechungen mit seinen Abteilungs- und Büroleitern, bei seinen Betriebsbegehungen, bei seinen Beratungen mit dem Aufsichtsrat, mit den übrigen Direktoren oder mit Gewerkschaften und Behörden nicht über die Schultern sehen.

Historisch ist ein Mißtrauen gewachsen, daß die Arbeitnehmer, die vielfach „abhängig Beschäftigten" von denen „da oben", von allen Vorgesetzten trennt. Und der Vorstand ist da oben. Selten direkt erfahrbar oder auch nur sichtbar. Bemerkbar in mehr oder weniger angenehmen oder bestenfalls gleichgültigen Anweisungen, gefiltert durch Beteiligungseinflüsse der Betriebsvertretungen, und nicht immer sonderlich freundlich portraitiert durch eben diese Vertreter oder durch Gewerkschaftsbeauftragte, die sich ihrerseits nicht selten immer wieder mit eben diesen Vorstandsmenschen herumschlagen müssen. Auch und gerade mit dem Personalchef, dem Arbeitsdirektor und seinen Gehilfen. 45 % der jeweils in den Untersuchungen Befragten hatten gar keine, 24 % eine ungefähre Vorstellung von der Funktion und den Wirkungsmöglichkeiten des Arbeitsdirektors. Die kritische Distanz bleibt; sie besteht auch zu „ihrem Mann im Vorstand".

Ältere Arbeitnehmer betrachten die qualifizierte Mitbestimmung, zu der die „Figur des Arbeitsdirektors" ja gehört, als eine — wenigstens partielle — Erfüllung alter Träume. Die Jüngeren stehen dieser Einrichtung sachlich interessiert gegenüber: was bringt sie mir denn!? Die meisten stehen der Mitbestimmung insgesamt positiv mit der Erwartung gegenüber, daß sie ihre konkrete Lage verbessern kann. Eine wichtige Aufgabe ist hier noch zu erfüllen: realistische Vorstellungen zu vermitteln, die gleich weit entfernt von idealistisch überspannten Illusionen wie von ideologischer Feindseligkeit sind.

VI Voraussetzungen und Erwartungen

1 Der rechte Manager

Der Unternehmer — sei er nun selbständig oder angestellter „Manager" — braucht eine Reihe von Qualitäten und Eigenschaften,die von der Natur nicht eben gleichmäßig unter die Menschen verteilt worden sind. Er muß ausgesprochen risikofreudig sein. Er muß Ideen haben, mindestens bereit und in der Lage sein, sie zu nutzen. Allzuviel Bedenklichkeit bei dieser Nutzung ist seinem Fortkommen und auch dem des Unternehmens nicht sehr dienlich. Eine gewisse Unbedenklichkeit und Bestimmtheit im Auftreten trifft man häufig an; nicht selten wird das Fingerspitzengefühl in die Ellenbogen verlegt. Der Unternehmer muß entschluß- und entscheidungsfähig sein, viel Vorstellungskraft aufbringen, beweglich und energisch sein. Machtausübung darf ihm keine Beschwerden verursachen.

Sieht man sich die Vielfalt der Aufgaben an, die ein Arbeitsdirektor zu versehen und zu verantworten hat, so wird man diese Eigenschaften auch bei ihm voraussetzen müssen. Auch er ist ein sehr vielseitiger und vielbeschäftigter Manager und Unternehmer, der Phantasie, Energie und Umsicht benötigt. Und besonders er muß auch noch mit Menschen umgehen können; ja er soll letzten Endes widersprüchlichen Erwartungen entsprechen. Er soll motivieren, den Leistungswillen fördern, muß Vorbild sein. Er braucht Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick, muß hart und flexibel sein können. Will er auf die Dauer erfolgreich sein, darf er keineswegs nur immer sein Recht und seine Interessen durchsetzen, sondern muß auch die der jeweiligen Partner mit berücksichtigen.

2 Die Erwartungen der einen

Eine Hauptfrage, die die gesamte Diskussion um die qualifizierte Mitbestimmung durchzieht und bestimmt, lautet: Ist der Arbeitsdirektor nun vom Vertrauen nur der Kapital- oder auch der Arbeitnehmervertreter abhängig? Muß er, darf er Gewerkschafter sein? Ist er der Vertrauensmann der Gewerkschaft in der unternehmerischen Wirtschaft, ihr Vorposten gar oder ausschließlich Repräsentant und Erfüllungsgehilfe des Kapitals mit einem irreführenden Etikett?

Die Erwartungen der einen, der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen gehen in die Richtung: Exponent der Mitbestimmung im Unternehmen. So wird auch kommentiert. So lautet ja auch der Titel sowohl des ersten wie des zweiten Mitbestimmungsgesetzes für die Montanindustrie. „Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen" heißt es da! Die Arbeitnehmer haben nach dieser Vorstellung den Betriebsrat, den Gesamtbetriebsrat, den Konzernbetriebsrat als ihr Organ. Dann sitzen sie zu einem Drittel oder zur Hälfte in den Aufsichtsräten. Und schließlich haben sie die Spitze im Vorstand, Spitze des

Eisberges, Spitze der Pyramide, Speerspitze, wie man will. Und besonders das Bestellungsverfahren des Gesetzes von 1951 bestärkt diese Idee.

Gleichwohl ist sie abwegig. Der Arbeitnehmer, der Arbeitgeberfunktionen ausübt (E.J. Geckler, Der Arbeitsdirektor, Heidelberg 1964, S. 13), ist mehr als ein Paradoxon. Er wäre vergleichbar mit der Vorstellung, die Emanzipation der Frau durch Geschlechtsumwandlung zu bewirken. (Eine unter mehr als einem Gesichtspunkt unbehagliche Vorstellung ...) Rolf Spaethen, 1960—1967 Vorsitzender der DAG, bezeichnete diese Idee als eine „Sünde gegen den Heiligen Geist der Mitbestimmung."

Der Arbeitsdirektor ist Unternehmer, auch wenn er zuvor Arbeitnehmer war, auch wenn er von der Gewerkschaft vorgeschlagen und nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt worden ist. Er ist Unternehmer, wie Thomas Becket Erzbischof von Canterbury wurde, obwohl er vom König ernannt wurde, damit er sein Vertrauensmann in der Kirche sei. (Die Enttäuschung führte zum Mord im Dom ...)

Auch die Gewerkschaften, auch die Arbeitnehmer sind nicht selten von „ihrem Mann im Vorstand" enttäuscht. Entweder weil er tatsächlich bei kritischen Entscheidungen beiseite geschoben wird, oder weil er unangenehme Entscheidungen mit fällt, mit trägt, mit vertritt. Tatsächlich kann der Arbeitsdirektor die Interessen der Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse einbringen; er kann vielleicht sogar, wie das immer wieder geschieht, die Schließung eines Werkes verhindern, aufschieben oder die Bedingungen sozialer gestalten. Hat aber der Vorstand entschieden, ist die Sache durch den Aufsichtsrat, der nicht selten die Geschicke eines Unternehmens stärker lenkt, als das Gesetz das vorsieht, dann kann auch der Arbeitsdirektor nicht mehr zurück. Es hat auch wenig Sinn, ein privates Unternehmen, das Gewinn machen muß, um zu existieren, künstlich am Leben — oder zu groß — zu erhalten, wenn es sich am Markt nicht behaupten kann. Im extremen Fall kann eine Scheinfirma daraus werden; und die Arbeitnehmer, die produzieren, was keiner haben will, bezögen letzten Endes Almosen. Sie haben weder einen sicheren noch einen sinnvollen Arbeitsplatz. Auch Unternehmen im Besitz des Staates (des Volkes, im Gemeineigentum etc.), geht es nicht anders. Sie kaschieren und finanzieren das Elend nur mit Steuergeldern.

Etwas ganz anderes sind Betriebe, die Produkte oder Dienstleistungen vorhalten, die notwendig und mindestens sehr nützlich sind, die aber keinen unmittelbaren Gewinn in der Erlebenszeit eines privaten Unternehmens abwerfen können. Es gibt solche Werte im Bereich der Erforschung oder Einführung von Zukunftstechnologien, für die Wiederherstellung und Erhaltung unserer Umwelt, im Gesundheitswesen, im Bildungswesen. Hier muß sich entsprechend den Wertentscheidungen der Wähler und ihrer parlamentarischen Vertretungen die öffentliche Hand schaffend oder fördernd engagieren.

Der Arbeitsdirektor aber, der in gewinnorientierten, am Markt operierenden Unternehmen tätig ist, kann nicht gegen die Gesetze der unternehmerischen Wirtschaft oder so handeln, als sei er Organ eines volkseigenen Betriebs. Wer das von ihm erwartet, überfordert ihn und diskrediert eine Institution, die viel Gutes bewirkt.

3 ... und die der anderen

Von der anderen, der Anteilseigner- oder auch der Arbeitgeberseite wird nicht selten dargetan, der Arbeitsdirektor sei halt das Vorstandsmitglied „für den Faktor Arbeit", aber eben nur im Sinne des Kapitals; er bedürfe — wenigstens nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 des Vertrauens der Anteilseigner und „grundsätzlich" nicht auch der Arbeitnehmervertreter (vgl. bes. Schwark, Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, HBV, Gr. 3, S. 226, mit weiteren Hinweisen). Die Bestellungsentscheidung wird vielfach von einem Personalausschuß vorbereitet, der nicht paritätisch besetzt sein muß, der aber eine Vorauswahl zu treffen und dem gesamten Aufsichtsrat nur noch einen Bewerber vorzustellen pflegt. Das kommt auch den Wünschen der Bewerber auf Diskretion entgegen und sichert — wie bereits die Zusammensetzung des Aufsichtsrats selbst, „der Kapitalseite das bewußte leichte Übergewicht".

Diese Vorgehensweise ist aktien- und mitbestimmungsrechtlich gewiß nicht unbedenklich. Vollends abenteuerlich ist es, es für eine sachgerechte Qualifikationsvoraussetzung zu halten, der Arbeitsdirektor dürfe nur Anteilseigner sein (A. A. Hoffmann, BB 1977, S. 22).

Man wird denen recht geben müssen, die es eher für nicht sachgerecht halten, wenn man den Arbeitsdirektor gegen den erklärten Willen der Arbeitnehmervertreter bestellt (so etwa Fitting/Wlotzke/Wißmann, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz 1976, § 33 Anm. 9). Eine solche Bestellung gegen die Repräsentanten, denen das Gesetz eine starke Stellung im Aufsichtsrat eingeräumt hat, muß sich gegen das Unternehmensinteresse auswirken. Der Arbeitsdirektor benötigt auch die Unterstützung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter. Der Bundestagsausschuß für Arbeit hat in seinem schriftlichen Bericht (S. 9) auf das Mitbestimmungsergänzungsgesetz verwiesen, das wie das Gesetz von 1976 zwar kein besonderes Bestellungsverfahren mehr für den Arbeitsdirektor vorsehe, gleichwohl die Erfahrung vermittle, ein Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitsdirektor und der Arbeitnehmerschaft liege im Interesse des Unternehmens und des sozialen Friedens in den Betrieben. Aufsichtsräte, die sich nicht hieran halten, auch wenn der in Frage kommende Bewerber die notwendigen Qualifikationen besitzt, handeln nicht im Unternehmensinteresse: dies schließt die Belange der Arbeitnehmer, schließlich auch der Allgemeinheit mit ein. Daß die Aufsichtsratsmitglieder rechtlich widersinnig handeln können, kann auch in der Praxis an der Notwen-

digkeit scheitern, daß man die 2/3 Mehrheit ja für alle Vorstandsmitglieder benötigt. Enthalten sich beispielsweise in abgestimmter Weise hinreichend viele Arbeitnehmervertreter bei der Bestellung eines Geschäftsführers oder eines Vorstandsmitgliedes der Stimme, fehlt es an der 2/3 Mehrheit. Dies hat dann schon die Bereitschaft gefördert, über bestimmte umstrittene Sachfragen zu beraten und zu beschließen ... (Beispiel Rank-Xerox, aus Kohl/Schütt, Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung, Köln 1984, S. 98).

Zwar ist der Arbeitgeber nach Wortlaut und Sinn der Gesetze nicht der Vertrauensmann der Gewerkschaft oder der Belegschaft in der Unternehmensspitze, er kann und soll jedoch ihren Belangen dort faktisches Gewicht verleihen. Er bringt sie rechtzeitig ein und benennt Möglichkeiten, sie zu berücksichtigen. Mehr ist nicht zu verlangen; und das ist schon viel.

4 Hoffentlich ungeliebt

Wer sich auf das Abenteuer einläßt, Arbeitsdirektor zu werden, darf so wenig wie ein Bundesliga-Trainer erwarten, geruhsam und harmonisch sein Gewerbe ausüben und seinem Erwerb nachgehen zu können. Vielmehr muß er ein gehöriges Maß an Geduld und Leidensfähigkeit mitbringen, „modern ausgedrückt", sollte „seine Frustrationsschwelle sehr hoch liegen." Ist er nicht geradezu ein Wunder an Konstitution oder doch an Gelassenheit, kann er leicht zwischen den widerstrebenden Erwartungen zerrieben werden. Er soll die Spannung zwischen den Anforderungen der ökonomischen Effizienz und der Humanität im Unternehmen mitverantwortlich austragen und durchhalten.

Alfred Huthoff, bis 1978 im Betriebsrat, dann Arbeitsdirektor der Vereinigten Aluminium-Werke, und damit nach eigenem Bekunden „schlicht und ergreifend Arbeitgeber", hat Recht, wenn er feststellt: „In meinem Vertrag steht nichts davon, daß ich mich wohl fühlen soll." (Die Zeit, 12. 10. 1979, S. 21). Und Heinz Ruhnau, z. Zt. Vorstandsvorsitzender der Lufthansa, hat einmal im Hamburger Abendblatt, „menschlich gesehen", sinngemäß resümiert: er habe hoffentlich in den rund 25 Jahren, die er Führungsfunktionen wahrnehme, nicht zu viel Mühe darauf verwendet, geliebt zu werden. Er werde vielmehr dafür bezahlt, daß man sich an ihm reibe.

Wohlan! „Vorstand, werde hart ..." und „bleibe Mensch ..."

Bleibt noch eine Bemerkung zu den Gewerkschaften, zu deren „Erfindungen" man den Arbeitsdirektor ja rechnen kann. Haben sie welche? Oder ihnen nahestehende Einrichtungen wie die gemeinnützige Friedrich-Ebert-Stiftung?

Bemühungen in diese Richtungen hat es gegeben, zunächst, wie es sich gehört, auf programmatischer Ebene: Ein merkwürdiger, nicht ganz personenunabhängiger Zufall fügte in das Gesellschaftspolitische Programm der Deutschen-Ange-

stellten-Gewerkschaft 1970 und 1972 in den Entwurf Langzeitprogramm der SPD Passagen ein, die eine Anwendung der Mitbestimmungsideen, auch in Form der Beteiligung der Beschäftigten an Aufsichts- und Leitungsorganen in „besondern sozialen Gebilden" wie Verbänden, Gewerkschaften, Stiftungen oder Parteien nahelegten oder vorsahen. In der Ebert-Stiftung konnten die Unterhändler der Beschäftigten nach zähen Verhandlungen erreichen, daß der Gesamtbetriebsratsvorsitzende an den Vorstandssitzungen beteiligt wird — hinzu kommt eine weitgehende personelle Mitbestimmung; in der DAG konnten sich Bundesvorstand und Gesamtbetriebsrat bislang nicht über die Form einer solchen Mitbestimmung, etwa mit Paritätischem Ausschuß und Arbeitsdirektor einigen. Von weiteren Bemühungen oder Erfolgen in der Bundesrepublik hat der Autor keine Kunde.

VII Literaturverzeichnis

Günter Apel, Mitbestimmung. Grundlagen, Wege, Ziele, München 1969.

Wolfgang Däubler, Das Grundrecht auf Mitbestimmung, Frankfurt am Main 1973.

Fitting/Wlotzke/Wißmann, Mitbestimmungsgesetz, Kommentar, München 1976.

Fraenkel, Rätemythos und soziale Selbstbestimmung, Ein Beitrag zur Verfassungsgeschichte der deutschen Revolution, in Beilage zu „Das Parlament",B 14/1972, Bonn.

Edmund Jakob Geckler, Der Arbeitsdirektor, Heidelberg 1964.

Heribert Kohl/Bernd Schütt, Mitbestimmung in der Krise — Krise der Mitbestimmung, Köln 1984.

Emil Schrumpf, Die Montanmitbestimmung, in: Glaubrecht/Halberstadt/Zander, Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Gr. 3, S. 67, Freiburg i. Br. 1977 ff.

E. Schwark, Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976, Gr. 3, S. 221, Freiburg 1977 ff.

Ulrich Spie/Herbert Piesker, Der Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors, Schriften des Betriebsberaters, Heidelberg 1983.

Der Arbeitsdirektor als Personalvorstand aus der Sicht des Betriebsrates

Jürgen Prieß, Hamburg

Übersicht Seite

Im nachfolgenden Beitrag wird es sich im wesentlichen um eine aus persönlicher Erfahrung und aus der daraus resultierenden Meinungsbildung beruhende Themenaufbereitung handeln. Es wird also mehr darum gehen, die eigene Grundeinstellung zur Geltung zu bringen, als Rücksicht auf mögliche Interessenlagen, woher sie auch kommen mögen, zu nehmen.

I Wahlverfahren und Person

Eine besondere Wichtigkeit scheint mir schon bei der Bestellung des Arbeitsdirektors und der tatsächlich gleichwertigen Einbindung in das Vertretungsorgan des jeweiligen Unternehmens zu liegen, deshalb muß man schon mit dem Begriff Arbeitsdirektor recht vorsichtig umgehen, weil auch heute noch diese Bezeichnung unter anderem aus der Montanmitbestimmung möglicherweise negativ, nämlich zu gewerkschaftsnah besetzt ist. Trotzdem halte ich an der Meinung fest, daß Verfahren zur Bestellung des mit Personalaufgaben betrauten Mitglieds eines Vorstandes von dem der anderen Mitglieder abzukoppeln und ähnlich der Montanmitbestimmung ein Verfahren zu schaffen, daß nicht das Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden vorsieht.

Eine Regelung, die den Einigungszwang beinhaltet und den Kooperationsgedanken in sich trägt, könnte für mehr wirkliche Mitbestimmung bei der Besetzung dieser Position sorgen. Für den Widerruf der Bestellung muß nach gleichen Ver-

fahrensgrundsätzen gehandelt werden. Eine solche paritätische Mitbestimmung und die sich aus dem Mitbestimmungsgesetz ergebende Aufgabenzuständigkeit eröffnet zugleich die Chance, daß Personen zu Arbeitsdirektoren bestellt werden, die im besonderem Maße vom Vertrauen der Arbeitnehmerseite getragen sind. Mit einem solchen Vertrauensvotum ausgestattet, muß es für das personalverantwortliche Vorstandsmitglied möglich sein, eine gewisse Mittlerfunktion im Vertretungsorgan der Arbeitgeber wahrzunehmen und als Bindeglied für die Arbeitnehmer im jeweiligen Unternehmen zu fungieren. Falsch wäre es, wenn die Arbeitnehmer die Erwartung haben würden, daß dadurch die Arbeitgeberfunktion eines Personalvorstandes aufgehoben sei und dieses Amt zu einem vorgeschobenen Posten der Arbeitnehmer-Vertretungsorgane umfunktioniert werden könnte. Erwarten kann man jedoch, daß mit der Besonderheit dieser Funktion ein starkes Engagement für die im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer entsteht. Die vielgepriesene soziale Verantwortung darf nicht zum Lippenbekenntnis werden, sondern muß sich im täglichen Handeln und Wirken widerspiegeln!

II Art und Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen

Wenn die Arbeitnehmer und ihre Betriebsräte das Gefühl haben müssen, nur noch Objekt bei Entscheidungsprozessen im Betrieb zu sein, hat ein Personalvorstand das bei der Bestellung in ihn gesetzte Vertrauen verspielt. Genauso falsch wäre es, wenn der Versuch unternommen würde, die Personalarbeit über ein starres, bürokratisches, zentralistisches Organisationskonzept zu bewältigen. Ein sich selbst überlassener Bürokratismus, ein Denken nur noch in der Bandbreite von standardisierten Vorschriften muß Personalarbeit im eigentlichen Sinn des Wortes zum Erliegen bringen. Tatsächlich und täglich erneut muß der Versuch unternommen werden, Personalführung nicht im Dschungel komplizierter, arbeitsgesetzlicher Vorschriften, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen auf der einen und den gesteckten Unternehmenszielen sowie den schwer zu definierenden Arbeitnehmerinteressen auf der anderen Seite verschwinden zu lassen. Hier wird es wichtig sein, eine gesunde Mischung aus Theorie und Praxis zu wählen, um akzeptable breit getragene Ergebnisse im Personalführungsbereich zu erzielen. Im Widerstreit von Absichten und Meinungen kommt der Funktion des Personalvorstandes eine besondere Bedeutung zu, nämlich die Verpflichtung, die ihm bekannten Belange der Arbeitnehmer in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß mit einzubringen und auf deren Berücksichtigung bei der Gesamtentscheidung hinzuwirken.

III Arbeitsdirektor und Betriebsrat

Dabei ist er natürlich ebenso aufgerufen, Lösungsansätze zu unterbreiten und in Abstimmung mit den Betriebsräten die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Aus dieser schwierigen Mittlerrolle können wir den Personalvorstand nicht entlassen, weil nur so die argumentative Einflußnahme auf Entscheidungen des Gesamtvorstandes möglich ist. Daraus ergibt sich aber auch die zwingende Notwendigkeit einer vertrauensvollen und rechtzeitigen Beteiligung der Arbeitnehmer durch ihre Vertretung bei unternehmerischen Planungsvorhaben, die den Personalbereich berühren. Das wiederum setzt voraus, daß im Zusammenwirken zwischen dem Vorstandsressort Personal und den Arbeitnehmervertretungsorganen eine selbstverständliche, frei von Klischee-Vorstellungen behaftete Zusammenarbeit besteht.

Die Initiative für ein solches Konzept der partnerschaftlichen Zusammenarbeit muß nicht notwendigerweise von den Personalleuten ausgehen, sondern kann ebensogut von den Betriebsräten herbeigeführt werden. Im Spannungsfeld sozialer Beziehungen wird sich auch eine solche Zusammenarbeit nicht konfliktfrei gestalten, weil das Austragen von Interessenunterschieden und Interessengegensätzen ein konfliktreicher Bestandteil demokratischer Entscheidungsbeteiligung im Betrieb ist. Das Bemühen um Zusammenarbeit darf die Fähigkeit zur sachbezogenen Konfrontation nicht ausschließen. Kontroversen können aber kleiner gehalten werden, wenn das Wissen über die zu bewältigenden Aufgaben im Unternehmen durch den Arbeitsdirektor zeitig und in ihren möglichen Auswirkungen mit den Arbeitnehmervertretern beraten wird. Bei einem solchen Zugang zu Informationen aus erster Hand wird es leichter möglich sein, Lösungsansätze anzudenken und aufzuzeigen, um dann vielleicht einmal auch bis dahin ungewohnte Entscheidungswege zu gehen. Die Möglichkeiten aus einer neuen Sicht, neue Wege gemeinsam zu gehen, können sich nur aus einem solchen Aufgabenverständnis ergeben und dürfen nicht durch von außen kommende Interessenzwänge in die Nullrichtung gebracht werden.

Ein Personalvorstand, der seine Informationsverpflichtung umfassend begreift und innerlich eine Beteiligungspflicht der Arbeitnehmer bejaht, wird es leichter haben, den Wandel der Interessen der Beschäftigten mit den wirtschaftlichen Gegebenheiten des Betriebes in Einklang zu bringen.

Bedeutsame Widersprüche zwischen dem sozial Machbarem, den Kosten, den Unternehmenszielen und den Marktnotwendigkeiten lassen sich bei ein wenig mehr Demokratie und einer uneingeschränkten Diskussionsbeteiligung leichter auflösen oder mindestens weniger bedeutsam erscheinen.

Einen hohen, nicht zu unterschätzenden Stellenwert bei der Kooperationsbereitschaft zwischen dem Arbeitsdirektor und der betrieblichen Interessenvertretung muß auch dem Verhandlungsklima beigemessen werden.

Die häufig nicht unproblematische Zusammenarbeit steht oft im direkten Zusammenhang des persönlichen Miteinanders. Auf beiden Seiten ist nicht selten ein Feindbildverhalten festzustellen, daß die praktische Zusammenarbeit infolge ideologischer Festlegung erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht. Um eine Loslösung von überholten ideologischen Denkschablonen zu erreichen und zu einer Bereitschaft gegenseitiger Fairness zu kommen, muß insbesondere der Arbeitsdirektor deutlich werden lassen, daß er den Betriebsrat für ein Stück betriebliche Selbstverständlichkeit hält. Die Achtung vor der Persönlichkeit und der Meinung des anderen spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. In einer Atmosphäre gewisser Zwanglosigkeit und des Nichttaktierens wird die Atmosphäre von Hierarchiedenken und Autoritätsverliebtheit. Es ergibt sich wie von selbst, daß in einem solchen Verhandlungsklima schwierige Problemstellungen leichter gelöst werden können, ohne daß sich anschließend die Frage nach dem Verlierer stellt. Wenn auch über solche Wege eine intensive Einbindung des Betriebsrates in die Entscheidungsprozesse über unternehmenspolitische Fragen durch den Arbeitsdirektor erfolgt, kann das als ein wesentlicher Baustein für die Erreichung von Unternehmenszielen angesehen werden. Die dadurch erzeugte Betriebsverbundenheit wird sich positiv auf andere Vorgänge im Unternehmen auswirken und eine auch Mitarbeiter orientierte Unternehmenspolitik spürbar werden lassen.

Wenn sich eine Zusammenarbeit der Betriebspartner wie vorgenannt gestaltet, also in relativ ruhigen Bahnen verläuft, ist eine nach innen gerichtete größere Informationsnotwendigkeit gegeben. Die Arbeitnehmer im Betrieb müssen über die Verhandlungsabläufe sehr viel umfangreicher informiert werden, als es vielleicht bei spektakulären ablaufendem „Miteinander" der Fall wäre.

IV Arbeitsdirektor und Gesamtvorstand

Gleiches gilt für die Unterrichtung des Gesamtvorstandes durch den Arbeitsdirektor. Neben allen Sachinformationen muß auch eine Übertragung des Verhandlungsklimas stattfinden. Eine aus meiner Erfahrung nicht zu unterschätzende Problematik, weil das einmal Erreichte sehr leicht als Selbstverständlichkeit hingenommen wird. Die gleichgewichtige Einbindung des Arbeitsdirektors in einen Gesamtvorstand, der sich als Team versteht, muß ausreichen, um eine Vertrauensebene für das Machbare in einem Unternehmen zu schaffen.

Wenn sich ein solches Team aber als ein Entscheidungsgremium verstehen sollte, in dem die Arbeitnehmerauffassungen besondere Einlaßbedingungen bedürfen, kann eine kooperative Zusammenarbeit nicht entstehen. Was dabei herauskommt, ist eine Unternehmensführungspolitik, die für die Beschäftigten undurchsichtig als von oben verordnet angesehen werden muß und als die einzige mögliche Lösung angeboten wird.

In der Belegschaft und ihren Betriebsräten wird man dafür zwangsläufig keine Begeisterung finden, weil sie sich aus der Unternehmensmitgestaltung ausgeschlossen fühlen. Der Erfolg wird eine allgemeine Interessenlosigkeit bei einem großen Teil der Beschäftigten und ihren Führungskräften sein. Notwendigerweise verbinden die Betriebsräte gerade deshalb die Zuammenarbeitsgestaltung mit der Person des Arbeitsdirektors. Wir erwarten eine entsprechende Durchsetzung im Gesamtvorstand, damit Beteiligungswege gefunden werden, die die Unternehmenspolitik und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer nicht nur im Machtbereich der Vorstände läßt. Die Forderung nach mehr direkter Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen und Mitverantwortung im Betrieb gehört so gesehen mit zu den Kernbereichsaufgaben des Arbeitsdirektors.

Niemand kann heute mehr erwarten, daß sich die Arbeitnehmervertreter an den Rand des Betriebes drängen lassen, um von dort aus dem Betriebsgeschehen zuzusehen.

V Beschäftigungsorientierte Personalpolitik

Ein weiterer Schwerpunkt in der Aufgabenstellung liegt angesichts der heutigen Geschäftsproblematiken in den Betrieben und dem Millionenheer der Arbeitslosen in der Bundesrepublik in einer planvollen Belegschafts- und Beschäftigungspolitik mit dem Resultat größtmöglicher Arbeitsplatzsicherheit. Auf diesem Feld hat der Arbeitsdirektor eine Personalpolitik zu leisten, die sowohl der Erreichung der wirtschaftlichen Zielsetzungen als auch den Interessen der Arbeitnehmer dient. Als Träger personalpolitischer Entscheidungen muß er versuchen, ein möglichst weitgehenden Konsenz zwischen den naturgemäß konkurrierenden Zielen und Interessen der Verhandlungspartner zu erzielen. Die rechtzeitige innerlich gewollte Einbeziehung und wirksame Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Vorfeld personalpolitischer Entscheidungen ist unumgänglich. Das gilt insbesondere dann, wenn es um die Verringerung von Personalkapazitäten, aber auch dann, wenn es um eine generelle Personalplanung geht.

Veränderungen der betrieblichen Aufgabenstruktur, die die unterschiedlichsten Auswirkungen auf den Personalbedarf haben, können nur gemeinsam zur Lösung geführt werden, wenn möglichst viele Interessenstandpunkte Berücksichtigung gefunden haben.

Angesichts vielfältiger Strukturwandlungen in nahezu allen Bereichen eines Unternehmens muß die umfassende und rechtzeitige Beteiligung der Betriebsräte und damit das Suchen nach sozialverträglichen Lösungen zum Thema Nr. 1 der betrieblichen Personalverantwortlichen werden.

Um möglichst viele Lösungsansätze und Umsetzungsmaßnahmen in Erwägung ziehen zu können, gehört es auch zur Funktion des Arbeitsdirektors schon im Vorfeld der Notwendigkeit solcher innerbetrieblichen Personalstruktur-Veränderungen Möglichkeiten ihrer Bewältigung aufzuzeigen. Die unabhängig von Hierarchiestufen betriebene Qualifizierungserhöhung der Beschäftigten, Versetzungen auf Dauer oder unter Befristungsgesichtspunkten, die Umsetzung auf andere Tätigkeitsbereiche, An- und Umlernprogramme, eine abgestimmte Personalbedarfsanalyse, die zeitweise Einführung von Kurzarbeit, eine andere Verteilung der Arbeitszeit könnten zu Maßnahmeprogrammen in Übereinstimmung mit den Betroffenen rechtzeitig abgestimmt werden.

Hier gilt es auch Wege zu finden, die das duale Vertretungsprinzip von Arbeitnehmern berücksichtigen und die dennoch Lösungen zulassen, die sowohl gewerkschaftliche Grundsätze als auch die betrieblichen Belange in Einklang bringen. Deshalb gehört es auch zu den besonderen Aufgaben eines Personalvorstandes, die tariflichen Gestaltungsinteressen der zuständigen Gewerkschaften mit in solche Gesamtüberlegungen einzubeziehen. Die gestalterische Einflußnahme von Arbeitnehmervertretern und den Gewerkschaften lassen es möglich erscheinen, krasse Formen von Konfliktauseinandersetzungen zu vermeiden und in der Regel zu gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

Der Verlauf solcher Aushandlungsprozesse hängt im wesentlichen von der Nutzung der zugelassenen Handlungsspielräume für den Arbeitsdirektor einerseits und dem partnerschaftlichen Verhandlungswollen andererseits ab.

Wenn Intentionen der Belegschaft und/oder der Gewerkschaften Berücksichtigung finden, kann das auch im Interesse des Unternehmens und des sozialen Friedens in den Betrieben sein. Es entspricht auch dem Mitbestimmungsgedanken, wenn zwischen dem Arbeitsdirektor und den Arbeitnehmern ein Vertrauensverhältnis besteht, aus dem letztlich die Grundlagen für ein solches Miteinander bei Grundsatz und bei Tagesfragen entsteht. Deshalb kommt es auch sehr wesentlich darauf an, daß im Bereich der Personalverantwortung eine personelle Konstellation geschaffen wird, die unter Berücksichtigung von fachlichen Schwerpunkten dem hohen Anspruch einer Vertrauensbasis genügt. Als sehr hilfreich hat sich hier eine übersichtliche Organisationsgliederung und eindeutige Kompetenzzuweisung in den Funktionen und Stellen der durch den Arbeitsdirektor geführten Personalwirtschaft erwiesen.

VI Organisation und Aufgabenfelder des Personalbereiches

In der betrieblichen Praxis kann dadurch eine sehr individuelle Personalbetreuung stattfinden und dennoch eine gleichgerichtete Behandlung bei personalpolitischen Entscheidungen erfolgen. Im Wechselspiel von Vertrauen und Kontrolle

ist es dem Personalvorstand möglich, seine Zielvorstellung von Personalführung und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat unter Berücksichtigung der fortwährenden Veränderungen im unternehmens- und gesellschaftspolitischen Bereich weitestgehend zu erreichen. Da die ständig fortschreitenden Technisierungen und Veränderungen in den Unternehmensorganisationen zu starken Veränderungen in der Qualifikationsabforderung bei den Beschäftigten führen, gewinnt auf der einen Seite die Personalbeschaffung und auf der anderen Seite die betriebliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeit zunehmend an Bedeutung. Aus der Sicht des Betriebsrates liegt hier für den Arbeitsdirektor ein sozialpolitisches Betätigungsfeld, um eine anforderungsgerechte Personalweiterbildung auszugestalten. Vorhandene Grundausbildungen und die Berufserfahrungen müssen durch ein gezieltes und umsetzbares permanentes Weiterbildungsangebot so ergänzt werden, daß die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, den betrieblichen Wandlungsprozessen zu folgen.

Die Weiterbildungsinhalte müssen ohne Hierarchiegrenzen in Anlehnung an den tatsächlichen Bedarf und nach der Mitarbeiterstruktur ausgestaltet werden. Die entsprechenden Programme müssen vorausschauend zielgerecht entwickelt und methodisch richtig, d.h. auch durch den in Frage kommenden Mitarbeiterkreis akzeptierbar gemacht werden.

Wenn für Beschäftigte solche Qualifizierungsangebote vorhanden sind, wird sich auch daraus die Perspektive für die Zukunft ableiten lassen. Die Sorge um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und damit möglicherweise auch um die Grundlage der eigenen Existenz kann bei einer akut empfundenen Bedrohung so übermächtig werden, daß sich die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen technologischen Entwicklungen in Ablehnung umkehrt.

Weiterbildung kann aus der Personalverantwortung nicht nur aus der Sicht der fast spezifischen Wissensvermittlung gesehen werden, sondern muß auch den Aspekt der Personalförderung und Mitarbeitermotivation betrieben werden.

Die Vorbereitung und ergänzende Wissensvermittlung für neue Aufgabengebiete muß ebenso rechtzeitig wie aufgabengezielt angeboten werden, ohne daß dem Betroffenen die Eigeninitiative für die eigene Weiterentwicklung gänzlich abgenommen wird. Wenn diesem Umstand Rechnung getragen wird, ist zugleich für mehr Chancengleichheit bei notwendigen Nachbesetzungen von Arbeitsplätzen im innerbetrieblichen Arbeitsmarkt gesorgt. Darüber hinaus bieten sich durch eine solche Vorgehensweise Lösungsalternativen zur Deckung des Personalbedarfs an und können in eine notwendige Personalentwicklungsplanung eingebaut werden.

Die Erwartungshaltung der Betriebsräte an den Arbeitsdirektor ist natürlich auch hier geprägt von dem Selbstverständnis einer gesetzmäßigen Beteiligung,

die unter den schon zuvor behandelten Gesichtpunkten der Kooperation geschehen muß.

Eingebunden in die betriebliche Personalpolitik kommt dem Feld einer gerechten nachvollziehbaren Entgelt- und Tarifpolitik eine besondere Bedeutung zu. Das von dem Unternehmen für die geleistete Arbeit gezahlte Entgelt kann nicht nur unter dem Gesichtpunkt der Sicherung der Existenzgrundlage gesehen werden, sondern ist insbesondere auch ein Instrument für Leistungsbereitschaft, Betriebsverbundenheit und Arbeitszufriedenheit. Die Aufzählung der Entgelt- und Sozialbedingungen eines Unternehmens muß stimmig sein, wenn der Grundsatz richtig ist, daß aus guten Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit automatisch Leistung für das Unternehmen erwächst. Allerdings ist der Gestaltungsfreiraum für den Arbeitsdirektor in diesen Fragen stark eingeschränkt, weil zum einen ressortübergreifende Probleme abgestimmt werden müssen und zum anderen eine sehr ausgeprägte Mitgestaltung bei den Verbänden verankert ist.

Unsere Erwartungshaltung geht dennoch in die Richtung einer verständnisvollen Wertung der Arbeitnehmerargumente unter Berücksichtigung der sozialpolitischen Entwicklung und der vorgenannten Thesen des Leistungsgedanken. Zu den bisher nicht abgehandelten Kernbereichsaufgaben und Funktionen des Arbeitsdirektors gehören u. a. noch so wichtige Bereiche wie Arbeitssicherheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebsärztlicher Dienst, betriebliche Information, betriebliche Sozialeinrichtungen usw., um nur noch einige Oberbegriffe zu nennen. Die gesetzlich verankerte Ausgestaltung unter Berücksichtigung der abgestuften Beteiligungsformen setzt aber auch hier immer wieder die kooperative Einstellung beider Seiten voraus. Jedenfalls dann, wenn man unnötige Reibungsverluste und zeitliche Verzögerungen vermeiden will.

Ganz generell gesehen muß das personalverantwortliche Vorstandsmitglied seine Aufgaben und Funktionen dem zu beobachtenden Wertewandel in der Personalarbeit einer ständigen Anpassung unterziehen, um letztlich dem momentan geltenden Zeitgeist gerecht werden zu können. Im notwendigen betrieblichen Miteinander sind Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Handlungsfreiheit unverzichtbare Grundlagen, um das Vertrauen der ihm anvertrauten Belegschaften und ihren Vertretungen zu behalten bzw. zu gewinnen. Die ständige Auseinandersetzung um Ziele und Aufgaben unter Berücksichtigung der Handlungsspielräume gehört zum Tagesgeschäft des Personalbereichs. Wir als Verhandlungspartner brauchen Antworten und Handlungen, die uns überzeugen, ehe wir daran denken können, Verhandlungsergebnisse im Auftrag unserer Kolleginnen und Kollegen zu akzeptieren. Lösungen, die uns vertretbar erscheinen, werden wir mit entsprechender Überzeugung im Betrieb darstellen. Im Rahmen der Aufgabenbeschreibung und der Notwendigkeit des beschriebenen kooperativen Verhandlungsstils wird es auch für so gepoolte Betriebspartner keine leichte Aufgabe sein, die naturgemäß oft sehr unterschiedlichen Interessen gemeinsamen Lösungen zuzuführen.

Der Weg der rechtzeitigen Arbeitnehmerbeteiligung an der inneren Gestaltung des Unternehmens wird nicht frei von Rückschlägen sein. Sich davon aber nicht entmutigen zu lassen, wird auch Aufgabe des Arbeitsdirektors in seinem Führungsbereich sein.

Die betriebliche Ordnung ist auf den partnerschaftlichen Dialog angewiesen. Wenn ein Arbeitsdirektor so an die Bewältigung seiner Aufgaben und Ausfüllung seiner Funktion herangeht, dann gibt es aus der Sicht der Betriebsräte keine Anzeichen dafür, daß das Ressort-Personal an Bedeutung verliert. Da ich eingangs gesagt habe, daß es sich um eine auf persönliche Erfahrung beruhende Themenaufbereitung handelt, will ich am Schluß auch nicht verschweigen, daß ich eine solche Zusammenarbeit kennengelernt und als zeitgemäßes Miteinander empfunden habe.

C Tarifpolitik und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aus betriebswirtschaftlich-politologischer Sicht

Prof. Dr. Günter Dlugos, Berlin
Dr. Wolfgang Dorow, Berlin
Frank C. Danesy, Berlin

Übersicht Seite

I Die Unternehmung als Zweckgebilde und die Unternehmungsmitglieder

Unternehmungen werden gegründet, um Zwecke zu erfüllen. Die **konstitutiven Zwecke** der Unternehmung bestehen in der Versorgung unternehmungsexterner Aktoren mit Realgütern und unternehmungsinterner Aktoren mit Nominalgütern. Die mit Realgütern zu versorgenden unternehmungsexternen Aktoren sind andere Unternehmungen, private oder öffentliche Haushaltungen. Die an Nominalgütern interessierten unternehmungsinternen Aktoren sind die **Unternehmungsmitglieder.** Aus der Sicht dieser Funktion stehen die zwei konstitutiven Zwecke der Unternehmung in einer Zweck-Mittel-Beziehung. Die Deckung des eigenen Bedarfs an Nominalgütern ist Zweck, Mittel ist die Beteiligung an der Deckung fremden Bedarfs an Realgütern.

Unternehmungsmitglieder sind **Mitarbeiter,**[1] die in dieser Funktion Arbeitsleistungen einbringen, und **Eigenkapitalgeber,** die Kapitalnutzungsmöglichkeiten mit Haftungszusagen bereitstellen. Arbeitsleistungen einbringende und zugleich auch am Kapital beteiligte Aktoren vereinigen beide Unternehmungsmitgliederfunktionen auf ihre Person.

Unter rechtlichem Gesichtspunkt sind zwei Mitarbeiterfunktionen zu unterscheiden: Arbeitgeber und Arbeitnehmer. **Arbeitgeber** beschäftigen Arbeitnehmer, ihnen steht das Weisungsrecht zu. **Arbeitnehmer** leisten rechtlich unselbständige, weisungsgebundene Arbeit. Welche Mitarbeiter als Träger der Arbeitgeberfunktion und welche Mitarbeiter als Träger der Arbeitnehmerfunktion einzustufen sind, ergibt sich aus der Rechtsordnung und aus speziellen Regelungen der Unternehmungsverfassung.

In Abhängigkeit von der Rechtsform der Unternehmung sind im wesentlichen zwei Eigenkapitalgeberfunktionen zu unterscheiden: Eigentümer-Unternehmer und Anteilseigner. **Eigentümer-Unternehmer** sind Inhaber von Personenunternehmungen; sie sind aufgrund rechtlicher Regelungen zugleich Arbeitgeber. **Anteilseigner** halten Anteile des Eigenkapitals von Unternehmungen in der Rechtsform einer juristischen Person; sind sie zugleich Mitarbeiter der Unternehmung, so können sie entweder Arbeitgeber oder Arbeitnehmer sein.

Die zur Differenzierung der unternehmungsinternen Aktoren verwendeten Ausdrücke kennzeichnen auch im folgenden Personen in ihrer Eigenschaft, Träger einer bestimmten Funktion in der Unternehmung zu sein.

II Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Kontrahenten individueller und kollektiver Austauschbeziehungen

Zweckaussagen und Mittelaussagen als Bestandteile von Zielsystemen werden im Rahmen von Austauschbeziehungen zu **Forderungen und Leistungszusagen,** denen Leistungszusagen und Forderungen der Austauschpartner gegenüberstehen[2].

Mitarbeiter fordern gemäß ihrer Zweckaussage — unabhängig von ihrer speziellen Mitarbeiterfunktion — Nominalgüter und stellen als Äquivalente für ihre Einnahmen-Arbeitsleistungen zur Verfügung. Neben diesen konstitutiven Forderungen und Leistungszusagen lassen sich auf der Grundlage empirischer Forderungsergebnisse,[3] hilfsweise über den Weg der Deduktion, komplementäre Forderungen ableiten. So haben Mitarbeiter auch ein Interesse an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, an Selbstverwirklichungs- und Patrizipationsmöglichkeiten und stellen Anforderungen an die technischen und sozialen Bedingungen, unter denen sie ihre Arbeit leisten.

Den Forderungen und Leistungszusagen der Mitarbeiter stehen spiegelbildlich die Leistungszusagen und Forderungen jener Aktoren gegenüber, die die Funktion des **unternehmungsinternen Kontrahenten** wahrnehmen. Für die Arbeitnehmer ist der unternehmungsinterne Kontrahent der Arbeitgeber. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind die Kontrahenten der Austauschbeziehung auf **individueller Ebene,** wobei auf der Arbeitnehmerseite vielfach unternehmungsinterne Arbeitnehmervertretungen als Verhandlungspartner fungieren.

Auf **kollektiver Ebene** vertreten Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften die Forderungen und Leistungszusagen ihrer Mitglieder. Sie schließen Verträge über Forderungen und Leistungszusagen ab, ohne daß jedoch auf dieser Ebene die den Forderungen und Leistungszusagen zugrunde liegenden Güter ausgetauscht werden. Die Beziehung umfaßt wesentliche Elemente einer Austauschbeziehung, bleibt aber infolge der Ausgliederung des korporalen Aktes unvollständig.

Die zwischen den Koalitionen und ihren Mitgliedern bestehende **individuell-kollektive** Beziehung stellt dagegen wiederum eine vollständige Austauschbeziehung dar. Die Mitglieder leisten finanzielle Beiträge und fordern von ihrem Verband Unterstützung und Vertretung ihrer Interessen. Hierzu gehören Vertragsabschlüsse auf kollektiver Ebene zur Sicherung der individuellen Forderungen und finanzielle Unterstützungen in Arbeitskämpfen.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

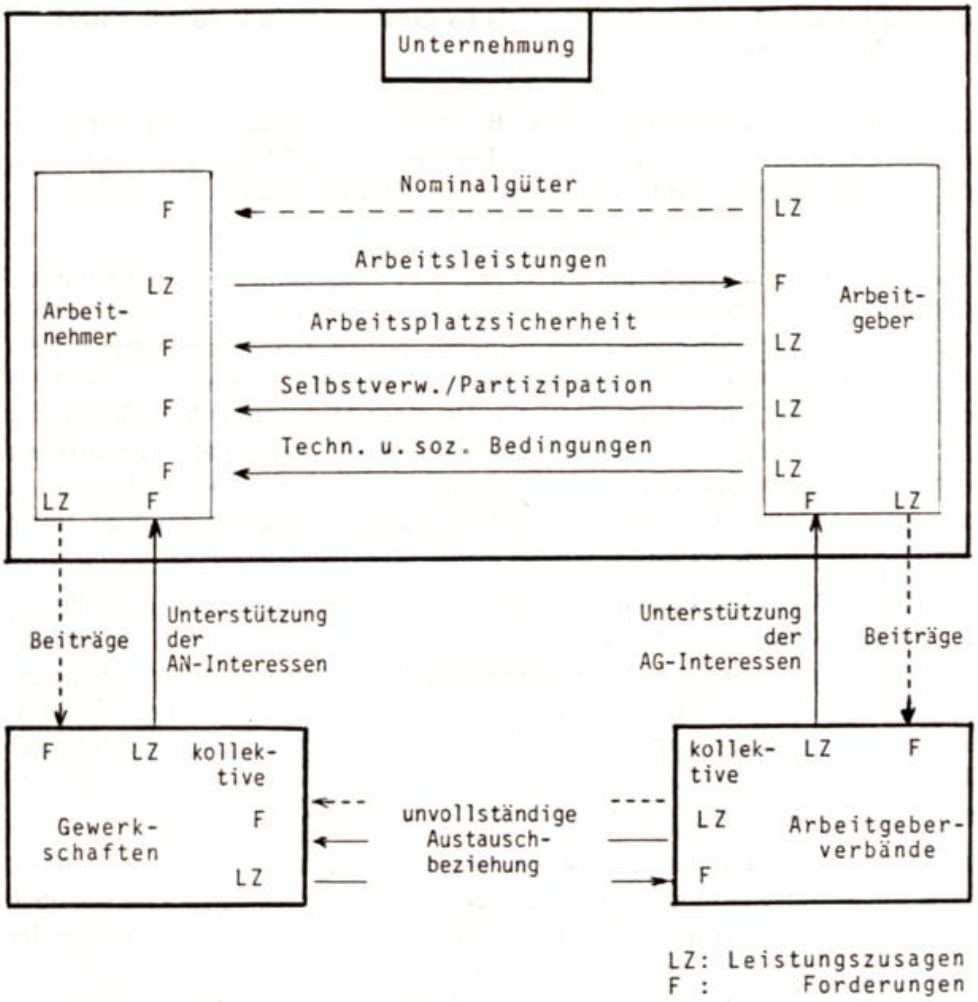


Abb. 1: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

III Konfliktfreie und konfliktäre Interaktion

Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung auf individueller Ebene wird durch den Arbeitsvertrag begründet, dessen Gestaltungsmöglichkeit durch rechtliche Regelungen, durch Tarifverträge auf kollektiver Ebene und vielfach durch Vereinbarungen mit unternehmungsinternen Arbeitnehmervertretungen begrenzt wird. Innerhalb dieses Rahmens steht dem Arbeitgeber die Konkretisierung der Pflichten des Arbeitnehmers durch Weisung zu. Die Ausübung des Weisungsrechtes dient der Koordination der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung.

Die Koordination kann als **konfliktfreie Interaktion** der Kompetenzzuteilung und Kompetenzübernahme, der Zuteilung und Übernahme von Aufgaben sowie der unterstützenden Einweisung und Anleitung am Arbeitsplatz erfolgen. Konfliktfreie Interaktionen können auch zwischen dem Arbeitgeber und der unternehmungsinternen Arbeitnehmervertretung beispielsweise in Form wechselseitiger Information, Anhörung und Beratung ablaufen. Derartige Interaktionen konfliktfreier Art können sich auch zwischen den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften und auch zwischen diesen Institutionen auf der einen Seite und ihren Mitgliedern auf der anderen Seite vollziehen.

Die Koordination verläuft als **konfliktäre Interaktion,** wenn auf der individuellen Ebene unvereinbare Forderungen und Leistungszusagen aufeinandertreffen und weder durch Anpassung noch durch Abbruch der die Zielrealisation gefährdenden Beziehung reagiert wird (Grundzielrevision). In diesem Fall wird versucht, die Koordination über Sicherungsaktivitäten zu erreichen, denen die Arbeitnehmer ihrerseits u.U. Sicherungsaktivitäten entgegensetzen, um die Gefährdung der Realisation ihrer Ziele abzuwenden. Konfliktäre Interaktionen können auch auf den anderen unterschiedenen Ebenen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ablaufen.

Die konfliktfreien Interaktionen sind in erster Linie unter **koordinationstechnologischem Aspekt**[4] zu analysieren. Die Analyse der konfliktären Interaktionen ist dagegen unter **koordinationspolitischem Aspekt** vorzunehmen, mit dem Fragen der Erkennung und Handhabung von Konflikten unter Machteinsatz in den Vordergrund rücken. Für die Analyse beider Interaktionsarten ist darüber hinaus der **wirtschaftliche Aspekt** von besonderer Bedeutung, der die finanziellen Auswirkungen der Interaktionen hervorhebt. Die Integration des wirtschaftlichen und des politologischen Aspektes ist Anliegen des betriebswirtschaftlich-politologischen Untersuchungsansatzes[5]. Der diesem Ansatz zugrunde liegende **Realitätsausschnitt** umfaßt die konfliktären Interaktionen des gesamten Unternehmungssektors und schließt damit auch die konfliktären Interaktionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ein.

IV Die zwei Ursachen der Konfliktentstehung

Den individuellen Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, den individuell-kollektiven Austauschbeziehungen zwischen den Verbänden und ihren Mitgliedern und den kollektiven unvollständigen Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften liegen wechselseitige Forderungen und Leistungszusagen und damit wechselseitige **Erfüllungserwartungen** zugrunde. Werden Konflikte als Gegensätzlichkeiten latenter (beidseitig unbewußt), potentieller (einseitig bewußt) oder manifester (beidseitig be-

wußt) Art zwischen Personen oder Personenmehrheiten definiert[6], so sind Austauschbeziehungen konfliktär, wenn die Kontrahenten unterschiedliche Auffassungen von den wechselseitigen Forderungen und Leistungszusagen haben. Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Konflikthandhabung ist die detaillierte Ermittlung nicht von weitläufigen, sondern von den unmittelbaren, im Individualbereich der Kontrahenten angesiedelten Konfliktursachen.

Eine über rationale Zielsetzungsprozesse[7] angebahnte Austauschbeziehung besteht für jeden Austauschpartner in der aus seiner Sicht als optimal bestimmten Alternative. Diese gewinnt er aufgrund der Amalgamation und des Vergleichs der Werte, die er den je Alternative und je Forderung und Leistungszusage erwarteten Konsequenzen zuordnet. Grundlage der Entscheidungen über die Aufnahme und Aufrechterhaltung von Austauschbeziehungen sind demzufolge **Konsequenzenerwartungen** und **Konsequenzenbewertungen.** Ersteren können individuelle Erfahrungen oder allgemeine Aussagen über Regelmäßigkeiten zugrunde liegen, letztere stellen wertende Abbildungen der real erwarteten Konsequenzen im subjektiven Wertsystem dar. Demgemäß kann die Analyse der Entstehung von Austauschkonflikten auf die Überprüfung von zwei und von nur zwei Konfliktursachen begrenzt bleiben: Die nachteilige Realisation erwarteter Konsequenzen und die nachteilige Veränderung der Konsequenzenwerte (Abbildung 2). Der Konfliktdefinition folgend, können diese Ursachen latenter, potentieller oder manifester Art sein.

Die **nachteilige Realisation erwarteter Konsequenzen** kann sowohl in der unzureichenden Erfüllung eigener Forderungen als auch in der überhöhten Inanspruchnahme eigener Leistungszusagen durch den Austauschpartner bestehen und entweder Folge einer Fehleinschätzung oder vom Austauschpartner nicht eingehaltener Zusagen sein. Beispielsweise wird dem Arbeitnehmer eine freiwillige Gratifikation in der von ihm erwarteten Höhe oder der Lohn in der vereinbarten Höhe nicht gezahlt, das Ausmaß der abverlangten Arbeitsleistung erweist sich höher als erwartet oder wird höher als vereinbart angesetzt. Für den Arbeitgeber kann die Austauschbeziehung konfliktär werden, weil die geforderte Arbeitsleistung nicht im erwarteten oder ihm zugesagten Umfang erbracht wird, weil die begrenzt zugestandene Entscheidungsbeteiligung exzessiver als erwartet oder zugesagt genutzt wird.

Die zweite Ursache eines Austauschkonfliktes ist die **nachteilige Veränderung angesetzter Konsequenzwerte,** die ebenfalls zu einer unzureichenden Erfüllung eigener Forderungen oder zu einer überhöhten Inanspruchnahme eigener Leistungszusagen führt. Die Gründe sind hierfür jedoch entweder ein geändertes Anspruchsniveau oder allgemeine Wertänderungen[8]. Für den Arbeitnehmer kann die Austauschbeziehung konfliktär werden, weil der vereinbarte Lohn nicht mehr seinem Anspruchsniveau oder den gestiegenen Lebenshaltungskosten entspricht, weil es ihm altersbedingt schwerfällt, die zugesagte Arbeitsleistung zu

(1) Unmittelbare Ursachen der Konfliktentstehung:	Nachteilige Realisation erwarteter Konsequenzen		Nachteilige Veränderung angesetzter Konsequenzenwerte	
(2) differenziert nach Austauschkomponenten:	unzureichende Erfüllung eigener Forderungen	überhöhte Inanspruchnahme eigener Leistungszusagen	unzureichende Erfüllung eigener Forderungen	überhöhte Inanspruchnahme eigener Leistungszusagen
zurückführbar auf (3) interne:	eigene Fehleinschätzung		geändertes eigenes Anspruchsniveau	
(4) externe: Gegebenheiten	vom Kontrahenten nicht eingehaltene Zusagen		allgemeine Wertänderungen	

erbringen oder weil die Arbeitsmoral allgemein gesunken ist. Für den Arbeitgeber kann eine nachteilige Veränderung der Konsequenzwerte aus der Erhöhung seines Anspruchsniveaus hinsichtlich der zu fordernden Arbeitsleistungen oder aus einer allgemein gestiegenen Arbeitsmoral resultieren oder die Austauschbeziehung wird konfliktär, weil es ihm angesichts der verschlechterten Geschäftslage schwerfällt, den zugesagten Lohn aufzubringen oder weil das allgemeine Lohnniveau gesunken ist. Die Änderung des Anspruchsniveaus, die als einer der Gründe für die nachteilige Veränderung der angesetzten Konsequenzwerte anzusehen ist, kann unbeeinflußt erfolgen, sie kann aber auch das Ergebnis von Beeinflussung sein.

Die kollektiven unvollständigen Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften weisen hinsichtlich der Konfliktentstehung eine Besonderheit auf: Der konfliktauslösende Anlaß kann in der Form der einen oder der anderen Konfliktursache auf der individuellen oder auf der kollektiven Ebene liegen. Im ersten Fall ziehen die Verbände Konflikte, die bei ihren Mitgliedern entstehen, auf die kollektive Ebene, im zweiten Fall werden wechselseitige unmittelbare Forderungen und Leistungszusagen der Verbände konfliktär. In beiden Fällen kann die Konfliktaustragung auf der Verbandsebene zu Konflikten zwischen den Verbänden und ihren Mitgliedern führen.

Die herausgearbeiteten zwei Konfliktursachen können Konflikte zwischen jedem Forderung-Leistungszusage-Paar einer Austauschbeziehung auslösen. Eine Austauschbeziehung kann daher total konfliktär sein, sie kann aber auch Forderung-Leistungszusage-Paare aufweisen, hinsichtlich derer Konsens, möglicherweise sogar mit einem Austauschvorteil, besteht. Diese Zusammenhänge lassen sich in einer **Konflikt-Konsens-Matrix**[9] erfassen, die ein rationales Abwägen der Vor- und Nachteile der Austauschbeziehung erleichtert. Mit der Aufnahme von Schwellenwerten in die Matrix, die den Bereich der Duldung zu bestimmen hätten, kann auch die Rationalität der Auslösung von Sicherungs- oder Konflikthandhabungsmaßnahmen erhöht werden.

V Grundzielrevision oder Konflikthandhabung

Die Entstehung eines Austauschkonfliktes stellt die Kontrahenten nach Überschreitung eventuell fixierter Schwellenwerte vor die Entscheidung, ihr Ziel, dessen Realisiation gefährdet ist, zu revidieren oder die Realisation des Zieles durch Handhabung des Konfliktes zu sichern.

Bestandteile des Zieles, das zu revidieren oder dessen Realisation zu sichern ist, sind die an einen bestimmten Kontrahenten gerichteten Forderungen und die diesem gegebenen Leistungszusagen. Solche Ziele sollen zur Abgrenzung von jenen Zielen, auf die Sicherungs- oder Konflikthandhabungsmaßnahmen ausge-

richtet sind, **Grundziele** genannt werden[10]. Die **Revision der Grundziele** kann im Hinblick auf die Grundzielbestandteile in zweierlei Weise erfolgen: Reduzierung der Forderungen bzw. Erhöhung der Leistungszusagen (Anpassung) oder Abbruch der bestehenden Austauschbeziehung (exit). Die übliche Gegenüberstellung von exit und voice als Reaktionsmöglichkeiten auf Konflikte muß demgemäß modifiziert werden: Exit ist nur eine der zwei Grundzielrevisionsarten[11].

Soll als Grundzielrevision nicht die Akzeptanz der nachteiligen Veränderung von Forderungen und Leistungszusagen (Anpassung), sondern der Abbruch der Austauschbeziehung (exit) praktiziert werden, so setzt dieser Schritt die Erfüllung spezieller Bedingungen und auf individueller Ebene der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung im allgemeinen die Chance voraus, eine neue Austauschbeziehung einzugehen. Auf der kollektiven Ebene besteht diese Chance nicht, der Abbruch kann hier nur von temporärer Art sein. Wird der Abbruch in der einen oder anderen Art für durchführbar gehalten, so sind die erwarteten Vorteile unter Abzug der Transaktionskosten[12] in Relation zu dem Wert zu setzen, der sich aus der Aufrechterhaltung der bestehenden Austauschbeziehung ergeben würde. Erst nach dieser Gegenüberstellung ist eine rationale Entscheidung über die Art der Grundzielrevision möglich.

Wird in der **Konflikthandhabung** (voice) im Rahmen der bestehenden Austauschbeziehung eine Chance gesehen, so ist zwischen den erwarteten Konsequenzen der in aller Regel bestehenden Alternativen der Konflikthandhabung eine Entscheidung zu treffen. Der Aktor steht damit vor einem speziellen Zielsetzungsprozeß, der zu Unterscheidung von dem auf die Grundzielsetzung gerichteten Prozeß **Sicherungszielsetzungsprozeß** genannt werden soll. Generelles Ziel der Konflikthandhabung ist die Determinierung des kollidierenden Handlungsspielraumes zur Sicherung der Realisation des eigenen Grundzieles. Im Verlauf dieses Zielsetzungsprozesses sind die mit den Alternativen verbundenen Möglichkeiten der Entschärfung des kollidierenden Handlungsspielraumes, die zu erwartenden komplementären und konkurrierenden Wirkungen sowie die Kosten der Sicherungsaktionen gegeneinander abzuwägen.

Der letzte Akt im Prozeß der Entscheidung zwischen Grundzielrevision und Konflikthandhabung besteht bei rationalem Vorgehen im Vergleich der Teilergebnisse und in der Entscheidung für die günstigte Reaktion auf den Austauschkonflikt.

VI Die zwei Grundformen der Konflikthandhabung

Die Vielzahl der Sicherungsalternativen, die in der Literatur als Formen der Konflikthandhabung diskutiert werden,[13] läßt sich in Anknüpfung an die auf seiten des konfligierenden Aktors bestehenden zwei Einflußbereiche auf zwei

Grundformen der Determinierung zurückführen: die Determinierung des Zielsetzungsprozesses und die Determinierung des Umfeldes des konfligierenden Aktors (Abbildung 3).

Die **Determinierung des Zielsetzungsprozesses** besteht in der kommunikativen Einwirkung auf den konfligierenden Aktor mit dem Ziel, die Setzung oder Verfolgung seines Zieles zu verhindern oder zu verändern. Die Alternativen der Zieldeterminierung sind Überzeugung, Manipulation und Ankündigung positiver oder negativer Sanktionen. Im Rahmen von Überzeugungsversuchen werden Daten, die geeignet sind, die Zielsetzung zu korrigieren, nach bestem Wissen übermittelt. Manipulationsversuchen, die von Überzeugungsbemühung u.U. schwer zu unterscheiden sind, liegen Formen bewußter Informationsverdünnung, -überladung, -verzerrung oder -verfälschung zugrunde. Mit der Ankündigung von Sanktionen wird versucht, entweder Konsequenzenverbesserungen anzubieten oder Konsequenzenverschlechterungen anzudrohen. Während Überzeugung und Manipulation auf sämtliche Phasen des Zielsetzungsprozesses gerichtet sein können, zielt die Ankündigung von Sanktionen unmittelbar auf Korrekturen im Konsequenzenfeld. Die Wirksamkeit der Ankündigungen von Sanktionen unterliegt Begrenzungen, die sich aus der Zulässigkeit der angekündigten Sanktionen ergeben. Ist der konfligierende Aktor auf die Entgegennahme der an ihn gerichteten Informationen nicht eingestellt, so muß seine Aufmerksamkeit herzustellen versucht werden, bevor die eigentliche Zieldeterminierung erfolgen kann. Die Zieldeterminierung wird erfolgreich abgeschlossen, wenn ihr Ergebnis in der hinreichenden Eindämmung des kollidierenden Handlungsspielraumes besteht.

Mit der **Determinierung des Umfeldes** sollen die Handlungsmöglichkeiten des konfligierenden Aktors faktisch begrenzt werden. Umfeldkomponenten, die den Handlungsspielraum eines Aktors faktisch begrenzen und durch Determinierungsmaßnahmen verändert werden können, sind die öffentliche Meinung, Gesetzgebung und Rechtsprechung, Verträge, die Kooperationsbereitschaft von Kontrahenten, organisatorische Strukturen und physische Faktoren in Form physischer Bewegungs-, Zugriffs- oder Verfügungseinschränkung. Die Aktionen der Umfelddeterminierung können entweder mittelbarer oder unmittelbarer Art sein. **Mittelbare** Aktionen sind auf die Zielsetzungsprozesse der das Umfeld des konfligierenden Aktors begrenzenden Dritten gerichtet, um diese zu veranlassen, die von ihnen ausgehenden Beziehungen zu verschärfen oder entsprechend zu verlagern. Hierzu gehören Einwirkungen auf die öffentliche Meinung, auf die Gesetzgebung und Rechtsprechung und auf die Kooperationsbereitschaft von Kontrahenten. **Unmittelbare** Aktionen der Umfelddeterminierung verlaufen nicht über Dritte, sondern zielen unmittelbar auf Veränderungen der den Handlungsspielraum des konfligierenden Aktors determinierenden Umfeldkomponenten. Aktionen dieser Art bestehen in der Ausübung vertraglicher Rechte, in

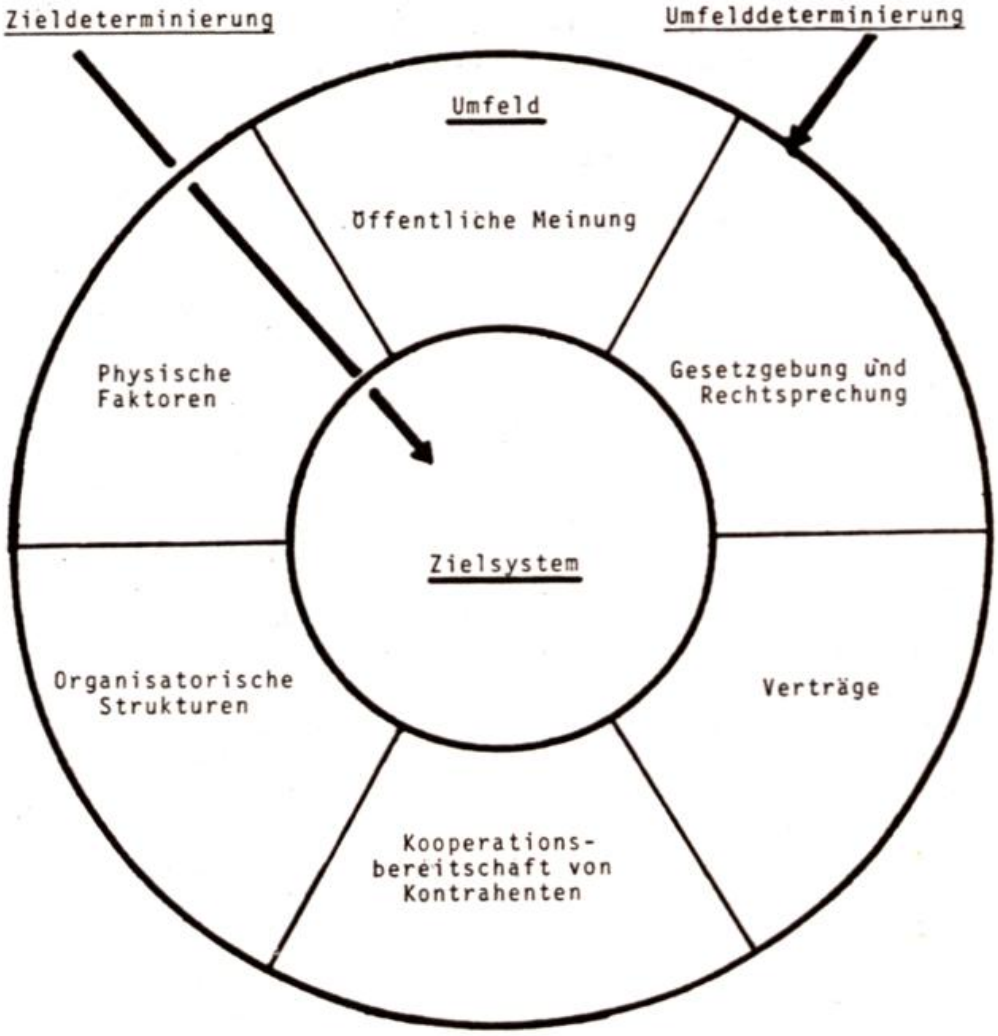


Abb. 3: Grundformen der Determinierung konfligierender Aktoren

der Einschränkung der eigenen Kooperationsbereitschaft, in der Veränderung organisatorischer Strukturen und physischer Faktoren. Die Umfelddeterminierung wird erfolgreich abgeschlossen, wenn das Ergebnis in der hinreichenden Eindämmung des kollidierenden Handlungsspielraumes besteht.

Versuche, kollidierende Handlungsspielräume durch die Determinierung des Zielsetzungsprozesses seines Trägers zu verändern, sind auf dessen Einlenken angewiesen; die Determinierung des Umfeldes ist dagegen von seiner Zustimmung unabhängig, sie trägt Zwangscharakter.

VII Determinanten des Arbeitgeber- und des Arbeitnehmerhandlungsspielraumes

Die vorgenommene Unterscheidung zwischen Grundzielen und Sicherungszielen ermöglicht die entsprechende Differenzierung der Handlungsspielräume. Sowohl die Handlungsspielräume der Arbeitgeber als auch die der Arbeitnehmer sind unverteilbar in einen Grundaktivitäten- und in einen Sicherungsaktivitätensektor.

Die **Grundaktivitätensektoren** (G-Sektoren) der Handlungsspielräume beider Seiten werden durch die herausgearbeiteten Umfeldkomponenten und darüber hinaus wechselseitig durch die Grundzielsysteme determiniert. Gesetzgebung und Rechtsprechung, Tarifverträge auf der kollektiven Ebene der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und Verträge auf der individuellen Ebene grenzen die G-Sektoren der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerhandlungsspielräume mit ihren speziellen Regelungen rechtlich gegeneinander ab (property rights der G-Sektoren)[14]. In anderer Weise eingrenzend wirken die übrigen Umfeldkomponenten. Die von den Grundzielsystemen der jeweils anderen Seite ausgehenden Begrenzungen können im allgemeinen dann als variierbar angesehen werden, wenn Substitutionalität einerseits zwischen den Forderungen, andererseits zwischen den Leistungszusagen besteht und die Leistungszusagen nicht absolut, sondern nur relativ zur Erfüllung der Forderungen begrenzt sind. Die Kenntnis der Grundzielsysteme, die u.a. vom gesellschaftlichen Wertsystem und im Falle der Koalitionszugehörigkeit auch von der Koalitionsstrategie bestimmt sein werden, erleichtert die Beurteilung der Anpassungsbereitschaft.

Entsteht ein Austauschkonflikt und reagiert eine Seite grundzielanpassend durch Reduzierung ihrer Forderungen oder durch Erhöhung ihrer Leistungszusagen, so bleibt der Handlungsspielraum der anderen Seite insoweit zwar bestehen, jedoch können sich Beeinträchtigungen durch Nebenwirkungen, wie beispielsweise Belastungen individueller Arbeitsbeziehungen oder auch des betrieblichen Arbeitsklimas, ergeben. Entschließt sich eine Seite zum Abbruch der Arbeitsbeziehung und damit zur extremen Grundzielrevision, so entstehen für den Fall, daß eine neue Austauschbeziehung angebahnt werden und eingegangen werden muß, Transaktionskosten der Grundaktivitäten. Auf der Arbeitgeberseite wird der Handlungsspielraum in diesem Fall durch Kündigungsschutzregelungen und u.U. auch durch die Verpflichtung zu Abfindungszahlungen zusätzlich begrenzt.

Die **Sicherungsaktivitätensektoren** (S-Sektoren) der Handlungsspielräume werden relevant, wenn ein Konflikt im Rahmen einer bestehenden Arbeitsbeziehung ausgetragen werden soll. Wie die G-Sektoren werden auch die S-Sektoren durch die oben genannten Umfeldkomponenten determiniert. Im Unterschied zu ihren Einwirkungen auf die G-Sektoren schränken sie die S-Sektoren auf bestimmte

grundzielsichernde Handlungsmöglichkeiten (property rights der S-Sektoren) ein. Begrenzende Wirkung haben darüber hinaus auch Transaktionskosten, die hier als Transaktionskosten der Sicherungsaktivität (Determinierungskosten) anfallen und in der Entscheidungssituation in Relation zu den erwarteten positiven Auswirkungen erfolgreicher Sicherung des eigenen G-Sektors zu setzen sind.

Neben diesen allgemeinen Begrenzungen können sich spezielle Begrenzungen der S-Sektoren in Abhängigkeit von der gewählten Form der Konflikthandhabung ergeben. So bleibt die Zieldeterminierung unwirksam, wenn die Gegenseite sich sperrt, Informationen aufzunehmen, die der Überzeugung, u. U. auch der Manipulation oder der Sanktionsankündigung dienen sollen. Gleiches gilt für die Zieldeterminierung Dritter im Rahmen der mittelbaren Umfelddeterminierung der Gegenseite, die dann nicht zu dem beabsichtigten Ergebnis führt, wenn sich die Dritten schon der Informationsübermittlung verschließen. Begrenzungen dieser Art der S-Sektoren wirken sich dagegen nicht bei Maßnahmen unmittelbarer Umfelddeterminierung aus, da sie weder über Dritte verlaufen, noch die Informationsaufnahme durch die zu determinierende Gegenseite zur Voraussetzung haben. Für die Arbeitgeber ist der Anwendungsspielraum dieser Form der Konflikthandhabung aufgrund der asymmetrischen Entwicklung des Arbeitsrechtes jedoch erheblich reduziert worden[15]. Darüber hinaus sind negative Wirkungen wie die oben erwähnte Belastung der individuellen Arbeitsbeziehung oder auch des Betriebsklimas zu bedenken, die es angeraten erscheinen lassen können, auf diese Form der Konflikthandhabung zu verzichten.

VIII Verzeichnis der Anmerkungen

1 Zur Kennzeichnung auch des Arbeitsverhältnisses als Mitgliedschaft in Unternehmungen vgl. Söllner (1984), S. 246, unter Hinweis auf Raiser (1969), S. 154ff.

2 Zur Kritik an der Interpretation der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als Austauschbeziehung vgl. Nutzinger (1978). Mit Schwächen dieser Kritik setzen sich Dorow/Weiermair (1984), S. 204ff., auseinander.

3 Verwiesen sei hierzu beispielsweise auf Rühl (1974) und Seiwert (1979).

4 Vgl. zum technologischen Instrumentarium der Koordination Kieser/Kubicek (1983), S. 103ff.

5 Zur näheren Bestimmung dieses Ansatzes: Dlugos (1981) und (1984), Dorow (1982).

6 Dahrendorf (1962), S. 201, unterscheidet latente sowie manifeste Gegensätzlichkeiten und schließt intrapersonale Gegensätzlichkeiten ein.

7 Modell eines rationalen Zielsetzungsprozesses: Dlugos (1982), S. 296ff.

8 Vgl. Zander (1985).

9 Vgl. Dlugos (1982), S. 302.

10 Zur näheren Erläuterung der Unterscheidung zwischen Grundzielen und Sicherungszielen: Dlugos (1981).

11 Zum exit/voice-Ansatz s. Hirschmann (1974). Hirschmann bezeichnet „exit" als ökonomische, „voice" als politische Reaktion auf Konflikte.

12 Vgl. zu Transaktionskostenarten Picot (1982), S. 270f., und generell zum Transaktionskostenansatz Williamson (1979).

[13] Vgl. Staehle (1985), S. 320ff.

[14] Vgl. zum Property-Rights-Ansatz die grundlegenden Beiträge in Furubotn/Pejovich (1974). Mit der darüber hinausgehenden, im folgenden vorgenommenen Differenzierung der Aktivitätssektoren werden unterschiedliche Kategorien von property rights als Gestaltungselemente erfaßbar.

[15] Zu Möglichkeiten kooperativer Konfliktlösungen vgl. Zander (1987).

IX Literaturverzeichnis

Dahrendorf, R. (1962): Elemente einer Theorie des sozialen Konfliktes. In: Ders., Gesellschaft und Freiheit. München 1962

Dlugos, G. (1981): Von der Betriebswirtschaftspolitik zur betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik. In: Die Führung des Betriebes. Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet. Hrsg. von M. N. Geist und R. Köhler. Stuttgart 1981

Dlugos, G. (1982): Beziehungen zwischen Wertewandel, Konflikt und Konfliktbandhabung im Unternehmungssektor. In: Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel. Bd. 2: Methoden und Analysen. Hrsg. von H. Stachowiak zusammen mit T. Herrmann und K. Stapf. München u.a. 1982

Dlugos, G. (1984): Die Lehre von der Unternehmungspolitik — eine vergleichende Analyse der Konzeptionen. In: Die Betriebswirtschaft (44), 1984, S. 187—205

Dorow, W. (1982): Unternehmungspolitik. Stuttgart u.a. 1982

Dorow, W. und K. Weiermaier (1984): Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes. In: Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven. Wiesbaden 1984, S. 191—223

Furubotn, E. G. und S. Pejovich (Eds.) (1974): The Economics of Property Rights. Cambridge, Mass. 1974

Hirschmann, A. D. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen 1974

Kieser, A. und H. Kubicek (1983): Organisation. 2. Aufl., Berlin, New York 1983

Nutzinger, H. G. (1978): The firm as a social institution: The failure of the contractarian viewpoint. In: Backhaus, J., T. Eger und H. G. Nutzinger (Hrsg.), Participation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt a.M., New York, 1978, S. 45ff.

Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft (42), 1982, S. 267—284

Raiser, T. (1969): Das Unternehmen als Organisation. Kritik und Erneuerung der juristischen Unternehmenslehre. Berlin 1969

Rühl, G. (1974): Menschengerechte Arbeitsplätze durch sozialtechnologische Systemgestaltung. In: Schlaffke, W., G. Rühl und R. Weil, Qualität des Lebens am Arbeitsplatz. Köln 1974

Seiwert, L. (1979): Was wollen die Mitarbeiter. In: Personal 4/1979, S. 149—154

Söllner, A. (1984): Grundriß des Arbeitsrechts. 8. Aufl., München 1984

Staehle, W. H. (1985): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 2. Aufl. München 1985

Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: The Journal of Law and Economics, 22, 1979, S. 233ff.

Zander, E. (1985): Wertewandel der Arbeit — Herausforderung für die Wirtschaft. In: Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, 40. Jg., 1985, S. 1545—1548

Zander, E. (1987): Chances for Flexibility in Cooperation between Company Management and Workers Council. In: Management under Differing Labor Market and Employment Systems. G. Dlugos, K. Weiermair, W. Dorow (Eds.) in Collaboration with F. C. Danesy. Berlin, New York 1987 (im Druck)

Perspektiven und Herausforderungen gewerkschaftlicher Interessenpolitik

Günter Döding, Hamburg

Übersicht Seite

I Ursachen und Folgen des industriellen Wandels

Seit der Entwicklung des ersten Personal-Computers im Jahre 1976 befinden wir uns in einem tiefgreifenden industriellen Wandel, von dem nicht wenige auch als von der dritten industriellen Revolution sprechen. Parallel dazu — allerdings schon etwas früher einsetzend, mit der studentischen Bewegung Mitte der 60er Jahre, — haben wir eine Entwicklung in unserem Land zu verzeichnen, die mit dem Schlagwort des Wertewandels versehen für beträchtliche Irritationen bei den Industriesoziologen und -psychologen gesorgt hat. Demoskopen und Unternehmensleitungen, aber auch Parteien und nicht zuletzt Gewerkschaften zerbrechen sich die Köpfe mit der Frage nach Ursache und Wirkung der sich ändernden herkömmlichen Industrielandschaft — manche sprechen von einer neuen Industriekultur.

Begriffe wie Postindustrialismus machen die Runde und verbreiten Unsicherheit und Schrecken auf vielen Vorstandsetagen; denn niemand scheint dagegen gefeit zu sein. Wer hat auch schon Lust, sein Brot stets im Schweiße seines Angesichts zu essen, zumal es trotz einer zu verzeichnenden steigenden Armut in den Indu-

strieländern in aller Regel nicht an nötigem Zubrot fehlt. Interessant ist dabei zu sehen, daß trotz industrieller Revolution und Wertewandels zum Postmaterialismus gerade in den Industrienationen eine wachsende Tendenz zum politischen Konservativismus zu beobachten ist. Die häufig gestellt bange Frage, was wird aus der für den Deutschen sprichwörtlichen Arbeitsmoral, wird eigentlich durch unsere Stellung am Weltmarkt, die nach wie vor unumstritten ist, von selbst beantwortet, ja sie ist eigentlich absurd, wenn man die Exportquoten, den Technologietransfer und das know how der Deutschen betrachtet. Ganz offensichtlich sollen damit Ängste vor dem „Verfall traditionellen Arbeitsverhaltens" geschürt werden.

Die konservative Antwort heißt „Leistung soll sich wieder lohnen", die Eigeninitiative wird propagiert nach dem Motto „jeder ist seines Glückes eigener Schmied", Subsidiarität wird an die Stelle von Solidarität gesetzt.

Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit führt zu immer schärferen Ausleseprozessen und immer höheren Anforderungen für die in Arbeit Stehenden. Eine schizophrene und seit Jahren bestehende unhaltbare Situation kennzeichnet so unsere Arbeitswelt. Während neun Zehntel der Arbeitnehmer sich aufreiben, enormen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind, ist ein Zehntel vom Arbeitsprozeß ausgeschlossen und zum Nichtstun verurteilt. Vor diesem Hintergrund und den bei den Arbeitnehmern herrschenden Ängsten vor den neuen Technologien, die wie ein unersättlicher Moloch ihre Arbeitsplätze aufzufressen drohen, muß man die Diskussion um den Wertewandel in der Arbeitswelt sehen. Dann schrumpft diese Diskussion auf ein philosophisches, sicher nicht zu leugnendes Randproblem. Sicher, Freizeit und Gesundheit sind hohe Güter, auf die niemand verzichten will, das aber ist nichts Neues.

Entscheidender, weil einschneidender, ist dagegen die sogenannte dritte industrielle Revolution. Und da trifft es sich gut, daß eine wichtige Grundkomponente des Postmaterialismus das Streben nach mehr Selbstbestimmung und Selbstentfaltung ist. In der Erfüllung dieser Erwartungshaltung der Arbeitnehmer liegt die große Herausforderung und Aufgabe der Gewerkschaften, Unternehmer und Politiker. Weder die Verteufelung der neuen Technologien noch das Schüren von Ängsten sind probate Mittel, genauso wenig wie das verharmlosende Einlullen oder die Anwendung noch so ausgeklügelter Sozialtechniken zur Förderung einer bestimmten Technologieakzeptanz. Zu durchsichtig, weil vordergründig, sind die von konservativen Politikern und Unternehmern eingeleiteten Strategien zur Förderung der Technologieakzeptanz auf seiten der Arbeitnehmer, an deren Ende nicht die soziale Gestaltung der neuen Technologien, sondern das bessere Betriebsergebnis steht.

II Zur gemeinsamen Verantwortung der Tarif- und Sozialpartner

Die soziale Gestaltung der neuen Technologien und der damit in engem Zusammenhang stehende Abbau der Massenarbeitslosigkeit wird jedoch immer mehr zur Nagelprobe unserer sozialen Marktwirtschaft. Wie diese Frage angepackt und einer Lösung zugeführt wird, ist für das soziale Klima in unserem Land von entscheidender Bedeutung. Dies kann aber nicht von den Gewerkschaften allein geleistet werden, auch die Unternehmer wären auf sich allein gestellt überfordert. Zur Lösung dieser Probleme bedarf es der gemeinsamen Anstrengung von Gewerkschaften, Unternehmern und der Politik.

1 Aufgaben der Unternehmer

Mehr denn je ist auf seiten der Unternehmer bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt soziale Kompetenz gefordert. Traditionelles betriebswirtschaftliches Kostendenken und das Denken in juristischen Kategorien versperren den Blick für die erforderlichen sozialen Veränderungen. Der Betrieb ist kein autarker Inselstaat mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, an dessen Pforten Zeitgeist und soziales Umfeld enden. Zur sozialen Kompetenz gehört im Gegenteil, daß die Betriebe sich öffnen und mitwirken, Mitverantwortung übernehmen, z. B. bei der sozialen Gestaltung der neuen Technologien, der weiteren Humanisierung der Arbeit, der Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit, der Befriedung von Ökonomie und Ökologie, bei der Qualifizierung der Arbeitnehmer durch genügende Ausbildung von Facharbeitern und deren ständiger Fort- und Weiterbildung, damit sie den neuen Herausforderungen gewachsen sind. Qualifizierung der Mitarbeiter bedeutet auch und vor allem, Selbst- und Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu geben, sie zu motivieren. Das bedeutet, die Entwicklungen, die der Wertewandel der Arbeit hervorgerufen hat, nicht nur produktiv, sondern auch positiv im Sinne gesamtgesellschaftlicher Ziele zu nutzen.

Aufgeschlossene Unternehmer haben dies auch längst erkannt. Sie plädieren für eine Überprüfung der Führungspraktiken und mehr Realismus in der Führung, für weniger Kontrolle und mehr Vertrauen.

Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser, so hat es unlängst ein führender Unternehmer in der Umkehrung der Lenin'schen These gefordert. Dies setzt in der Tat neue Führungssysteme voraus. Der neue Mitarbeitertypus, der zunehmende Dienstleistungsbereich auch innerhalb der Unternehmen, die Verschiebung der Arbeitnehmerstruktur vom Arbeiter zum Angestellten, vom Facharbeiter zum Spezialisten, von der körperlichen Schwerstarbeit zur Überwachungsfunktion, bringt die Voraussetzungen für eine neue Arbeitsorganisation auf Vertrauensbasis.

2 Aufgaben der Gewerkschaften

Dies ist auch für die Gewerkschaften ein Terrain voller neuer Aufgaben. Auch für die Gewerkschaften gilt, wollen sie nicht der Entwicklung hinterherlaufen, sondern Maßstäbe für die Zukunft setzen: Der Arbeitnehmer von heute tritt nicht mehr in einer anonymen grauen Masse von Arbeitern auf, sondern als Facharbeiter, Angestellter, Techniker, Spezialist usw., und zwar mit voneinander differenzierenden beruflichen Interessen. Diesem neuen Arbeitnehmertypus mit seinen individuellen und gruppenspezifischen Erwartungen muß Rechnung getragen werden, und gleichwohl muß er in das traditionelle, alles verbindende solidarische Wir-Gefühl eingebunden werden. Für alle aber steht der Betrieb ganz vorne an. Er ist ihre Existenzgrundlage, in ihm suchen sie Anerkennung und Auskommen, in ihm verbringen sie einen ganz entscheidenden Teil ihres Lebens. Deshalb muß der Betrieb noch mehr zum zentralen Punkt gewerkschaftlicher Aktivitäten werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die neuen Technologien, deren Umfang und Dynamik sowie Kompliziertheit verlangen von den Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten umfassende Kenntnisse, um weiterhin verantwortungsvoll mitentscheiden zu können.

Für die Gewerkschaften bedeutet das die Bereitstellung zusätzlicher Beratungs- und Bildungskapazitäten, um den dringend erforderlichen Hilfestellungen gerecht werden zu können. So wichtig ingenieur- und naturwissenschaftlicher Sachverstand für die Lösung der Probleme und Entwicklung der neuen Technologien sind, er ersetzt nicht die Forderung nach einer stärkeren Einbeziehung der Technologiefolgeabschätzung. Dies setzt jedoch eine frühzeitige Einbeziehung der Betriebsräte bei der Technikplanung und der Technikeinführung unter beratender Mitwirkung der Gewerkschaften voraus.

3 Mehr Mitbestimmung für die Betriebsräte

Die sogenannten Unterrichtungs- und Beratungsrechte, wie sie § 90 BetrVG vorsieht, reichen nicht. Hier brauchen die Betriebsräte ein qualifiziertes Mitbestimmungsrecht; außerdem kommen sie mit den geforderten „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" bei der Technikfolgeabschätzung nicht weiter. Gerade bei den neuen Technologien fehlt es in der Regel an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, zumal weil es sich um Langzeitwirkungen handelt. Die Diskussion um die Technologiefolgeabschätzung muß für den Arbeitnehmer im Betrieb verständlich und nachvollziehbar geführt werden, damit er in die Entscheidungsprozesse, die ihn und seinen Arbeitsplatz unmittelbar betreffen, einbezogen werden kann. Das kann von den Gewerkschaften nur geleistet werden, wenn die Technologiediskussion in den Betrieben nicht zu einem Thema für Dauerkonflikte gemacht wird, sondern ernsthaft nach Konfliktlösungen gesucht wird.

III Technikeinsatz und Veränderung der Arbeitsorganisation

Im technologischen Wandel und in den dadurch möglichen Produktivitätssteigerungen sehen die Gewerkschaften einen wichtigen Faktor für die menschengerechte Gestaltung der Arbeit und die Hebung der Lebensqualität im Interesse der Arbeitnehmer. Ob der technische Wandel Arbeitsplätze vernichtet oder zu Arbeitszeitverkürzungen führt, ob der betriebliche Einsatz neuer Techniken zur weiteren Zersplitterung der Arbeit im Wege eines neuen Taylorismus mit weiterer Sinnentleerung von Tätigkeitsinhalten beiträgt oder zu mehr Arbeitszufriedenheit, sichereren Arbeitsplätzen und qualifizierterer Arbeit, ist nicht so sehr eine Frage von technischen Sachzwängen, sondern des politischen Wollens. Die Gewerkschaften können und wollen mit ihrer Tarifpolitik hierzu ihren Beitrag leisten, um Mindestbedingungen der Entlohnung, der Arbeitsplatzsicherung und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit festzulegen, Gestaltungsalternativen beim Technikeinsatz zu eröffnen und abzusichern.

1 Traditionelle Zielsetzungen

Mit dem Technikeinsatz und der Veränderung der Arbeitsorganisation werden in der Regel immer noch folgende Ziele verfolgt:

— Gewinnsteigerung durch Kostensenkung infolge höherer Produktivität, kürzerer Durchlaufzeiten und geringerem Personaleinsatz,
— erhöhte Transparenz und Kontrolle sowie verbesserter Planungs- und Steuerungszugriff, vor allem durch die Vernetzung der einzelnen EDV-Systeme zwischen allen Abteilungen wie Büro, Dienstleistungs- und Produktionsbereichen,
— Vergrößerung der Produktionsflexibilität als Teil eines unternehmerischen Gesamtkonzeptes der Flexibilisierung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitnehmereinsatz.

2 Alternative Wege für die Gewerkschaften

Zu dieser Art des Technikeinsatzes mit seinen nicht zu leugnenden negativen Folgen für die Arbeitnehmer gibt es Alternativen, die machbar sind. Eine machbare vernünftige Alternative ist den Arbeitnehmern durch direkte Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz zu geben. Durch den Einsatz moderner Techniken und die Änderung der Arbeitsorganisation können die Arbeitszeit verkürzt und die Arbeitsinhalte vergrößert werden; die Handlungs- und Gestaltungsspielräume für die Arbeitnehmer erweitert und gesundheitsschädliche und belastende Einflüsse abgebaut werden.

a) Technikvereinbarungen

Fundament für all diese Bestrebungen und tariflichen Möglichkeiten müssen Technikvereinbarungen mit Rahmenregelungen über die Technikplanung und Technikeinführung sein. Diese tarifpolitisch durchzusetzenden Rahmenvereinbarungen sollten sich mehr auf die Beteiligung am Prozeß der Technikplanung und des Technikeinsatzes als auf einzelne Regelungstatbestände beziehen. Gleichzeitig muß den Betriebsräten in diesen Fragen ein Recht auf die Möglichkeit der Rückholbarkeit bei technischen Fehlentwicklungen vertraglich eingeräumt werden. Nur so können aufgrund mangelnder sicherer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse einseitig zu Lasten der Arbeitnehmer entstehende technische Fehlentwicklungen oder Investitionen wieder rückgängig gemacht werden. Außerdem sollten diese Vereinbarungen die Betriebe verpflichten, ein Angebot von Qualifikationsmöglichkeiten während der Arbeitszeit für alle Gruppen von Arbeitnehmern in regelmäßigen Abständen bereitzuhalten.

b) Mitarbeiterförderung

Mitarbeiterförderung wird für die Betriebe von zunehmender wirtschaftlicher Bedeutung; denn mit dem sich langsam aber unaufhaltsam vollziehenden Wandel von den klassischen Schornsteinindustrien zu hochmodernen Dienstleistungszentren und der gleichzeitig wachsenden Bedeutung der immer größer werdenden Dienstleistungsbereiche in den Unternehmen hängt auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in zunehmendem Maße von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter ab.

Aus der Sicht der Gewerkschaften bekommt die Mitarbeiterförderung eine zusätzliche Komponente. Trotz der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit kommen immer wieder Klagen aus den Betrieben wegen angeblichen Facharbeitermangels. Die wieder ansteigenden Überstundenzahlen in Milliardenhöhe werden — wie der Überstundenbericht '86 der Bundesregierung ausweist — mit Facharbeitermangel und mangelnder Flexibilität der Arbeitnehmer entschuldigt. Besonders besorgniserregend ist dabei die sich verfestigende Tendenz zu Dauerüberstunden. Dauerüberstunden auf der einen, ein stetig steigender Sockel von Langzeitarbeitslosen auf der anderen Seite. Facharbeitermangel auf der einen, eine seit Jahren anhaltende Ausbildungsplatzmisere auf der anderen Seite. Dieser Widerspruch ist letztlich auch mit schuld an dem allseits beklagten Vertrauensschwund und der Politikmüdigkeit bei Arbeitnehmern und Jugendlichen.

Arbeitgeber, Gewerkschaften und Bundesregierung dürfen deshalb nichts ungeschehen lassen, was zur Lösung dieses Widerspruchs beiträgt.

c) Abbau der Arbeitslosigkeit und Veränderung der Arbeitszeit

Natürlich gehört hierzu in erster Linie auch die ernsthafte Bekämpfung der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit. Hier ist die Bundesregierung gefordert, endlich

ein wirtschaftspolitisches Programm zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen auf der Grundlage qualitativen Wachstums zu entwickeln. Die Tarifvertragsparteien müssen durch flankierende tarifpolitische Maßnahmen vor allem im Wege weiterer Arbeitszeitverkürzungen ihren Beitrag dazu leisten.

In der Frage der weiteren Arbeitszeitverkürzung und der Verteilung der Arbeitszeit wird es darauf ankommen, möglichst maßgeschneiderte beschäftigungswirksame Lösungen für den jeweiligen Wirtschaftsbereich zu finden. Hierzu sind Branchentarifkonferenzen das geeignete Instrument.

Der Einsatz der neuen Technologien und die weiteren Arbeitszeitverkürzungen machen es erforderlich, auch über die Verteilung der Arbeitszeit nachzudenken. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, wenn sie im Rahmen einer von der NGG entwickelten langfristigen Arbeitszeit- und Personalplanung geschieht, kann durchaus zu Lösungen führen, die im wohlverstandenen Interesse der Arbeitnehmer liegen. Wie immer kommt es auf das „Wie" an, wie man eine Sache macht, mit welcher Zielsetzung. Der Tarifvertrag mit ergänzenden Betriebsvereinbarungen ist deshalb unerläßliche Voraussetzung, alles andere läuft auf Regelungen mit jederzeitiger Abrufbarkeit des Arbeitnehmers hinaus. Der technische Fortschritt und die höhere Produktivität dürfen nicht mit sozialem Rückschritt zu Lasten der Arbeitnehmer in den Betrieben erkauft werden. Der Grundsatz des 8-Stunden-Tages muß erhalten bleiben. Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten und die Einführung von Samstagsschichten werden genauso abgelehnt wie Jahresarbeitszeitvereinbarungen; über alle anderen Fragen der Arbeitszeitverteilung läßt sich im Rahmen von Tarifvereinbarungen reden. Solche Tarifvereinbarungen liegen im Interesse vieler Arbeitnehmer, die sich individuellere Arbeitszeitregelungen wünschen, ohne jedoch auf den Schutz des Tarifvertrages verzichten zu müssen. Dies ist auch ein Teil des vollzogenen Wertewandels und Strukturwandels in den Betrieben, dem die Gewerkschaften Rechnung tragen wollen.

Die freie Arbeitszeitwahl ist somit keine taktische Frage, sondern ein Stück Reformpolitik für das nächste Jahrzehnt, die von den Gewerkschaften nicht nur beeinflußt, sondern aktiv mit dem Ziel mitgestaltet werden muß:

Mehr Arbeitsplätze und weniger Dauerüberstunden,
mehr Qualifizierung und weniger Streß, Hektik und Belastungen am Arbeitsplatz.

Nicht die Maschinen und ihre Taktzeiten, sondern der Mensch ist die Richtschnur, nach der sich Arbeitsprozeß und Arbeitsorganisation zu richten haben. Nur so wird eine Wirtschaftsordnung mit menschlichem Antlitz und humanen Arbeitsbedingungen zu verwirklichen sein. Der technische Fortschritt muß dem Menschen dienen und ihm seine tägliche Arbeit erleichtern.

IV Gewerkschaftsstruktur, Arbeitnehmerbewußtsein und Interessenvertretung

Trotz der hohen Arbeitslosigkeit ist es den Gewerkschaften bisher gelungen, Mitgliedereinbußen zu verhindern, aber es ist nicht zu leugnen, daß der Zuwachs von neuen Mitgliedern größer sein könnte. Noch widerstrebt es einigen Gewerkschaften, davon mit auszugehen, ihre Organisation als heterogen zusammengesetzte Interessengemeinschaft zu sehen. Veränderungen im Arbeitnehmerbewußtsein, die unterschiedlichen Interessen, die längeren und qualifizierteren Ausbildungen, das berechtigte Drängen nach Gleichstellung der Frauen, deren Anteil an den Arbeitnehmern immer größer wird, hoher technischer Sachverstand bei den Spezialisten der neuen Techniken, die gewandelten Wertvorstellungen, das verstärkte Umweltbewußtsein, dies alles fließt ein in gewerkschaftliches Handeln. Das ist ein hartes Stück Arbeit, weil zugleich manche liebgewordenen ausgetretenen Pfade verlassen werden müssen. Vor allem aber müssen die Gewerkschaften eine Bewegung der Hoffnung bleiben, in allen Politikbereichen. Sie haben Signale zu geben, die den Interessen ihrer Mitglieder und ihrer Familien in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Belange entsprechen. Aus dieser Erkenntnis müssen für die Zukunft hinsichtlich der gewerkschaftlichen Selbstdarstellung, der Organisationsstrukturen, der Zielsetzungen und der Tarifpolitik entsprechende Konsequenzen gezogen werden.

Die Probleme dieser Welt und in unserem Lande lassen sich nicht mit Pessimismus lösen, genauso wenig wie mit unbekümmertem Optimismus. Pessimismus und Politikverdrossenheit sind weit verbreitet, auch deshalb müssen die Gewerkschaften Hoffnungsträger bleiben.

Die Menschen, so scheint es, haben das Vertrauen in die Politiker verloren. Sie haben Ängste und neigen so angesichts der Fülle von Problemen zur Resignation. Sie nehmen Anstoß an der ständigen Verteufelung des politischen Gegners, an der Radikalisierung und Rücksichtslosigkeit, mit der politische Ziele verfolgt werden. Sie wollen in Frieden arbeiten und leben können. Sie wollen auch keine Dauerkonfrontationen am Arbeitsplatz, im Betrieb, sie wollen vom Objekt zum Subjekt im Arbeitsleben werden und mitbestimmen können über ihr Schicksal als Arbeitnehmer; mitbestimmen am Arbeitsplatz und im Betrieb, wenn es um ihre Interesse, ihren Arbeitsplatz und ihr berufliches Fortkommen geht.

Aufgabe der Gewerkschaften ist es deshalb, nicht nur ihnen das Vertrauen in die Politik zurückzugeben, sondern sie auch bei ihren Bestrebungen um Selbstentfaltung und Selbstbestimmung zu unterstützen. Dazu bedarf es eines Politikverständnisses, das auf gegenseitiger Respektierung und Achtung ausgerichtet ist. Eine Politik, in der Gegnerschaft nicht mit Feindschaft verwechselt wird. Eine

Politik mit Weitblick, die über den Tellerrand des tagespolitischen Geschehens hinausgeht.

Das Gesagte gilt natürlich nicht nur im Umgang mit Parteien und Politikern, sondern auch für die Tarifvertragsparteien.

1 Erfahrungen während und nach der Tarifrunde 1984

Die Entwicklung in der Bundesrepublik nach der Tarifrunde '84 hat erneut gezeigt, daß Arbeitszeitverkürzungen nicht den Ruin der deutschen Wirtschaft bedeuten, sondern daß sie in der Tat Arbeitsplätze schaffen und sichern helfen. Dieses Thema bedarf unbedingt einer Versachlichung; gegenseitige Schuldzuweisungen sind dabei wenig hilfreich.

Die Suche nach einem gemeinsamen Konsens — auch bei unterschiedlichen Interessenlagen — muß möglich sein. Interessenkonflikte sollten so ausgetragen werden, daß es nicht zu dauerhaften Beschädigungen kommt. Absolutheitsdenken ist nicht nur undemokratisch, sondern in unserer Zeit hochkomplizierter politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Abläufe und Zusammenhänge fehl am Platz. Verantwortungsbewußtes Miteinander muß dabei nicht im Gegensatz zu einer konsequenten gewerkschaftlichen Interessenvertretung stehen. Konfliktbewußtsein und Konsenssuche schließen einander nicht aus. Mehr denn je zuvor wird es darauf ankommen, das Gesamtinteresse bei allem im Auge zu behalten, die Grenzen zwischen dem Wünschbaren und dem Machbaren rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Zu viele bewußt herbeigeführte Konfrontationen hat es seit der Tarifrunde '84 gegeben. Die gezielten Provokationen gegen die Gewerkschaften, z. B. beim § 116 AFG, oder die ständigen Androhungen eines Verbändegesetzes, der Verschlechterung des Betriebsverfassungsgesetzes zu Lasten der Gewerkschaften, oder die ständigen Diskussionen um das Tarifvertragsrecht und weitere Deregulierungen im Arbeitsrecht sind nicht dazu angetan, das soziale Klima erträglich zu halten, geschweige denn, es zu verbessern.

Im Gegenteil, sie haben ihm großen Schaden zugefügt. Dieser Schaden muß schnellstmöglich behoben werden, sonst kommt es zu dauerhaften Beschädigungen des sozialen Klimas. Dieses abzuwenden, liegt in der Macht der Arbeitgeber. Die Betonung muß wieder auf das „sozial" unserer Marktwirtschaft gelegt werden und das Bekenntnis zur Tarifautonomie darf nicht nur ein verbales sein.

Aus der Tarifauseinandersetzung '84 und den Auseinandersetzungen um den § 116 AFG sind die Gewerkschaften trotz des hohen Kräfteverschleißes gestärkt hervorgegangen; es hat sich gezeigt, daß sie sich nicht auseinander dividieren lassen. Das ist gut so; denn unsere Demokratie — auch das hat nicht nur die Vergangenheit gezeigt — braucht starke Gewerkschaften.

Die Mitglieder sind jedoch zu Dauermobilisierungen nicht bereit, sie sind konfliktbereit, aber wollen keinen Dauerkonflikt, sie erwarten von ihren Gewerkschaften konfliktlösende Ergebnisse. Sie wollen nicht so sehr eine „andere", sondern vielmehr eine „bessere" Gesellschaft.

Für sie ist der Betrieb nicht ein Exerzierplatz zur Erprobung des Aufstandes, sondern Existenzgrundlage. Von den Gewerkschaften erwarten sie, daß sie stark sind. Stark ist aber nur, wer unabhängig ist. Deshalb sind die Gewerkschaften auch parteipolitisch unabhängig; denn nur wer sich seine Unabhängigkeit bewahrt, ist wirklich frei in der Wahl der Mittel zur Verfolgung seiner Ziele.

2 Parteipolitische Unabhängigkeit der Interessenvertretung

Aber unabhängig sein heißt nicht neutral sein. Im Gegenteil, gerade aus ihrer Unabhängigkeit heraus ergreifen die Gewerkschaften Partei für die Arbeitnehmer. Das ist ihre Aufgabe in einer freiheitlichen Demokratie. Sie kämpfen dafür, daß die Regierungen die Ziele der Gewerkschaften mit zu ihrem Politikinhalt machen. Deshalb können nur Gewerkschaften Arbeitnehmerinteressen optimal vertreten; denn sie brauchen nicht zum Wähler hinzuschielen. Sie brauchen nicht wie die Parteien Programme für alle Gruppen des Volkes gleichzeitig anzubieten.

Das sind die Lehren aus einer über hundertjährigen Geschichte, sie gelten heute — trotz aller Veränderungen in der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitnehmer — mehr denn je.

Trotz neuer sozialer Bewegungen und eines vielbeschworenen Wertewandels gilt es vor allem, diese Unabhängigkeit als das Erbe einer langen und traditionsreichen Geschichte der Deutschen Gewerkschaftsbewegung zu bewahren.

In ihrem Kampf um bessere Arbeits- und Lebensbedingungen, für Chancengleichheit und Freiheit, Toleranz und Menschenwürde, für Demokratie und Mitbestimmung und ein besseres Morgen ist das Vermächtnis dieses Erbes eine ständige Herausforderung an die Gewerkschaften.

Tarifpolitik im Wandel

Otto Esser, Köln

Übersicht Seite

I Die Tarifautonomie

1 Historische Entwicklung der Tarifautonomie

Einen ersten entscheidenden Schritt auf dem Wege zur Entwicklung der Tarifautonomie bildete der Zusammenschluß zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern im November 1918 zur „Zentralarbeitsgemeinschaft". Die diesem Zusammenschluß zugrunde liegende Vereinbarung bestimmte u.a., daß die Arbeitsbedingungen für alle Arbeiter und Arbeiterinnen entsprechend den Verhältnissen des betreffenden Gewerbes durch kollektive Vereinbarungen mit den Berufsvereinigungen der Arbeitnehmer festzusetzen seien. Diese Zentralarbeitsge-

meinschaft war sozialgeschichtlich bis dahin der in Art und Ausmaß einzige Versuch einer freien Gestaltung der Arbeitsbedingungen ohne Einwirkung des Staates. Der Tarifvertrag als sozialpolitisches Regelungsinstrument war aus der Taufe gehoben.

Gegen Ende der Weimarer Republik verdrängte die staatliche Zwangsschlichtung mehr und mehr die freie Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern, und in der Zeit nach 1933 gab es dann weder eine freie Vereinbarung der Löhne und Arbeitsbedingungen noch eine freie Gestaltung der Investitions- und Preisbedingungen durch die Unternehmer. An die Stelle von Tarifverträgen, getragen von freien Organisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, trat die staatliche Festsetzung der Lohn- und Arbeitsbedingungen und wirtschaftlicher Dirigismus.

Erst durch das Grundgesetz und das 1949 verkündete „Tarifvertragsgesetz" wurde die Kompetenz der Tarifvertragsparteien zum Abschluß von Tarifverträgen wieder eingeführt. Damit war die Zuständigkeit der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften von staatlicher Interventionsmöglichkeit frei. Auch die Beziehungen der Spitzenverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurden hiermit auf eine neue sachliche und politische Grundlage gestellt.

2 Tarifautonomie, ein Institut ohne Alternative

Im Rahmen der Tarifautonomie sind Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften nicht nur Träger umfassender sozialpolitischer Aufgaben geworden. Sie haben auch volkswirtschaftliche Funktionen von großer öffentlicher und politischer Tragweite übernommen. Ihnen wurde durch die Tarifautonomie ein hohes Maß an Freiheit auf einem für die Volksgesamtheit lebenswichtigen Gebiet eingeräumt. Mit dem Recht, die Lohn- und Arbeitsbedingungen ggf. unter Einsatz von Streik und Aussperrung auszuhandeln und tariflich festzulegen, ist den Tarifpartnern eine maßgebliche Entscheidung über die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft, die Stabilität der Währung und damit auch über den Bestand der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung anvertraut. Diese Bedeutung und Tragweite des Verhaltens der Tarifpartner im Rahmen der ihnen anvertrauten Freiheit verlangt das Bewußtsein der notwendigen Rücksichtnahme auf das Gesamtinteresse. Die Tarifpartner entscheiden selbst über Wert und Unwert der Tarifautonomie. Sie haben die Chance, ihre Befugnisse gesamtwohlverträglich auszunutzen und Nachteile für die Allgemeinheit zu vermeiden oder sie wenigstens zu minimieren. Zu diesen das Gemeinwohl berührenden Faktoren gehören auch die Berücksichtigung der Belange der Arbeitssuchenden und, soweit die Politik der Bundesbank dies zuläßt, die Einbeziehung der Geldwertstabilität.

Auch wenn das Prinzip der Tarifautonomie in der Vergangenheit häufiger Kritik ausgesetzt war, insbesondere dann, wenn wie im Jahre 1984 länger dauernde Streiks große volkswirtschaftliche Schäden verursachten und gelegentlich der

Vorwurf eines Tarifkartells zu Lasten der Allgemeinheit laut wurde, so herrschte in der Bundesrepublik doch immer weitgehend Übereinstimmung darüber, daß die in Deutschland praktizierte Form der Tarifpartnerschaft mit einem hohen Ausmaß an sozialem Frieden ein Grundelement sozialer und gesellschaftlicher Stabilität darstellt. Die harten Arbeitskämpfe des Jahres 1984 in der Metall- und Druckindustrie stehen dieser Feststellung nicht entgegen. Auch wenn sie die Tarifautonomie und die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen einer harten Belastungsprobe ausgesetzt haben, darf nicht übersehen werden, daß am Ende dieser Auseinandersetzungen eine tarifpolitische Lösung stand.

3 Gleichgewicht der Kräfte

Wer die Tarifautonomie als Grundbedingung für die soziale Stabilität erhalten wissen will, der muß — wie dies die Arbeitgeberverbände stets getan haben — für ihre Funktionsfähigkeit eintreten. Die soziale Befriedungs- und Ausgleichsfunktion kann die Tarifautonomie nur dann erfüllen, wenn die Einigung von Tarifvertragspartnern sich als das Ergebnis einer gleichwertigen Auseinandersetzung darstellen. Eine funktionsfähige Tarifautonomie ist ohne Gleichgewicht der Tarifparteien undenkbar. Dieses Gleichgewicht wurde jedoch in den vergangenen Jahren zu Lasten der Arbeitgeberseite verschoben.

Die Verwerfungen sind nicht nur die Folge neuer Arbeitskampfstrategien auf Gewerkschaftsseite, wie sie in der „neuen Beweglichkeit" ihren besonderen Ausdruck gefunden haben. Sie sind auch das Ergebnis der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts aus den vergangenen Jahren. Die Arbeitskampfrechtsprechung hat sich in kleineren und größeren Schritten von der ursprünglichen Rechtsprechung des Großen Senates des Bundesarbeitsgerichts entfernt, die vom Prinzip der Kampfparität und der Sozialadäquanz der Arbeitskampfmittel geprägt war. Seit den 70er Jahren ist eine Ausdehnung der Streikfreiheit für die Gewerkschaften zu verzeichnen, während die Kampffreiheit für die Arbeitgeberverbände immer stärker eingeschränkt wurde. Die Einführung der „Quotenregelung" durch die Aussperrungsteile des Jahres 1980 und die darin zum Ausdruck kommende Zahlenarithmetik, die es der Arbeitgeberseite erheblich erschwert, auf Streiks durch Aussperrung angemessen zu antworten, war dabei nur ein Element.

Verstärkt wird diese Entwicklung auch durch die Warnstreikentscheidung des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahre 1984, welche die neue Beweglichkeit für zulässig erklärte und darüber hinaus den Arbeitgeberverbänden sogar ohne sachlich gerechtfertigten Grund das Klagerecht abgesprochen hat. Dieses Ungleichgewicht war auch der eigentliche Kern der Diskussion um die Reformierung des § 116 AFG. Bis zu der Novellierung dieser Vorschrift im Jahre 1986 bot sie den Gewerkschaften die Grundlage, Schwerpunktstreiks zu einem großen

Teil auf Kosten der Allgemeinheit zu führen. Daher forderten die Arbeitgeberverbände ganz entschieden eine Reform des § 116, die in Zukunft sicherstellen sollte, daß die Neutralität der Bundesanstalt für Arbeit im Arbeitskampf gewährleistet ist. Mit der Neuformulierung ist § 116 sicherlich verbessert worden. Die Vorgänger des Arbeitskampfes von 1984 werden sich wohl so nicht wiederholen. Aber die Sicherung der Neutralität der Bundesanstalt für Arbeit ist nicht in jener Klarheit erfolgt, die eigentlich notwendig gewesen wäre.

II Die Tarifparteien

1 Das Klima zwischen den Tarifparteien

Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß die jeweilige tarifpolitische Großwetterlage durch das Klima zwischen den Tarifparteien mitgeprägt wird.

In der ersten Aufbauphase der Nachkriegsgeschichte bestanden viele Gemeinsamkeiten. Das Erleben der Kriegsjahre, das Bemühen um den Wiederaufbau hatte ein Klima zur Folge, das gemeinsame Lösungen erleichterte. Ein sichtbarer Beweis ist z. B. das Margarethenhof-Abkommen mit seiner Musterschlichtung zwischen dem DGB und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände aus dem Jahre 1954. Darin wurden Vorschläge und Muster für Schlichtungsverfahren zwischen Tarifparteien nach gescheiterten Tarifverhandlungen entwickelt. Der Arbeitskampf sollte nur nach gescheiterten Schlichtungsverhandlungen, also ausnahmsweise zulässig sein.

Die Tarifpolitik bis Ende der 60er Jahre stand im Zeichen eines starken Wirtschaftswachstums und der Vollbeschäftigung. Sie setzte neue Akzente durch eine Ausweitung von Tarifverträgen: In den folgenden Jahren mit Phasen von Rezession und Arbeitslosigkeit wurden Intentionen deutlich, die Organisations- und Tarifpolitik stärker zu ideologisieren. Nicht erst seit dem Hamburger Gewerkschaftskongreß des DGB im Mai 1986 wurden CDU- und FDP-Politiker und natürlich die Arbeitgeber in die reaktionäre Ecke gestellt und die aktive Tarifpolitik der Gewerkschaften als Instrumentarium zur Veränderung des politischen Systems hochstilisiert. Technologieproblematisierung und die Erweiterung der Mitbestimmung bei betrieblichen Technologieentscheidungen stehen hierbei im Vordergrund.

2 Versachlichung der Tarifpolitik

Eine marktwirtschaftliche Ordnung bedarf der Tarifautonomie. Das heißt nicht, daß die Effizienz ihrer Techniken und Inhalte nicht immer wieder überdacht werden müßte.

Zur Technik von Tarifverhandlungen gehört zunächst auch der Stil, d.h. die Art und Weise, wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften aufeinander zugehen, ob betont sachlich oder emotional argumentiert wird und ob der Arbeitskampf oder seine Androhung Ausnahme, d.h. „ultima ratio", bleibt.

Leider werden immer wieder schon im Vorfeld der Tarifverhandlungen durch Gewerkschaftsbeschlüsse vorzeitig übertriebene Erwartungshorizonte bei den Arbeitnehmern erweckt, die von vornherein als unrealistisch angesehen werden müssen. Auch wenn jeder Sachkundige weiß, daß zwischen tarifpolitischen Forderungen und Abschlüssen in der Regel erhebliche Bandbreiten bestehen, wird eine tragfähige tarifpolitische Kompromißlösung zum späteren Zeitpunkt sehr erschwert. Die Zahl und Dauer der Verhandlungsrunden erhöht und verlängert sich, und ein möglicher Arbeitskampf ist vorprogrammiert. Zur Tarifautonomie gehören starke handlungsfähige Gewerkschaften, die eine führungskräftige Spitze haben und die u.U. auch rechtzeitig durch realistische Beschlußfassungen in den eigenen Entscheidungsgremien radikale Gruppierungen in ihre Grenzen verweisen. Leider ist das nicht unbedingt die Regel.

Die Arbeitgeberverbände anerkennen deutliche gewerkschaftliche Aktivitäten durchaus als notwendigen Beweis gewerkschaftlicher Existenzberechtigung, auch in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Unmittelbar drohende Arbeitskämpfe beleben und stärken offensichtlich auch die Organisation der Gewerkschaften. Dennoch sollten sich Gewerkschaften, die doch in unserer Staats- und Gesellschaftsordnung ein anerkannter Ordnungsfaktor sind, vom Boden der Realpolitik nicht zu weit entfernen. Wenn in jüngster Zeit einzelne Gewerkschaften von der Aufstellung vorprägender Forderungspakete Abstand genommen und ihre tarifpolitischen Forderungen erst während der ersten Verhandlungsrunde mit den Arbeitgebern formuliert haben, so sind das durchaus nachahmenswerte Beispiele.

3 Schlichtungsmechanismen sinnvoll

Die Bewältigung von Konflikten und das gemeinsame Erarbeiten von pragmatischen tarifpolitischen Lösungen legt Zeugnis über die Vernunft und Reife der Tarifparteien ab. Dazu gehört vielfach auch die Vereinbarung einer wohl durchdachten Schlichtungsordnung zur Beendigung von akuten Tarifauseinandersetzungen. Zwar sind Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der Bundesrepublik noch nicht so weit wie die benachbarten Koalitionen in der Schweiz, die seit Ende der 30er Jahre in einem Friedensabkommen auf Arbeitskämpfe freiwillig verzichtet haben. Andererseits wäre es aber falsch, ein gesetzliches Verbot von Streiks und Aussperrungen zu fordern, da Tarifautonomie und Arbeitskampf in einem Sachzusammenhang stehen. Der Staat kann hierbei allenfalls vernünftige Rahmenbedingungen schaffen, die das Kräftegleichgewicht zwischen den Koali-

tionen stützen. Vielfach war es hilfreich, wenn die Tarifparteien in zugespitzten Verhandlungssituationen auf Schlichtungsregelungen zur Bereinigung und Lösung von Tarifkonflikten rechtzeitig zurückgreifen konnten. Dabei konnten unabhängige Schlichter mit ihren Einigungsvorschlägen zur Problemlösung beitragen.

Für die Zukunft wäre zu überlegen, ob und inwieweit Schlichtungsordnungen in bestimmten Tarifbereichen nicht noch ausbaufähig sind, insbesondere dort, wo die Arbeitskampfgefahr häufiger akut geworden ist. Dabei könnte der Einhaltung und Verlängerung von Friedenspflichten eine besondere Bedeutung zukommen, die sich konsequenterweise auch auf sog. Warnstreiks erstrecken mußten. Es wäre auch zu überlegen, ob die sog. Konzertierte Aktion in abgewandelter Form nicht wieder neubelebt werden sollte, da sie zweifellos in erheblichem Maße zur Versachlichung der Tarifpolitik — zumindest in den Anfangsjahren — beigetragen hatte.

III Tarifvertrag und Tarifpolitik

1 Spannungsfeld zwischen Tarifvertrag und Betrieb

Ein gewichtiges aktuelles Thema über den Regelungsbereich der Tarifverträge ist die Ordnungsfunktion der Tarifverträge und ihre Grenzen. Es geht hierbei um die Frage, ob der Tarifvertrag vom Inhalt her möglichst alle Arbeitsbedingungen der Betriebe erfassen und abschließend regeln, oder ob er nur einen Rahmen erhalten soll, der sich betrieblich weiter verfeinern und ausbauen läßt. Darüber hinaus werden auch die räumlichen und fachlichen Geltungsbereiche der Tarifbereiche erörtert, d. h., soll der Tarifvertrag für alle Regionen und für alle Branchen oder betrieblichen Sektoren eines Wirtschaftszweiges gleichermaßen gelten, oder sollen die Unternehmer letztlich nicht die Möglichkeit erhalten, Löhne und sonstige Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Ertragssituation und des Umfeldes des Arbeitsmarktes differenziert und nach individuelleren Gesichtspunkten auszuhandeln.

Vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosenzahlen und Ertragsschwächen der Betriebe sollen insbesondere die Löhne stärker differenziert werden. In das Gespräch gebracht werden gesetzliche Gleitklauseln und tarifvertragliche Öffnungsklauseln, die das tarifvertragliche Instrumentarium erweitern sollen.

2 Tarifvertrag exklusiv oder erträglicher Lohn für alle

Differenzierungsbedarf für die Betriebe besteht zweifellos aus ökonomischen Gründen nicht nur zwischen den Wirtschaftsbereichen und Regionen, sondern vor allem auch von der beruflichen Qualifikation her, wobei stärker auf Anfor-

derungs- und Leistungsunterschiede Rücksicht genommen werden muß. Diesem Erfordernis kann am ehesten durch eine Lohn- und Tarifpolitik entsprochen werden, die wieder stärker der Situation Rechnung trägt, daß die in den Tarifverträgen festgelegten Arbeitsbedingungen an sich Mindestarbeitsbedingungen sind, die für alle Betriebe noch akzeptabel sein sollen. Früher hatten sich die Tarifparteien auch darauf beschränkt, nur die wesentlichen Mindestarbeitsbedingungen in einem Grobraster festzulegen, wobei man sich vielfach an den langsamsten Schiffen des tarifvertraglichen Geleitzuges orientierte. Demgemäß waren diese tarifvertraglichen Bedingungen noch Mindestarbeitsbedingungen, die ohne praktische Schwierigkeiten Maßstäbe für Klein-, Mittel- und Großbetriebe unterschiedlicher Sektoren- und Regionalverhältnisse zu setzen vermochten. Darüber baute sich ein breiterer Bereich der übertariflichen Arbeitsbedingungen auf. Dazu gehörten noch die vielfältigen betrieblichen Sozialleistungen in unterschiedlichen Variationen. Tarifvertragliche Normensetzung und betriebliche Modifikationsmöglichkeiten befanden sich insoweit in einem ausgewogenen Verhältnis.

Diese relativ große Bandbreite der Arbeitsbedingungen von Betrieb zu Betrieb entfachte innerhalb der Gewerkschaften schon Mitte der 50er Jahre die Diskussion um eine „betriebsnahe Tarifpolitik". Sie sollte die tarifvertraglichen Möglichkeiten mit unterschiedlichen Regelungen von Betrieb zu Betrieb ausschöpfen. Ihrem Auftrag als „Industriegewerkschaften" entsprechend entschied sich damals jedoch die Mehrzahl der großen Gewerkschaften für den großräumigen Verbandstarifvertrag. Der flächendeckende Tarifvertrag sollte möglichst alle betrieblich gewachsenen Arbeitsbedingungen kumulativ aufnehmen und für alle Betriebe eines Wirtschaftsbereiches verbindlich machen. Die übertarifliche Lohnspanne sollte damit nur noch so gering wie möglich gehalten werden. Diesen Weg sind die Arbeitgeberverbände — wenn auch oft erst nach erheblichem Widerstand — mitgegangen, zumal Hochkonjunkturphasen und Vollbeschäftigung diesen Schritt und damit überhöhte Lohnzugeständnisse erleichterten. Stagnation, Rezession und eine veränderte Arbeitsmarktsituation zwangen zu einer kritischen Bestandsaufnahme.

3 Mehr Differenzierung in der Tarifpolitik

Die Tarifpolitik muß wieder ein verhaltenes Tariftempo ansteuern, daß sich prinzipiell an der Leistungsfähigkeit aller Betriebe des jeweiligen Wirtschaftsbereiches orientiert, für den die Tarifverträge gelten. Der mögliche Verteilungsspielraum muß sich vorrangig auf den Lohn konzentrieren. Die Lohnzusatzkosten sind zu begrenzen. Hierbei ist auch der Staat angesprochen, nachdem die gesetzlich verordnete Abgabenlast überproportional gewachsen ist. Entgegen dem ersten Anschein hat es mehr oder weniger große Differenzierungen der Arbeitsbedingungen im tarifvertraglichen und übertariflichen Raum, nach sektora-

len oder regionalen Gesichtspunkten zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen bzw. Tarifbereichen immer gegeben und wird es auch in Zukunft geben. Sie ließen sich weiter ausbauen. Die Tarifabschlüsse der Jahre 1984 bis 1986 zeigen bereits eine erhebliche Bandbreite der Prozentsätze und eine wieder stärkere Differenzierung bei den tarifvertraglichen Arbeitsbedingungen insgesamt. Die tarifvertraglichen Steigerungen müssen dabei insgesamt so ausfallen, daß den Betrieben eine ausreichende übertarifliche Spanne verbleibt, innerhalb derer einzelbetriebliche Differenzierungen nach Qualifikation, Branche und Standort möglich sind.

4 Generelle Ordnung durch Tarifverträge, keine Atomisierung

Der Schwerpunkt einer Politik der Lohndifferenzierung muß auf der Differenzierungsmöglichkeit im Effektivbereich liegen. Eine tarifvertragliche Lohndifferenzierung z. B. hat dort ihre Grenze, wo durch eine zu starke Differenzierung der Tariflöhne die gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Ordnungsfunktion der Tarifverträge gefährdet wird. Es muß daher stets ein Mittelweg zwischen einer die unterschiedlichen Gegebenheiten berücksichtigenden differenzierenden Tarifpolitik und einer zu starken Vereinheitlichung der Tarifpolitik gesucht werden.

Für die Aufrechterhaltung der friedenstiftenden Funktion der Tarifverträge darf nicht die notwendige Verbindlichkeit der Tarifnormen als Mindestarbeitsbedingungen in Frage gestellt werden. Deshalb sind tarifvertragliche Öffnungsklauseln, die es ermöglichen, für einzelne Unternehmen durch Betriebsvereinbarungen die Tarifverträge abzuändern und niedrigere als in den allgemeinen Tarifverträgen enthaltene Löhne und Gehälter zu vereinbaren, keine dauerhafte Lösungen. Sie würden den Tarifvertrag entwerten und Betriebe und Verbände in eine permanente Lohndiskussion verwickeln. Bei betrieblichen Notlagen könnten in Einzelfällen mögliche Absprachen zwischen den Tarifvertragsparteien korrigierend wirken.

Der Tarifvertrag darf also seine generelle Ordnungsfunktion auch in Zukunft nicht verlieren. Für die Betriebe bleibt er eine zeitlich gesicherte Kalkulationsgrundlage. Größere Differenzierungen bei den Kostenstrukturen gleichgelagerter Betriebe könnten zu unerwünschten Wettbewerbsverzerrungen führen. Eine zu starke Aufsplitterung vorhandener Tarifstrukturen nach Branchen- oder Firmenregelungen würde auf eine Atomisierung der Tarifpolitik hinauslaufen und mit den Grundsätzen und Notwendigkeiten einer Koordinierung der Lohn- und Tarifpolitik nach übergeordneten volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vereinbar sein. Eine vorwiegend betriebsorientierte Tarifpolitik würde die Aufsplitterung der Koalitionen zur Folge haben. Die gemeinsame Haltung in der Tarifpolitik wäre in Frage gestellt.

Notwendigkeiten für Eingriffe in unser derzeitliches Tarifvertragssystem gibt es damit nicht. Akute Probleme lassen sich nach wie vor auf dem Boden unserer Tarifautonomie mit herkömmlichen Mitteln lösen. Dazu ist jedoch keine neue generelle Reformierung des Tarifvertragssystems nötig. Es müssen lediglich einige wesentliche Elemente und Möglichkeiten überdacht, aktiviert bzw. neugestaltet werden. Anzustreben bleibt insgesamt eine Entwicklung, die die Ordnungsfunktion des tarifvertraglichen Rahmens mit der wünschenswerten betriebsindividuellen Gestaltungsfreiheit optimal verbindet.

IV Arbeitszeit und Tarifpolitik

1 Die Arbeitszeitpolitik an der Wendemarke

Für die Gewerkschaften bleibt nach dem Lohn die Dauer der Arbeitszeit das wichtigste tarifpolitische Thema. Das der Volkswirtschaft zur Verfügung stehende Arbeitsvolumen ließ sich im Verlauf der Jahrzehnte unter Ausnutzung rationellerer Arbeitsabläufe und verbesserter Arbeitsorganisationen auch bei kürzer werdenden tarifvertraglichen Arbeitszeiten erreichen. Nunmehr werden kostenmäßige und praktische Grenzen sichtbar.

Hauptproblem auf dem Weg zu kürzeren Arbeitszeiten waren stets die hierbei zu verkraftenden erhöhten Arbeitskosten sowie der Ausfall von Arbeitskapazitäten bei bestimmten Arbeitnehmergruppen. Kürzere Wochenarbeitszeit, längerer Urlaub und verkürzte Lebensarbeitszeit sind der Form nach zwar unterschiedlich, in der Auswirkung aber weitgehend gleichgewichtig.

Die jüngsten Auseinandersetzungen um die Verkürzungen der tarifvertraglichen Wochenarbeitszeit von 40 Stunden haben deutlich gemacht, daß in der Arbeitszeitfrage jetzt und noch mehr in der Zukunft neue Wege beschritten werden müssen und neuartige Formen von tarifvertraglichen Arbeitszeitregelungen unterläßlich sind, wenn wir die volkswirtschaftlichen Zielsetzungen — angemessenes Wachstum, ausreichende Beschäftigung und Preisstabilität — nicht vernachlässigen wollen. Es geht darum, die durch neue Tarifvertragsentwicklung sich erhöhenden Arbeitskosten aufzufangen und erträglich zu machen. Es müssen hochwertige und hochtechnisierte Arbeitsmittel, die die Kapitalkosten erhöhen, länger genutzt werden können, wenn die Kapitalkostenanteile am Produkt nur nicht steigen sollen, sondern im Interesse der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit gesenkt werden müssen. Das wiederum spricht zwingend für längere Betriebszeiten. Betriebs- und Arbeitszeiten werden immer öfter auseinanderfallen. Der Gedanke der flexiblen Arbeitszeit als neue tarifpolitische Entwicklung findet hierin seine Begründung.

2 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitgeber haben 1984 nach längeren Arbeitskämpfen einer Verkürzung der 40-Stunden-Woche in einigen Wirtschaftsbereichen zugestimmt, nachdem gleichzeitig die flexible Gestaltung der Arbeitszeit vereinbart werden konnte. Ungeachtet dieser Entwicklungen bleiben die bereits genannten grundsätzlichen Bedenken gegen pauschale und generelle Arbeitszeitverkürzungen bestehen. Soweit jedoch die tarifpolitischen Verhältnisse Abweichungen bedingen, darf nicht darauf verzichtet werden, die Lage der Arbeitszeit nach den betrieblichen Bedürfnissen so flexibel wie möglich zu gestalten.

Ungeachtet dessen wird ohnehin die flexible Arbeitszeit die Arbeitszeit der Zukunft sein. Starre Tarifregelungen werden modernen Produktionsmethoden immer weniger gerecht. Der Tarifvertrag der Zukunft sollte sich mehr und mehr von einer festen Arbeitszeit für alle Arbeitnehmer lösen. Dieselbe Arbeitszeit, die einheitlich für alle Betriebe eines Tarifbereiches gilt, sollte es in den kommenden Jahrzehnten immer seltener geben. Der Tarifvertrag der Zukunft muß Arbeitnehmern und Betrieben eine breitere Spanne von Arbeitszeitmöglichkeiten erlauben. Jeder Arbeitnehmer kann dann auch selbst entscheiden, ob er z. B. 45 Stunden wöchentlich oder nur noch 30 Stunden arbeiten will. Der Betrieb kann auf der Grundlage einer monatlichen, 1/4-jährlichen, 1/2-jährlichen oder Jahresarbeitszeit an einzelnen Tagen, Wochen oder Monaten, je nachdem kürzer oder länger arbeiten, sofern dies die betrieblichen Verhältnisse erfordern.

Die betriebliche Notwendigkeit flexibler Arbeitszeitsysteme kommt auch dem zunehmenden Wunsch der Arbeitnehmer nach individueller Lebensgestaltung entgegen. Je besser die betrieblichen Notwendigkeiten und individuellen Interessen aufeinander abgestimmt werden, desto größer sind die Vorteile für alle Beteiligten. Um sie zu erreichen, sind Arbeit und Freizeit, Beruf und Weiterbildung noch stärker miteinander in Einklang zu bringen. Der technische Fortschritt in den Unternehmen und die sich wandelnden Bedürfnisse der Menschen erfordern veränderte und modernisierte Arbeitsorganisationen. Maßstab sind betriebliche Effektivität und menschliche Akzeptanz. Mehr Flexibilität und Differenzierung bei den Arbeitsbedingungen bedeuten keinen Abbau des sozialen Schutzes, sondern neue und sinnvollere Ausformung der gesetzlichen, kollektiven und individuellen Arbeitsvertragsgestaltung.

Arbeitszeiten und Betriebszeiten lassen sich nicht in ein Einheitsschema pressen. Wettbewerbsfähigkeit Produktionen, hohe Lohnkosten, kurze durchschnittliche Arbeitszeiten und das Dienstleistungsangebot verlangen die bestmögliche Ausnutzung der betrieblichen Kapazitäten und Maschinen. Dieser Notwendigkeit tragen flexible Arbeitszeitbedingungen Rechnung. Dieser Weg muß fortgeführt werden.

Flexible Arbeitszeiten begrenzen auch die Kosten. Dies trägt zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei. Die Verminderung von Leerzeiten und Vermeidung kostspieliger Überstundenzuschläge bei einer flexiblen Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall sparen Kosten ein und erhöhen die Arbeitsproduktivität. Durch eine Ausdehnung der Betriebszeiten kann darüber hinaus die Rentabilität des eingesetzten Kapitals unabhängig von den individuellen Arbeitszeiten verbessert werden. Beides zusammen sichert bestehende und schafft neue Beschäftigungsmöglichkeiten.

Pauschale Wochenarbeitszeitverkürzungen mit vollem Lohnausgleich fördern nicht die Beschäftigung, sondern erschweren sie. Mehr Beschäftigung bringen statt dessen Arbeitszeitkonzepte, die sich von starren Arbeitszeitfestlegungen lösen und damit betriebswirtschaftliche Kosten minimieren. Je breiter die Palette von flexiblen Arbeitszeitregelungen ist, desto mehr wird sie Arbeitnehmern und Betrieben nutzen. Die Gewerkschaften dürfen sich diesen Überlegungen nicht verschließen.

V Technik und Tarifpolitik

Für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist die intensive Nutzung technischen Fortschritts unabdingbar. Neue Techniken sichern nicht nur angemessene Zivilisations- und Umweltbedingungen. Sie verbessern auch unsere Stellung auf den internationalen Märkten und sind eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung neuer und die Erhaltung bestehender Arbeitsplätze. Die gegenwärtig hohe Arbeitslosigkeit ist entgegen vielen Behauptungen nicht technikbedingt. Dies beweisen neuere Untersuchungen. Neue Techniken können partiell zwar bestimmte Arbeitsplätze überflüssig machen, sie bedingen gleichzeitig aber auch neue oder andere Arbeitsplätze und Dienstleistungen. Mit der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sind die entscheidenden Voraussetzungen dafür gegeben, daß Arbeitsplätze im industriellen Bereich entstehen und der Strukturwandel zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft gefördert wird. Alle Langfristprognosen belegen, daß die größten Beschäftigungszuwächse in der Zukunft in den Bereichen der Kommunikation und der Dienstleistung entstehen werden. Größere Gefahren entstehen dagegen durch zuwenig und nicht durch zuviel Technik.

Die künftige Tarifpolitik muß daher auch berücksichtigen, daß neue Techniken vielfach herkömmliche Qualifikationsmerkmale verändern. Für die Mehrzahl der Arbeitnehmer steigt im Rahmen solcher Veränderungen das Qualifizierungsniveau. Die Betriebe haben dies erkannt und ihre Aus- und Fortbildungsmaßnahmen darauf eingerichtet. Diese Initiativen und Entwicklungen finden naturgemäß ihren Niederschlag in den angepaßten tarifvertraglichen Arbeitsbewer-

tungen im Rahmen der einschlägigen Lohn- und Gehaltsregelungen der Tarifverträge.

Die offene und rechtzeitige Information der Arbeitnehmer und Betriebsräte über bevorstehende technische Innovationen gehört bereits zum Instrumentarium moderner Unternehmensführung. Das baut Befürchtungen ab und beseitigt Unsicherheiten. Unternehmerische Verantwortung, das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsgesetze auf Unternehmensebene gewährleisten in hohem Maße die Berücksichtigung der sozialen Arbeitnehmer-Belange bei technischen Veränderungen. Bei den Arbeitnehmern hat diese moderne Informationspolitik in hohem Maße zu einer Technik-Akzeptanz geführt.

Trotzdem fordern die Gewerkschaften die Erweiterung der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, sei es mit Hilfe des Gesetzgebers durch neue Gesetze, sei es über Tarifverträge. Technische Investitionen und betriebliche Innovationen sollen von der Zustimmung der jeweiligen Gewerkschaft, des Betriebsrates und ggf. der Einigungsstelle abhängig gemacht werden. Besonders die Vornahme und Ausgestaltung von Rationalisierungsmaßnahmen soll im Wege einer Erweiterung der bestehenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates der Zustimmung der Arbeitnehmervertretungen unterworfen werden.

Ein solcher Schritt würde die unternehmerische Entscheidungsfreiheit bei technischen Neuerungen beeinträchtigen und müßte zu einer Investitionsblockade in den Unternehmen führen. In einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung muß das Letztentscheidungsrecht über betriebswirtschaftliche Grundsatzpositionen bei den Unternehmensleistungen bleiben, die das investitionspolitische Risiko tragen. Die vom technischen Fortschritt auf die Betriebe zukommenden Aufgaben sind nur bei uneingeschränkter Entfaltung unternehmerischer Initiativ- und Innovationskräfte erfolgreich zu lösen. Die Tarifpolitik darf hier nicht störend eingreifen.

VI Beschäftigungsorientierte Lohnpolitik

Die insgesamt gesehen moderate Lohnpolitik der letzten Jahre hat ihren maßgeblichen Beitrag zur positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung geleistet. Ihre Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Schaffung neuer Arbeitsplätze läßt sich ebensowenig leugnen wie die reale Verbesserung der Einkommenssituation bei den Arbeitnehmern. Es gibt keinen besseren Kurs als den einer stabilitätsorientierten Lohnpolitik. Er schafft zugleich Spielraum für mehr Arbeitsplätze. Vernunft und Verantwortung gebieten den Tarifvertragsparteien, ihn fortzusetzen.

Der Zusammenhang zwischen Lohnhöhe, Erträgen, Investitionen und Beschäftigung ist in den 80er Jahren mehr als deutlich geworden. Zu Beginn dieses Jahr-

zehnts haben hohe Tariflohnsteigerungen erhebliche Investitionsrückgänge und starke Beschäftigungsverluste verursacht. In den Jahren nach 1983 ermäßigten sich die Lohnraten, und die Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen konnten beträchtlich zunehmen. Seit 1984 wächst die Beschäftigung. Dabei stieg die Zahl der Arbeitsplätze gerade in jenen Branchen, deren Ertragsentwicklung besonders günstig verlief. Der Satz, daß „die Gewinne von heute die Investitionen von morgen und die Arbeitsplätze von übermorgen sind", hat sich wieder einmal mehr bestätigt.

Für die Einkommen der Arbeitnehmer hat sich der moderate Lohnkurs ebenfalls ausgezahlt. Im Gegensatz zu den ersten 80er Jahren, als hohe Tariflohnsteigerungen durch hohe Inflationsraten zunichte gemacht wurden, führten die maßvollen Lohnraten zu Beginn der zweiten Hälfte der 80er Jahre zu einem beträchtlichen Zuwachs der realen Einkommen.

Die Tarifpolitik steht weiter vor der Aufgabe, beschäftigungspolitische Chancen zu nutzen. Dazu sollten die vorhandenen Differenzierungen bei den Löhnen weiter ausgebaut und die Lohnstruktur noch stärker auf die Qualifikation ausgerichtet werden. Dies ist am besten erreichbar, wenn der tarifvertragliche Rahmen genügend Spielraum läßt für die betriebliche Differenzierung der Effektivlöhne. Beschäftigungsfördernd wäre darüber hinaus die Schaffung eines Einstiegstarifs für neue Beschäftigungsverhältnisse. Eine Nivellierung der Lohnstruktur durch die überproportionale Anhebung der unteren Lohngruppen verschlechtert dagegen die Einstellungschancen.

Um die Beschäftigung weiter zu verbessern und der Schattenwirtschaft entgegenzuwirken, ist eine Stabilisierung der Personalzusatzkosten dringend erforderlich. Mit über 80 % des Direktentgelts sind sie eine drückende Kostenlast für die Betriebe. Im internationalen Vergleich haben deutsche Unternehmen die mit Abstand höchsten Personalzusatzkosten. Die gesetzlichen Personalzusatzkosten haben sich in jüngster Zeit als besonders kostentreibend erwiesen. Notwendig ist es aber auch, einen weiteren Anstieg der tariflichen und betrieblichen Personalzusatzkosten zu vermeiden.

VII Prüfsteine der Tarifpolitik

Trotz bestehender Gegensätze sind die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden funktionsfähig. Das soziale Erscheinungsbild in der Bundesrepublik Deutschland ist trotz ideologischer Gegensätze und interessensbedingter Unterschiede durch eine durchaus bewährte Zusammenarbeit der Sozialpartner geprägt worden. Die Erfolge bei der Suche nach sachgerechten Lösungen sind dabei allen Beteiligten zugute gekommen.

Im Bereich der Tarifpolitik gibt es noch Handlungsbedarf. Die arbeitszeitpolitischen Entwicklungen einschließlich der möglichen und notwendigen Flexibilisierungsmaßnahmen müssen tariftechnisch stärker durchdacht werden, damit Arbeitnehmer und Betriebe in der praktischen Anwendung der Tarifregelungen keine Schwierigkeiten haben. Ebenso muß darüber nachgedacht werden, in welchem Rahmen und in welchem Maße die Schutzfunktion der Tarifverträge und der individuelle Freiraum bei der Abgrenzung der Arbeitsbedingungen stärker den praktischen Erfordernissen angepaßt werden kann.

Z. Zt. stehen auch die Gewerkschaften offenbar an einem Wendepunkt. Vielfach beherrschen parteipolitische Einseitigkeit und Radikalisierung einzelne Industriegewerkschaften. Die Furcht vor einem Mitgliederrückgang läßt manche Gewerkschaften einen verhängnisvollen Kurs ansteuern. Auf dem Boden der Arbeitslosigkeit kann kein gutes sozialpolitisches Klima entstehen. Deshalb ist die Beseitigung der Arbeitslosigkeit eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten in unserer Gesellschaft, wobei der Tarifpolitik eine entscheidende Bedeutung zukommen muß. Gemeinsame, vom allseitigen Konsens getragene Lösungen sind die Prüfsteine der Tarifpolitik.

Lohnzahlung an Arbeitswillige während eines Arbeitskampfes

Prof. Dr. Dr. Franz-Jürgen Säcker, Kiel

Übersicht Seite

I Einführung

Betriebsbesetzungen sind kein legales Instrument eines Arbeitskampfes. Arbeitskampf ist in der Terminologie des Rechts ausschließlich die kollektive Einstellung der Arbeit mit dem Ziel, dadurch kollektivvertragliche Verbesserungen der

Arbeitsbedingungen zu erreichen. Der Arbeitgeber ist berechtigt, auf den Streik entweder mit einer Aussperrung der Belegschaft zu reagieren oder aber den Versuch zu unternehmen, mit Arbeitswilligen den Betrieb, so gut es eben geht, fortzuführen. Der Arbeitgeber kann zu diesem Zweck nicht nur — ohne insoweit an die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gebunden zu sein — Neueinstellungen vornehmen oder Arbeitnehmer von Personal-Leasingfirmen einsetzen, sondern auch mit Arbeitswilligen Mehrarbeitsabreden treffen und Versetzungen zum Zweck der Aufrechterhaltung der Produktion vornehmen.

Der Arbeitseinsatz unter den Bedingungen eines Arbeitskampfes ist für die arbeitswilligen Arbeitnehmer mit besonderen Problemen verbunden. Schmähungen durch Streikposten sind zu ertragen, die Tätigkeit im Betrieb ist streßbehafteter als in der Normalsituation. Der Arbeitgeber, der auf eine Aussperrung verzichten will, steht daher vor der Frage, in welcher Weise er die Belegschaftsangehörigen, die trotz des Streikaufrufs der zuständigen Gewerkschaft bereit sind, während des Arbeitskampfes im Betrieb zu arbeiten, u. U., wenn es nach der IG Druck und Papier geht, unter den Augen ihrer streikenden Arbeitskollegen, so bezahlt, daß er den besonderen Erschwernissen der Arbeit in der Streikphase Rechnung trägt und ihre Motivation sichert, die Arbeit während der gesamten Streikphase durchzuhalten. So haben z. B. Unternehmen an Arbeitswillige pro Arbeitstag während eines Streiks eine Zulage von 100 DM bzw. von 70 DM gezahlt, um dadurch die von den Mitarbeitern auf sich genommene Mehrbelastung und ihre besondere Einsatzbereitschaft während des Streiks abzugelten. Im folgenden soll untersucht werden, ob solche Zahlungen grundsätzlich zulässig sind. Ausgangspunkt dabei ist, daß solche zusätzlichen Zahlungen an arbeitswillige Mitarbeiter während einer Tarifauseinandersetzung keine tariflichen Entgelte für erbrachte Arbeitsleistungen darstellen. Vielmehr handelt es sich um Sondervergütungen (Prämien), die zusätzlich zum tariflichen Entgelt erbracht werden zur Abgeltung einer Arbeitsleistung unter besonders schwierigen, nicht normalen Bedingungen.

II Verstoß der Prämienzahlung gegen Art. 9 Abs. 3 GG?

1 Inhalt von Art. 9 Abs. 3 GG

Die Zahlung solcher Prämien könnte gegen Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG verstoßen, wenn sie die positive Koalitionsfreiheit der den Kampf führenden Gewerkschaft rechtswidrig beeinträchtigte. Art. 9 Abs. 3 GG gewährleistet das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden. Daraus hat das Bundesverfassungsgericht im Wege teleologischer Sinnentfaltung der Vorschrift vier verfassungskonkretisierende Rechtssätze abgeleitet[1]:

1) Die Norm schützt (als individuelles Grundrecht) für jedermann das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden (sog. **positive Koalitionsfreiheit)** oder ihnen fernzubleiben (sog. **negative Koalitionsfreiheit)**[2].
2) Geschützt ist auch das Recht des einzelnen, sich koalitionsgemäß zu betätigen[3].
3) Art. 9 Abs. 3 GG sichert darüber hinaus auch den Bestand der Koalition selbst und ihr Recht auf koalitionsspezifische Betätigung in Kernbereichen zur Sicherung von **Koalitionswohl** und **Koalitionszweck**[4].
4) Art. 9 Abs. 3 GG schützt auch den Einsatz der **koalitionsspezifischen Mittel** zur Erreichung des Koalitionszwecks[5].

In Betracht kommen könnte ein Verstoß der Prämienzahlungen gegen die Koalitionsmittelgarantie (Rechtssatz 4) sowie eine Verletzung des Rechts der Kläger, an der koalitionsspezifischen Betätigung teilzunehmen (Rechtssatz 2).

Es bedarf heute keiner weiteren Ausführungen mehr, daß ein gewerkschaftlicher Streik und die Teilnahme daran in den Schutzbereich der Koalitionsmittelgarantie fallen[5].

Die Koalitionsmittelgarantie gilt nicht nur gegenüber staatlichen Eingriffen, sondern ihr ist in Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG ausdrücklich „Drittwirkung" beigelegt, d.h., sie ist auch gegen Maßnahmen und Eingriffe von dritter (d.h. privater) Seite geschützt[6].

Arbeitnehmer, die an einem Streik teilnehmen, betätigen sich koalitionsgemäß. Ihre Streikteilnahme steht unter dem Schutz von Art. 9 Abs. 3 Satz 1 und Satz 2 GG.

2 Eingriff in den Schutzbereich von Art. 9 Abs. 3 GG?

2.1 Unmittelbarer, zielgerichteter Eingriff?

Die Arbeitsgerichte haben einen Eingriff in den von Art. 9 Abs. 3 GG geschützten Bereich mit der sehr pauschalen Begründung verneint, ein Arbeitgeber müsse mit einer im übrigen zulässigen Maßnahme auf Streiks reagieren können; den streikenden Arbeitnehmern habe freigestanden, den Streik fortzusetzen oder nicht.

Diese Ausführungen lassen sich dahin verstehen, daß sie eine rechtswidrige, im Sinne der Grundrechtsdogmatik zielgerichtete Eingriffshandlung verneinen. Damit ist jedoch noch nicht hinreichend dargetan, daß Art. 9 Abs. 3 GG nicht ver-

letzt ist. In der Grundrechtsdogmatik ist heute anerkannt, daß die Grundrechtsnormen auch vor faktischen Eingriffen durch Unterlassen schützen können[7].

Es ist deshalb zu prüfen, ob die Zahlungen des Arbeitgebers an arbeitswillige Arbeitnehmer die von Art. 9 Abs. 3 GG geschützte Koalitionsbetätigung **der Streikenden** faktisch beeinträchtigen. Die Kläger rügen ausdrücklich ein Unterlassen des Arbeitgebers, nämlich die nicht auch an sie erfolgten Zahlungen und damit einen Grundrechtseingriff „durch Unterlassen". Ursprünglich vertrat der Bundesgerichtshof die Auffassung, daß Grundrechtseingriffe „durch Unterlassen" nicht möglich seien[8].

Später unterschied der Bundesgerichtshof zwischen reiner „Untätigkeit" und grundrechtswidrigem „qualifiziertem Unterlassen". Letzteres liege vor, wenn es sich „wie ein in den Rechtskreis des Betroffenen eingreifendes Handeln" darstelle[9].

Selbst wenn man — entgegen dem Bundesgerichtshof — die Parallele zu Grundrechtseingriffen durch Unterlassen heranzieht, so hilft sie nicht weiter. Bei Geltendmachung von Ansprüchen aus Verletzung des Gleichheitssatzes im öffentlichen Recht bzw. des Gleichbehandlungsgrundsatzes im Arbeitsrecht läßt sich nämlich gerade nicht argumentieren, hier würden „Abwehransprüche" gegen ein Unterlassen geltend gemacht[10].

Vielmehr wird die Sachgemäßheit einer Differenzierung in Zweifel gezogen, deren Folge das Unterbleiben einer Leistung ist. Wenn von den Klägern Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG ins Spiel gebracht wird, so hat das den Sinn, das Differenzierungskriterium „tatsächliche Arbeit" bzw. „Mehrbelastung" vor dieser Norm erneut zu prüfen, um die Unbeachtlichkeit der im Lichte des allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes sachgemäß erscheinenden Differenzierung im Lichte dieser speziellen Wertung zu erreichen,[11] und damit ein Abstellen auf dieses konkrete Differenzierungskriterium zu unterbinden[12].

Es ist allerdings äußerst fraglich, ob Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG in diesem Sinne hier anwendbar ist. Das hier in Rede stehende „Ungleichheitskriterium" der (Nicht-)Arbeit bzw. der Mehrbelastung wird nämlich durch die Wertung des Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG nicht unbeachtlich. Das Differenzierungsverbot zu Lasten Streikender, das Art. 9 Abs. 3 GG enthält, verwehrt dem Arbeitgeber nicht, aus sachlichen Gründen zu differenzieren, wie sich schon am Beispiel der unstreitig zulässigen Beschränkung der Lohnzahlung auf nicht streikende Arbeitnehmer zeigen läßt. Eine aus Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG abgeleitete Verpflichtung zur Lohnzahlung auch an Streikende würde zudem den Grundsatz der Kampfparität zur Farce machen. Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG gebietet nicht, streikende Arbeitnehmer so zu stellen, als hätten sie gearbeitet. Die Verteilung des Lohnrisikos nach Maßgabe der §§ 275 ff., 323 ff. BGB verstößt nicht gegen Art. 9 Abs. 3

GG. Art. 9 Abs. 3 GG will nur verhindern, daß der Arbeitgeber die Tatsache, daß ein Streik Ursache von Fehlzeiten gewesen ist, **über die Verweigerung der Lohnzahlung hinaus** zum Anlaß von Sanktionen nimmt. Würde ein Arbeitgeber z. B. Fehlzeiten, welcher Art auch immer, nicht anspruchsmindernd berücksichtigen, so dürfte er für streikbedingte Nichtarbeit keine Ausnahme machen. Ein methodischer Parallelfall liegt vor beim Diskriminierungsverbot des Art. 3 Abs. 2 GG bezüglich der Differenzierung zwischen Männern und Frauen. Trotz des Gleichberechtigungsgebots sind solche sachlichen Gründe für eine Differenzierung ausreichend, die an geschlechtsspezifische Unterschiede anknüpfen, wie sie sich etwa im Frauenarbeitsrecht niederschlagen[13].

In diesem Sinne wird das Ungleichheitskriterium der (Nicht-)Arbeit durch Art. 9 Abs. 3 GG nicht „neutralisiert". Die Tatsache, daß die Streikenden diese Arbeit nicht verrichtet haben, kann nicht dazu führen, ihnen eine Prämie zusätzlich zu verschaffen, die für den Arbeitgeber nur notwendig geworden war, weil sie gerade nicht mitgearbeitet haben. Eine solche Konsequenz wäre widersinnig. Ein Eingriff in die individuelle Koalitionsfreiheit der Kläger, aber auch in die Koalitionsfreiheit ihrer Gewerkschaft liegt damit nicht vor. Die Streikenden werden durch die Prämienzahlung nicht zielgerichtet benachteiligt, da der Arbeitgeber durch die Differenzierung keine „Streikbruchprämie" ausgesetzt hatte. Nach den obigen Ausführungen kann von einer solchen „Streikbruchprämie" keine Rede sein. Insoweit geht der Vorwurf der Kläger, in Wahrheit sei nur die Arbeitsaufnahme prämiert worden, ins Leere und kann die Rechtswidrigkeit der Prämienzahlung — auch unter Berufung auf Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG — nicht begründen.

2.2 Mittelbarer, faktischer Eingriff durch die Höhe der Prämie?

Mit den unter a) getroffenen Feststellungen ist ein Eingriff in den Schutzbereich von Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG noch nicht schlechthin ausgeschlossen. Auch wenn eine tatsächlich vorliegende physische und/oder psychische Mehrbelastung zusätzlich vergütet worden ist, könnten wegen der Höhe der Zulage Bedenken bestehen. Von der Gewährung solcher Zulagen kann eine gewisse „Motivation" ausgehen, die Arbeit aufzunehmen, d. h. aus der Streikfront „auszubrechen". Dabei ist die Motivationskraft um so größer, je großzügiger die Mehrbelastung abgegolten wird. Wird ein zur Aufrechterhaltung der Produktion erforderliches, bestimmtes Maß überschritten, besteht der Verdacht, daß ein Anreiz zum „Streikbruch" gegeben werden soll. In diesem Fall würde versucht, die koalitionsgemäße Betätigung der Streikenden zu behindern. Das Arbeitsgericht hat einen Eingriff in den Schutzbereich von Art. 9 Abs. 3 GG und damit auch in das Streikrecht der Kläger mit der Begründung verneint, das Problem liege in solchen Fällen allein in der (schlechten) Streikmoral der Gewerkschaftsmitglieder.

Auch wenn das richtig wäre, so ist damit die Tatsache, daß vom Arbeitgeber durch extrem hohe zusätzliche Lohnanreize die (weitere) Teilnahme am Streik zu einem finanziell übermäßigen Opfer werden kann, nicht von vornherein der Subsumtion unter Art. 9 Abs. 3 GG entzogen. Vielmehr ist es ein Indiz, daß dieser Druck sogar „wirkt", d.h. Entscheidungen zur Aufgabe des Streiks und zur Arbeitsaufnahme beeinflussen, wenn nicht herbeiführen kann.

Das Argument enthält im Kern allerdings eine richtige Wertung: Es soll offenbar zum Ausdruck gebracht werden, daß es Sache der Gewerkschaften ist, durch entsprechende eigene „Motivation" solchen Versuchen der Arbeitgeber entgegenzutreten und die Streikenden „bei der Stange zu halten".

Wir haben hier eine Situation vor uns, daß eine an sich rechtmäßige Maßnahme faktisch in ein Grundrecht eingreifen kann. Das verkennen die Vorinstanzen, wenn sie davon ausgehen, der Arbeitgeber müsse sich mit „zulässigen" Maßnahmen wehren dürfen. Vielmehr ist in der Grundrechtsdogmatik anerkannt, daß rechtmäßige Maßnahmen „faktische" Nebenwirkungen haben können, die der Verletzte nicht in jedem Ausmaß hinzunehmen hat. Wegen dieser Auswirkungen kann dann die Maßnahme insgesamt rechtswidrig sein. Zu denken ist hier insbesondere an die Fälle des vom Bundesgerichtshof entwickelten „enteignenden Eingriffs" in das Eigentumsrecht im Sinne von Art. 14 GG[14].

Auch zu Art. 9 Abs. 3 GG ist anerkannt, daß der Arbeitnehmer auch vor solchen faktischen Eingriffen geschützt werden soll,[15] was das Grundgesetz durch die Formulierung „beeinträchtigen" im Gegensatz zu „behindern suchen" zum Ausdruck bringt[16].

Insofern können sich Arbeitgebermaßnahmen indirekt („vermittelt") auf das Streikrecht des einzelnen Arbeitnehmers auswirken. Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG will gerade eine Schlechterstellung aus Anlaß des Streiks durch „Sanktionen" des Arbeitgebers unterbinden[17].

So kann eine „an sich" rechtmäßige Straßenbaumaßnahme einen rechtswidrigen faktischen Eingriff in das Eigentumsrecht eines Anliegers darstellen, wenn die Straßenbauarbeiten verzögert werden und damit die „Opfergrenze" überschritten wird. Ähnlich könnte der Fall auch hier liegen. Die „an sich" zulässige Maßnahme des Arbeitgebers könnte faktisch in das Streikrecht der Arbeitnehmer eingreifen. Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG will den Arbeitnehmer vor Sanktionen des Arbeitgebers schützen. Von der Vergütung der Mehrbelastung vermag als Nebenfolge u.U. ein Anreiz auf die Streikenden auszugehen, die Arbeit wegen dieser „lukrativen" Seite der Streikarbeit aufzunehmen. Zu fragen ist, ob die Maßnahme des Arbeitgebers wegen dieser Nebenwirkung im Hinblick auf Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG rechtswidrig geworden sein kann. Man könnte meinen, daß

alle Maßnahmen zu vermeiden sind, die auch nur mittelbar Einfluß auf die Streikentscheidung der Arbeitnehmer haben könnten.

Mittelbaren Einfluß auf die Streikentscheidung hat aber auch der Wegfall des Lohnanspruchs, ohne daß daraus jemand die Konsequenz ziehen würde, der Lohnzahlungsanspruch auch der Streikenden müsse aufrechterhalten werden.

Nicht das Ob des faktischen Einflusses auf den Streikentschluß, sondern **Maß** und **Grad** dieses Einflusses entscheiden über die Rechtmäßigkeit der Maßnahme im Sinne von Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG. Insoweit unterliegt das Streikrecht, wie heute — ungeachtet der Begründung dieser Schranken — nahezu allgemein anerkannt ist, den Grenzen der Verhältnismäßigkeit oder Sozialadäquanz. Nicht jeglicher, sondern nur „unverhältnismäßiger", „sozialinadäquater" Druck auf die innere Entscheidungsfreiheit der Arbeitnehmer über ihre Streikteilnahme ist dem Arbeitgeber durch Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG verboten. Jede andere, einseitig vom Schutz der Streikeffizienz her argumentierende Auffassung verletzte zugleich das ebenfalls durch Art. 9 Abs. 3 GG geschützte Recht des Arbeitgebers auf positive Koalitionsfreiheit, das im wesentlichen gegenstandslos würde, wenn an Streikende oder Ausgesperrte der Lohn fortgezahlt werden müßte, und das Recht der Unternehmen am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb, der durch Art. 14 GG geschützt ist[18].

Die den **Konflikt** zwischen dem Recht der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften aus Art. 9 Abs. 3 GG auf Streikausübung einerseits und dem Recht der Unternehmung auf Streikabwehr andererseits, geschützt gleichfalls durch Art. 9 Abs. 3 und 14 GG, **lösende Norm** ist in einem solchen Falle, wie ich an anderer Stelle näher dargelegt habe, anhand des Verhältnismäßigkeitsprinzips i.w.S., über das sich die Verwirklichung des Interessenabwägungsprinzips im Einzelfall situationsbezogen vollzieht, zu gewinnen[19].

Angesichts dieser notwendigen, konkurrenzlösenden Interessenabwägung verbietet es sich, an sich rechtmäßige Handlungen des Arbeitgebers, die negative Nebenfolgen für das Streikrecht der Arbeitnehmer haben könnten, grundsätzlich für unzulässig zu erklären. Vielmehr sind solche Nebenwirkungen so lange hinzunehmen, wie sie nicht als unverhältnismäßige Beeinträchtigungen anzusehen sind.

Demgemäß ist die von Zulagen der vorliegenden Art ausgehende Anreizwirkung zur Arbeitsaufnahme so lange hinzunehmen, als sie nicht so stark sind, daß es für jeden „vernünftigen" Streikteilnehmer — auch bei guter Streikmoral — unvernünftig wäre, den Streik fortzusetzen. Der finanzielle Anreiz, die **besonderen** Belastungen von Streikarbeit auf sich zu nehmen, um in den Genuß einer Zulage zu kommen, ist so lange unschädlich, als dabei nicht ein mittelbarer Zwang zur Arbeitsaufnahme entsteht. Eine solche Interpretation könnte allerdings auf die

in der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zu den Tarifausschlußklauseln erhobenen Bedenken stoßen[20].

Der Eingriff in die negative Koalitionsfreiheit des Außenseiters durch Tarifausschlußklauseln ist der spiegelbildliche Fall zu dem vorliegenden. Das Bundesarbeitsgericht hatte angenommen, durch das Vorenthalten nur den organisierten Arbeitnehmern gewährten Leistungen, nämlich eines um DM 60 erhöhten Urlaubsgeldes, werde in die negative Koalitionsfreiheit der Nichtorganisierten eingegriffen. Auch dort lag ein **direkter** Eingriff in die Vertragsfreiheit der Außenseiter nicht vor, sondern lediglich eine faktische Beeinflussung bzw. Beeinträchtigung der Lage der Außenseiter durch die Tarifparteien[21].

Der Tarifausschlußklausel lag das Bestreben zugrunde, den Gewerkschaftsmitgliedern wenigstens zum Teil einen Ausgleich für die Aufwendungen zu ersetzen, die sie für die Mitgliedschaft in den Gewerkschaften machen müssen[22].

Bei einem Gewerkschaftsbeitrag von 1 % sind das pro Jahr ungefähr 200 DM. Das vorgesehene Zusatzurlaubsgeld erreichte diesen Betrag nicht einmal annähernd. Das Bundesarbeitsgericht sah in dieser Zusatzleistung an Organisierte eine sozialinadäquate Beeinträchtigung der negativen Koalitionsfreiheit der von ihr ausgeschlossenen Außenseiter, ohne allerdings eine fundierte Abwägung zwischen der positiven Koalitionsfreiheit der Arbeitnehmer und ihrer Koalitionen und der negativen Koalitionsfreiheit der Außenseiter vorzunehmen[23].

Eine solche Abwägung hätte berücksichtigen müssen, daß zulässige Vereinbarungen der Tarifparteien, die in die negative Koalitionsfreiheit der Außenseiter „faktisch" eingreifen, nicht schlechthin wegen dieser Nebenwirkung unzulässig sein können. Art. 9 Abs. 3 GG enthält insoweit eine „Einrichtungsgarantie", die den grundrechtlichen Schutz der positiven Koalitionsfreiheit bei der Abwägung zu beachten gebietet.

Das Bundesarbeitsgericht sieht dies zwar offenbar, meint aber im konkreten Fall, daß durch die Tarifausschluß- und Abstandsklauseln **Druck** auf die Nichtorganisierten ausgeübt werde, der Organisation beizutreten, was wegen der intendierten Ausschlußwirkung der Außenseiter von dieser Leistung ein „gröblicher Verstoß gegen das Gerechtigkeitsempfinden" und deshalb sozialinadäquat sei. Nicht die schlichte, an die Dauer der Gewerkschaftszugehörigkeit als Leistungsbemessungsfaktor anknüpfende Differenzierungsklausel wurde beanstandet, sondern der Ausschluß der Außenseiter durch Eingriff in deren Vertragsfreiheit. Die Abwägung wurde also mit Hilfe einer qualitativen, nicht einer quantitativen Erwägung zum Nachteil der positiven Koalitionsfreiheit der Gewerkschaften entschieden. Im vorliegenden Falle wäre der Abwägungsprozeß ebenfalls mit einer qualitativen Erwägung zu entscheiden, wenn etwa der Arbeitgeber allen Arbeitnehmern für die Zukunft die Unterzeichnung von Nichtstreik-

teilnahmeerklärungen oder Notarbeitsverpflichtungen anböte und die Unterzeichnung mit der Zusage verknüpfte, für die Arbeit an Streiktagen zusätzlich Prämien zu zahlen, oder wenn der Arbeitgeber den Gewerkschaftsmitgliedern bzw. denen, die eine solche Erklärung nicht unterschrieben, eine Aussperrung bei künftigen Arbeitskämpfen androhte (vgl. dazu BAG AP Nr. 66 zu Art. 9 GG — Arbeitskampf). Durch den Geist, der aus einem solchen Verhalten sichtbar wird, würde die positive Koalitionsfreiheit der Gewerkschaften in einer mit dem Gerechtigkeitsempfinden unvereinbaren Weise beeinträchtigt. Um eine solche bereits **qualitativ** anstößige Differenzierung geht es hier nicht. Hier geht es um die rechtliche Beurteilung einer **schlichten** Differenzierung zwischen denen, die unter Inanspruchnahme ihrer rechtlich geschützten Freiheit, nicht am Streik teilzunehmen, bereit waren, während einer konkreten Streikphase zu arbeiten und dem Arbeitgeber die Fortführung des Betriebes zu ermöglichen, und denen, die von ihrem Recht Gebrauch machten, die Arbeit niederzulegen. Diese Interessenabwägung ist durch die Entscheidung des Großen Senats des Bundesarbeitsgerichts zur Tarifausschluß- und Abstandsklausel noch nicht vorweggenommen, sondern muß neu erarbeitet werden. Bei Vornahme einer schlichten Differenzierung ist nicht bereits jeder Anreiz, der eine Organisation attraktiver macht, zugleich ein zu mißbilligender Druck; es muß vielmehr ein quantitativer Maßstab gefunden werden, der zulässigen von unzulässigem Druck abgrenzt. Denn die Entscheidung des Außenseiters, einer Koalition fernzubleiben, wird durch Organisationsanreize noch nicht „unfrei". Eine Nachteilszufügung („Sanktion") ist darin nicht zu sehen, solange der zusätzlich versprochene Betrag unter dem bleibt, den der Organisierte für seinen Beitritt aufwenden muß[24].

Unter dieser Voraussetzung kann keine Rede davon sein, daß ein Außenseiter den Gewerkschaftsbeitrag nur deshalb auf sich nimmt, um in den Genuß der zusätzlichen Leistung zu gelangen[25].

Insofern könnte man überhaupt das Vorliegen von Druck verneinen, solange die Rechnung für den Außenseiter nicht **negativ** wird[26].

Wie hoch ein solcher Bonus im Einzelfall höchstens sein darf, kann hier dahingestellt bleiben. Die Gewinnung eines allgemeinen Rechtssatzes aus Art. 9 Abs. 3 GG muß von einer teleologischen Interpretation ausgehen. Wenn es darum geht, die Freiheit des Außenseiters, einer Koalition nicht beizutreten, zu schützen, so kann ein (faktischer) „Zwang" zum Beitritt erst dort beginnen, wo es für einen **vernünftigen** (d. h. pragmatisch entscheidenden und nicht im vorhinein ideologisch festgelegten) Arbeitnehmer praktisch unsinnig würde, abseits zu bleiben.

Ein solcher mittelbarer „Zwang" setzt nicht schon dann ein, wenn irgendwelche Anreize gesetzt werden, sondern erst dann, wenn der mittelbare Druck „übermäßig" wird, also in keinem Verhältnis zum berechtigten Anliegen der Maßnahme

steht. Attraktive positive Folgen eines Verbandsbeitritts, die eine Sogwirkung zugunsten des Verbandsbeitritts auslösen und im Gefolge einer sachgemäßen Differenzierung eintreten, stellen deshalb nicht per se einen unzulässigen Eingriff in die Koalitionsfreiheit dar[27].

Schlichte Differenzierungen im vorgemeinten Sinne sind also nicht schlechthin unzulässig[28].

Der Einwand, es sei nicht faßbar, was „maßvoll" sei und was nicht[29], greift demgegenüber nicht durch. Abwägungen zwischen kollidierenden Rechtsgütern im Einzelfall, Feststellungen darüber, von welcher Grenze an im Einzelfall eine Regelung (ein Zinssatz, ein Preis) mißbräuchlich ist, gehören heute zu den Alltagsauffassungen der Rechtsprechung. Ein Beispiel für die Quantifizierung der Grenze von noch „verhältnismäßigen" Grundrechtseingriffen liefert die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu den Rückzahlungsklauseln bei Gratifikationen[30].

Ebenso wird das Streikrecht dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit — jedenfalls als Schranken-Schranke — unterworfen[31].

Die Feststellung, daß „maßvoller" Druck zulässig ist, steht auch im Zentrum der beiden „Warnstreik-Entscheidungen" des Bundesarbeitsgerichts[32].

Gerade aus diesen Entscheidungen geht hervor, daß auch außerhalb der heißen Arbeitskampfphase kein Recht einer Koalition darauf besteht, völlig „frei", d. h. ohne Druck der Gegenseite bleiben zu können. Dennoch bleibt der Tarifvertrag ein „frei" ausgehandelter Vertrag[33].

In diesem Sinne ist für die hier behandelten Zahlungen des Arbeitgebers entscheidend, ob die Prämien an nichtstreikende Arbeiter zur Sicherung der betrieblichen Produktion sich noch im Rahmen „maßvollen" Drucks auf die streikenden Arbeitnehmer hielten. Bei dieser Abwägung ist von Bedeutung, inwieweit die Zulage für die Mehrbelastung in einem „angemessenen" Verhältnis zum Anlaß steht.

Die hier in Höhe von 100 bzw. 70 DM gezahlten Prämien übersteigen nicht den sonst für Zusatzarbeit gezahlten Zuschlag[34].

Diese Zuschläge sollen die durch den Freizeitverlust an im allgemeinen arbeitsfreien Tagen entstehenden Nachteile auffangen, weil an solchen Tagen die Arbeit ein besonderes Opfer darstellt, da es erfahrungsgemäß vielen nicht leichtfällt zu arbeiten, während die übrigen einen freien Tag haben. Auch im Falle der Arbeit an Streiktagen wird Arbeit geleistet, die der Arbeitnehmer rechtlich nicht zu leisten braucht und die erfahrungsgemäß nicht leichtfällt, weil die Arbeit an solchen Tagen unter besonders schwierigen Begleitumständen (größere Hektik und Nervosität, Übernahme ungewohnter, zusätzlicher Aufgaben) stattfindet

und er sich obendrein dem Odium des „Streikbrechers" und des unsolidarischen Verhaltens von seiten der Streikposten ausgesetzt sieht. Wenn der Arbeitgeber hier ansetzt und im Interesse der Weiterführung der Produktion versucht, durch finanzielle Anreize diese „Hemmschwelle" herabzusetzen, kann das so lange nicht als „maßloser" Druck gewertet werden, als ein vernünftiger Arbeitnehmer dies tatsächlich als Entgelt für diese in Kauf zu nehmenden Nachteile ansehen muß. Solange liegt in der Zahlung auch keine gezielte Prämierung des „Streikbruchs". Keiner der Streikenden, der die Notwendigkeit des Streiks bejaht, würde um einer solchen Prämie willen den Streik abbrechen[35].

Die Freiheit, sich weiterhin für den Streik und gegen die Streikarbeit zu entscheiden, wird nicht ausgehöhlt; der Streik bleibt möglich, wie auch die Streikergebnisse gerade im Bereich der Druckindustrie gezeigt haben.

Dem Arbeitgeber kann das Recht, den Betrieb mit Arbeitswilligen fortzuführen und diese angemessen, bezogen auf die konkrete Arbeitssituation, zu bezahlen, um so weniger beschnitten werden, als auch die Gewerkschaften „Druck" ausüben dürfen. Insofern kann generalisierend von einer Balance von „Druck und Gegendruck" gesprochen werden. So können die Gewerkschaften Streikposten aufstellen, die nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts[36] die arbeitswilligen Arbeitnehmer zur Rede stellen bzw. an sie appellieren und von ihnen „Rechenschaft" für ihr Verhalten fordern dürfen. Das BAG führte aus, „zum Streik gehöre auch der Versuch und gegebenenfalls das Gelingen des Versuchs, neue, dem bestreikten Betrieb bisher nicht zugehörige Arbeitskräfte von der Aufnahme der Arbeit ... abzuhalten, also sie von dem bestreikten Betrieb abzusperren". Auch hier ist maßvoller Druck im Rahmen der Interessenabwägung hinzunehmen, d.h. zugleich im Sinne von § 240 StGB „nicht verwerflich"[37].

Daß Gewerkschaften über solche Druckmittel verfügen und verfügen dürfen, erhellt sich schon daraus, daß nicht sie es waren, die die Aufhebung des vormaligen § 152 Abs. 2 GewO forderten, sondern vielmehr die Arbeitgeberverbände: Die Gewerkschaften verfügten über ausreichende außerrechtliche Disziplinierungsmittel, der Arbeitgeberverband nicht, um die erforderliche Kampfdisziplin sicherzustellen (was der vormalige § 153 GewO indirekt bewies). Ein druck- und reibungsloses Verhältnis der Arbeitskampfparteien ist in einer Marktwirtschaft mit nichtstaatlichen, bilateral monopolisierten Entscheidungsprozessen auf den Arbeitsmärkten institutionell nicht möglich. In einer Entscheidung vom 6. 4. 1922[38] führte das Reichsgericht[39] bereits aus:

> „Steht es nach den obigen Darlegungen jedem einzelnen frei, sich einer Organisation anzuschließen oder nicht, so muß andererseits anerkannt werden, daß die Organisationen ein berechtigtes Interesse daran haben, sich möglichst stark auszubauen und sich so im gewerblichen Lohnkampf einen möglichst großen Einfluß zu verschaffen, daß sie auch bei der Verfolgung dieses Zieles

vor entgegenstehenden Interessen Dritter nicht zurückzutreten brauchen und, wie dies im Interessenkampf allgemein zugelassen ist, darauf hinarbeiten dürfen, über sie die Oberhand zu gewinnen. Da zur Stärkung ihrer Stellung und ihrer wirtschaftlichen Kraft die möglichst vollzählige Heranziehung aller für sie in Betracht kommenden Personen von ausschlaggebender Bedeutung ist, kann ihnen nicht verwehrt werden, zur Erreichung dieser Voraussetzung **einen gewissen Druck** (Hervorhebung vom Verfasser) auf die zum Anschluß nicht Bereiten auszuüben und Maßnahmen zu treffen, um ihren Widerstand zu überwinden. Selbstredend dürfen hierbei nur erlaubte Mittel zur Anwendung gelangen und auch sie nur insoweit, als sie in ihrer Auswirkung nicht gegen die guten Sitten verstoßen. Letzten Endes müssen diese die Grenze der zulässigen Maßnahmen bestimmen."

Daß ein solcher „Gegendruck" der Arbeitgeber, solange er den vorgegebenen Rahmen wahrt, angemessen ist, gründet sich letztlich in dem in Art. 14 wurzelnden Interesse an der Aufrechterhaltung der Produktion. Maßnahmen, die der Arbeitgeber zu diesem Zweck ergreift, können nicht generell an Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG scheitern. So kann der Arbeitgeber auch Dritte zu Streikarbeiten einstellen und ihnen Zulagen der in Rede stehenden Art gewähren[40].

Die mit ihnen abgeschlossenen Arbeitsverträge fallen natürlich nicht unter Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG.

Die Unwirksamkeit solcher Maßnahmen tritt vielmehr erst dann ein, wenn die ergriffenen Maßnahmen nach ihrer Art **unverhältnismäßig** sind, insbesondere von ihrer Höhe her zu einer „Streikbruchprämie" für Mitarbeiter entarten.

Zulagen in Höhe von 100,— DM pro Tag sind keine solchen „Streikbruchprämien", da sie die Höhe der üblichen Zuschläge nicht überschreiten und somit keine gemäß Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG relevante Benachteiligung darstellen. Daran ändert sich nichts, wenn von vornherein bekannt ist, daß der Arbeitgeber Zulagen zahlen würde. Dadurch ist der außertarifliche Prämiencharakter nicht ausgeschlossen. Daß eine derartige maßvolle Prämie nur ohne Ankündigung gezahlt und nicht mit ihr geworben werden dürfe, wäre nicht nur sachfremd, sondern ist durch Art. 9 Abs. 3 GG nicht geboten. Insofern kann der Einwand, es sei bekannt gewesen, daß der Arbeitgeber für die Arbeitsaufnahme eine solche Zulage gewähre, nicht durchgreifen. Denn auch wenn sich die Arbeitnehmer, die danach die Arbeit aufnahmen, davon hätten motivieren lassen, so bedeutet das nach dem Gesagten nicht, daß ihre Entscheidung „unfrei" und durch Verlockungen des Arbeitgebers „erzwungen" war. Wenn sich wirklich ein Arbeitnehmer aufgrund der angekündigten Prämienzahlung zur Arbeit begeben hat, dann kann die motivierende Kraft nicht weitergegangen sein, als sie im Angebot einer Kompensation für die zusätzlichen Arbeitsbelastungen lag. Wenn die Prämie in

dem einen oder anderen Fall tatsächlich zum Abbruch des Streiks führte, so zeigt das nur, daß eine Streikwilligkeit nicht (mehr) vorhanden war.

Diese Interessenbewertung verstößt nicht gegen die Maximen von BAG AP Nr. 66 zu Art. 9 GG.

In dieser Entscheidung hat das Bundesarbeitsgericht die **selektive Aussperrung** von Gewerkschaftsmitgliedern zu Recht für unzulässig erklärt, weil darin eine Diskriminierung der Organisierten liege. Zulässiges Kriterium einer Aussperrung dürfe nur die Kampfwilligkeit sein. Da auch Außenseiter am Streik teilnehmen dürfen, müssen auch sie im Falle einer Aussperrung ausgesperrt werden, soweit sie sich am Arbeitskampf beteiligen. Ähnlich liegen die Dinge hier: Der Arbeitgeber differenziert nicht zwischen Organisierten und Nichtorganisierten bei seiner Prämienzahlung, sondern zwischen Arbeitswilligen und Streikenden. Die Entscheidung, dem Streikaufruf der Gewerkschaften zu folgen oder nicht zu folgen, ist rechtlich allein dem einzelnen Arbeitnehmer zugeordnet. Der Arbeitgeber kann vom einzelnen nicht verlangen zu arbeiten, wenn ein Streik ausgerufen ist, und die Gewerkschaft hat die Entscheidung eines Arbeitnehmers, zu arbeiten, zu respektieren; ihr stehen allenfalls verbandsrechtliche Sanktionen offen. Um den Entschluß des einzelnen dürfen sich beide Seite bemühen, wobei sie, um Art. 9 Abs. 3 GG nicht zu verletzen, bei ihrem Druck „maßvoll" vorzugehen haben.

III Ansprüche streikender Arbeitnehmer auf Gleichbehandlung?

Die zusätzlichen Prämien stellen freiwillige, ohne Anerkennung einer Rechtspflicht oder Übernahme einer Verpflichtung für die Zukunft gezahlte Leistungen dar, die auf die erbrachte Arbeitsleistung in der Streikphase reagieren[41].

Eine solche freiwillige Zahlung steht im Ermessen des Arbeitgebers. Er entscheidet frei darüber, ob und in welcher Höhe er eine solche Zusatzleistung überhaupt gewährt. Der Arbeitgeber kann insbesondere auch bestimmen, wofür er eine solche Zusatzvergütung gewähren will und demnach auch, welchen Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmergruppen eine solche Vergütung zukommen soll[42].

Es ist dem Arbeitgeber also **grundsätzlich** unbenommen, den Kreis der Arbeitnehmer zu bestimmen, die in den Genuß einer solchen Leistung kommen sollen.

1 Die Geltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes

1.1 Inhalt

Auch wenn die Bestimmung der Leistungsempfänger bei erstmals freiwillig gezahlten Sondervergütungen in das Ermessen des Arbeitgebers gestellt ist, so

kann er doch nicht in „freiem" Ermessen, d.h. willkürlich einzelnen Arbeitnehmern die Prämie gewähren, anderen aber vorenthalten[42].

Diese Ermessensbindung findet auf zwei Ebenen Anwendung:

1) Der Arbeitgeber darf aus der von ihm selbst bestimmten Gruppe nicht einzelne Arbeitnehmer zu ihrem Nachteil herausnehmen und ihnen die Leistung ganz oder teilweise vorenthalten.
2) Der Arbeitgeber darf bei der Gruppenbildung selbst nicht willkürlich vorgehen. Er darf sich bei der Differenzierung nicht von unsachlichen, gegen spezielle gesetzliche oder sozialethisch allgemein anerkannte Wertungen (§§ 134, 138 BGB) gerichteten Erwägungen leiten lassen.

Die in diesem Sinne willkürlich ausgeschlossenen Arbeitnehmer haben dann einen Anspruch auf Gewährung der Sondervergütung wegen Verletzung des arbeitsrechtlichen „Gleichbehandlungsgrundsatzes"[44].

1.2 Ableitung des Gleichbehandlungsgrundsatzes

Über den Geltungsgrund und die Reichweite des Gleichbehandlungsgrundsatzes ist bisher keine Einigkeit erzielt worden[45].

Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz ist ein privatrechtlicher Rechtssatz,[46] der einzelvertraglich abbedungen werden kann. Der Arbeitnehmer kann mit dem Arbeitgeber eine ihn ungleich treffende Regelung vereinbaren[47].

Die Grundlage dieser Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gleichbehandlung wird unterschiedlich beurteilt:

1) Eine verbreitete Auffassung will den Gleichbehandlungsgrundsatz im individualrechtlichen Arbeitsvertrag verankern und aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und dem Gebot von Treu und Glauben ableiten. Über diese Generalklausel ist zugleich eine Einstrahlung von Art. 3 GG auf die Rechte und Pflichten der Arbeitsvertragsparteien dogmatisch gesichert[48].
2) Ein anderer Ansatz sieht im arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgebot eine Ausprägung des verfassungsrechtlichen Gleichheitssatzes des Art. 3 GG[49].
   Die unmittelbare Geltung von Art. 3 GG ist allerdings zweifelhaft; die Unterwerfung der Tarifparteien unter Art. 3 GG als Schöpfer autonom gesetzter Rechtsquellen ist einleuchtend; Art. 3 GG auf die Vertragsbeziehungen des Arbeitgebers im Verhältnis zum Arbeitnehmer voll inhaltlich anzuwenden, bedeutete indes das Ende der durch Art. 2 GG geschützten Vertragsfreiheit im Bereich des Arbeitsrechts[50].
   Die Rechtsprechung hat eine solche Ableitung zu Recht nicht vorgenommen[51].

3) Einen weiteren Anhalt soll § 75 Abs. 1 BetrVG bieten. Danach gilt im Bereich für die Organe der Betriebsverfassung ein Diskriminierungsverbot. Diese Vorschrift stellt eine Konkretisierung des verfassungsrechtlich verbürgten Willkürverbots dar[52].
   Betriebsvereinbarungen unterliegen damit genauso wie Tarifverträge dem Gleichbehandlungsgebot. Auf der einzelvertraglichen, durch das Günstigkeitsprinzip ebenso wie durch § 77 Abs. 3 BetrVG vor kollektiver Totalreglementierung und Durchnormierung geschützten Ebene, auf der zu handeln das Betriebsverfassungsrecht dem Arbeitgeber nicht verbietet, besteht dagegen keine Bindung an § 75 Abs. 1 BetrVG, da der Arbeitgeber hier nicht als „Funktionär" der Betriebsverfassung, sondern außerhalb des Wertungsgefüges dieser Ordnung handelt[53].
4) Die Grundlage des Gleichbehandlungsgrundsatzes ist von anderen mit der Billigkeitskontrolle (§ 315 BGB) in Verbindung gebracht worden[54].
   Dies wird damit begründet, daß es auch im Privatrecht (und erst recht im Arbeitsrecht) nie „freies", sondern immer nur „billiges" Ermessen gebe[55].
   Gelegentlich finden sich Anklänge daran auch in der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts[56].
   Dennoch ist kritischen Stimmen in der Literatur zuzugeben,[57] daß aus der Parallele zu § 315 BGB keine sinnvollen Kriterien für das Arbeitsrecht zu gewinnen sind; insbesondere lassen sich aus „der Billigkeit" präzise Wertungsmaßstäbe nicht ableiten.
5) Der Gleichbehandlungsgrundsatz soll nach Ansicht anderer Autoren ein Gebot austeilender Gerechtigkeit sein und demzufolge überall da gelten, „wo die Rechtsordnung einem Machtträger Befugnisse zur Verteilung von Vor- und Nachteilen innerhalb einer durch Gemeinschaftsbande verbundenen Personengruppe einräumt"[58].
   Richtig an dieser Auffassung ist, daß innerhalb einer Gruppe die „Gleichheit" oder „Gleichbeachtung" ein Essentiale ist und ein ständiger Vergleich mit den anderen dazu führt, daß jede Ungleichbehandlung als Ungerechtigkeit, ja als persönliche Herabsetzung empfunden wird[59].
6) Das Element des Machtausgleichs wird von einer verbreiteten Meinung in der Literatur als das eigentliche Prinzip des Gleichbehandlungsgrundsatzes angesehen[60].
   Trotz dieser im dogmatischen Ansatzpunkt herrschenden Uneinigkeit ist die Geltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes als allgemeines Rechtsprinzip, das seinen positivrechtlichen Ausdruck in Art. 3 GG, § 75 BetrVG, § 76 BPersVG, §§ 611a Abs. 1, 612 Abs. 3 und 612a BGB gefunden hat, heute im Kern unumstritten[61].

1.3 Inhalt und sachliche Reichweite des Gleichbehandlungsgrundsatzes

Die Geltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes verlangt dem Arbeitgeber nicht absolute Gleichbehandlung ab, sondern lediglich die Gleichheit der angeordneten Folgen der Gleichheit der sachzugehörigen Voraussetzungen[62] und verbietet ihm Willkür.

Dieser Gleichbehandlungsgrundsatz gibt dem Arbeitnehmer kein subjektives Recht auf Gleichbehandlung, sondern ist vielmehr ein objektiver Rechtssatz, den der Arbeitgeber bei seinen Maßnahmen beachten muß; die von einer Leistung willkürlich ausgeschlossenen Arbeitnehmer haben deshalb einen Anspruch auf Gleichstellung mit den vergleichbaren Arbeitnehmern. Der Gleichbehandlungsgrundsatz kann deshalb anspruchsbegründend wirken. Er kommt dort zum Zuge, wo die Maßnahme des Arbeitgebers gemeinschaftsbezogen ist, also kollektiven Charakter hat wie bei gruppen- oder betriebseinheitlich festgelegten Arbeitsbedingungen[63].

Der Arbeitgeber muß deshalb nach allgemeinen, sachlichen Kriterien handeln, d.h. nach bestimmten Regeln vorgehen und sich an sie halten[64,65].

Die vom Arbeitgeber sachlich abgegrenzte Gruppe hat dann einen Anspruch auf die Leistung.

2 Fallbezogene Konsequenzen

Die Arbeitnehmer, die sich am Streik beteiligt haben, arbeiten im selben Betrieb wie die von der Prämie begünstigten Arbeitnehmer. Die Prämien für die Arbeit in der Streikphase sind nach allgemeinen Kriterien (hier: Arbeitsleistung an bestimmten Stichtagen im Betrieb) gruppenbezogen gewährt worden. Sie unterliegen damit der Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes[66].

Insbesondere ist der Arbeitgeber bei der Gewährung außer- und übertariflicher kollektiver Zulagen an den Gleichbehandlungsgrundsatz gebunden[67].

Eine Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes scheitert nicht daran, daß es sich bei den Begünstigten um eine Minderheit von Arbeitnehmern im Verhältnis zur gesamten Belegschaft gehandelt hat. Zwar ist das Problem aufgeworfen worden, ob eine Diskriminierung einer Mehrheit durch Begünstigung einer Minderheit möglich sei[68].

Indes ist unbestritten, daß die Gruppe der Arbeitnehmer, die in den Genuß einer Vergünstigung gekommen ist, nicht mindestens die Hälfte der Belegschaft erreichen muß. Das Benachteiligungsverbot des Gleichbehandlungsgrundsatzes erschöpft sich nicht in einem „Minderheitenschutz". Es muß nur eine über die arbeitsvertragliche Begünstigung einiger weniger hinausgehende Gruppenbildung vorliegen.

3 Die Zulässigkeit des Ausschlusses der Streikenden von den Zahlungen

3.1 Die Zulässigkeit von Differenzierungen

Die Streikenden gehören nicht zu der bevorzugten Gruppe, wie sie sich aus der Kennzeichnung des Leistungszwecks, hier also die Arbeitsleistung während des Streiks ergibt. Die Streikenden kritisieren vielmehr die Gruppenbildung selbst, die sie von der Leistung a priori ausschließt. Nach dem arbeitsrechtlichen Gebot der Gleichbehandlung ist es dem Arbeitgeber verwehrt, in seinem Betrieb einzelne oder Gruppen von Arbeitnehmern ohne sachlichen Grund von allgemein begünstigenden Regelungen des Arbeitsverhältnisses auszunehmen oder sie schlechter zu stellen. Der Gleichbehandlungsgrundsatz gebietet dem Arbeitgeber weiter, bei freiwilligen Leistungen die Voraussetzungen so abzugrenzen, daß nicht sachwidrig oder willkürlich ein Teil der Arbeitnehmer von der Vergünstigung ausgeschlossen bleibt[69].

Dem Arbeitgeber ist also eine Gruppenbildung nicht verwehrt, er muß aber nach sachlichen Gründen, die einer Überprüfung standhalten, differenzieren[70].

Kriterium der Sachgemäßheit der vom Arbeitgeber vorgenommenen Differenzierung ist ausschließlich der vom Arbeitgeber selbst gesetzte Zweck der Zuwendung; zahlt er ausdrücklich ein „Weihnachtsgeld", so ist es sachfremd und daher unzulässig, zwischen Arbeitern und Angestellten zu differenzieren,[71] da nicht ersichtlich ist, warum die Arbeiter einen geringeren Bedarf an dieser Leistung haben sollten als Angestellte. Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz wird inhaltlich vom Gleichbehandlungsgebot des Art. 3 Abs. 2 GG und vom Benachteiligungsverbot des Art. 3 Abs. 3 GG[72] bzw. von weiteren gesetzlichen Verbotsnormen, wie § 611a, § 612 Abs. 3 und § 612a BGB, geprägt.

3.2 Die Arbeitsleistung während eines Streiks als Differenzierungskriterium

Die Streikenden rügen, daß das vom Arbeitgeber zugrunde gelegte Differenzierungskriterium den Gleichbehandlungsgrundsatz verletze. Sie machen geltend, daß eine Leistung **nur** an die Arbeitnehmer, die während der Streiks gearbeitet haben, mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz nicht vereinbar sei. Es ist unstreitig, daß der Arbeitgeber danach differenziert hat, wer an den in Rede stehenden Stichtagen gearbeitet hat oder nicht. Die Kläger machen geltend, daß eine solche Differenzierung zwischen Streikenden und Nichtstreikenden sachwidrig sei und überdies gegen Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG und gegen das im Tarifvertrag festgelegte Maßregelungsverbot verstoße. Zunächst soll untersucht werden, inwieweit das Anknüpfen an die tatsächliche Arbeitsleistung während der Streiks überhaupt einen sachlichen Grund für eine Differenzierung darstellen kann.

Eine Differenzierung des Arbeitgebers danach, ob ein Arbeitnehmer zu bestimmten Zeiten gearbeitet hat oder nicht, d.h. zwischen den Arbeitnehmern,

die an einem bestimmten Stichtag gearbeitet haben oder nicht, kann nicht schlechthin als sachwidrig verworfen werden[73].

Selbstverständlich ist es für den Arbeitgeber ein wichtiger Unterschied, ob ein Arbeitnehmer tatsächlich Arbeit erbringt oder nicht, aus welchen Gründen auch immer[74].

Dabei ist das vom Arbeitgeber bei der Gruppenbildung ausgeübte Ermessen nicht als solches nicht uneingeschränkt justitiabel, vielmehr kann der Arbeitgeber nach eigener an betrieblichen Belangen orientierter Einschätzung entscheiden, woran er als Differenzierungsmoment anknüpft[75].

Es ist dem Arbeitgeber also nicht verwehrt, anhand sog. „Stichtagsklauseln" Arbeitnehmergruppen zu differenzieren[76].

Der Arbeitgeber kann zwischen Altarbeitnehmern und Neuarbeitnehmern, also solchen, die nach einem bestimmten Zeitpunkt in den Betrieb eintreten,[77] oder solchen, die vor einem bestimmten Zeitpunkt aus dem Betrieb ausscheiden,[78] differenzieren, etwa um Mitglieder der Stammbelegschaft vor Enttäuschung über die Kürzung von Leistungen zu bewahren oder um Betriebstreue in besonderer Weise zu honorieren[79].

Stichtagsregelungen sind also nicht prinzipiell unsachlich und stellen daher als solche keine Verletzung der Gleichbehandlungspflicht dar[80].

Die Streikenden sehen in der Zusatzzahlung eine Prämie allein für die erbrachte Arbeitsleistung, die mithin eine „Anwesenheitsprämie" darstelle. Damit bringen sie zum Ausdruck, daß es sich in Wahrheit um eine Prämierung der Arbeitsaufnahme handele, so daß der „Streikbruch" belohnt werden solle. Die Anwesenheitsprämie stelle sich als zusätzlicher Lohnanreiz dar, der gegen den Streik gerichtet ist. Da dieser aber rechtmäßig gewesen sei, sei ihre Arbeitsniederlegung auch individuell gerechtfertigt. Der Arbeitgeber durfte deshalb diese rechtmäßige Nichtarbeit nicht zur Grundlage von Differenzierungen machen.

Dieses Argument ist insoweit fragwürdig, als beide Zahlungen nicht angekündigt bzw. vorher zugesagt worden waren und auch die erste Zahlung unerwartet erfolgte. Eine „Anwesenheitsprämie", die vorher nicht in Aussicht gestellt wurde und auch aufgrund der Gesamtumstände nicht im Wege der Konkludenz erwartet werden konnte, kann schwerlich einen Anreizeffekt zur Arbeitsaufnahme auslösen. Anwesenheitsprämien, die die Arbeitnehmer zur effektiven Arbeitsaufnahme motivieren sollen, müssen vorher ausdrücklich oder konkludent angekündigt sein.

Tragender Grund der Zahlungen ist die tatsächliche Mehrbelastung der arbeitswilligen Arbeitnehmer, die tariflich nicht abgegolten wird. Insofern wurde nicht die Arbeitsleistung als solche, für die bereits Lohn gezahlt wird, zusätzlich ver-

gütet, sondern ein außertarifliches Entgelt dafür erbracht, daß die Arbeitnehmer zu für sie ungewohnten Zeiten Arbeit geleistet und die Produktion trotz der physisch und psychisch erschwerten Arbeitsumstände aufrechterhalten haben. Jeder arbeitswillige Arbeitnehmer muß sich das Odium des „Streikbrechers" gefallen lassen und damit eine von der kampfführenden Gewerkschaft — legitimerweise — planmäßig aufgebaute psychisch-nervliche Hemmschwelle überwinden. Die Streikenden stellen hingegen einen vordergründigen Aspekt heraus, der den zwar existierenden, aber doch ganz äußerlichen Zusammenhang von „Anwesenheit" und „Prämie" betrifft. Wenn auch die Zahlungen nur Anwesende, d. h. tatsächlich arbeitende Arbeitnehmer bekamen, so schließt das nicht aus, daß eine erhöhte Intensität der Arbeit und damit eine erhöhte physische und psychische Beanspruchung abgegolten werden sollte. Eine solche Differenzierung ist nicht a priori unangemessen, wie sich schon daraus ergibt, daß auch die Tarifvertragsparteien typischerweise spezielle Regelungen zur Bezahlung von Überstunden und Feiertagsarbeit vorsehen und Normen über Leistungszulagen treffen. In diesen Fällen geht es nicht um Bezahlung reiner Anwesenheit, sondern um Bezahlung von Arbeit unter nicht „normalen" Bedingungen. Sicherlich mag gerade in solcher Zusatzvergütung ein tatsächlicher Anreiz zur Arbeit etwa an Feiertagen oder nach Schichtende liegen — das führt aber nicht dazu, daß hier nur von einer Anwesenheitsprämie gesprochen werden könnte.

Selbst wenn aber diese Wertung zuträfe, ließe sich die Unsachgemäßheit der Differenzierung nicht allein schon daraus herleiten. Das Bundesarbeitsgericht hatte sich bisher, soweit ersichtlich, in zwei Entscheidungen mit der Frage zu befassen, ob streikbedingte Arbeitsniederlegungen zur Vorenthaltung bzw. Kürzung von Gratifikationen führen dürfen. Die erste Entscheidung vom 27. 6. 1958[81] ist ein gerichtliches „Nachspiel" zum schleswig-holsteinischen Metallarbeiterstreik. Der Streik dauerte vom 24. 10. 1956 bis zum 27. 2. 1957. Der beklagte Arbeitgeber sagte am 5. 12. 1956 zu, „an alle Belegschaftsmitglieder, die am 5. 12. 56 in unserem Betrieb tätig sind, d. h. Arbeitsleistung vollbringen, zum Weihnachtsfest eine Gratifikation" zu zahlen. Der Kläger hatte auch am 5. 12. 1956 am Streik teilgenommen und deshalb keine Weihnachtsgratifikation erhalten. Nach Beendigung des Streiks verlangte er die Zahlung der Gratifikation. Sowohl das Landesarbeitsgericht Kiel als auch das Bundesarbeitsgericht lehnten einen Anspruch wegen Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ab. Die Tatsache, daß die von der Gratifikation ausgeschlossenen Arbeitnehmer am Stichtag nicht gearbeitet hätten, sei ein relevanter Unterschied, der eine Ungleichbehandlung rechtfertige. In seiner Anmerkung stimmte **Alfred Hueck** dem mit der Erwägung zu, daß kein Streikteilnehmer vom Arbeitgeber erwarten konnte, daß er sie freiwillig in eine Gratifikation miteinbeziehe, wenn sie die Arbeitsaufnahme verweigerten.

Der der zweiten Entscheidung des Bundesarbeitsgericht zugrundeliegende Sachverhalt[82] lag dagegen anders: Ein Arbeitgeber kündigte vor Weihnachten ein als

„Gratifikation" bezeichnetes Weihnachtsgeld an, für das er u.a. folgende Klausel aufstellte:

> „Bei längerem Arbeitsausfall durch Krankheit oder aus sonstigen Gründen, die im abgelaufenen Jahr eine Abwesenheit von mehr als 4 Wochen zur Folge hatten, wird ... entsprechend der Gesamtdauer des Arbeitsausfalls die Zuwendung prozentual gekürzt ... Durch die Entgegennahme erklärt der Betriebsangehörige sein Einverständnis mit dieser Regelung ..."

Der Kläger hatte eine gegenüber seinen Arbeitskollegen um 35 DM gekürzte Prämie erhalten, weil er im abgelaufenen Jahr 12 Tage wegen Krankheit und 51 Tage infolge eines Streiks nicht gearbeitet habe. Die Klage blieb in allen drei Instanzen erfolglos. Das Bundesarbeitsgericht klassifiziert ein derart gestaffeltes Weihnachtsgeld zutreffend als „modifizierte Anwesenheitsprämie". Solche Prämien hielt das Gericht für unbedenklich. Es führte aus:

> „Aus diesem Grunde ist es nicht zu beanstanden, wenn bei der Zahlung der Zulage auf die Tatsache der Betriebsanwesenheit an sich abgestellt wird, und zwar ohne Rücksicht darauf, welche Gründe den Arbeitnehmer im Einzelfall an dieser Anwesenheit gehindert haben, insbesondere, ob der Arbeitnehmer diese Gründe zu vertreten hat oder ob sie für ihn gar vorwerfbar sind oder nicht."

Speziell für die streikbedingten Ausfalltage sah das Gericht keine anderen Wertungsgesichtspunkte:

> „Was für die durch Krankheit bedingte Betriebsabwesenheit gilt, gilt aber auch von der streikbedingten. Dabei kommt es nicht darauf an, ob es sich um einen rechtmäßigen oder rechtswidrigen Streik handelt. Denn der rechtmäßig streikende Arbeitnehmer ist zwar berechtigt, während des Streiks seine Arbeitsleistung zu versagen und die Arbeitsstätte zu meiden. Er hat aber keine größere Berechtigung, dem Betrieb fernzubleiben als der Erkrankte. Was für diesen gilt, muß für jeden ebenfalls gelten."

Danach ist es also möglich, Gratifikationen nach der tatsächlichen Betriebsanwesenheit zu „staffeln", also auch streikbedingte Fehlzeiten anspruchsmindernd zu berücksichtigen.

Es ist allerdings fraglich, ob dem uneingeschränkt auch heute noch zu folgen ist. Die Rechtsprechung hatte sich zwar mit den streikbedingten Fehlzeiten nicht wieder auseinanderzusetzen; wohl aber hat das Bundesarbeitsgericht seine Judikatur zur Berücksichtigung krankheitsbedingter Abwesenheit geändert. Diese Änderung der Rechtsprechung war zum Zeitpunkt des letztgenannten Urteils bereits eingeleitet worden. In einer Entscheidung zum nordrhein-westfälischen Hausarbeitstagsgesetz hatte das Bundesarbeitsgericht entschieden, daß ein Ar-

beitnehmer, der vom Recht auf einen solchen Hausarbeitstag Gebrauch macht, nicht auf die Betriebsanwesenheit abstelle[83].

Damit war der Anfang gemacht, Differenzierungen bei Fehlzeiten auf deren Anlaß hin zu überprüfen. Es war der Dritte Senat des Bundesarbeitsgerichts, der mit einer Anfrage an den Ersten und Fünften Senat vom 30. 4. 1970[84] den entscheidenden Schritt tat: Bei laufend gewährten Anwesenheitsprämien, d.h. solchen, die während eines Monats zusätzlich zum Lohn gezahlt werden, dürfe nach seiner Ansicht wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten, für die nach dem Lohnfortzahlungsgesetz das Arbeitsentgelt weitergezahlt werden muß, keine Kürzung vorgenommen werden. Eine laufende Anwesenheitsprämie sei Teil des „fortzuzahlenden Entgelts" im Sinne von § 2 Abs. 1 LohnFG; ausgenommen seien durch § 2 Abs. 1 Satz 2 LohnFG nur solche Leistungen, die dem Arbeitnehmer tatsächlich entstandene Aufwendungen ersetzen sollten. Anders sollte die Rechtslage nach einem Urteil des Fünften Senats vom 9. 11. 1972[85] jedoch bei nur einmal jährlich gezahlten Gratifikationen, wie z.B. beim Weihnachtsgeld, sein. Hier sei es durch das Lohnfortzahlungsrecht nicht ausgeschlossen, krankheitsbedingte Fehlzeiten anspruchsmindernd zu berücksichtigen. Es handelt sich zwar um Lohn im weiteren Sinne, der für die vergangene Arbeitsleistung gewährt werde, aber nicht um „fortzuzahlendes" Entgelt im Sinne der einschlägigen Lohnfortzahlungsvorschriften (§§ 1 Abs. 1 LohnFG, 616 Abs. 2 BGB, 63 Abs. 1 HGB, 133c GewO)[86].

Ob eine Zulage „Aufwendungsersatz" oder „Entgelt" sei, bestimme sich, so präzisierte später der Fünfte Senat[87] nicht nach der Deklaration des Arbeitgebers, sondern nach ihrer „wahren Natur". Der Arbeitgeber kann also seiner Lohnfortzahlungspflicht nicht dadurch ausweichen, daß er Leistungen als Aufwendungsersatz oder Gratifikation bezeichnet. Diese Rechtsprechung hatte im Schrifttum sowohl Zustimmung als auch — vor allem wegen ihrer inneren Widersprüchlichkeit — Kritik erfahren[88].

Der Fünfte Senat entschied daraufhin in seinem Urteil vom 19. 5. 1982

> BAG AP Nr. 12 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie — DB 1982, S. 2190ff.:
>
> „Jährlich gezahlte Anwesenheitsprämien dürfen wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten nicht gekürzt werden. Entgegenstehende Vereinbarungen sind nichtig."

Die Klägerin hatte, weil sie 1979 sechs Wochen arbeitsunfähig erkrankt war, eine Anwesenheitsprämie für dieses Jahr nicht erhalten. Das Arbeitsgericht hatte ihre Klage abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf[89] hatte ihr stattgegeben. Das Bundesarbeitsgericht hielt an seiner bisherigen Rechtsprechung fest,[90] daß eine solche jährlich gezahlte Anwesenheitsprämie wohl „Entgelt", nicht aber

„fortzuzahlendes Entgelt" im Sinne von § 2 Abs. 1 Satz 1 LohnFG sei. Die Unzulässigkeit einer solchen Differenzierung folge jedoch daraus, **daß durch sie zwingende, dem Schutz des Arbeitnehmers dienende Normen umgangen** werden. Diese Rechtsprechung hat das Bundesarbeitsgericht m.E. zutreffend (vgl. bereits meine Stellungnahme aus dem Jahre 1972, a.a.O. S. 229) trotz kritischer Stimmen in der Literatur[91] in seinem Urteil vom 23. 5. 84[92] bestätigt. Damit ist nunmehr klargestellt, daß bei krankheitsbedingten Fehlzeiten eine Kürzung von Anwesenheitsprämien, überhaupt von freiwilligen Zusatzleistungen, nicht in Frage kommt; die Tatsache, daß keine Arbeitsleistung erbracht wurde, ist als Differenzierungskriterium unzulässig, weil dadurch Vorschriften des Lohnfortzahlungsgesetzes mißachtet werden.

Zu prüfen ist, ob die Kläger aus dieser Rechtsprechung etwas für die Beurteilung streikbedingter Abwesenheit ableiten können. Ein Gebot zur Gleichstellung streikbedingter und krankheitsbedingter Fehlzeiten würde gegen diese Prinzipien verstoßen.

Zunächst ist die Rechtmäßigkeit der streikbedingten Arbeitsverweigerung kein Gesichtspunkt, der eine solche Gleichstellung gebietet, wie das Bundesarbeitsgericht seinerzeit[93] bereits festgestellt hat. Das ist m.E. nicht der Fall, da bei unterschiedlicher Behandlung von betrieblicher Anwesenheit und streikbedingter Abwesenheit keine gesetzlichen Wertungen verletzt werden, sondern ein der Regelungs- und Kampf**autonomie** der Kollektivparteien überlassenes Terrain vorliegt, in das der Gesetzgeber nicht wertend eingegriffen hat und auch nur unter Beachtung der das Arbeitskampfrecht prägenden verfassungsrechtlichen Grundentscheidungen von Staatsneutralität und Kampfparität eingreifen könnte[94].

Der tragende Gesichtspunkt ist der Schutz der gesetzlich statuierten Lohnfortzahlung. Diese dient dazu, dem Kranken dasjenige Arbeitsentgelt zu sichern, das er im Falle der Arbeitsleistung verdient hätte, und dazu gehören neben dem Lohn i.e.S. auch alle sonstigen im Arbeitsverhältnis wurzelnden Zahlungen, die nicht Aufwendungsersatz sind. Genau anders ist es im Falle des Streiks. Trotz der Tatsache, daß der gewerkschaftliche Streik rechtmäßig ist und die Arbeitsniederlegung im Lichte der wertsetzenden Bedeutung von Art. 9 Abs. 3 GG nicht als Arbeitsvertragsbruch zu werten ist,[95] trägt der streikende Arbeitnehmer das „Lohnrisiko", mit anderen Worten, der rechtlichen Arbeitsverweigerung der Arbeitsleistung durch den Arbeitnehmer folgt die (rechtmäßige) Einbehaltung des Lohns durch den Arbeitgeber[96].

Insofern hat der Streikende tatsächlich dasselbe „Recht" wie der Kranke, nicht zu arbeiten. Der Gesetzgeber hat jedoch das Entgeltrisiko anders verteilt. Er würde sogar gegen Art. 9 Abs. 3 GG verstoßen und die Kampfparität empfindlich verletzen, wenn er die Arbeitgeber verpflichten würde, an streikende Arbeitnehmer den Lohn weiterzuzahlen. Diese verfassungsrechtlich gebotene Differen-

zierung muß respektiert werden. Insofern kann aus dem Urteil des Bundesarbeitsgericht vom 19. 5. 1982[97] nicht abgeleitet werden, daß streikbedingte Fehlzeiten zu keinen Nachteilen bei Prämien führen dürften. Daß das Bundesarbeitsgericht auch nichtfortzuzahlendes Entgelt dem Diskriminierungsverbot unterwirft, ist kein Abrücken von der bisherigen Rechtsprechung, sondern ihre konsequente Fortsetzung. Sie ergibt sich zwingend aus dem Grundsatz des Lohnfortzahlungsgesetzes: Dieses will dem Arbeitnehmer nicht nur den Lebensstandard sichern und ihm damit das soziale Risiko der Krankheit abnehmen; es will zugleich den Arbeitnehmer daran hindern, aus finanziellen Erwägungen (Anreizen) heraus seine Gesundheit zu beeinträchtigen. Diese legislative Ratio würde vereitelt, wenn der Arbeitgeber durch Sonderzahlungen den Arbeitnehmer verlocken könnte, trotz Krankheit zu arbeiten. Der Anreiz solcher Prämien, dem kranken Arbeitnehmer die Lohnfortzahlung doch wieder „abzukaufen", verstößt gegen den Schutzzweck des Lohnfortzahlungsgesetzes.

Hier wird klar, daß sich ein Streikteilnehmer auf solche Erwägungen nicht berufen kann. Auch einmalige Anwesenheitsprämien der vorliegenden Art verändern nicht das gesetzlich bestehende Lohnrisiko des Arbeitnehmers im Streikfalle. Der streikende Arbeitnehmer muß in Kauf nehmen, für die Zeit, in der er nicht arbeitet, sondern streikt, keinen Lohn zu verdienen; dazu gehören auch die gezahlten Anwesenheitsprämien bzw. die übertariflich gezahlten Lohnzuschläge. Ob bereits vorher solche Prämienregelungen bestanden haben oder vom Arbeitgeber erst während des Streiks zugesagt werden, kann insoweit keinen Unterschied ausmachen. Anders als im Falle der Krankheit kann auch nicht davon gesprochen werden, daß hier die Nichtarbeit **vom Gesetz** (Grundgesetz) gewünscht und deshalb im Gemeinwohlinteresse (wie im Krankheitsfalle zum Schutze der Gesundheit) abgesichert würde. Die geltende Rechtsordnung ist aus zwingenden Verfassungsgründen streik**neutral:** Sie sieht im Streik weder ein Übel noch ein Gut; sie verurteilt weder die Streikteilnahme noch prämiert sie den Streikbrecher. Die Arbeitsaufnahme trotz eines Streikaufrufs ist nicht minder rechtmäßig als die Streikteilnahme und darf ihrerseits nicht diskriminiert werden.

Eine Gleichstellung streikbedingter mit krankheitsbedingten Fehlzeiten ist also aus der neueren Rechtsprechung nicht abzuleiten. Das zeigt schon die vom Bundesarbeitsgericht selbst vertretene These, daß für eine mehr als sechswöchige Krankheit, für die ein Anspruch auf Lohnfortzahlung nicht besteht, eine Anrechnung wiederum nicht in Frage kommt; denn der Schutzzweck des Lohnfortzahlungsgesetzes steht dann nicht mehr entgegen[98].

Die Rechtmäßigkeit der Arbeitsniederlegung ist somit nicht geeignet, die Arbeitsverweigerung der Arbeit während eines Streiks gleichzustellen. Folglich hat ein Arbeitgeber, der an im Arbeitskampf geleistete Arbeit anknüpft, nicht unzulässigerweise Vergleichbares ungleich behandelt. Vielmehr ist die Differenzie-

rung zwischen tatsächlich Arbeitenden und Streikenden im Rahmen einer auf Anwesenheit abstellenden Prämie nicht sachfremd.

Das hier erzielte Ergebnis wird auch durch die Überlegung gestützt, daß es widersinnig wäre, unter Außerachtlassung des gewählten Differenzierungskriteriums auch den Streikenden eine solche Prämie zuzusprechen: Wenn Überprüfungskriterium der Zweck der Leistung ist, wird vollends deutlich, daß eine solche gezahlte Prämie ihren Sinn vollkommen verlöre. Eine Nivellierung der unterschiedlich behandelten Arbeitnehmergruppen würde geradezu den Zweck der Leistung vereiteln. Das kann aber im Rahmen der Überprüfung der **Sachlichkeit** des angeführten Kriteriums nicht das Ziel sein. Würde man anders entscheiden, dann hätte der Arbeitgeber ausgerechnet im Arbeitskampf zu seinen Lasten eine Sonderzulage gewährt, deren Zweck nicht mehr erkennbar wäre, da es ihm ja nicht darum ging, allen Arbeitnehmern unabhängig von ihrer Streikteilnahme eine über das tarifliche Entgelt hinausgehende Gratifikation zukommen zu lassen, womit auch kein Streikender rechnen konnte[99].

Ein Anspruch der Streikenden unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung scheidet folglich aus. Der Arbeitgeber dürfte die Anwesenheit zu einem entgelterhöhenden Kriterium machen. Daraus folgt, daß auch dann, wenn die Kläger mit ihrer Wertung der Zahlungen als Anwesenheitsprämie entgegen dem hier vertretenen Standpunkt recht hätten, der Gleichbehandlungsgrundsatz nicht verletzt wäre.

Unter dem Gesichtspunkt, daß die arbeitswilligen Arbeitnehmer — wie dargelegt — tatsächliche Mehrbelastungen physischer und psychischer Art auf sich genommen haben, kommt eine Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes jedenfalls nicht in Frage. Eine Anknüpfung an solche tatsächlichen, tariflich nicht vergüteten Leistungen der Arbeitnehmer ist ein typischer Tatbestand, der eine Prämienzahlung des Arbeitgebers rechtfertigt.

IV Verstoß gegen tarifvertragliche Maßregelungsverbote?

Vielfach enthalten Tarifverträge, die schließlich am Ende eines Arbeitskampfes abgeschlossen werden, ein Maßregelungsverbot zugunsten der am Streik teilnehmenden Arbeitnehmer. So lautet etwa das Maßregelungsverbot, das zwischen den Tarifvertragsparteien des Bundesverbandes Druck e. V. und der Industriegewerkschaft Druck und Papier nach Abschluß der Tarifauseinandersetzungen in der Druckindustrie im Jahre 1984 vereinbart wurde, wie folgt:

> „Jede persönliche Maßregelung von Beschäftigten wegen Beteiligung an dem Tarifkonflikt in der Druckindustrie 1984 unterbleibt oder wird rückgängig gemacht, falls sie bereits erfolgt ist".

1 Die Auslegung der Tarifvertragsklausel

Ob die Zahlungen der Beklagten unter das Maßregelungsverbot fallen oder nicht, ist zunächst eine Auslegungsfrage. Während für den schuldrechtlichen Teil des Tarifvertrages die allgemeinen privatrechtlichen Auslegungsregeln gelten,[100] gelten für den normalen Teil die gleichen (objektiven) Auslegungsgrundsätze wie für die Gesetzesauslegung, wobei dem übereinstimmenden Willen der Tarifparteien, so wie er sich aus den Materialien zum Tarifvertrag und aus der bisherigen Tarifpraxis ergibt, eine mindestens ebenso große Bedeutung beizumessen ist wie dem historischen Willen des Gesetzgebers[101].

Grundsätzlich sind die Tarifnormen daher „aus sich selbst heraus" zu interpretieren[102].

Das Maßregelungsverbot ist eine **Inhaltsnorm,**[103] es unterliegt somit einer an objektiven Kriterien orientierten Auslegung[104].

Das Maßregelungsverbot soll die streikenden Arbeitnehmer vor Benachteiligungen aus Anlaß einer Arbeitsniederlegung schützen[105].

Die Frage, ob die Kläger aus dem tariflichen Maßregelungsverbot Ansprüche auf Prämienzahlung ableiten können, konzentriert sich deshalb auf die Frage, ob überhaupt eine „Maßregelung" vorliegt.

2 Die Auffassung der Arbeitsgerichte

Das Arbeitsgericht hatte dazu gemeint, da nur ein „Unterlassen" in Rede stehe, könne von einer Maßregelung nur gesprochen werden, wenn ein Rechtsanspruch auf die Leistung bestanden habe; da jedoch weder der Gleichbehandlungsgrundsatz noch Art. 9 Abs. 3 GG verletzt sei, liege keine Maßregelung vor. Das Landesarbeitsgericht hat demgegenüber angenommen, daß die zweite Zahlung gegen das Maßregelungsverbot verstoße.

Es ist zu prüfen, ob die „Maßregelungsklausel" eine solche Interpretation trägt. Der **Wortlaut** (verstanden als Gesamtheit der lexikalisch möglichen Wortbedeutungen im Sinne der Semantik) schließt die vom LAG vertretene Interpretation nicht eindeutig aus. Bei mehrdeutigem Wortlaut ist das Gemeinte zunächst anhand der Vorstellungen der Tarifparteien und der feststehenden Tarifpraxis zu ermitteln[106].

Das Maßregelungsverbot des vorliegenden Tarifvertrags verwendet eine „Formel", die so oder in ähnlicher Form auch in anderen Tarifverträgen immer wieder anzutreffen ist[107].

Mangels anderer Anhaltspunkte ist deshalb davon auszugehen, daß im strittigen Einzelfall die Tarifvertragsparteien mit der gewählten Formulierung keine von dieser Tarifpraxis abweichende Regelung treffen wollten[108].

Da hier eine solche allgemeine Klausel Verwendung gefunden hat, ist eine am überkommenen Verständnis orientierte Auslegung geboten, die auch noch in der Revisionsinstanz möglich ist[109].

Eine solche Auslegung anhand der Tarifpraxis ergibt, daß die Tarifparteien mit dem Maßregelungsverbot nicht auch das **Lohnrisiko** des streikenden Arbeitnehmers regeln wollen. Es hat traditionell nicht den Sinn, den Arbeitnehmer so zu stellen, als hätte er gearbeitet, um so ihm durch den Streik entstandene Vermögensverluste auszugleichen[110]

Der Arbeitgeber ist aufgrund des Maßregelungsverbots noch nie für verpflichtet gehalten worden, Lohn oder Prämien, die während des Streiks entfielen, nachzuzahlen[111].

Lohnnachzahlungsklauseln sind in der deutschen Tarifpraxis ohne jegliche Bedeutung und dazu in ihrer Zulässigkeit umstritten[112].

Es ist also nicht möglich, der hier verwendeten Formel eine Auslegung zu geben, die auch das Lohnrisiko während des Arbeitskampfes umfassen würde.

Die Argumentation des Landesarbeitsgerichts liegt allerdings auf einer anderen Ebene: Danach soll der Zeitpunkt des Inkrafttretens des Tarifvertrages mit dem Maßregelungsverbot entscheidend sein. Die Zahlung vor dem 6. 7. 1984 soll, da „abgeschlossen", keine Maßregelung, die Zahlung vom 13. bzw. 15. 7. 1984 dagegen, da „neue" Regelung, eine Maßregelung im Sinne des „Tarifvertrages" darstellen. Diese Unterscheidung überrascht zunächst schon wegen der mit dem Maßregelungsverbot verbundenen Rückwirkungsklausel, die sich gerade auch auf vergangene Maßnahmen beziehen soll. Das Landesarbeitsgericht stützt sich bei seiner Argumentation auf die vom Bundesarbeitsgericht[113] vertretene These, daß sich das Maßregelungsverbot nicht auf in der Vergangenheit abgeschlossene Maßnahmen, wie z. B. auf die während des Streiks nur an die Weiterarbeitenden gezahlte „Weihnachtsgratifikation" erstrecke. Solche „verschenkten Gelegenheiten" also würde auch das Maßregelungsverbot den Arbeitnehmern nicht wiederbringen.

Die dem Maßregelungsverbot zeitlich nachfolgende Zahlung wird dagegen mit dem Argument der Klausel subsumiert, das schon *A. Hueck* in seiner Anmerkung gebracht hatte. Er stimmte dem Bundesarbeitsgericht zwar zu, hielt aber die Tragweite dieses Urteils für begrenzt. Alle nach dem Inkrafttreten des Tarifvertrages zu leistenden Gratifikationen (wie etwa das folgende Weihnachtsgeld) dürften die Streikenden nicht mehr ausnehmen; derlei Differenzierungen stünde das Maßregelungsverbot entgegen[114].

Dieser Betrachtung ist für den konkreten Fall (Weihnachtsgeld) zweifellos zuzustimmen. Bei einem „Weihnachtsgeld" darf nach Inkrafttreten des Tarifvertra-

ges sicher nicht mehr nach etwaiger Streikteilnahme differenziert werden, wenngleich die Fehlzeiten anspruchsmindernd berücksichtigt werden dürfen[115].

Das Maßregelungsverbot führt nämlich nicht dazu, daß der Arbeitnehmer so behandelt werden muß, als hätte er gearbeitet. Der Arbeitgeber braucht deshalb nicht den Lohn für die Streiktage zu zahlen, ebensowenig die „laufenden" Anwesenheitsprämien. Das ist Teil des vom Arbeitnehmer zu tragenden Lohnausfalls beim Streik, der sich nicht durch das Maßregelungsverbot auffangen läßt. Dies wurde, wie dargelegt, mit bisherigen Maßregelungsklauseln auch nie verbunden.

3 Die Prämienzahlungen als „Maßregelung"

Indes ist es zweifelhaft, ob eine solche Konstellation hier vorliegt, ob also die erste Zahlung eine „Altmaßnahme" und die zweite eine „Neuregelung" darstellen und demzufolge eine unterschiedliche rechtliche Behandlung geboten ist. Daß der Zeitpunkt der Zahlung in diesem Fall ein nur vordergründiges Kriterium darstellt, zeigt nicht nur die vom Tarifvertrag angeordnete Rückwirkung, sondern auch die Überlegung, daß es nicht der Sinn sein kann, den Arbeitgeber in Fällen der vorliegenden Art zu **Schnell**zahlungen an die Nichtstreikenden zu veranlassen, um dem Maßregelungsverbot zu entgehen. Deshalb kann es rechtlich schwerlich einen Unterschied machen, ob er etwa einen Teil erst mit der nächsten Lohnabrechnung überweist. Ganz offenbar ändert der Zeitpunkt dieser Zahlung selbst nichts an ihrem Charakter. Die Irrelevanz des Zeitpunktes folgt hier aus der Überlegung, daß der Sachverhalt, an den angeknüpft wird, bereits „abgeschlossen" im Sinne der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist und insofern durch die Zahlung keine „neue" Regelung geschaffen wird. Entscheidend ist der wahre Charakter beider Zahlungen **als Ganzes.** Es muß untersucht werden, ob der Tatbestand der Gewährung solcher Prämien überhaupt als „Maßregelung" begriffen werden kann oder nicht. Ein Splitting in zwei mehr oder weniger zufällige Raten ist hingegen sachfremd. Es kann vielmehr nur darauf ankommen, wie die Vergütung der Streikarbeit als solche zu werten ist.

Der Begriff Maßregelung umfaßt generell „alle Nachteile, mögen sie eine Änderung der Entlohnung, des Akkords, der Gewährung von Urlaub oder anderer Arbeitsbedingungen darstellen"[116].

Es soll dadurch für die Zukunft eine Schlechterstellung vermieden werden[117].

Bereits eingetretene Rechts- und Vermögensverluste können und sollen jedoch nicht wieder rückgängig gemacht werden. Solche den Streikenden rechtmäßig entgangenen Vorteile können nicht später durch ein Maßregelungsverbot zu Unrecht vorenthaltenen Leistungen umgedeutet werden. Der Charakter einer Maßnahme als „Maßregelung" muß also unabhängig vom Zeitpunkt des Inkrafttretens eines „Maßregelungsverbots" feststehen.

Die Zahlung der Zulagen im vorliegenden Fall hatte den Gleichbehandlungsgrundsatz nicht verletzt. Auch im Lichte von Art. 9 Abs. 3 Satz 2 GG war sie nicht als Behinderung der Koalitionsfreiheit anzusehen. Sie hielt sich im Rahmen tolerabler Nebenwirkungen, die ihr nicht den Charakter als Vergütung für zusätzliche, tariflich nicht abgegoltene Arbeitsleistung nehmen konnten. Der Arbeitgeber war nicht gehalten, während des Arbeitskampfes solche Zuwendungen mit Rücksicht auf die im Ausstand befindlichen Arbeitnehmer zu unterlassen. Wenn mit den Zahlungen ein Anreiz zur Arbeitsaufnahme verbunden war, so lag dies im Rahmen eines zulässigen Drucks im Arbeitskampf. War in einer solchen Zuwendung somit keine rechtswidrige Benachteiligung der Kläger zu sehen, so wurde sie auch nicht dadurch unzulässig, daß der Arbeitgeber die zusätzlichen Leistungen erst nach Streikende und nach Inkrafttreten des Maßregelungsverbots vergütete. Diese Zahlungen standen immer noch im engen sachlichen und zeitlichen Zusammenhang mit dem Arbeitskampf. Sie können daher als Streikabwehrmaßnahme des Arbeitgebers „vor Ort" nicht im nachhinein zu Ansprüchen der die Arbeitsleistung verweigert habenden Arbeitnehmer führen. Ein Anspruch bestand wegen des allein von den Arbeitnehmern zu tragenden Lohnrisikos nicht und wird dann auch unter der Geltung des Maßregelungsverbots nicht konstitutiv begründet. Die enge Verbindung auch dieser zweiten Zahlung mit der Tarifauseinandersetzung haben die Kläger im übrigen mit ihrer Einlassung, sie habe bei der Arbeitsaufnahme am 29. 5. 1984 eine entscheidende Rolle gespielt, selbst behauptet. Solche Lohnregelungen für die Zeit während des Streiks fallen nicht unter das Maßregelungsverbot.

Der Unterschied zu dem Fall, den *A. Hueck* im Auge hatte, ist im wesentlichen darin begründet, daß das Weihnachtsgeld am Jahresende seinen Anknüpfungspunkt in der **gesamten** Arbeitsleistung des vergangenen Jahres hat. Hier würde ein Zurückgreifen auf die Streikteilnahme mit der Folge des **völligen** Wegfalls des Weihnachtsgeldes ohne weiteres als „Maßregelung" einzustufen sein.

Entgegen der Ansicht des Berufungsgerichts kann deshalb in der zweiten Zahlung keine „Maßregelung" erblickt werden. Der Zeitpunkt der Zahlung ist hier kein gerechtfertigtes Unterscheidungskriterium. Vielmehr sind beide Zahlungen als einheitlicher Vorgang im Zusammenhang mit dem Arbeitskampf zu sehen. Sie beziehen sich auf die Vergütung für die Streikarbeit und sind von der rechtlichen Wertung dieses Tatbestandes abhängig. Es ist dargelegt worden, daß das Zusatzentgelt für die während des Streiks zu leistende Arbeit berechtigt und eine eventuelle maßvolle Nebenwirkung auf das Streikgeschehen nicht als unzulässig zu qualifizieren war. Damit unterfielen diese Zahlungen dem vom Arbeitnehmer zu tragenden Lohnrisiko. Dies kann aber nicht als „Maßregelung" im Sinne dieser Tarifvertragsklausel ausgelegt werden. Ein solcher Tatbestand kann durch das Maßregelungsverbot auch nicht zu einer „Diskriminierung" werden. Stand die Rechtmäßigkeit des Verhaltens einmal fest, so kann dies nicht durch den in-

zwischen in Kraft getretenen Tarifvertrag nachträglich als Diskriminierung umgewertet werden.

Damit durfte der Arbeitgeber den Arbeitnehmern, die während des Streiks gearbeitet und damit Mehrbelastungen auf sich genommen haben, nicht nur während des Arbeitskampfes, sondern auch noch nach Inkrafttreten des Maßregelungsverbots die „erwartete" Vergütung gewähren.

V Verzeichnis der Anmerkungen

1 Näher dazu Säcker, Grundprobleme der kollektiven Koalitionsfreiheit, 1969, S. 33ff.; Scholz, Koalitionsfreiheit als Verfassungsproblem, 1971, S. 48ff.; Söllner, Grundriß des Arbeitsrechts, 8. Aufl. 1983, § 9 III S. 56ff.; kritisch neuestens Picker, Die Regelung der „Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen" — Vertragsprinzip oder Kampfprinzip, ZfA 1986, S. 201ff.

2 Dazu Däubler/Mayer-Maly, Negative Koalitionsfreiheit? (1971); für Verankerung in Art. 9 Abs. 3 nunmehr BVerfGE 55, 12ff. (21); dazu Leibholz/Rinck/Hesselberger, Grundgesetzkommentar, 6. Aufl. 1978, Art. 9 Anm. 7 m.w.N. aus der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts.

3 BVerfGE 4, 96ff. (101); 17, 319ff. (333); 18, 18ff. (26); 19, 303ff. (312); 28, 295ff. (304); 38, 281ff. (303); 51, 77ff. (87f.).

4 Grundlegend BVerfGE 4, 96ff.; ferner BVerfGE 19, 303 (312ff.); 28, 295 (304); insbesondere 50, 290 (367); vgl. auch 55, 21; 57, 37; 58, 246.

5 Näher dazu Säcker, Grundprobleme, a.a.O., S. 69ff.

5 So BAGE 33, 140 (150f.); BAG NZA 84, 393ff. (397) m.w.N.; zuletzt BAG vom 12. 3. 85 in: NZA 1985, 537 (538) m.w.N.; Säcker, Grundprobleme der kollektiven Koalitionsfreiheit, S. 87ff. m.w.N.; Runggaldier, Kollektivvertragliche Mitbestimmung bei Arbeitsorganisation und Rationalisierung, 1983, S. 203ff.; v. Münch, Grundgesetz-Kommentar, Bd. 1, 2. Aufl. 1981, Art. 9 S. 418.

6 Vgl. dazu auch BVerfGE 57, 220 (245).

7 Vgl. exemplarisch BGHZ 37, 44 (47) sowie aus der Literatur Ramsauer, Die faktische Beeinträchtigung des Eigentums (1980), 39ff., 50ff.

8 BGHZ 12, 52 (56); 15, 84 (86); 32, 208 (211); BGH DVBl. 1969, S. 209.

9 So BGHZ 32, 108 (211); 56, 40 (42); BGH NJW 1980, S. 38; kritisch dazu Ossenbühl, Staatshaftungsrecht, 3. Aufl. 1983, S. 158.

10 Vgl. dazu Gubelt, in: v. Münch (Hrsg.), Grundgesetzkommentar Art. 3 Rn. 9.

11 Vgl. instruktiv Gubelt, in: v. Münch (Hrsg.), Grundgesetzkommentar Art. 3 Rn. 12ff. m.w.N.; vgl. dazu BVerwGE 47, 330 (336); zur Überprüfung der Differenzierungsmöglichkeit BVerfGE 3, 161 (182); 12, 326 (337f.); 17, 210ff. (216ff.).

12 Vgl. dazu BVerfGE 13, 290ff. (298f.); 17, 210ff. (217).

13 Vgl. dazu Pfarr/Bertelsmann, Lohngleichheit, Bd. 100 der Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, 1981, S. 374ff.

14 So BGHZ 45, 150ff., 154ff.; 48, 65ff., 66ff. (zum Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb).

15 v. Münch, Grundgesetz Art. 9 Rn. 52; v. Mangold/Klein, Das Bonner Grundgesetz, Bd. 1, 2. Aufl. 1957, Anm. V 12 zu Art. 9 GG; Kittner, Grundgesetz, Art. 9 Abs. 3 GG Rn. 80.

16 Zu diesen beiden Tatbestandsalternativen vgl. bereits Dietz, in: Bettermann/Nipperdey/Scheuner, Grundrechte III Bd. 1, 1958, S. 449.

17 Vgl. Söllner, a.a.O. § 9 III S. 69f.; Zöllner, Arbeitsrecht, 3. Aufl. 1983, § 9 V 1 S. 108.

18 BAGE 41, 209 (222); BGHZ 45, 296 (307); zuletzt BAG, NZA 1985, S. 504 (506 m.w.N.).

19 Vgl. Säcker, Grundprobleme, S. 124ff. in Fortführung des Ansatzes von Lerche, Übermaß und Verfassungsrecht, 1961, S. 130ff.

20 BAG AP Nr. 13 zu Art. 9 GG.

21 Vgl. dazu A. Hueck, Tarifausschlußklauseln und verwandte Klauseln im Tarifvertragsrecht, 1966, S. 37ff.; Zöllner, Tarifliche Differenzierungsklauseln (1967), S. 25ff.; Fechner, Rechtsgutachten zur Problematik der gemeinsamen tariflichen Einrichtungen nach § 4 II TVG, 1965, S. 54ff. (67f.); Gamillscheg, Differenzierung nach der Gewerkschaftszugehörigkeit, 1966, S. 58ff.

22 Zum Zweck der Differenzierungsklauseln A. Hueck, Tarifausschlußklauseln und verwandte Klauseln im Tarifvertragsrecht, 1966, S. 12ff.; Hueck/Nipperdey, Arbeitsrecht II Bd. 1, 7. Aufl. 1966/67, S. 162ff.; Zöllner, Differenzierungsklauseln S. 17ff. m.w.N.

23 Zur Kritik — insoweit überzeugend — Ritter, Anmerkung zu BAG AP Nr. 13 zu Art. 9 Abs. 3 GG, JZ 1969; zum Abwägungsverbot bei Grundrechtskollision: BVerfG 28, 243 (260f.); 30, 173ff. (195); 35, 202ff. (225); 39, 1ff. (43); 57, 220ff. (245ff.); vgl. hierzu v. Münch, Grundgesetzkommentar Art. 1—19 Vorb. Rn. 45ff. m.w.N.

24 Vgl. auch die Kritik bei Gitter, Die Unzumutbarkeit als Grenze der Tarifmacht, ArbuR 1970, S. 129.

25 Vgl. Säcker, Grundprobleme, S. 125ff. m.w.N. (Fn. 315); Gamillscheg, Differenzierung, S. 63f.; Däubler, Arbeitsrecht I, 1985, S. 160; Reuss, Der Streit um die Differenzierungsklauseln, ArbuR, 1970, 32ff. (35).

26 So Gamillscheg, a.a.O. S. 63; unzutreffend dagegen Hueck, Tarifausschlußklauseln, S. 44ff.; grundsätzlich gegen solche „Pfennigrechnungen", Zöllner, Differenzierungsklauseln, S. 27.

27 Ebenso BVerfGE 31, 297ff. (302) „Denn allein die Tatsache, daß Organisierte anders behandelt werden als Nichtorganisierte, bedeutet noch keine Verletzung der negativen Koalitionsfreiheit. Voraussetzung für eine Beeinträchtigung der negativen Koalitionsfreiheit wäre es vielmehr, daß ein Zwang oder Druck auf die Nichtorganisierten ausgeübt wird, einer Organisation beizutreten. Die rechtliche Freiheit, sich einer Organisation anzuschließen oder nicht, wird durch die Regelung nicht berührt. Faktisch mag diese in Einzelfällen einen Anreiz zum Beitritt bieten. In der Regel ist aber nicht anzunehmen, daß eine solche Motivation ... die Entscheidungsfreiheit fühlbar beeinträchtigt."

28 So Fechner, Gemeinschaftliche Einrichtungen, S. 73; Gamillscheg, Differenzierung, S. 64, 108; Säcker, Grundprobleme, S. 35ff.; Dietlein, Zum verfassungsrechtlichen Verhältnis der positiven zur negativen Koalitionsfreiheit, ArbuR 1970, S. 200ff. (204); Reuss, ArbuR 1970, S. 32ff.; Weller, Zur Frage der Differenzierungsklausel, ArbuR 1970, S. 161ff.; aus der früheren Literatur Kastner, Probleme des Koalitionsrechts, ArbuR 1953, 161; Heisecke, Negative Koalitionsfreiheit und tarifliche Schutzklausel, RdA 1960, 299; Musa, Der Ausschluß der Außenseiter von tariflichen Ansprüchen, BB 1966, S. 82.

29 A. Hueck, Tarifausschlußklauseln, S. 46.

30 Siehe exemplarisch BAG AP Nr. 22, 23, 82, 106, 110 zu § 611 BGB — Gratifikation.

31 BAG AP Nr. 43 zu Art. 9 GG — Arbeitskampf; vgl. dazu Säcker, Die Institutions- und Betätigungsgarantie der Koalitionen im Rahmen der Grundrechtsordnung, in: Das Arbeitsrecht der Gegenwart, Bd. 12, 1975, S. 40ff.

32 BAGE 28, 295 (228); BAG NZA 84, 393ff. (399f.).

33 So ausdrücklich BAG NZA 84, 393ff. (399).

34 Nach einem Bericht der EG-Kommission von 1967 (S. 52) lag die tarifvertragliche Zusatzvergütung in der Papierindustrie für Sonntagsarbeit bei 65—100%, für Feiertagsarbeit bei bis zu 175%, wobei häufig noch ein sog. Antrittsgeld in Höhe von 15% hinzukommt.

35 Gamillscheg, a.a.O. S. 64.

36 Vgl. BAGE 15, 211ff. (214) = BAG AP Nr. 34 zu Art. 9 GG.

37 Vgl. Seiter, Streikrecht und Aussperrungsrecht, 1975, S. 521 m.w.N. (Fn. 35); Buchner, Die Bedeutung des Rechts am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb für den deliktsrechtlichen Unternehmensschutz, 1971, S. 137ff.; Ule, Streik und Polizei, 1972, S. 22ff.; das Strafrecht kann die positive Koalitionsfreiheit (wie in diesem Fall) allerdings nicht schützen, da die Drohung mit dem Vorenthalten einer Leistung, zu der man nicht verpflichtet ist, nicht als Ankündigung eines Übels zu fassen ist; vgl. zur Problematik der Nötigung durch Angebot eines Vorteils Jakobs, Nöti-

gung durch Drohung als Freiheitsdelikt, Peters-Festschrift, 1974, S. 76; Horn, SK Bd. 2, 18. Lfg. 1985, § 240 Rn. 16 m.w.N. („Freiheitserweiterung").

38 = RGZ 104, 327ff.

39 RGZ 104, 327, 329f.

40 Vgl. dazu BAG AP Nr. 41 zu Art. 9 GG — Arbeitskampf — sowie jüngst aus dem hier in Rede stehenden Arbeitskampf ArbG Elmshorn, DB 1984, 1563.

41 Es handelt sich also nicht um eine remuneratorische Schenkung, sondern um eine Zahlung mit Entgeltcharakter; vgl. BAG AP Nr. 1, 71, 92, 93, 97 zu § 611 BGB — Gratifikation.

42 Zu dieser „Zwecksetzungsfreiheit" des Arbeitgebers vgl. Blomeyer, Die zulässige Ungleichbehandlung im Arbeitsrecht, Festschrift für G. Müller (1981), S. 51 (58f.).

43 Vgl. dazu exemplarisch BAG BB 1979, 752; BAG, AR-Blattei — Gratifikation Nr. 7; EzA § 4 TVG Effektivklausel Nr. 1.

44 BAG, DM 1982, 119ff.; BAG AP Nr. 51 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung — mit Anmerkung Mayer-Maly.

45 Vgl. dazu Blomeyer, Festschr. für Müller (1981) S. 51 (52ff.).

46 BAG AP Nr. 31, 34 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung.

47 So BAG AP Nr. 32 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung mit Anm. G. Hueck = BAGE 13, 103; zuletzt BAG vom 30. 5. 84 = BAG AP Nr. 65 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung.

48 So Mayer-Maly, in: AR-Blattei „Gleichbehandlung im Arbeitsverhältnis"; ähnlich Lipke, Gratifikationen, Tantiemen, Sonderzulagen, 1982, S. 32; ablehnend Söllner, MünchKomm., Bd. 3, 1. Teil, 1980, § 611 Rn. 415 m.w.N.; aus der Rechtsprechung BAG AP Nr. 3, 40 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; Ausgangspunkt der Rechtsprechung war die Auffassung des Reichsarbeitsgerichts (RAGE 19, 281 = ARS 33, 172ff.), die sich zunächst auf die „konkrete Ordnung des Betriebs" berief. Diese Auffassung fand nach dem Krieg keine Befürworter mehr; vgl. dazu näher Säcker, Gruppenautonomie und Übermachtkontrolle im Arbeitsrecht, 1972, S. 150ff., 467ff.

49 Gamillscheg, Die Grundrechte im Arbeitsrecht, AcP 164, 385 (409ff.); Däubler, Arbeitsrecht II, 1979, S. 154f.

50 Näher dazu Säcker a.a.O.

51 So BAG AP Nr. 176 zu § 240 BGB — Ruhegehalt.

52 So z.B. Neumann-Duesberg, Betriebsverfassungsrecht, 1960 S. 445; ähnlich Däubler, Arbeitsrecht II, S. 154.

53 So zutreffend Söllner, MünchKomm. § 611 Rn. 412.

54 Vgl. Söllner, Grundriß des Arbeitsrechts, § 31 III., S. 262ff. und MünchKomm. § 611 Rn. 416 m.w.N.

55 So überzeugend Mayer-Maly, Das Ermessen im Privatrecht, in: Internationale Festschrift für Erwin Melichar, 1983, S. 441ff. (444).

56 Vgl. BAG AP Nr. 1 und 2 zu § 305 BGB — Billigkeitskontrolle.

57 Zöllner, Arbeitsrecht, § 17 I; G. Hueck, Gleichbehandlung und Billigkeitskontrolle, in: Gedächtnisschrift für Dietz (1973) S. 241ff.; v. Hoyningen-Huene, Die Billigkeit im Arbeitsrecht (1978) S. 105ff.

58 So Zöllner, Arbeitsrecht, § 17 I, S. 177, der darin G. Hueck, Der Grundsatz der gleichmäßigen Behandlung im Privatrecht, 1958, S. 151ff., folgt.

59 So richtig Hilger, Zum Anspruch auf Gleichbehandlung, RdA 75, 31 (34); Däubler, Arbeitsrecht II, 1979, S. 154.

60 Bodenheimer, Besprechung von G. Hueck „Der Grundsatz der gleichmäßigen Behandlung im Privatrecht", AcP 158 (1958), S. 94f.; Raiser, Der Gleichbehandlungsgrundsatz im Privatrecht, ZHR 111 (1948) 75ff. (90ff.); ders.; Besprechung von G. Hueck „Der Grundsatz der gleichmäßigen Behandlung im Privatrecht", JZ 1959, 421f.; Leisner. Grundrechte und Privatrecht (1960) S. 274; Biedenkopf, Grenzen der Tarifautonomie (1964) S. 86; Blomeyer, Festschr. für Müller (1981) 51ff. (55); Söllner, MünchKomm. § 611 Rn. 413 m.w.N. in Fn. 596.

61 Vgl. Söllner, MünchKomm, § 611 Rn. 410; Hueck/Nipperdey, Arbeitsrecht Bd. II, 7. Aufl. 1966/67, § 48a S. 417ff.; Nikisch, Arbeitsrecht I, 3. Aufl. 1961, § 37 S. 498ff.; Blomeyer, Festschr. für

G. Müller, 1981, S. 51ff. (52); G. Hueck, S. 61 m.w.N.; a.A. nur Bickel, Über die Unmöglichkeit eines Grundsatzes der Gleichbehandlung im Arbeitsrecht, 1968.

62 Zöllner, Arbeitsrecht, S. 182.

63 Vgl. BAG AP Nr. 69 und 77 zu Art. 3 GG mit zust. Anm. von Mayer-Maly; ferner Zöllner, Arbeitsrecht, § 17 II S. 178.

64 So BAG AP Nr. 1 und 2 zu § 305 BGB — Billigkeitskontrolle; AP Nr. 39 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; BAG AP Nr. 44 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; zustimmend u.a. Däubler, Das soziale Ideal des Bundesarbeitsgerichts, 1975, S. 111; ders., Arbeitsrecht I, 1985, S. 157; Hanau/Adomeit, Arbeitsrecht, 3. Aufl. 1983, S. 168; Reuter, Urteilsanmerkung zu BAG SAE 1981, S. 1ff.; ablehnend z.B. Zöllner, a.a.O. § 17 V S. 184; Mayer-Maly, in: Anm. zu BAG AP Nr. 44 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung.

65 So schon Bötticher, Der Anspruch auf Gleichbehandlung im Arbeitsrecht, RdA 1953, 161 (162ff.); zustimmend Zöllner a.a.O. S. 180.

66 BAG AP Nr. 15 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; BAG NJW 1979 S. 181; Hilger, RdA, 1975, S. 31 (32ff.).

67 BAG AP Nr. 51 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung mit Anm. Mayer-Maly.

68 So BGH in AP Nr. 35 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; BAG AP Nr. 4, 5 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; Schaub, Arbeitsrechtshandbuch, 5. Aufl. 1983, § 112 I 5 S. 676, 678; neuerdings BAG vom 28. 4. 82 = NJW 82, 2637 und BAG vom 25. 1. 84 = SAE 1984 S. 200ff.

69 So BAG AP Nr. 1 zu § 611 BGB — Gratifikation; Mayer-Maly, AR-Blattei „Gleichbehandlung im Arbeitsverhältnis", G V; Lipke, S. 37 m.w.N.

70 BAG AP Nr. 39 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung.

71 BAG AP Nr. 44 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung; neuestens weitergehend BAG vom 25. 1. 84 = SAE 84, 200ff.; einschränkend noch BAG BB 1983, S. 575.

72 BAG AP Nr. 53 zu § 242 BGB — Gleichbehandlung.

73 So BAG EZA § 611 BGB — Gratifikation, Prämie Nr. 9 = BAG AP Nr. 35 zu § 611 BGB — Gratifikation; BAG AP Nr. 58 a.a.O.

74 BAG AP Nr. 7 und 35 zu § 611 BGB — Gratifikation.

75 So zutreffend Hilger, RdA 1975, 31ff. (34).

76 So BAG AP Nr. 165, 172, 187 zu § 242 BGB — Ruhegehalt; Schaub, Arbeitsrechtshandbuch, § 81 II 5 S. 422.

77 Vgl. BAG AP Nr. 1, 2 und 3 zu § 87 BetrVG 1972 — Altersversorgung; Schaub a.a.O.

78 BAG AP Nr. 84, 86 und 98 zu § 611 BGB — Gratifikation; ähnlich schon BAG AP Nr. 8 und 20 a.a.O. neuerdings BAG vom 27. 10. 78 = DB 1979, 506 = BAG AP Nr. 96 zu § 611 BGB — Gratifikation; bestätigt durch BAG AP Nr. 98 a.a.O.

79 Vgl. hierzu BAG AP Nr. 81, 82, 84, 86, 92 und 98 zu § 611 BGB — Gratifikation; dazu Lipke, Gratifikationen, S. 31ff.

80 Dazu Blomeyer, Festschr. für G. Müller (1981), S. 51ff. (66f.).

81 BAG AP Nr. 7 zu § 611 BGB — Gratifikation mit Anm. von A. Hueck.

82 AP Nr. 35 zu § 611 BGB — Gratifikation mit zust. Anm. von Mayer-Maly.

83 BAG AP Nr. 24 zu § 1 HausarbeitstagsG NRW mit zust. Anm. von Mayer-Maly. Ebenso Säcker, Gruppenautonomie, S. 228f. mit Fn. 73.

84 BAGE 22, 318ff. = AP Nr. 1 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie.

85 BAG AP Nr. 9 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie.

86 So schon BAG AP Nr. 1 zu § 2 Arbeiterkrankheitsgesetz; zuletzt BAG, DB 1984, S. 2410f. (zu § 63 Abs. 1 HGB).

87 BAG AP Nr. 11 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie.

88 Vgl. Schaub, Arbeitsrechtshandbuch, § 79; Fenn-Beppler, Die Problematik der Anwesenheitsprämie — Abschied oder tarifliche Renaissance?, RdA 1973, S. 218ff.; Trappe, Die Anwesenheitsprämie, BB 1966, 128ff.; Mayer-Maly, Anm. zu BAG AP Nr. 58 zu § 611 BGB — Gratifikation; zustimmend Kraft, SAE 1967, 264 (267ff.); Trieschmann, AuR 1968, S. 223ff. (zu BAG AP Nr. 58

a.a.O.); ablehnend Gumpert, BB 1964, S. 884ff. (886); Meisel, Abschied von der Anwesenheitsprämie, DB 1972, S. 43ff.

89 LAG Düsseldorf in DB 1980 S. 2530.

90 BAGE 23, 178 (180f.) = BAG AP Nr. 2 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie; BAG AP Nr. 9 a.a.O.

91 Vgl. Ortlepp, Anm. zu BAG AP Nr. 12 zu § 611 BGB — Anwesenheitsprämie; Meisel, Anm. dazu in SAE 1983, S. 181; Buchner, Die Berücksichtigung von Fehlzeiten bei der Bemessung von Jahressonderleistungen, Festschr. für Hilger/Stumpf, 1983, S. 61ff. (67).

92 = DB 1984, S. 2410.

93 In AP Nr. 35 zu § 611 BGB — Gratifikation.

94 Vgl. dazu näher Säcker, Gruppenparität und Staatsneutralität als verfassungsrechtliche Grundprinzipien des Arbeitskampfrechts, 1974, S. 98ff.

95 H.M.; grundlegend Bulla, Das zweiseitig kollektive Wesen des Arbeitskampfes, Festschr. für Nipperdey (1955), S. 163ff.; dem folgte das BAG, BAGE 1, S. 291ff.; vgl. Söllner, Arbeitsrecht § 12 II S. 102f. m.w.N.; ausführlich Seiter, Streikrecht und Aussperrungsrecht, 1975, S. 182ff.; Säkker, in: Das Arbeitsrecht der Gegenwart, Bd. 12 (1975), S. 17 (41ff.).

96 Zur juristischen Konstruktion ausführlich Seiter, Streikrecht und Aussperrungsrecht, S. 294ff. m.w.N.

97 DB 1982, S. 2190ff.

98 Ausdrücklich offengelassen allerdings von BAG, DB 82, 2191 (2192); ebenso noch, wenn auch mit Bedenken, BAG, DB 84, 2410.

99 Zutreffend A. Hueck in seiner Anmerkung zu BAG AP Nr. 7 zu § 611 BGB — Gratifikation.

100 Wiedemann/Stumpf, Tarifvertragsgesetz, 5. Aufl. 1977, § 1 Rn. 390; Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius, Tarifvertragsgesetz, 1984, Einleitung Rn. 236; Hueck/Nipperdey, Arbeitsrecht II Bd. 1, 7. Aufl. 1966/67, S. 360 m.w.N.

101 Ständige Rechtsprechung des BAG AP Nr. 2, 4, 10, 96, 117, 121, 124 zu § 1 TVG — Auslegung; Nr. 68 zu Art. 3 GG; Nr. 15 zu § 611 BGB — Bergbau; Nr. 1 zu § 35 BAT; Nr. 96, 115, 117, 121 und 123 zu § 1 TVG — Auslegung; Tophoven, Anmerkung zu BAG AP Nr. 2 zu § 1 TVG — Auslegung; Richardi, Anmerkung zu BAG a.a.O.; A. Hueck, Anmerkung zu BAG AP Nr. 68 zu Art. 3 GG; Herschel, Zur Rechtsverbindlichkeit der Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, Festschrift Molitor (1962), S. 161 (180); Hueck/Nipperdey, Arbeitsrecht II Bd. 1 § 18 V 3, S. 356 (mit Überblick über die ältere Literatur); Nikisch, Arbeitsrecht II, 2. Aufl. 1959, § 69 III, S. 219 sowie (zum österreichischen Recht) Kuderna, Die Auslegung kollektivrechtlicher Normen und Dienstordnungen sowie deren Ermittlung im Prozeß, DRdA 75, 161 (168ff.); kritisch Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius a.a.O. Rn. 239; Däubler/Hege, Tarifvertragsrecht, 2. Aufl. 1981, Rn. 80ff.; differenzierend Ananiadis, Die Auslegung von Tarifverträgen, 1973, S. 19ff.

102 Zur Problematik einer solchen objektiven Gesetzesauslegung vgl. Säcker, in: MünchKomm. Bd. I, 2. Aufl. (1984) Rn. 81ff.

103 Wiedemann/Stumpf, § 1 TVG Rn. 217; § 4 TVG Rn. 524; Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius, § 1 TVG Rn. 28.

104 So LAG Düsseldorf, DB 1953, S. 928; Konzen, Tarifvertragliche Kampfklauseln, ZfA 1980, S. 119; Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius, § 1 TVG Rn. 205; Zöllner, Maßregelungsverbote und sonstige tarifliche Nebenfolgeklauseln nach Arbeitskämpfen, 1977, S. 15.

105 Vgl. dazu Däubler/Hege, Tarifvertragsrecht, Rn. 552; Wiedemann/Stumpf, TVG § 1 Rn. 214; Hess, Maßregelungsklauseln in Tarifverträgen, DB 1976, S. 2469ff. und Zöllner, Maßregelungsverbote, S. 35ff.

106 So zu Recht BAG AP Nr. 1 zu § 1 TVG — Tarifliche Übung mit Anm. von Nikisch; BAG AP Nr. 13 zu § 1 TVG — FeiertagslohnzahlungsG mit Anm. Schnorr-v. Carolsfeld; BAG AP Nr. 26 a.a.O. mit Anm. Canaris; im Ergebnis auch BAG AP Nr. 117 zu § 1 TVG — Auslegung; aus der Literatur vgl. Wiedemann/Stumpf, § 1 TVG Rn. 406ff.; Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius, Einleitung Rn. 250.

107 Siehe dazu den Überblick bei Zöllner, Maßregelungsverbote, S. 6ff. und Hess, DB 1976, S. 2469ff.

[108] BAG AP Nr. 13 zu § 1 TVG mit Anm. Tophoven; AP Nr. 116 zu § 1 TVG; AP Nr. 26 zu § 1 TVG — FeiertagslohnzahlungsG mit Anm. Canaris; Wiedemann/Stumpf, § 1 TVG Rn. 409 m.w.N.

[109] BAG AP Nr. 12, 115 und 121 zu § 1 TVG — Auslegung; Wiedemann/Stumpf, Rn. 432 zu § 1 TVG; Hagemeier/Kempen/Zachert/Zilius, TVG, Einleitung Rn. 264.

[110] Wiedemann/Stumpf, § 1 TVG Rn. 212; Colneric, in: Däubler (Hrsg.), Arbeitskampfrecht, 1984, Rn. 1378.

[111] Vgl. BAG AP Nr. 35 zu § 611 BGB — Gratifikation; Colneric, in: Däubler (Hrsg.), Arbeitskampfrecht.

[112] Ablehnend Zöllner, Tarifausschlußklauseln, S. 39; Brox/Rüthers, Arbeitskampfrecht, 2. Aufl. 1982, Rn. 275; differenzierend Däubler/Hege, Tarifvertragsrecht, 2. Aufl. 1981, Rn. 553 m.w.N.

[113] AP Nr. 7 zu § 611 BGB — Gratifikation mit zustimmender Anm. A. Hueck.

[114] So auch LAG Düsseldorf, DB 1953, S. 928; LAG Hamm, BB 1953, S. 623; zustimmend Kraft, in: Soergel, Bürgerliches Gesetzbuch, 11. Aufl. 1980, § 611 BGB Rn. 118.

[115] BAG AP Nr. 35 zu § 611 BGB — Gratifikation.

[116] So LAG Düsseldorf, DB 1953, S. 928.

[117] Wiedemann/Stumpf, § 1 TVG Rn. 217.

Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich?

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Jacob, Hamburg

Übersicht Seite

I Einführung und Problem

Seitdem die Arbeitslosigkeit eine Höhe erreicht hat, die es zwingend geboten erscheinen läßt, ihr entgegenzutreten, ist die Verkürzung der Arbeitszeit als eine mögliche Maßnahme, Arbeitslosigkeit abzubauen, im Gespräch[1].

Während in der Arbeitszeitverordnung von 1938 noch eine wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden festgelegt war, wurde sie im Laufe der 60er und der beginnenden 70er Jahre durch tarifvertragliche Vereinbarungen in der Regel auf 40 Stunden gesenkt.

Die Bestrebungen, eine 35-Stundenwoche einzuführen, setzten verstärkt ab etwa 1977 ein. Ein wesentlicher Beweggrund dafür war und ist auch heute noch der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit. In den Tarifverträgen der Druckindustrie und der metallverarbeitenden Industrie wurde zum ersten Male 1984 die 40-Stundengrenze nach unten durchstoßen.

Der Begriff Arbeitszeitverkürzung bezieht sich nicht nur auf die Wochenarbeitszeit; es kann sich auch — bei gleicher Wochenarbeitszeit — um eine Verkürzung der Jahresarbeitszeit, z. B. durch eine Verlängerung des Jahresurlaubs, handeln. Schließlich besteht noch die Möglichkeit einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit, insbesondere durch ein früheres Ausscheiden der Arbeitnehmer aus dem Arbeitsprozeß[2].

Die folgenden Betrachtungen knüpfen im wesentlichen an die Verkürzung der Wochenarbeitszeit an. Sie ließen sich in ganz ähnlicher Weise und mit weitgehend übereinstimmenden Ergebnissen auch im Hinblick auf eine Verkürzung der Jahresarbeitszeit durchführen. Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit hingegen wirft grundsätzlich andere Probleme auf[3].

Daß die Verkürzung der Arbeitszeit die Unternehmen vor einer Reihe organisatorischer und produktionstechnischer Probleme stellt, läßt sich leicht einsehen. Daß diese Probleme zumindest mittelfristig gelöst werden können, beweist die vorlaufend aufgezeigte Entwicklung der „Normalarbeitszeit" in den vergangenen Jahrzehnten. Es ist nicht beabsichtigt, hier auf Probleme dieser Art einzugehen. Inzwischen liegt dazu eine reichhaltige und umfassende Literatur vor, auf die verwiesen werden kann[4].

Bei den Diskussionen um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit (Jahresarbeitszeit) ging es vielfach gar nicht so sehr darum, ob eine Verkürzung vorgenommen werden soll oder nicht; das Problem lag vielmehr darin, ob oder auch in welchem Umfange im Falle einer Arbeitszeitverkürzung ein Lohnausgleich gewährt werden soll. Hier gehen auch heute noch die Auffassungen weit auseinander; sie reichen von der extremen Forderung eines vollen Lohnausgleichs bis hin zur Ablehnung einer auch nur teilweisen Kompensation des mit der Arbeitszeitverkür-

zung verbundenen Lohnausfalles. Im folgenden soll untersucht werden, welche Konsequenzen mit der einen oder anderen Regelung dieser Streitfrage verbunden sind — und zwar einmal für die Unternehmung insgesamt — zum anderen für die betroffenen Arbeitnehmer.

II Arbeitszeitverkürzung und Lohnausgleich aus der Sicht der Unternehmung

1 Die Ausgangslage

Um den folgenden Überlegungen eine feste Bezugsgrundlage zu geben, sei ein konkretes mittelgroßes Unternehmen betrachtet, das im Produktionsbereich rd. 5000 Leute beschäftigt. Im Zuge der Produktionsführung sind unterschiedliche Arbeiten zu leisten, die den Einsatz unterschiedlich ausgebildeter Arbeitskräfte erforderlich machen. Es sei in diesem Zusammenhang von ‚Arbeitsarten' gesprochen[5].

In unserem Beispiel mögen der Einfachheit halber nur drei Arbeitsarten benötigt werden; sie seien mit den Buchstaben A, B und C bezeichnet.

Die Aufgaben im Produktionsbereich bestimmen, in welchem Umfange die einzelnen Arbeitsarten einzusetzen sind und folglich auch, in welchem Mengenverhältnis sie zueinander stehen. Im betrachteten Falle mögen von der Arbeitsart A in der Woche 120000, von der Arbeitsart B im gleichen Zeitraum 60000 und von der Arbeitsart C 20000 Stunden erforderlich sein. Die Arbeitsarten seien gegenseitig nicht substituierbar. Diese Bedingung, von der in der Regelung ausgegangen werden kann, beinhaltet zweierlei:

a) Arbeitskräfte der Art A können nicht oder nur nach längerer Umschulung für Arbeiten der Arten B oder C herangezogen werden. Umgekehrt: Wer Arbeit der Art B oder der Art C zu leisten vermag, ist für die Arbeitsart A wesentlich zu hoch qualifiziert. Der Übergang von B nach C oder von C nach B scheitert an den jeweils unterschiedlichen Ausbildungserfordernissen.
b) Im Produktionsprozeß lassen sich Arbeitsleistungen der einen Art nicht durch Arbeitsleistungen einer anderen Art ersetzen.

Unter dieser Voraussetzung würde z. B. eine Minderausstattung an Arbeitskräften der Arbeitsart B — statt der gewünschten 60000 Stunden können nur 45000 Stunden geleistet werden — dazu führen, daß die Produktion um 1/4 gedrosselt werden muß. Die Folge wäre, daß 1/4 der an sich verfügbaren Stunden der anderen Arbeitsarten wegen des Mangels an Arbeitsart B nicht verwertet werden können. Entsprechend dem Verhältnis 6:3:1 ließen sich jetzt nur noch 90000 Stunden der Arbeitsart A und 15000 Stunden der Arbeitsart C sinnvoll nutzen. Dieser Umstand ist im folgenden bedeutsam; er sollte im Auge behalten werden.

Das betrachtete Unternehmen verfüge über einen Bestand an Arbeitskräften, der in seiner Struktur den Produktionserfordernissen voll entspricht. Bei einer 40-Stundenwoche werden insgesamt 200000 Arbeitsstunden wöchentlich geleistet, wovon 120000 auf die Arbeitsart A, 60000 auf die Arbeitsart B und 20000 auf die Arbeitsart C entfallen.

Im wesentlichen drei Ereignisse sind denkbar, die Anlaß sein können, den vorhandenen Personalbestand zu ändern, ihn entweder zu vergrößern oder zu verkleinern oder ihn umzuschichten, d. h. Arbeitskräfte einer bestimmten (Arbeits-) Art im Verhältnis zu den Arbeitskräften der anderen Arten vermehrt oder vermindert einzusetzen. Es sind dies:

- Eine Erhöhung oder ein Rückgang der Nachfrage bei unveränderter Zusammensetzung des Produktionsprogramms. Der Bedarf an Arbeitskräften nimmt gleichmäßg zu oder ab, ohne daß sich das Verhältnis der benötigten Arbeitsarten zueinander ändert.
- Verschiebungen in der Zusammensetzung des Produktionsprogramms. Das Verhältnis der einzelnen Arbeitsarten zueinander kann dadurch verändert werden. Welche Arbeitsart mehr, welche weniger benötigt wird, hängt vom konkreten Fall und der konkreten Änderung des Produktionsprogramms ab. Es kann z. B. sein, daß — bei einem Gesamtarbeitsvolumen von 200000 Stunden pro Woche — nunmehr nicht mehr 120000, sondern nur noch 100000 Stunden der Arbeitsart A, dafür aber entsprechend mehr Stunden der Arbeitsarten B und C benötigt werden. Bei unveränderter Arbeitszeit von starr 40 Stunden pro Woche müßten dann 500 Arbeiter der Art A entlassen werden, während gleichzeitig 500 Arbeiter B und C neu einzustellen wären.
- Neue, andersartige Produktionsmethoden. Der technische Fortschritt äußert sich auf dem Gebiet der Wirtschaft einmal in der Entwicklung neuer Produkte, zum anderen in der Entwicklung neuer Produktionsmethoden (für bereits bekannte Produkte)[6]. Im folgenden interessiert die Entwicklung neuer Produktionsverfahren. Der technische Fortschritt äußert sich hier in der Regel darin, daß Maschinen oder Anlagen entwickelt werden, durch deren Einsatz Arbeitskräfte eingespart werden können.

2 Die Wirkung des technischen Fortschritts im Produktionsbereich

Wir wollen nun annehmen, daß sich unser Unternehmen mit seinem wohl ausgewogenen Bestand an Arbeitskräften (3000 der Art A, 1500 der Art B und 500 der Art C) und einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden pro Arbeitnehmer einem technischen Fortschritt gegenübersieht. Es sind Maschinen und Anlagen entwickelt worden und könnten gekauft werden, mit denen zumindest einige der bislang erzeugten Produktarten in anderer, wirtschaftlich günstigerer Weise hergestellt werden könnten. In dem betroffenen Produktionssektor sind z. Zt. 900

Arbeiter der Art A, 450 der Arbeitsart B und 150 der Art C beschäftigt. Die neuartigen Anlagen machen bei gleichem Produktionsausstoß 300 Arbeitskräfte der Art A überflüssig. Die Arbeitskräfte der anderen Arbeitsarten werden in gleichem Umfange wie bisher benötigt. Das Verhältnis der einzelnen Arbeitsarten zueinander ändert sich dementsprechend in dem betroffenen Produktionssektor von 6:3:1 auf 4:3:1.

Bei einem Jahreslohn zuzüglich aller Lohnnebenkosten eines Arbeiters A in Höhe von 40000 DM bedeutet ein Weniger von 300 Arbeitskräften eine Ersparnis von 12 Mio DM an Lohnkosten. Dieser Ersparnis stehen allerdings Erhöhungen bei anderen Kostenarten gegenüber: Der Einsatz der arbeitskräftesparenden Anlagen erfordert in der Regel einen höheren Kapitaleinsatz und damit, auf das Jahr bezogen, höhere Abschreibungen und Zinsen. Hinzu kommen die Betriebskosten der Anlagen, soweit sie die bisherigen Betriebskosten übersteigen. Im hier betrachteten Beispiel erscheint es real, ein Anwachsen dieser Kosten um 5 Millionen DM anzunehmen. Dem Unternehmen verbliebe mithin bei Verwendung der neuen Anlagen eine Kostenersparnis von 7 Mio DM.

Da wir in einer Konkurrenzwirtschaft leben, kann es sich die Unternehmensleitung in dem hier angenommenen Falle — zumindest längerfristig — nicht leisten, die Investition zu unterlassen und damit die bisherige teurere Produktionsmethode beizubehalten. Das Unternehmen würde seiner Konkurrenz gegenüber ins Hintertreffen geraten.

Unabhängig von den Zahlen des Beispiels, unabhängig davon insbesondere, ob die Abschreibungen und Betriebskosten der Maschinen etwas höher oder etwas niedriger angenommen werden, die Lohnersparnis etwas größer oder kleiner ausfällt, ist festzuhalten: Der technische Fortschritt, der sich in der Entwicklung neuer Produktionsmethoden äußert, führt in der Regel zum Abbau von Arbeitskräften bestimmter Arbeitsarten. Der dadurch erreichten Ersparnis (Verminderung der Lohnsumme) stehen in der Regel höhere Abschreibungen, Zinsen und Betriebskosten der Anlagen gegenüber.

Die Anlagen werden dann angeschafft, wenn die Erhöhung dieser Kosten geringer ist als die Ersparnis an Lohn und Lohnnebenkosten. Die dabei erreichte effektive Ersparnis ist der Saldo der genannten Größen: Lohneinsparungen auf der einen und höhere Abschreibungen, Zinsen und Betriebskosten auf der anderen Seite. Die Kosteneinsparung wird mithin in der Regel kleiner sein als die Minderung der Lohnkosten[7].

Nach Durchführung der durch den technischen Fortschritt ausgelösten Investitionen sind von den bislang in dem betroffenen Sektor benötigten 36000 Arbeitsstunden pro Woche (900 × 40) 12000 überflüssig geworden. Dieser Tatsache könnte — von den diesbezüglichen gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen einmal abgesehen — in zweierlei Weise Rechnung getragen werden.

Entweder: Es werden 300 Arbeiter der Art A entlassen. Oder: Die Arbeitszeit aller Arbeitskräfte der Anforderungsart A wird um so viel pro Woche und Arbeiter verringert, daß Entlassungen nicht erforderlich werden. Die hierzu notwendige Arbeitszeitverkürzung beträgt bei insgesamt 3000 Arbeitern der Art A und der drohenden Entlassung von 300 Arbeitern genau 10% oder 4 Stunden wöchentlich: 3000 × 4 ergibt gerade die 12000 Stunden, die nach Einführung der neuen Produktionsmethode nicht mehr benötigt werden.

3 Der volle Lohnausgleich

Welche Konsequenzen hätte in diesem hier betrachteten Falle die Forderung nach vollem Lohnausgleich? Vereinfachend sei im weiteren von folgender Lohnstruktur ausgegangen: Der Jahreslohn (einschließlich der Lohnnebenkosten) betrage für die Arbeitsart B 50000, für die Arbeitsart C 60000 DM (zur Erinnerung: Arbeitsart A 40000).

3.1 ... ohne Berücksichtigung der relativen Lohngerechtigkeit

Voller Lohnausgleich für die Arbeitskräfte A bedeutet den Verzicht des Unternehmens auf die durch Einführung der neuen Produktionsmethode mögliche Lohnkostenersparnis von 12 Mio DM. Da die effektive Kosteneinsparung nur 7 Mio DM beträgt, müßte das Unternehmen, um einen vollen Lohnausgleich gewähren zu können, jährliche Kostenerhöhungen von 5 Mio DM in Kauf nehmen. Damit nicht genug: Da die Arbeitszeitverkürzung zunächst nur die Arbeitskräfte der Art A betrifft, kämen sie in den Genuß eines Vorteils, den die übrigen Arbeiter nicht hätten. Ein solches Vorgehen würde dem Grundsatz der relativen Lohngerechtigkeit widersprechen.

3.2 ... unter Berücksichtigung der relativen Lohngerechtigkeit

Würden demgegenüber auch den Arbeitskräften der übrigen Arbeitsarten die gleichen Vergünstigungen wie den Arbeitern A eingeräumt werden, so wären infolge des Lohnausgleichs um 23,6 Mio DM höhere Lohnkosten (verglichen mit der Situation ohne Lohnausgleich) zu zahlen. Dieser Betrag errechnet sich wie folgt:

Nach der Arbeitszeitverkürzung für die Arbeiter A wären ohne Lohnausgleich folgende Löhne zu zahlen:

Arbeitsart	Anzahl		Jahreslohn-kosten in DM		Jährliche Gesamt-lohnkosten in Mio DM
A	3 000	×	36 000	=	108
B	1 500	×	50 000	=	75
C	500	×	60 000	=	30
					213

Gegenüber dem Ausgangszustand ergäbe sich mithin eine Lohnkosteneinsparung von 12 Mio DM.

Bei vollem Lohnausgleich für die Gruppe A — statt 36000 DM jährlich werden 40000 gezahlt, das sind, bezogen auf 36000, 11,1 % mehr — und Gleichbehandlung der anderen gilt folgende Rechnung:

Arbeitsart	Anzahl		Jahreslohn-kosten in DM		Jährliche Gesamt-lohnkosten in Mio DM
A	3 000	×	40 000	=	120,0
B	1 500	×	55 500	=	83,3
C	500	×	66 600	=	33,3
					236,6

Statt einer Lohnkosteneinsparung von 12 Mio DM entstehen Lohnmehrkosten in Höhe von 11,6 Mio DM. Insgesamt verursacht der volle Lohnausgleich unter Berücksichtigung der relativen Lohngerechtigkeit mithin ein Mehr an Löhnen von 23,6 Mio DM.

Die Einführung des neuen Verfahrens bei vollem Lohnausgleich hätte demzufolge, da für die neuen Anlagen zusätzliche Abschreibungen, Zinsen und Betriebskosten in Höhe von 5 Mio DM anfallen, eine Kostensteigerung gegenüber der Ausgangslage um insgesamt 16,6 Mio DM zur Folge.

Zur Aufrechterhaltung der relativen Lohngerechtigkeit könnte ein zweiter Weg beschritten werden: Um alle Arbeiter gleich zu behandeln, wird die Arbeitszeit generell, d. h. für alle, unter Beibehaltung des gleichen Lohnes um 4 Stunden reduziert.

Damit das bisherige Produktionsvolumen aufrecht erhalten werden kann, müßten für die Arbeitsarten B und C Neueinstellungen vorgenommen werden, da das neue Verfahren hier keine Arbeitseinsparungen bewirkt. Es kann nun durchaus der Fall eintreten, daß Neueinstellungen nicht möglich sind, weil entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte nicht zur Verfügung stehen. In diesem Falle kann die Produktion nur dadurch aufrecht erhalten werden, daß, gerechnet von der

neuen Normalarbeitszeit an, Überstunden geleistet werden. Da die Kosten der Überstunden um rd. 25 % über den Kosten einer normalen Stunde liegen — von möglichen Produktivitätsminderungen, die u. U. zu befürchten sind, einmal abgesehen — ergäben sich zusätzliche Kosten. Sie lassen sich wie folgt errechnen: Jeder Arbeitnehmer, der Arbeitsleistungen der Arten B und C erbringt, wird nach wie vor 40 Stunden pro Woche benötigt. Er hat also bei einer Reduzierung der Normalarbeitszeit von 40 auf 36 Stunden 4 Überstunden (gleich 11,1 % der aktuellen Normalarbeitszeit) zu leisten. 11,1 % seines Jahreslohnes sind 5 500 (B) oder 6 600 (C) DM. 25 % dieser Beträge, multipliziert mit der Anzahl der Arbeitenden (B:1 500; C:500), stellen die zusätzlichen Lohnkosten dar. Sie betragen rd. 2,9 Mio DM, so daß sich die oben genannten Lohnmehrkosten von 11,6 auf 14,5 Mio DM erhöhen.

Voller Lohnausgleich unter Beibehaltung der relativen Lohngerechtigkeit würde mithin für diese Variante der Arbeitszeitverkürzung in unserem Beispiel zu Mehrkosten gegenüber der Ausgangslage von insgesamt 19,5 Mio DM führen. Welche Konsequenzen damit verbunden sind, ist in Abschnitt II. 5. dargelegt.

4 Möglicher Lohnausgleich ohne Erhöhung der Gesamtkosten

Welche Möglichkeiten, Lohnausgleichszahlungen zu gewähren, hat das Unternehmen, wenn es zwar die volle Ersparnis von 7 Mio DM dafür einzusetzen bereit ist, darüber hinaus aber keine Kostenerhöhungen in Kauf nehmen will?

Die Rechnung ist einfach: Die Ersparnis von 7 Mio DM steht einer Gesamtlohnsumme von 213 Mio DM gegenüber. Dabei ist die Arbeitszeitersparnis durch Einführung des neuen Produktionsverfahrens bereits berücksichtigt. 7 Mio DM entsprechen 3,3 % dieser Gesamtlohnsumme. Lediglich in dieser Höhe wäre eine Lohnerhöhung möglich, ohne daß das Unternehmen dadurch mit zusätzlichen Kosten belastet wird. Gemessen an den 11,1 % Lohnerhöhung, die für einen vollen Lohnausgleich erforderlich wären, ist dieses Ergebnis mager. In absoluten Zahlen: Der Jahreslohn eines Arbeiters A verringert sich durch die Verkürzung der Arbeitszeit von 40 000 auf 36 000 DM. Die aufgrund der echten Ersparnis mögliche Lohnerhöhung läßt den letztgenannten Betrag auf rd. 37 200 DM ansteigen.

5 Die Konsequenzen

5.1 ... bei vollem Lohnausgleich

Der volle Lohnausgleich führt fast in jedem Falle zu insgesamt höheren Kosten im Vergleich zur Ausgangssituation. Die Gründe dafür wurden dargelegt.

Entscheidend für das Ergehen des Unternehmens und letztlich sein Weiterbestehen ist der Umstand, ob und inwieweit es gelingt, diese Kostenerhöhungen durch

entsprechende Preissteigerungen auf die Konsumenten abzuwälzen. Da ein tariflich vereinbarter voller Lohnausgleich alle Unternehmen zumindest eines bestimmten Industriezweiges in gleicher Weise trifft, sind die Aussichten für eine Kostenüberwälzung relativ günstig. Untersuchungen der Preisbildung und der Preispolitik haben gezeigt, daß sich im mittelfristigen Trend Kosten und Preise nahezu parallel bewegen[8]. Nachfolgend seien zwei Fälle unterschieden.

a) Lohn- und Preiserhöhungen betreffen in ähnlicher Weise alle Zweige der Wirtschaft. Dabei möge das Preisniveau prozentual etwas weniger stark gestiegen sein als das Lohnniveau, da von den zu überwälzenden Lohnkosten zunächst die Kosteneinsparungen durch erhöhte Produktivität abgezogen werden. In unserem Beispiel werden nicht 23,6 Mio DM, sondern infolge der Produktivitätsersparnis von 7 Mio DM nur 16,6 Mio DM überwälzt und führen zu Preissteigerungen (inflatorischer Effekt)[9]. Alle Arbeitenden verfügen zwar über höhere Löhne, sehen sich aber auch höheren Preisen gegenüber. Der reale Vorteil entspricht dem, was durch Erhöhung der Produktivität an Kosten eingespart werden konnte.

b) Es lassen sich zwei Sektoren der Wirtschaft unterscheiden. In Sektor 1 vollziehen sich Lohn- und Preiserhöhungen wie unter a) geschildert. Sektor 2 bleibt von dieser Entwicklung unberührt: Weder erhöhen sich hier die Löhne, noch werden die Preise der von diesem Sektor hergestellten Produkte angehoben.

   Hier ergibt sich ein Vorteil für jene, die dem Wirtschaftssektor 1 angehören, gegenüber einem entsprechenden Nachteil derer, die dem Wirtschaftssektor 2 zuzurechnen sind. Angehörige des Sektors 1 können einen Teil der von ihnen benötigten Güter zum alten Preis einkaufen; infolge der gestiegenen Löhne verfügen sie über eine höhere Kaufkraft.

   Umgekehrt müssen die Angehörigen des Sektors 2 für einen Teil der von ihnen benötigten Güter einen höheren Preis zahlen, obwohl ihr Lohn nicht gestiegen ist; ihre Kaufkraft ist gemindert.
   Die relative Verschiebung der Preise des Sektors 1 gegenüber den Preisen des Sektors 2 — letztere sind relativ günstiger geworden — kann zu entsprechenden Nachfrageverschiebungen zugunsten der Firmen des Sektors 2 führen, d.h. zugunsten jener Industrien, die sich von der Produktionsseite her als weniger innovativ erwiesen haben.

   Die hier kurz skizzierten Kaufkraft-Verschiebungen ließen sich vermeiden, wenn Arbeitszeitverkürzungen und der daran anknüpfende Lohnausgleich unabgängig von der Lage des einzelnen Industriezweigs in gleicher Höhe für die Gesamtwirtschaft vorgenommen würden. Es ergäbe sich dann annähernd eine Situation, wie sie unter a) beschrieben ist.

5.2 ... bei Teil-Lohnausgleich ohne Erhöhung der Gesamtkosten und bei Verzicht auf Lohnausgleich

Zum Vergleich seien ergänzend noch die beiden folgenden Fälle betrachtet: 1. Es wird ein Lohnausgleich in Höhe der Kostenersparnis infolge verbesserter Produktivität gezahlt. 2. Es wird kein Lohnausgleich gewährt.

5.2.1 Lohnausgleich bis zur Höhe der Ersparnis durch erhöhte Produktivität

Hier besteht kein Grund, die Preise der hergestellten Produkte zu ändern. Die Kosteneinsparung durch erhöhte Produktivität wird durch die Lohnausgleichszahlung aufgewogen; die Gesamtkosten bleiben unverändert.

Bei Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer des Unternehmens steigt der Lohn der Arbeiter B und C in unserem Beispiel (siehe Abschnitt II. 4.) um 3,3 %. Bei unveränderten Preisen bedeutet dies eine Erhöhung ihrer Kaufkraft, also eine Besserstellung.

Anders stellt sich die Lage für die Arbeiter der Gruppe A dar, deren Arbeitsangebot nicht mehr im bisherigen Umfange benötigt wird. Zwar sind auch ihre Löhne um den genannten Prozentsatz gestiegen, jedoch müssen sie zugleich die mit der Verkürzung ihrer Arbeitszeit verbundene Lohnminderung in Kauf nehmen.

Würde ihnen die gesamte Kostenersparnis allein zugute kommen, so ließen sich ihre Löhne um 6,5 % (7:108) anheben (voller Lohnausgleich 11,1 %). Bei dieser Handhabung gingen allerdings die Arbeitnehmer B und C leer aus, die relative Lohngerechtigkeit wäre nicht mehr gewahrt. Der Vorteil erhöhter Produktivität flösse allein den Arbeitnehmern A zu.

5.2.2 Kein Lohnausgleich

Die Kosteneinsparungen (in unserem Beispiel 7 Mio DM) erhöhen — alles andere unverändert — zunächst den Gewinn des Unternehmens. Bei funktionierendem Wettbewerb, und davon soll ausgegangen werden, wirkt die günstigere Kostenlage kurz- bis mittelfristig auf die Preise ein und läßt sie sinken. Der Vorteil der Produktivitätssteigerung kommt auf diese Weise nach einiger Zeit der Allgemeinheit der Konsumenten zugute.

Weniger erfreulich ist die Lage für die Arbeitnehmer der Art A. Da ihr Arbeitsangebot nicht mehr voll benötigt wird, sind entweder Entlassungen die Folge (im Beispiel 300) oder niedrigere Jahreslöhne bei entsprechend niedrigerer Arbeitszeit (im Beispiel statt 40000 DM bei einer 40-Stundenwoche nur noch 36000 DM bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 36 Stunden)[10].

Die Konsequenzen des hier betrachteten Falles (kein Lohnausgleich, aber Preissenkungen in Höhe der Kosteneinsparung) seien anhand unseres Beispiels noch etwas eingehender betrachtet: Der Umstand, daß infolge des technischen Fortschritts Arbeit der Art A nur noch in geringerem Umfange als bisher benötigt wird, läßt die Summe der gezahlten Löhne um 12 Mio DM zurückgehen.

Bei rd. 5 Mio DM davon handelt es sich um Verlagerungen in andere Unternehmen (z. B. in solche des Maschinenbaus, der Energieerzeugung usw.). Die mit einer solchen Verlagerung der benötigten Arbeit verbundenen, in der Realität schwerwiegenden Strukturprobleme seien hier zunächst einmal als lösbar und gelöst unterstellt.

Die verbleibenden 7 Mio DM mögen Anlaß sein, die Preise der nunmehr kostengünstiger herstellbaren Güter entsprechend zu senken.

Käme diese Preissenkung nun allein jenen Arbeitnehmern zugute, deren Lohn sich infolge der kürzeren Arbeitszeit verringert hat, so ergäbe sich durch den technischen Fortschritt und seine Folgen keine Verschlechterung, sondern eine Verbesserung ihrer Situation: Infolge der Preissenkung sind sie trotz niedrigeren Lohnes (pro Monat oder Jahr) im Hinblick auf ihre Kaufkraft nicht schlechter gestellt als vordem. Bei gleicher Güterversorgung ist ihre Arbeitszeit kürzer geworden; der technische Fortschritt hat sich mithin voll zu ihren Gunsten ausgewirkt.

In der Regel profitieren nun aber von einer Preissenkung nicht nur die Arbeitnehmer der Art A, sondern alle. Für die Arbeitnehmer B und C, deren Löhne gleich geblieben sind, bedeutet die Preissenkung eine Erhöhung ihrer Kaufkraft. In dem Maße, in dem den Arbeitnehmern B und C Vorteile aus dem technischen Fortschritt zuwachsen, können sie nicht mehr den Arbeitnehmern A zufließen. Es entsteht die Frage, wie eine gerechte Aufteilung der Vorteile auszusehen hätte, und wie sie erreicht werden könnte. Die Frage stellt sich in jedem Falle — nicht nur in dem hier betrachteten. Um sie beantworten zu können, sind Überlegungen erforderlich, die den einzelnen Arbeitnehmer in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen. Das folgende Kapital III befaßt sich mit diesem Problemkreis.

III Arbeitszeitverkürzung und Lohnausgleich aus der Sicht der Arbeitnehmer

1 Die Bedeutung von Arbeitszeitverkürzung für die Arbeitnehmer

Bisher wurden in erster Linie die Möglichkeiten und Wirkungen eines Lohnausgleichs auf das Unternehmen als Ganzes und die Gesamtheit der Wirtschaft betrachtet. Da eine Verkürzung der Arbeitszeit und die damit zunächst einmal ver-

bundene Lohnminderung insonderheit diejenigen Arbeitnehmer belastet und angeht, die davon direkt betroffen sind, kommt in mindestens gleicher Weise der Frage nach ihrem Ergehen Bedeutung zu. Im folgenden soll darum die Wirkung einer Arbeitszeitverkürzung vom Standpunkt des Betroffenen aus betrachtet und analysiert werden.

Eine Verkürzung der Arbeitszeit hat für den Betroffenen zwei entgegengesetzte Wirkungen:

— Zum einen wird Arbeitszeit in Freizeit umgewandelt. Das bedeutet normalerweise einen Nutzengewinn.
— Zum anderen verringert sich der Verdienst entsprechend der Verkürzung der Arbeitszeit. Diese Tatsache wird in der Regel als etwas Negatives empfunden.

Einem Nutzengewinn steht ein Nutzenentgang gegenüber. Durch Zahlung eines (teilweisen) Lohnausgleichs kann nun der negative Aspekt einer Arbeitszeitverkürzung vermindert werden. Für jeden Betroffenen gibt es eine bestimmte Höhe der Lohnausgleichszahlung dergestalt, daß die Summe der negativen und positiven Wirkungen einer Arbeitszeitverkürzung sich gerade aufheben. Es hängt von der Einstellung und den Nutzenschätzungen des einzelnen ab, wie hoch die Lohnausgleichszahlung sein muß, um gerade diesen Ausgleich herbeizuführen.

Wird z. B. der Nutzen zusätzlicher Freizeit hoch bewertet und/oder die Kürzung des Verdienstes weniger schwer empfunden, dann genügt bereits eine relativ niedrige Ausgleichszahlung, um den Nutzensaldo positiv werden zu lassen (und umgekehrt). Für manchen ist der Nutzen zusätzlicher Freizeit zunächst sogar höher als die negative Wirkung entgangenen Verdienstes[11]. Würde man einem solchen Arbeitnehmer die Möglichkeit geben, selbst die Dauer seiner Arbeitszeit zu bestimmen, so würde er eine kürzere als die Normalarbeitszeit wählen: Die Möglichkeit, individuellen Bedürfnissen durch zusätzliche Freizeit Rechnung tragen zu können, wird höher eingeschätzt als der damit verbundene Verdienstausfall[12]. Erst bei zwangsweiser Unterschreitung dieser von ihm als optimal empfundenen Arbeitszeit würde ein Nutzenverlust eintreten, der, wenn das gleiche Nutzenniveau aufrecht erhalten werden soll, durch eine Lohnausgleichszahlung kompensiert werden muß.

Im folgenden sei die jeweils zur Kompensation erforderliche Lohnausgleichszahlung in Prozent des durch die Arbeitszeitverkürzung insgesamt entgangenen Lohnes gemessen. Es existieren dann für einen bestimmten Arbeitnehmer unterschiedliche Kombinationen von Arbeitszeitverkürzung und prozentualem Lohnausgleich, die alle für ihn den gleichen Nutzen bedeuten.

So mag z. B. in einem konkreten Fall die Kombination „Arbeitszeitverkürzung um drei Stunden pro Woche und Lohnausgleich in Höhe von 20% der Lohn-

minderung" den gleichen Nutzen erbringen wie die Kombination „Arbeitszeitverkürzung um fünf Stunden pro Woche und 35 %iger Lohnausgleich".

Der gleiche Nutzen möge auch erreichbar sein bei einer Arbeitszeitverkürzung von zwei Stunden und einem Lohnausgleich von Null. Das Nutzenniveau bei voller Arbeitszeit würde in einem solchen Falle niedriger liegen. Der Arbeitnehmer schätzt die Möglichkeit, z. B. in einem Monat einen Tag zusätzlich freinehmen zu können, höher ein als den dadurch verlorenen Lohn.

2 Ableitung und Darstellung charakteristischer Lohnausgleichskurven

2.1 Individuelle Nutzenindifferenzkurven als Grundlage

In Abbildung 1 mißt die Abszissenachse die Arbeitszeitverkürzung, während auf die Ordinatenachse die Lohnausgleichszahlung, ausgedrückt in Prozent des entgangenen Lohnes, abgetragen ist. Jede Kombination von Arbeitszeitverkürzung und Lohnausgleichszahlung läßt sich nun in dem durch die beiden Achsen aufgespannten Feld durch einen Punkt darstellen. Jedem Punkt kann ein bestimmtes Nutzenniveau zugeordnet werden.

Wie schon gezeigt, existieren jeweils eine bestimmte Menge von Punkten mit gleichem Nutzenniveau. Die Kurve N_1 in der Abbildung verbindet derartige Punkte. Betrachten wir zunächst ihren Verlauf rechts der gestrichelten Linie a. Der Punkt A_1 zeigt die Kürzung der Arbeitszeit (bzw. die Arbeitszeit (= Normalarbeitszeit ./. Kürzung), die der Arbeitnehmer, sofern er dazu die Möglichkeit hätte, ohne einen Lohnausgleich als für ihn optimal wählen würde. Das dem Punkt A_1 zuzuordnende Nutzenniveau liegt höher als das Nutzenniveau des Punktes B_1, der die Kombination „Normalarbeitszeit und (dementsprechend) kein Lohnausgleich" darstellt.

Würde eine über A_1 hinausgehende Arbeitszeitverkürzung vorgenommen, so entspräche der Nutzen der zusätzlich gewonnenen Freizeit nicht mehr dem Nutzen des entgangenen Lohnes. Um das in Punkt A_1 erreichte Nutzenniveau aufrechtzuerhalten, ist eine Ausgleichszahlung erforderlich. Würde z. B. die Arbeitszeit statt um zwei Stunden (Punkt A_1) um vier Stunden (Punkt A_2) gekürzt werden, so bliebe das Nutzenniveau für den betrachteten Arbeitnehmer nur dann unverändert, wenn er eine Ausgleichszahlung in Höhe von L_2 % des entgangenen Lohnes erhielte. Entsprechend zeigt Punkt A_3 auf der Kurve N_1, daß bei einer Arbeitszeitverkürzung von acht Stunden in der Woche (das sind 20 % einer Normalarbeitszeit von 40 Stunden) L_3 % des dadurch verlorenen Lohnes als Ausgleich erforderlich sind.

Die Kurve N_1 ist — zumindest in ihrem ersten Abschnitt — überproportional steigend gezeichnet. Dies beruht auf folgender Überlegung: Der Nutzen zusätzlicher Freizeit nimmt allmählich ab, während der Nutzen des entgangenen Lohnes

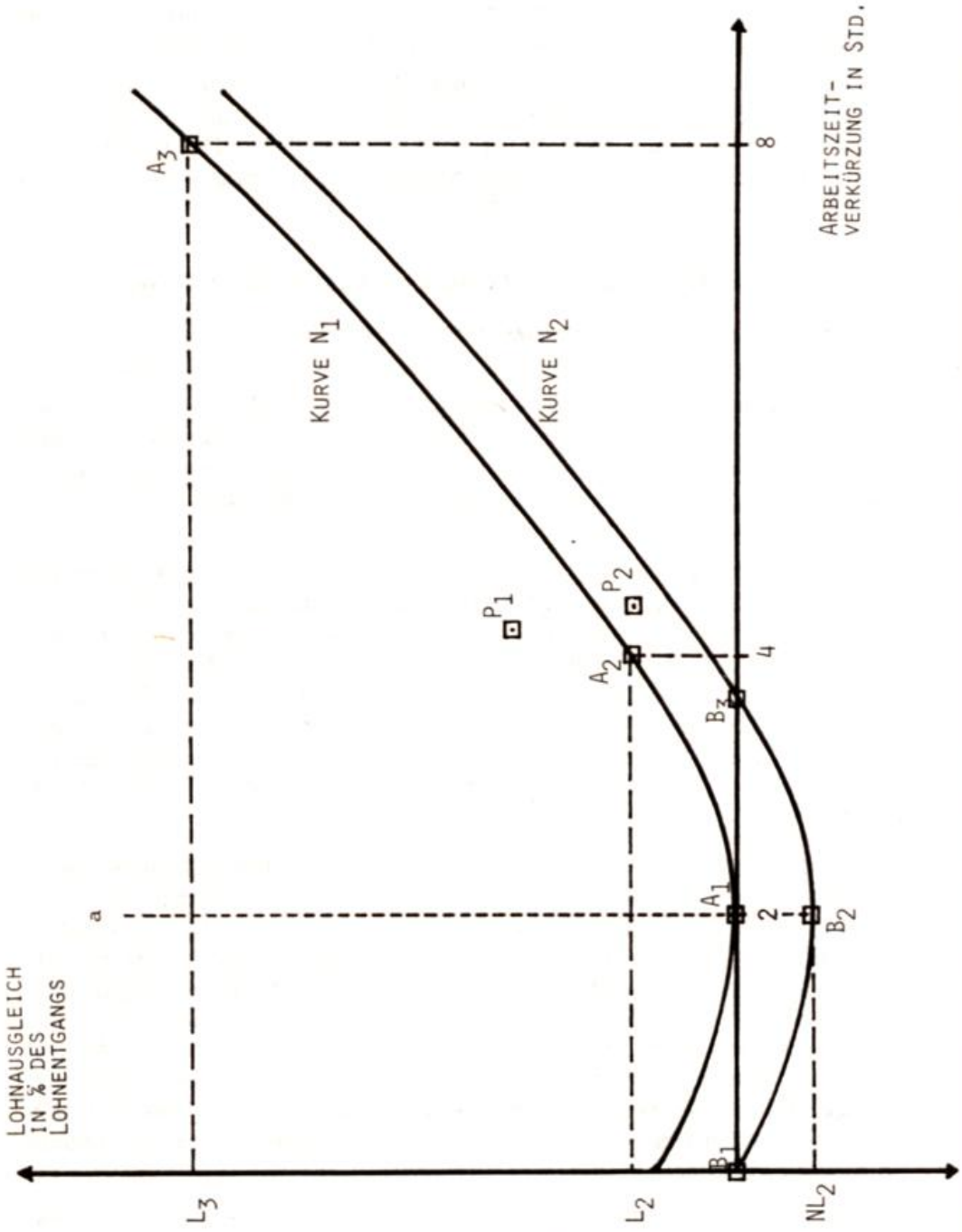

LOHNAUSGLEICH IN % DES LOHNENTGANGS
ARBEITSZEIT-VERKÜRZUNG IN STD.
KURVE N_1
KURVE N_2
L_3
L_2
NL_2
a
A_3
A_2
A_1
B_1
B_2
B_3
P_1
P_2
2
4
8

Abb. 1

für jede weitere Stunde ansteigt. Zur Kompensation einer zusätzlichen Arbeitszeitverkürzung bedarf es mithin einer immer höheren Kompensationszahlung.

Die Kurve existiert für den betrachteten Arbeitnehmer bis hin zu einer Arbeitszeitverkürzung von 100%, d.h. bis hin zu seiner völligen Freistellung. Dabei kann es durchaus sein, daß er von einem bestimmten Punkt an weitere zusätzliche Freizeit nicht mehr positiv, sondern negativ bewertet.

Von praktischer Relevanz ist die Kurve für die hier angestellten Überlegungen allerdings nur in ihrem ersten Teil, etwa bis zu einer Arbeitszeitverkürzung von 20 bis 25%[13].

Betrachten wir die Abbildung 1 noch etwas näher. Alle Punkte, die oberhalb der Kurve N_1 liegen (siehe z.B. der Punkt P_1), repräsentieren ein höheres, alle Punkte, die unterhalb der Kurve liegen (siehe z.B. Punkt P_2), weisen ein niedrigeres Nutzenniveau auf.

Bemerkenswert ist der Verlauf der Kurve links der Linie a. Um bei einer längeren Arbeitszeit, als sie dem Punkt A_1 entspricht, das gleiche Nutzenniveau zu halten, müßten Zahlungen über die Lohnsumme bei voller Arbeitszeit hinaus geleistet werden.

Das dem Punkt B_1 (volle Arbeitszeit) zuzuordnende Nutzenniveau liegt unter dem Nutzenniveau des Punktes A_1. Verbindet man sämtliche Punkte, die dem Nutzenniveau des Punktes B_1 entsprechen, so ergibt sich die Kurve N_2. Sie läuft in etwa — jedoch ist das keine Gesetzmäßigkeit — parallel der Kurve N_1. Bemerkenswert auf dieser Kurve ist der Punkt B_2. Der betrachtete Arbeitnehmer würde bei der von ihm gewünschten Arbeitszeit eine Kürzung seines Lohnes bis zu NL_2 dem Zwang, die volle Stundenzahl arbeiten zu müssen, vorziehen.

In Zahlen: Bei einem Stundenverdienst von netto 15,— DM beträgt der Wochenlohn bei Normalarbeitszeit 600,— DM. Für den betrachteten Arbeitnehmer möge die optimale Arbeitszeit bei 38 Stunden liegen. Sein Lohn beträgt entsprechend 570,— DM. Er würde eine Arbeitszeit von 38 Stunden — zumindest zeitweilig — auch dann vorziehen, wenn er dafür nur 560,— DM bekäme. Der ihm dabei entstehende Nutzen wäre immer noch ein wenig höher als der Nutzen der Arbeitszeit von 40 Stunden, entlohnt mit 600,— DM.

Die Zeichnung läßt ferner erkennen, daß erst eine Arbeitszeitverkürzung — im Beispiel — um rd. 3,5 Stunden ohne Lohnausgleich (s. Punkt B_3 in Abbildung 1) eine Reduzierung des Nutzens auf das Niveau des Punktes B_1 (Vollbeschäftigung) bewirkt.

Der gleiche Sachverhalt sei nochmals in etwa anderer Form anhand der Abbildung 2 erläutert. Während auf der Abszissenachse hier wieder die Arbeitszeitverkürzung abgetragen ist, mißt die Ordinatenachse jetzt den Lohnausgleich

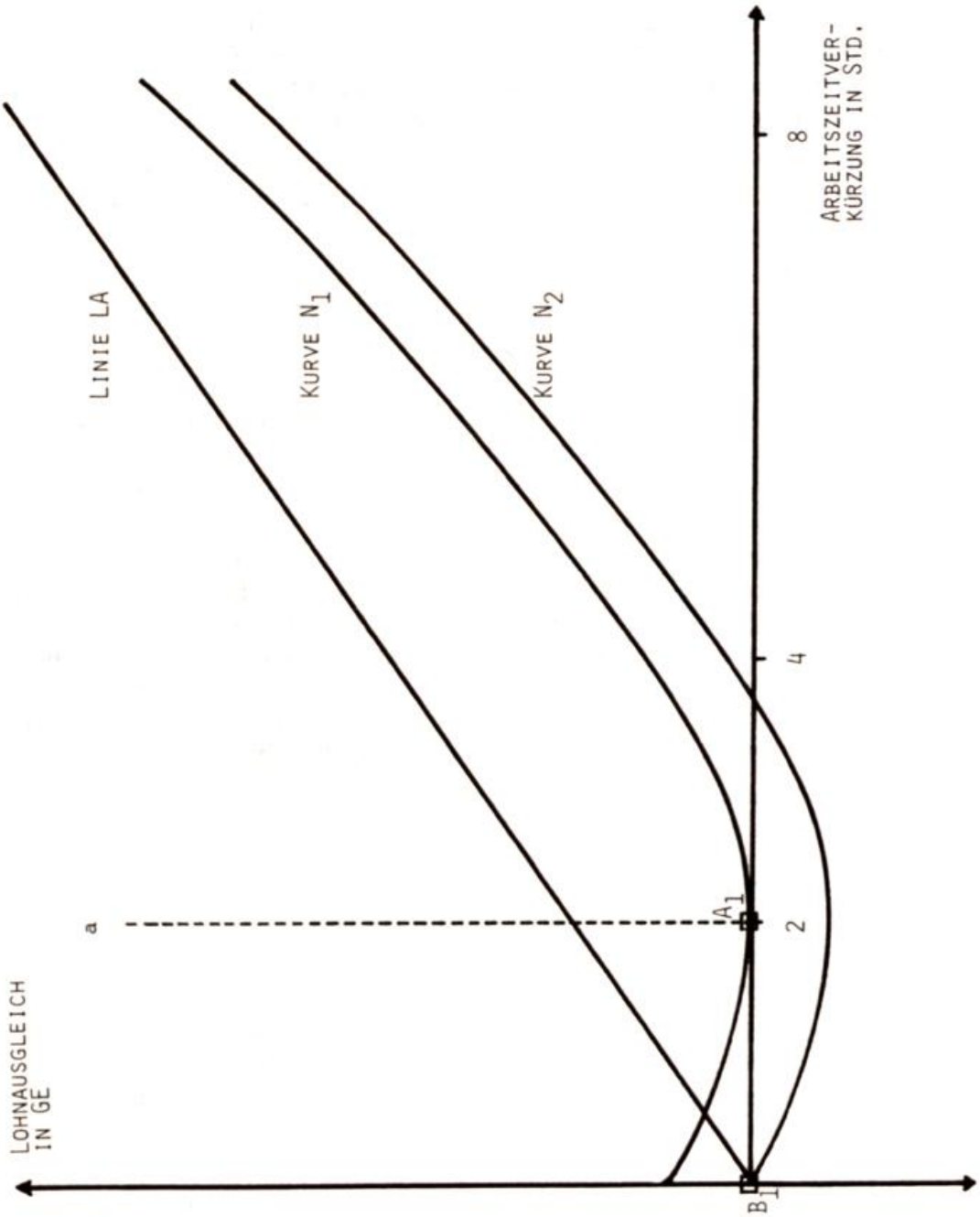

LOHNAUSGLEICH IN GE
a
LINIE LA
KURVE N_1
KURVE N_2
A_1
B_1
2
4
8
ARBEITSZEITVER-KÜRZUNG IN STD.

Abb. 2

nicht in Prozent der ohne Ausgleich gegebenen Lohnminderung, sondern in einem absoluten Betrag. Die Kurve LA gibt an, welche Beträge jeweils zu zahlen wären, um einen vollen Lohnausgleich zu erreichen. Die Kurve N_1 in Abbildung 2 entspricht der Kurve N_1 in Abbildung 1. Bei freier Wahl der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich würde der betrachtete Arbeitnehmer eine Situation, gekennzeichnet durch den Punkt A_1, der Situation B_1 (Normal-Arbeitszeit bei vollem Lohn) vorziehen. Der mit Punkt A_1 verbundene Nutzen ist dementsprechend höher als der Nutzen bei Punkt B_1. Wiederum unter Beachtung der Tatsache, daß der Nutzen zusätzlicher Freizeit immer geringer, der Nutzen entgangenen Lohnes immmer höher werden wird, ergibt sich der eingezeichnete Verlauf der Kurve. Der Anstieg wird zunächst kleiner sein als der Anstieg der Linie LA. Von einem bestimmten Punkt an allerdings wird sie steiler ansteigen als diese Linie. Relevant ist wiederum der Verlauf der Kurve in einem Bereich bis etwa 10 Stunden Arbeitszeitverkürzung.

Die Kurve N_2 stellt die Verbindungslinie derjenigen Punkte (= Kombination zwischen Arbeitszeit und Lohnausgleich) dar, die in den Augen des Arbeitnehmers den gleichen Nutzen aufweisen wie die Kombination B_1.

2.2 Die Kurve des kompensierenden und die Kurve des motivierenden Lohnausgleichs

Die Kurven der Abbildungen 1 und 2 sind zunächst zu interpretieren als Nutzen(-indifferenz-)kurven eines einzelnen Arbeitnehmers. Da die Nutzenvorstellungen und -einschätzungen der einzelnen Arbeitnehmer sehr unterschiedlich sein können, z. B. auch von den jeweiligen Lebensumständen des einzelnen abhängen, weisen auch die individuellen Kurven N_1 Unterschiede hinsichtlich ihres Verlaufs und ihrer Lage im Koordinatensystem auf. So kann z. B. die als optimal empfundene Dauer der Arbeitszeit der Normalarbeitszeit entsprechen oder auch darunter oder darüber liegen; die Kurven können steiler oder weniger steil ansteigen usw.

Für eine Gruppe von Arbeitnehmern lassen sich aus den jeweiligen Einzelkurven Durchschnittskurven ableiten. Ein Punkt einer solchen Durchschnittskurve ergibt sich als Antwort auf die Frage: Es ist eine Arbeitszeitverkürzung von Δt Stunden vorgesehen. Welche Lohnausgleichszahlung, gemessen entweder in Prozenten des entgehenden Lohnes (Abbildung 1) oder in absoluten Beträgen (Abbildung 2), läßt bei dieser Arbeitszeitverkürzung von Δt die Arbeitnehmer im Durchschnitt gesehen[14] den gleichen Nutzen empfinden wie bei Vollbeschäftigung (Kurven N_2) oder bei Verwirklichung der optimalen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich (Kurven N_1)?

Es ist leicht einzusehen, daß die Kurven der Abbildung 1 und 2 auch Durchschnittskurven, bezogen auf eine Vielzahl von Arbeitnehmern, sein könnten. Bei

der Ableitung einer Durchschnittskurve dürfen selbstverständlich nur solche Arbeitnehmer zusammengefaßt werden, die ähnliche Arbeitszeiten anstreben, also z. B. bereit wären, 40 Stunden pro Woche (Normalarbeitszeit) zu arbeiten und nicht nur eine Halbtagsbeschäftigung suchen.

Die Kurve N_1 der Abbildung 1, als Durchschnittskurve interpretiert, hat über das oben Gesagte hinaus auch noch die folgende Bedeutung: Sie zeigt, wie hoch der Lohnausgleich in Prozenten des entgehenden Lohnes sein muß, um eine bestimmte vorgegebene Arbeitszeitverkürzung zu erreichen. Dabei ist vorausgesetzt, daß die Arbeitnehmer individuell und frei über die Dauer ihrer jeweiligen Arbeitszeit entscheiden können. Dazu ein Beispiel: Es möge eine Arbeitszeitverkürzung von vier Stunden angestrebt werden. Den Arbeitnehmern wird ein Lohnausgleich in Höhe von L_2% des entgehenden Lohnes geboten (s. Abbildung 1 Punkt A_2 auf die Kurve N_1, die jetzt die in der betrachteten Situation relevante Durchschnittskurve darstellen soll). Die Arbeitnehmer werden dann die jeweilige Dauer ihrer Arbeitszeiten so wählen, daß im Durchschnitt die gewünschte Arbeitszeitverkürzung von vier Stunden zustande kommt. Die Kurve N_1 in Abbildung 1[15] sei darum als Kurve des motivierenden Lohnausgleichs bezeichnet. Die Kurven N_2 (in den Abbildungen 1 **und** 2) zeigen an, welcher Lohnausgleich gewährt werden muß, um — im Durchschnitt gesehen — eine Nutzenschmälerung durch die Verkürzung der Arbeitszeit zu vermeiden. Sie seien dementsprechend Kurven des kompensierenden Lohnausgleichs genannt.

Es bedarf empirischer Untersuchungen, um in einem konkreten Fall Lage und Verlauf dieser Kurven und damit die Höhe der notwendigen Lohnausgleichszahlungen festzustellen. Eines allerdings ist klar ersichtlich: Ein voller Lohnausgleich würde die Betroffenen besser stellen, verglichen mit ihrer Lage vor der Arbeitszeitverkürzung. Ein 100%iger Lohnausgleich würde zugleich eine Benachteiligung für die bedeuten, deren Arbeitszeit nicht verkürzt wird bzw. nicht verkürzt werden kann.

3 Fortführung des Beispiels

Um die obigen Überlegungen auch zahlenmäßig zu veranschaulichen, sei das Beispiel in Abschnitt II. 2. fortgeführt. Erinnern wir uns: Die Kurven N_2 in den Abbildungen 1 und 2 geben an, welcher Lohnausgleich erforderlich ist, um einen Nutzenverlust der Arbeitnehmer durch Arbeitszeitverkürzung zu verhindern.

Es sei angenommen, daß für die Arbeitnehmer der Art A eine (Durchschnitts-) Kurve des kompensierenden Lohnausgleichs gilt, wie sie in Abbildung 3 gezeichnet ist: Die optimale Arbeitszeit wird bei einer Arbeitszeitverkürzung von einer Stunde erreicht, beträgt also 39 Stunden pro Woche. Eine Verkürzung der Arbeitszeit um vier Stunden macht einen Lohnausgleich in Höhe von 40% des entgangenen Lohnes erforderlich, wenn ein Mindernutzen vermieden werden soll.

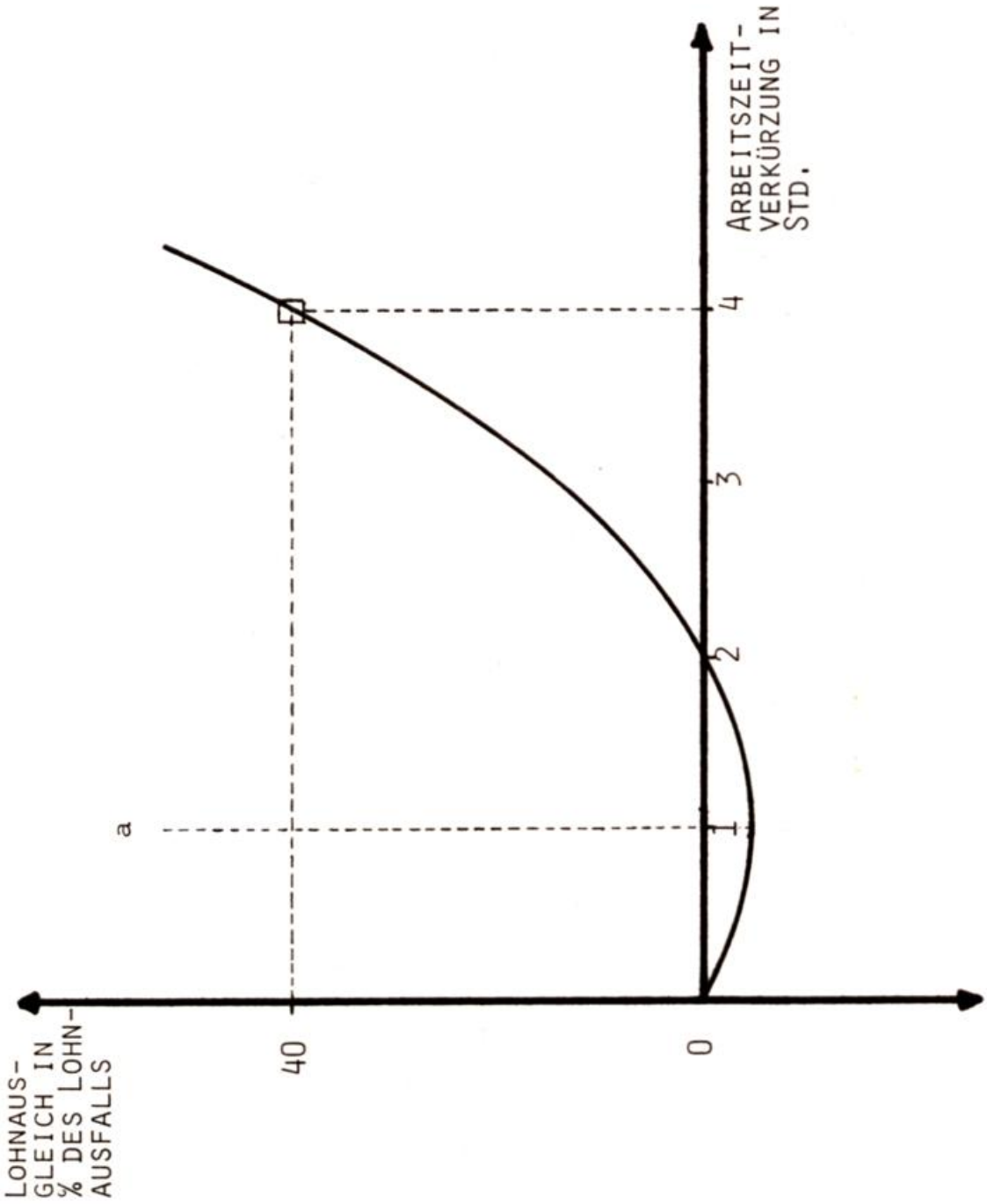

LOHNAUS-
GLEICH IN
% DES LOHN-
AUSFALLS
40
a
0
1
2
3
4
ARBEITSZEIT-
VERKÜRZUNG IN
STD.

Abb. 3

Der dafür benötigte Betrag beläuft sich auf 4,8 Mio DM (12 Mio DM × 0,4). Von der durch den technischen Fortschritt im Produktionsbereich erzielten Einsparung von 7 Mio DM verbleiben mithin noch 2,2 Mio DM. Sie würden eine allgemeine Lohnerhöhung um 1 % ermöglichen, ohne preistreibend zu wirken.

IV Lohnausgleichszahlung als Instrument zur längerfristigen Steuerung der Arbeitsmarktstruktur

Es lassen sich mindestens drei Gründe nennen, die für einen teilweisen Lohnausgleich sprechen:

1. Vermeidung sozialer Härten,
2. Anreiz für die Arbeitnehmer, einer Arbeitszeitverkürzung, die arbeitsmarktpolitisch erwünscht ist, zuzustimmen,
3. Möglichkeit zur längerfristigen Steuerung der Nachfrage nach Arbeit hinsichtlich ihrer Art und Struktur.

Den Punkten 1 und 2 wäre Genüge getan, wenn ein Lohnausgleich entsprechend der kompensierenden Lohnausgleichskurve (Kurven N_2 in den Abb. 1 und 2) gezahlt würde. Um von der unter 3 genannten Möglichkeit wirksam Gebrauch machen zu können, müßte die Zahlung unterhalb dieser Kurve liegen.

Arbeitszeitverkürzungen sind für diejenigen Arbeitsarten angebracht, bei denen ein Überangebot an Arbeitskräften besteht.

Verkürzungen auch dort vornehmen zu wollen, wo Arbeitsangebot und -nachfrage ausgeglichen sind oder die Nachfrage sogar das Angebot überwiegt, würde lediglich zu mehr Überstunden, unter Umständen sogar zu Engpässen führen, die sich negativ auf die Beschäftigung der im Überschuß vorhandenen Arbeitskräfte auswirken können (vgl. dazu Abschnitt II. 1.).

1 Wirkungsweise der Steuerung

Ist das Überangebot bei bestimmten Arbeitsarten längerfristiger Natur, während für andere Arbeitsarten noch Arbeitskräfte benötigt werden, dann kann zwar durch eine gezielte Arbeitszeitverkürzung in den Sektoren, in denen Überschuß besteht, kurzfristig Abhilfe geschaffen werden. Langfristig ist hier aber die Aufgabe gestellt, Arbeitnehmer in den überbesetzten Sektoren zu veranlassen, sich für solche Arbeitsarten zu qualifizieren, die benötigt werden, und gleichzeitig den Zustrom in die bereits überfüllten Sektoren zu drosseln und zum Teil dorthin umzuleiten, wo Bedarf besteht[16]. Dies kann sicherlich nicht dadurch geschehen, daß die für den einzelnen aus einem Überangebot resultierenden unliebsamen Konsequenzen — kürzere Arbeitszeiten, mögliche Arbeitslosigkeit — durch spezielle Maßnahmen aufgehoben oder gar überkompensiert werden.

Würde man z. B. in einer solchen Situation eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich vornehmen, so würde dadurch, wie in Abschnitt III. 2. dargelegt, das Nutzenniveau der in diesem Sektor Beschäftigten erhöht und damit ein Abwandern in andere aufnahmebereite Arbeitssektoren verhindert werden. Ferner würde der Zustrom zu dem überbesetzten Sektor nicht nur nicht gehemmt, sondern umgekehrt sogar noch gefördert werden.

Soll das Gegenteil bewirkt, nämlich ein Überwechseln zu anderen Arbeitssektoren gefördert und der Zustrom gedrosselt werden, dann muß die Lohnausgleichszahlung unterhalb der Kurve des kompensierenden Lohnausgleichs liegen. Ihre Höhe ist so bemessen, daß ein vernünftiger Kompromiß zwischen dem Gesichtspunkt 1 (Vermeidung sozialer Härten) auf der einen und dem Gesichtspunkt 3 (Steuerung der Arbeitskräfte in aufnahmefähige Arbeitssektoren) auf der anderen Seite erreicht wird.

Für den Fall, daß die soeben beschriebene Maßnahme 1 — nach einer angemessenen Übergangszeit — noch nicht zu einem befriedigenden Ergebnis geführt hat, kann das folgende Vorgehen in Erwägung gezogen werden: Bei Fortbestehen des Überangebots an Arbeit (der betrachteten Art) nach Verwirklichung der Maßnahme 1 während eines längeren Zeitraums — z. B. während eines Jahres — ist die (Normal-)Arbeitszeit, von der ausgehend die Lohnausgleichszahlung berechnet wurde, nach unten zu korrigieren. Welche Folgen damit verbunden sind, sei an einem Beispiel verdeutlicht:

Die Normal-Arbeitszeit betrage 40 Stunden. Für die betrachtete Arbeitsart bestehe schon seit über einem Jahr ein Überangebot, das zu einer Arbeitszeitverkürzung um 20 %, also auf 32 Wochenstunden geführt hat. Die Lohnausgleichszahlung wurde bislang, ausgehend von einer 40stündigen Wochenarbeitszeit, wie oben beschrieben berechnet. Nach Ablauf eines Jahres wird nun die Bezugszeit für die Errechnung des Lohnausgleichs von 40 z. B. auf 36 Stunden herabgesetzt. Die Bedeutung dieser Maßnahme liegt darin, daß die Lohnausgleichszahlungen dadurch fühlbar herabgesetzt werden.

Schon das Wissen darum, daß nach einer bestimmten Übergangszeit die Lohnausgleichszahlung gekürzt wird, schließlich — falls das Wissen allein noch keine hinreichende Reaktion ausgelöst hat — die Wirkung des relativ niedrigeren Lohnes selbst, wird den Zustrom neuer Arbeitsuchender für diese Arbeitsart drosseln. Wer eine Ausbildung in dieser Arbeitsart erwägt, weiß, daß der Lohn, verglichen mit anderen Arbeitsarten, relativ niedriger sein wird. Er wird sich überlegen, ob er diesen Nachteil zugunsten des von ihm gewünschten Berufes (Arbeitsart) bereit ist, in Kauf zu nehmen, oder ob er nicht doch lieber einen anderen, stärker nachgefragten Beruf (Arbeitsart) wählen soll. Ferner: Arbeitnehmer, die bislang in der überbesetzten Arbeitsart tätig waren, werden zunehmend bemüht sein, sich für andere, stärker nachgefragte Arbeitsarten zu qualifizieren. Die

vorhersehbare Korrektur der Bezugsgrundlage für die Errechnung des Lohnausgleichs und — nach Vornahme der Korrektur — die relativ niedrigeren Löhne begünstigen die stärker nachgefragten Arbeitsarten im Vergleich zu den schwächer nachgefragten.

Nach z. B. einem weiteren Jahr kann die Bezugsgrundlage für die Berechnung des Lohnausgleichs weiter abgebaut werden, wenn der Angebotsdruck trotz der bereits ergriffenen Maßnahmen noch immer fortbesteht. Im Endstadium wird eine Lohnausgleichszahlung entfallen, weil zum einen die Bezugszeit schrittweise gesenkt, zum anderen dadurch das Überangebot abgebaut und so die Notwendigkeit zu Arbeitszeitverkürzung gemildert, unter Umständen ganz aufgehoben wird.

2 Praktische Durchführungen

Unter Steuerungsgesichtspunkten erscheint es zweckmäßig, eine Zentralstelle, etwa die Bundesanstalt für Arbeit, einzuschalten: Arbeitszeitverkürzungen zur Bekämpfung der strukturellen Arbeitslosigkeit sind allein nach Maßgabe der Arbeitsmarktsituation vorzusehen. Auf diese Weise werden die Entscheidungen versachlicht.

Erst dann, wenn die Lohnausgleichszahlungen von einer Zentralstelle festgesetzt und beglichen werden, ist eine Steuerung möglich. Tarifliche Vereinbarungen vermögen Gleiches nicht zu leisten, da sie sich jeweils nur auf eine Branche — oder wenige Branchen — beziehen, die gleiche Arbeitsart oft aber in wesentlich mehr Branchen benötigt wird.

Für die Übernahme der Lohnausgleichszahlungen durch die Bundesanstalt für Arbeit spricht der Umstand, daß durch Arbeitszeitverkürzungen Entlassungen verhindert oder Neueinstellungen gefördert werden, also die Arbeitsmarktsituation verbessert und die Verpflichtung zur Zahlung von Arbeitslosenunterstützung und Arbeitslosengeld reduziert wird.

Die Vorteile aus der Steigerung der Produktivität blieben dann voll für generelle Lohnerhöhungen verfügbar, die allen Arbeitenden unter Wahrung der relativen Lohngerechtigkeit gleichmäßig zugute kämen — und nicht wie bei vollem (oder auch teilweisem) Lohnausgleich überwiegend bestimmten Gruppen zuflössen.

Das Entscheidungsgremium sollte sich aus den Vertretern jener zusammensetzen, die die Beiträge zahlen, aus denen sich die Bundesanstalt für Arbeit finanziert. Ziel und Standort dieser Vertreter stimmen weitgehend überein: Sie alle sind an einer der Sache nach gerechten Regelung interessiert. Weder wird man dort, wo Arbeitszeitverkürzungen erforderlich werden, eine Begünstigung dieser Arbeitnehmer durch zu hohe Lohnausgleichszahlungen wollen — sie gingen zu Lasten der übrigen Arbeitnehmer — noch wird man ihre Benachteiligung zulassen.

V Zusammenfassung und Schluß

Aus den Überlegungen in den vorhergehenden Abschnitten folgt:

1. Der technische Fortschritt im Produktionsbereich vermindert den Bedarf an Arbeit; um die gleiche Leistung zu erbringen, werden weniger Arbeitskräfte benötigt. Die verschiedenen Arbeitsarten werden dabei in sehr unterschiedlichem Maße getroffen. Diese Tatsache steht einer generellen, für alle gleichen Arbeitszeitverkürzung im Wege. Die Konsequenzen, die sich ergeben, wenn man dennoch so verfahren will, wurden aufgezeigt.

2. Ein voller Lohnausgleich ist weder gerechtfertigt noch — im Hinblick auf die Folgen — erstrebenswert. Den möglichen Lohneinsparungen durch den technischen Fortschritt stehen in der Regel höhere Abschreibungen, Zins- und Betriebskosten der Anlagen gegenüber. Lediglich die Differenz könnte kostenneutral für Lohnausgleichszahlungen verwendet werden. Ein voller Lohnausgleich würde die Gesamtkosten steigen lassen und damit die Preise der Erzeugnisse nach oben treiben.

   Die Kosten- und Preissteigerungen wären noch erklecklich höher, wenn man, um die relative Lohngerechtigkeit zu waren, allen Arbeitnehmern, also auch denen, deren Arbeitsleistung voll benötigt wird, eine Arbeitszeitverkürzung verordnen würde.

3. Ein voller Lohnausgleich würde das Nutzenniveau der Arbeitnehmer in dem betroffenen Sektor über den bisherigen Stand hinaus erhöhen und sie damit relativ zu den anderen Arbeitnehmern besser stellen. Dadurch würde das Überangebot in dieser Arbeitsart noch gefördert werden.

   Das Nutzenniveau bliebe unverändert, wenn ein Lohnausgleich gemäß der Kurven N_2 (Kurven des kompensierenden Lohnausgleichs) gezahlt würde.

4. Lohnausgleichszahlungen können als Steuerungsinstrument zur Bekämpfung der strukturellen Arbeitslosigkeit eingesetzt werden. Die Zahlungen müßten, um diesen Zweck zu erreichen, unterhalb der Kurve des kompensierenden Lohnausgleichs liegen. Ihre Höhe ist als ein Kompromiß zwischen sozialen Gesichtspunkten auf der einen und Steuerungsgesichtspunkten auf der anderen Seite zu finden.

5. Durch die Ankündigung eines allmählichen Abbaus von Lohnausgleichszahlungen kann dem Überangebot in der betroffenen Arbeitsart entgegengewirkt und zumindest längerfristig eine Normalisierung erreicht werden. Nachlassender Angebotsdruck bedeutet gleichzeitig die Möglichkeit zur Normalisierung der Arbeitszeit. Nach Wegfall der Lohnausgleichszahlungen — auch als Folge der Normalisierung der Arbeitszeit — befindet sich der Lohn für die betrachtete Arbeitsart, verglichen mit den Löhnen der anderen Ar-

beitsarten, in einem ausgewogenen, den volkswirtschaftlichen Gegebenheiten Rechnung tragenden Verhältnis. Das Arbeitsangebot entspricht hinsichtlich seiner Struktur wieder der Arbeitsnachfrage.

6. Generelle Lohnerhöhungen auf der einen und Lohnausgleichszahlungen auf der anderen Seite stellen zwei völlig verschiedene Dinge dar und sind darum auch getrennt zu handhaben.

   Die Vorteile des technischen Fortschritts sollten sich ausschließlich und ungeschmälert in generellen Lohnerhöhungen niederschlagen.

7. Um den Weg für eine generelle Arbeitszeitverkürzung freizumachen, ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erforderlich. Jedem einzelnen muß es möglich sein, die ihm genehme Arbeitszeitdauer zu wählen (vgl. die Punkte A_1 in den Abb. 1 und 2). Allmählich steigende Löhne lassen den Grenznutzen des Lohnes im Vergleich zum Grenznutzen der Freizeit sinken und führen, da der einzelne einen Ausgleich beider Grenznutzen anstrebt, zu niedrigeren Arbeitszeiten.

   Eine zwangsweise Anordnung genereller Arbeitszeitverkürzungen ist — nicht zuletzt auch wegen ihrer preistreibenden Wirkung — abzulehnen.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

[1] Vgl. Zander, E., Arbeitszeitverkürzung aus personalpolitischer und personalwirtschaftlicher Sicht; in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 31, Wiesbaden 1984, S. 53ff.; Zander, E., Arbeitszeit in den 80er Jahren; in: Personal, Jg. 31 (1979), S. 53ff.

[2] Vgl. Glaubrecht, H.; Wagner, D.; Zander, E., Arbeitszeit im Wandel, 2. A., Freiburg 1985, S. 86ff., 105ff., 181ff.

[3] Vgl. Glaubrecht, H.; Wagner, D.; Zander, E., Verkürzung der Lebensarbeitszeit; in: Die Unternehmung, Jg. 39 (1985), S. 179ff.

[4] Deelen, H. v.: Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Arbeitszeitflexibilisierung; in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, Jg. 35 (1986), S. 171—175.
Wagner, D.: Arbeitszeit und Organisation; in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 54 (1985), S. 257—260.
Held, L./Karg, P. W.: Rahmenbedingungen variabler Arbeitszeitformen; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 36 (1984), S. 173—188.
Marr, R.: Arbeitsplatzerhaltung durch Arbeitszeitflexibilisierung? Möglichkeiten und Probleme eines noch ungenutzten Instruments der Personalpolitik in der Stagnation;
in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Festschrift für E. Heiner zum 65. Geburtstag, Hrsg. Pack, L., Boerner, D., Wiesbaden 1984, S. 101—126.
Kasiske, R., Manske, F.: Arbeit, Technik und Betriebsgröße als Einflußfaktoren für die Beschäftigungswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen, in: Mitteilung aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 12 (1979), S. 340—348.
Schusser, W. H.: Die betriebswirtschaftliche Beurteilung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Metallindustrie; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 38 (1986), S. 302—316.
Guenther, M.: Arbeitszeitgestaltung — betriebs- und volkswirtschaftliche Perspektiven; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftl. Forschung, Jg. 35 (1983), S. 841—845.

5 Bei der Untersuchung eines Industriebetriebs hinsichtlich der dort geleisteten Arbeitsarten bot sich für den gewerblichen Bereich folgende Unterteilung an:
— einfache Arbeiten, die nach relativ kurzer Anlernzeit ausgeführt werden können;
— Arbeiten, für die (qualifizierte) Facharbeiter benötigt werden;
— Arbeiten handwerklicher Art. Die Ausführenden müssen über eine gründliche Ausbildung in dem jeweiligen Handwerk verfügen.

6 Beides kann kombiniert auftreten: Die Entwicklung neuer Produkte geht mit der Entwicklung neuer Produktionsverfahren Hand in Hand, d.h. neue Produkte erfordern neue Produktionsverfahren, oder neue Produktionsverfahren ermöglichen die Produktion neuartiger Erzeugnisse.

7 Daß dieser Saldo gleich den Lohneinsparungen ist, wäre ein Extremfall, der nur sehr selten, wenn überhaupt, eintreten wird. Trotz höherer Maschinisierung müßten die Maschinenkosten gleich bleiben.

8 H. Jacob, Preisbildung und Preiswettbewerb in der Industriewirtschaft, Köln, Berlin, Bonn, München 1985.

9 Man könnte denken, die Preissteigerungen würden noch geringer ausfallen, da ja nur ein Teil der Gesamtkosten des Unternehmens auf Löhne entfällt und nur eine Erhöhung der Löhne angenommen wurde. Da die Lohnerhöhung aber sämtliche Zweige der Wirtschaft erfassen soll, werden vom einzelnen Unternehmen aus betrachtet nicht nur die Löhne, sondern auch die übrigen Kostenbestandteile wie Material, Energie usw. in ähnlichem Maße steigen, weil die dafür zu zahlenden Preise ebenfalls steigen.

10 Die hier in Abschnitt II.) betrachteten Beispiele beziehen sich zwar auf eine einzelne Unternehmung, jedoch gelten die gewonnenen Aussagen für **jedes** Unternehmen und damit letztlich auch für die **Gesamtheit** der Unternehmen.

11 Dabei ist unterstellt, daß der Arbeitnehmer selbst innerhalb relativ weiter Grenzen bestimmen darf, wann er die zusätzliche Freizeit in Anspruch nehmen will. Er muß lediglich rechtzeitig den Termin mitteilen.

12 Eine durch eine derartige Flexibilisierung der Arbeitszeit erreichte Senkung der durchschnittlichen Arbeitszeit ist aus der Sicht des einzelnen bei weitem einer zwangsweisen Verkürzung der Arbeitszeit vorzuziehen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit gibt ihm die Möglichkeit, das ihm günstig erscheinende Verhältnis von Arbeitszeit zu Freizeit zu verwirklichen und dadurch sein Nutzenniveau zu erhöhen.

13 Auch für einen Arbeitnehmer, der Teilzeitarbeit sucht, existiert eine entsprechende Kurve. Der einzige Unterschied zu der soeben beschriebenen Kurve eines Vollzeit-Arbeitnehmers besteht darin, daß der Punkt A_1 wesentlich weiter rechts (z.B. bei einem Abszissenwert von 20) liegt.

14 Im Durchschnitt gesehen bedeutet, daß etliche nutzenmäßig besser, andere schlechter gestellt sind. Die positiven und negativen Abweichungen gleichen sich insgesamt gesehen aus.

15 Die Kurve N_1 der Abbildung 2 (als Durchschnittskurve) liefert, da sie die Arbeitszeitverkürzung mit absoluten (Lohnausgleichs-)Beträgen verknüpft, keine für eine Motivierung der Arbeitnehmer brauchbaren Angaben.

16 Es geht hier um das Problem der strukturellen Arbeitslosigkeit (Überangebot bei einigen Arbeitsarten, Arbeitskräftebedarf bei anderen).

Tendenzen der Aus- und Weiterbildung in Schule und Wirtschaft

Dr. Fritz-Heinz Himmelreich, Köln

Übersicht Seite

I Aufbruch in ein neues Technologiezeitalter

Mit dem Aufbruch Ende des zweiten Jahrtausends in ein neues technisches Zeitalter — das Zeitalter der Mikroelektronik und Computer, der Bio- und Gentechnologie — vollzieht sich ein gesellschaftlicher Strukturwandel hin zu einer neuen Arbeits- und Bildungsgesellschaft. Die wirtschaftlich-technischen und sozialen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen, ihre Zukunft human und sozial zu gestalten, erfordert verstärkte Bildungsleistungen des einzelnen, gesellschaftlicher Organisationen und des Staates. Damit werden höhere Investitionen in Bildung — nicht nur in Maschinen und Kulturgüter — zur elementaren Voraussetzung der Zukunftsbewältigung.

Während sich mit der Bildungsreform der sechziger und siebziger Jahre ein neues Bildungsbewußtsein in der Gesellschaft verbreitete, das geprägt war von dem kulturkritischen und gesellschaftsverändernden Bestreben, mit der bürgerli-

chen Kulturtradition zu brechen und für alle gleiche Bildungs- und Sozialchancen zu schaffen, erwächst in der heutigen Zeit der Antriebsfaktor für die Entwicklung und Gestaltung der Arbeits- und Bildungsgesellschaft von morgen aus den modernen Technologien und den sozialen Ansprüchen. Auch die anhaltenden Probleme struktureller Arbeitslosigkeit wirken in unterschiedlicher Form auf das Bildungssystem von heute und morgen zurück. Der Leitbegriff heißt ganz allgemein nicht mehr Kultur- und Gesellschaftskritik, sondern allgemeine Grundbildung und fachbezogene sowie berufsspezialisierte Bildungsoffensive der Beschäftigten und Arbeitslosen. Die Qualifikationsfrage wird zur neuen Schlüsselfrage des ausgehenden 20. Jahrhunderts.

Die Frage nach einem neuen Verständnis von Allgemeinbildung und das Postulat lebenslanger Weiterbildung sind dabei, ausgelöst vom technisch und sozial geprägten Strukturwandel unserer Gesellschaft, in den Mittelpunkt der gegenwärtigen bildungs- und gesellschaftspolitischen Diskussion gerückt.

Steigende Berufsanforderungen, Wegfall von Berufsqualifikationen und zunehmende berufliche Spezialisierungen erfordern ein Umdenken im Bildungsverständnis — allerdings nicht in Richtung einer weiteren Spezialisierung der schulischen Bildung. Notwendig ist vielmehr, die Besinnung auf eine allgemeine schulische Grundbildung, auf die berufliche Erstausbildung und eine lebenslange Weiterbildung als berufliche Um- oder Weiterqualifikation sowie in allgemeiner Hinsicht aufzubauen. Auch in der beruflichen Erstausbildung führt dies, wie die Neugestaltung der Ausbildungsordnungen in den Metall- und Elektroberufen zeigt, zur Gliederung in eine Grundbildung und eine darauf aufbauende Fachausbildung. Ein vergleichbarer Ansatz bietet sich auch für den gymnasialen Bereich mit der Gliederung in eine gymnasiale Grundbildung und darauf aufbauende Bildungsprofile sprachlicher, naturwissenschaftlicher, historisch-politischer, musischer Schwerpunkte an.

Die wachsende Freizeit und der lebenslange Bildungs- und Qualifizierungsprozess erfordern auch eine stärkere Verlagerung der Bildungsmaßnahmen in die Freizeit und neue Formen der Verzahnung von Arbeit, Freizeit und Bildung.

Konturen und Intensität der gegenwärtigen gesellschafts-, kultur- und bildungspolitischen Auseinandersetzung, beispielsweise über den Bildungsauftrag der Schule und das künftige Schulsystem — traditionell gegliedertes Schulwesen oder integriertes Gesamtschulsystem —, werden dort faßbar, wo die Bewältigung der technisch-sozialen Herausforderung der Gesellschaft dem Ziel der Veränderung von Gesellschaft gegenübersteht. Eine solche Kontroverse führt dann zu einem Bruch in der Gesellschaft. Schulische Bildung bzw. der Bildungsauftrag der Schule sollte im weiten Sinne vom gesellschaftlichen Konsens getragen sein. Nicht die Veränderung der Gesellschaft, sondern die pädagogische Leistungsfähigkeit muß das politische Entscheidungskriterium bei konkurrierenden Schulsystemen sein.

Die Frage, welches Wissen und Können junge Menschen erwerben müssen, um die Möglichkeit zur aktiven Lebensgestaltung in ihrer beruflichen und gesellschaftlichen Wirklichkeit zu besitzen, gewinnt gerade in einer stetigem Wandel unterworfenen Welt an elementarer Bedeutung. Schulische Bildung hat die Aufgabe, sich dieser Frage offensiv zu stellen.

II Der gesellschaftliche Strukturwandel und Auswirkungen auf Schule

Der durch die neuen Technologien bewirkte technische Fortschritt wird in der Öffentlichkeit gleichzeitig von Euphorie, Hoffnungen, Zukunftsängsten und Zivilisationskritik begleitet. Auch wenn die realen Ängste vor dem physischen und psychischen Zerstörungspotential dieser Technologien nicht unterschätzt werden dürfen und alle nur denkbaren und wirtschaftlich machbaren Voraussetzungen zur Eingrenzung der negativen Auswirkungen unternommen werden müssen, so muß es doch Aufgabe schulischer Bildung sein, durch Information über die Technologien Technikpessimismus, Zukunftsskepsis und Akzeptanzkrise zu überwinden und zur Wachsamkeit und Verantwortung im Umgang mit der Technik zu befähigen. Keine Gesellschaft kann auf technischen Fortschritt verzichten. Er ist Voraussetzung für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt, auch für Bildungsfortschritt. Die Bilanz des technischen Fortschritts ist insgesamt positiv. So sind die Lebenserwartungen der Menschen gestiegen, haben sich Bildungschancen verbessert, sind der Wohlstand und die soziale Sicherung gewachsen, die Arbeitsbedingungen humaner geworden und ist die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit mit dem Erhalt der Arbeitsplätze gesichert worden.

Schule muß sich also der technischen Herausforderung durch eine umsichtige technische Bildung in einer positiven und zukunftsorientierten Grundhaltung stellen. Die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft kann nicht nur von wenigen Spitzenkönnern, sondern muß auch sehr wesentlich von einer breiten Schicht qualifizierter Fachleute in allen Berufen und Positionen getragen werden. Wir brauchen heute und morgen eine neue „technische Intelligenz" auf allen Bildungsstufen.

Mit dem technischen Fortschritt vollziehen sich überdies quantitative und qualitative Veränderungsprozesse, die die Beschäftigungsstruktur und die beruflichen Qualifikationsanforderungen betreffen und damit auf die schulische Bildung zurückwirken.

Zu beobachten ist eine Verlagerung vom primären und sekundären Sektor hin zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. 1950 war jeder fünfte, 1980 bereits jeder dritte Erwerbstätige im Dienstleistungssektor beschäftigt. Von den heute noch ein Viertel in der Warenproduktion Beschäftigten sind drei Viertel mit Funktionen wie Forschen, Entwickeln, Planen, Koordinieren und mit Füh-

rungsaufgaben betraut. Im Produktionsbereich nehmen also generell die körperlichen Tätigkeiten ab und entfallen die einfachen, ausführenden, überwachenden und helfenden Tätigkeiten in einem hohen Maße.

Mit dieser Entwicklung einher geht eine grundsätzliche Veränderung der Qualifikationsstrukturen: Der Bedarf an ausgebildeten Kräften steigt, während der der Ungelernten sinkt. Der Einsatz immer größerer und vernetzter Systeme erhöht allgemein die Anforderungen an geistige Tätigkeiten, d. h. an systemorientiertes, abstraktes Denken, verbunden mit dem Erfassen übergreifender Zusammenhänge.

Die technisch und sozial bedingte Veränderung der Arbeitsgesellschaft ist auch verbunden mit einem Wertewandel von Arbeit und Freizeit, der sichtbar wird in einer veränderten Einstellung zur Arbeit, im sozialen Anspruchsdenken, im Anspruch auf umfassende Informationen und mitbestimmte Entscheidungen und im unveränderten Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern. Genauso wie sich betriebliche Personalpolitik und -praxis auf das veränderte Wertespektrum im Interesse einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und einer besseren Motivation und höheren Leistungsbereitschaft einstellen muß, muß auch schulische Bildung auf den Wertewandel reagieren. Eine wertorientierte Erziehung erhält ein umso größeres Gewicht, je offener und flexibler eine Gesellschaft ist. Wichtig ist eine stärkere Übereinstimmung der Leitbilder in Gesellschaft, Familie, Unternehmen und Schule. Eine besondere Herausforderung an Wissen und Bildung ergibt sich aus dem explosionsartig anwachsenden Wissen und der unübersehbaren Informationsflut hochentwickelter Kultur- und Industriegesellschaften. Sie machen das Beherrschen, d.h. das Beschaffen, Strukturieren, Verstehen, Werten, Abspeichern und Verfügbarmachen von Informationen zu einer unabdingbaren Aufgabe der Gegenwarts- und Zukunftsbewältigung. Für 1990 erwartet die vom Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission „Neue Informations- und Kommunikationstechniken", daß rund 70% der Erwerbstätigen über Kenntnisse auf dem Gebiet der Informationsverarbeitung verfügen sollten. Informationen und Informationssysteme werden zu immer wichtigeren „Agenten" für den wirtschaftlichen und beruflichen Erfolg und die Sozialchancen der Bildungsbeteiligten. Dies erfordert in allen Bereichen den Einsatz und die Nutzung der vorhandenen Informations- und Kommunikationstechniken.

Der Umgang mit diesen Techniken, ihre Akzeptanz und Verwendung werden damit zu einer Aufgabe der informationstechnischen Bildung als Bestandteil schulischer Allgemeinbildung. Der Computer kann aber nicht das Erlernen von Wissen ersetzen. Das durch Bildung verfügbare Wissen ist eine unerläßliche Grundvoraussetzung für Kreativität und berufliche, private sowie politische Entscheidungsfähigkeit.

Neben Politik, Verkehr und Kultur sind auch wirtschaftliche Strukturen durch wachsende internationale Verflechtungen und wechselseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet. Die auf Export angewiesene Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland unterliegt einem verschärften internationalen Wettbewerb, von dessen Erfolg Beschäftigung, wirtschaftlicher und sozialer Wohlstand abhängen.

Durch Informationen Einblicke in diese Zusammenhänge zu vermitteln, durch einen wechselseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch zu einem besseren Wirtschafts-, Kultur- und Politikverständnis beizutragen, ist eine wichtige Aufgabe schulischer Bildung für die Zukunft. Grundvoraussetzung dafür ist das Erlernen fremder Sprachen.

Die beschriebenen Entwicklungen erfordern aber auch einen Katalog von überfachlichen Qualifikationen, d.h. berufsrelevanten Tugenden, auf die die Schule vorbereiten muß: Optimismus als Lebens- und Gesellschaftsbejahung, Mobilität und Flexibilität als Bereitschaft, den Wandlungsprozeß mitzuvollziehen und auf die beruflichen Veränderungen zu reagieren, ferner Mut zur Entscheidung und Ausdauer in der konstruktiven Auseinandersetzung mit den modernen Technologien. Diese erzieherischen Qualifikationen sollten dem Jugendlichen in der Schule gleichbedeutend vermittelt werden. Erforderlich ist nicht zuletzt bei den modernen Arbeitssystemen Verantwortungsbewußtsein sowie Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit.

III Tendenzen der Bildungsreform und gegenwärtige Lage des Schulwesens

Sich auf die veränderten Tatbestände der Gesellschaft einzustellen, ist die eine Seite bildungspolitischer Verantwortlichkeit, sich mit den Auswirkungen der Entwicklung in Schule und Hochschule auseinanderzusetzen und die Altlasten der Bildungsreform zu bewältigen, die andere Seite.

Mit der Bildungsreform der sechsziger und siebziger Jahre vollzog sich der Aufbruch in eine von Fortschrittsgläubigkeit, Euphorie und Optimismus geprägte Bildungsepoche. Es war eine Zeit grenzenloser Erwartungen, beherrscht vom Gedanken des Bürgerrechts auf Bildung, vom Anspruch auf gleiche Bildungschancen für alle als Voraussetzung für gleiche Berufs- und Lebenschancen und vom Glauben an die nahezu unbegrenzte Machbarkeit durch Bildung. Schule wurde verstanden als Instrument zur Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse, zur Beseitigung von sozialen Ungleichheiten; sie wurde verstanden als Parteinahme für Unterprivilegierte und Benachteiligte.

Verknüpft mit den aus dem Neomarxismus erwachsenen gesellschaftskritischen und gesellschaftsverändernden Grundströmungen der damaligen Zeit waren ein-

mal die „Befreiungspädagogik", d.h. emanzipatorische Pädagogik und antiautoritäre Erziehung, die einen starken Widerhall bei Erziehungswissenschaftlern, Lehrern und Eltern fand und zum anderen eine Politisierung der Schule, die u.a. ihren Niederschlag in politischen Aktionen und Demonstrationen von Schülern und Lehrern fand.

Fehlende Leistungsmotivation und Lernbereitschaft, Vernachlässigung der Kulturtechniken, Praxisferne schulischen Lernens und Theorieüberforderung, übersteigertes einseitiges gesellschaftspolitisches Problembewußtsein und Vernachlässigung des Wissens waren Folgen der Bildungsreform auf der einen Seite. Auf der anderen Seite bewirkte sie eine größere Beteiligung breiterer Bevölkerungsschichten an schulischen und beruflichen Bildungsmaßnahmen.

Der mit dem Ruf nach höherer Bildung und mehr Abiturienten ausgelöste Bildungsboom führte zu einer Veränderung der Schülerströme mit der Folge eines starken Rückgangs der Zahl der Hauptschüler, einer Verdoppelung der Schülerzahl in der Realschule und einer Vervierfachung der Schülerpopulation im Gymnasium. Die Hauptschhule wurde zur „Restschule" und damit Verliererin, Realschule und Gymnasium zu Gewinnern der Schulreform.

Auf dem Ausbildungsstellenmarkt resultierte diese Entwicklung in einer verschärften Wettbewerbssituation zwischen den Absolventen der Haupt-, Real- und Gesamtschule und des Gymnasiums, die dadurch noch verstärkt wurde, daß ein wachsender Prozentanteil an Abiturienten mit heute über 40 % sich der Berufsausbildung zuwandte.

Durch Verlängerung der Schulzeit und eine längere Verweildauer in Schule und Hochschule ist das Berufseintrittsalter inzwischen erheblich angestiegen. Im Vergleich zu anderen Ländern werden Jugendliche in der Bundesrepublik zu alt, bis sie Berufserfahrungen sammeln und berufliche Verantwortung übernehmen können. Das hohe Berufseintrittsalter hat einerseits eine steigende Immobilität des einzelnen durch die bereits vorgenommene private und familiäre Lebensplanung zur Folge, andererseits wird die private Lebensgestaltung durch den langen Bildungsprozeß in einem nicht unerheblichen Maße beeinflußt. Diese Tatbestände wie auch die Notwendigkeit lebenslanger Weiterbildung, mit der sich das Verhältnis von Bildung und Arbeit verschiebt, erfordern eine Verkürzung der Bildungszeit, zu der die Schule ihren Beitrag leisten muß.

Als weiterer Einflußfaktor auf das Bildungswesen wirkt gegenwärtig die demographische Entwicklung, d.h. der phasenverschobene Rückgang der Schülerzahlen und die damit verbundene Schließung von Schulen. Vordringliche Aufgabe derzeitiger Schulentwicklungsplanung ist es, eine optimale Bildungsversorgung mit weitmöglichster Beibehaltung der Ortsnähe der Schule, insbesondere bei Vorschule und Grundschule zu gewährleisten. Die demographische Entwicklung

darf nicht aus vordergründigen gesellschaftspolitischen Absichten zur Veränderung des Schulsystems führen.

IV Bildungsverständnis und Legitimation der Wirtschaft

Bildung vollzieht sich in Spannungsfeldern: Sie ist der Tradition verpflichtet und auf Zukunft ausgerichtet, in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingebunden und auf freie Entwicklung der Persönlichkeit angelegt; sie muß sich veränderten beruflichen Qualifikationsanforderungen stellen und zur flexiblen und verantwortlichen Gestaltung wachsender Freiheitsspielräume befähigen, wissenschaftliche Erkenntnisse vermitteln und sich an der Praxis orientieren; Bildung muß von den realen Gegebenheiten der Welt ausgehen und von der Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft getragen sein, Zivilisationskritik aufnehmen, Kulturpessimismus überwinden und Euphorie in eine positive und konstruktive Verantwortlichkeit überleiten.

Eine solche Betrachtungsweise läßt einseitige Akzentuierungen und extreme Pendelschläge im Bildungsverständnis vermeiden und Bildung nicht als eine „entweder oder", sondern als ein „sowohl als auch" für die Persönlichkeitsentwicklung und für den gesellschaftlichen, d. h. wirtschaftlich-technischen und sozialen Fortschritt begreifen.

Dieser Betrachtungsweise von Bildung entspricht auch das Grundverständnis der Wirtschaft, daß Schule und Hochschule eingebunden sind in die Gesellschaft und daher eine verantwortliche Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, auch der Zukunft, haben.

Im Interesse der Jugendlichen und der Gesellschaft müssen sich Schule und Hochschule öffnen für die Belange der Gesellschaft und damit auch der Wirtschaft. Schulische Bildung ist eine wesentliche Grundlage und Voraussetzung für den wirtschaftlich-technischen und sozialen Fortschritt. Wenn sie sich den gesellschaftlichen Herausforderungen stellt, kann es dabei jedoch nicht ihre Aufgabe sein, politische Defizite von Staat und Gesellschaft auszugleichen. Schule darf nicht von überzogenen gesellschaftlichen Ansprüchen überfrachtet und von Problemen erdrückt werden. Überstürzte und radikale Reformmaßnahmen sind nur dazu geeignet, die Leistungsfähigkeit der Schule zu minimieren. Bildung braucht bei aller notwendigen Öffnung für die Gesellschaft und ihre Veränderungen auch die erforderliche Ruhe und einen gewissen Schonraum.

Nach Auffassung der Wirtschaft ist Bildung auf den Menschen in seiner Ganzheit, auf die Gesamtpersönlichkeit ausgerichtet. Daraus leitet sich ein Bildungsverständnis ab, das fachliche Bildung und Erziehung umfaßt. Die Schule sollte wieder mehr Mut zur Erziehung finden. Die Befähigung des Schülers zur Zu-

kunftsbewältigung beinhaltet in dieser Hinsicht die Hinführung zu Flexibilität und Mobilität; zu Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit im privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Bereich auch durch die Vermittlung fester Wertbindungen; und die Einsicht in die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens.

Das Interesse der Wirtschaft an einer qualifizierten schulischen Bildung gilt einem leistungsfähigen Schulwesen als Voraussetzung für eine leistungsfähige Wirtschaft, die die Grundlage für die Bewältigung kultureller und sozialer Aufgaben bildet. Die Absolventen der Haupt-, Real- und Gesamtschule sowie des Gymnasiums von heute sind die betrieblichen Mitarbeiter, Facharbeiter und Führungskräfte von morgen. Ihr Wissen und Können und ihre Einstellung zu Arbeit, Leistung, Technik, Wirtschaftsordnung und Demokratie bestimmen nicht nur die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, sondern auch ihre ordnungspolitische Ausgestaltung. Die Erhaltung und Weiterentwicklung unseres freiheitlich demokratischen Gemeinwesens erfordern das kritische und veranwortliche Mitdenken und Mitwirken aller Bürger bei der Gestaltung der Wirtschaft als einen wesentlichen Grundpfeiler und Lebensbereich unserer Gesellschaft.

V Hinführung der Schüler zur Wirtschafts-, Arbeits- und Berufswelt

Wirtschaft, Arbeit, Technik sind zentrale Bereiche des privaten, familiären, beruflichen und gesellschaftlichen Lebens. Die Hinführung der Schüler zur Wirtschafts-, Arbeits- und Berufswelt ist deshalb ein unverzichtbarer Bestandteil der Allgemeinbildung und damit grundlegende Bildungsaufgabe aller gemeinbildenden Schulen, die ihren Niederschlag entsprechend neben anderen zentralen Schwerpunkten im Bildungskanon der Schule finden muß.

Durch Vermittlung sozial-ökonomischer Grundkenntnisse über die komplexe Wirklichkeit der Arbeits- und Berufswelt sowie des Marktgeschehens und durch differenzierte Darstellung der unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Zielsetzungen wird der Schüler in die Lage versetzt, politisches Wollen und Handeln sachbezogen beurteilen und eine begründete persönliche Entscheidung treffen zu können.

Daher kann es der Wirtschaft nicht gleichgültig sein, welches Bild von ihr in der Schule gelehrt wird. Die Wirtschaft lehnt gesellschaftspolitisch einseitig interessenfixierte Darstellungen genauso ab wie karrikierte und diskriminierende Zerrbilder als wirklichkeitsfremde Impressionen. Ihrer Auffassung nach muß sich die Darstellung der Wirtschafts- und Arbeitswelt im Unterricht nach zwei Seiten hin abgrenzen: einmal gegenüber harmonistischen, idealtypischen oder ausschließlich funktionsorientierten Beschreibungen, weil sie unrealistisch und unglaubwürdig sind, und zum anderen gegenüber einseitigen interessenpolitischen Darstellungen, die auf negativen Erfahrungsfeldern aufbauen, ausschließlich

auf Konflikte abstellen, die Arbeit im Betrieb als menschenunwürdig diskriminieren und die Wirtschaftsordnung als überholt abtun. Ein solches Bild von Wirtschaft, das nur mit negativen Merkmalen wie beruflicher Frustration, kapitalistischer Ausbeutung und Lohnabhängigkeit besetzt ist oder eine Darstellung der Wirtschaft, die vom Grundwiderspruch von Kapital und Arbeit ausgeht und nur auf Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Herrschenden und Beherrschten, Kapitalisten und Ausgebeuteten abstellt, verfälscht die Wirklichkeit. Denn es gibt trotz vorhandener Probleme und Konflikte eine funktionierende Wirtschaft, die gekennzeichnet ist durch Interessengemeinsamkeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, durch ein ständiges und erfolgreiches Bemühen um Interessenausgleich, sozialen Frieden, berufliche Zufriedenheit, Arbeitnehmerschutz und soziale Sicherungsmaßnahmen. Wirtschafts- und Arbeitslehre hat in diesem Sinne sachfundierte Grundkenntnisse zu vermitteln.

Leitziel der sozial-ökonomisch-technischen Bildung ist, dem Schüler Hilfen zur Bewältigung von Lebenssituationen bei seiner Berufswahl, in Haushalt, Betrieb und Markt in seiner jetzigen oder künftigen Rolle als Auszubildender, Verbraucher und Erwerbstätiger — ob als Arbeitnehmer oder Selbständiger — zu geben.

Arbeits- und Wirtschaftslehre kann in dieser Hinsicht nie wertfrei sein, sondern ist immer wertbezogen, d. h. sie muß auf der im Grundgesetz verankerten Wertordnung basieren. Sie muß sich mit der humanen, ökonomischen und sozialen Betroffenheit des Menschen in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen bzw. -ordnungen wertend auseinandersetzen, die Bereitschaft zur Annahme eines sozial und pluralistisch verfaßten Wirtschaftssystems fördern, den pluralen Ansatz durch Verdeutlichung unterschiedlicher Meinungen und Interessenstandpunkte auf dem Boden des Grundgesetzes gewährleisten, zur Leistungsbereitschaft und Verantwortung für sich und gegenüber der Gesellschaft erziehen, zur individuellen, freien und sozial verpflichteten Entscheidung befähigen.

Zu den unabdingbaren Grundsätzen des Bildungsverständnisses der Wirtschaft gehört die Orientierung an der bestehenden Realität bzw. Praxis. Erst die selbst erlebte und erfahrene Wirklichkeit des betrieblichen Geschehens und gesamtwirtschaftlicher Ereignisse schaffen in Verbindung mit dem theoretischen Erfassen und Durchdringen der Zusammenhänge die Grundlage für sachfundierte und situationsorientierte Urteilsbildung, Entscheidungs- und Handlungsvollzüge. Die Wirtschaft setzt sich für die Durchführung von Betriebserkundungen und Betriebspraktika ein, die heute in einem wesentlich größerem Ausmaß als früher auch vom Gymnasium nachgefragt werden.

Notwendig sind nicht nur eine systematische Vorbereitung und Auswertung, sondern auch die inhaltliche und organisatorische Abstimmung mit den Betrieben, um Betriebserkundungen und -praktika sinnvoll in den Produktionsablauf einzufügen.

VI Lehrerfort- und -weiterbildung als Grundvoraussetzung für wirtschaftlich-technische Grundbildung

Lehrer sind als Unterrichtende nicht nur Wissensvermittler, sondern auch Erzieher und wichtige Meinungsbildner, die Einstellung und Verhalten Jugendlicher prägen. Für einen sachfundierten sozial-ökonomisch-technischen Unterricht fehlt ihnen aber die entsprechende Ausbildung.

Die Folgen sind oft Dilettantismus im Bereich der Wissenschaftsvermittlung, Verzerrung wirtschaftlicher Zusammenhänge und Realitäten sowie mangelnde Motivation. Die fehlenden fachbezogenen Voraussetzungen und die fehlenden Einblicke in die betriebliche Praxis korrespondieren häufig mit einer hohen Empfänglichkeit für soziale Fragen und Probleme. Dazu kommt häufig ein starkes pädagogisches Autonomiebestreben, das sich in einer übersteigerten Abwehr gegen vermeintliche Beeinflussung, insbesondere von seiten der unternehmerischen Wirtschaft, äußert und mit Berührungsängsten vor der Wirtschaft verbunden ist. Erforderlich ist daher eine qualifizierte Lehrerbildung an den Hochschulen, die sich an den Fachwissenschaften, der Wirtschaftspraxis und der Fachdidaktik orientiert. Zwischenzeitlich ist das vorhandene Bildungsdefizit durch systematische Lehrerfort- und -weiterbildung zu überwinden. Die Wirtschaft bietet auch in diesem Bereich durch ein umfassendes Angebot an Fortbildungsveranstaltungen ihre Unterstützung an und leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Wirtschafts- und Arbeitswelt.

Die Wirtschaft muß die sich eröffnende Chance einer wachsenden Aufgeschlossenheit der Lehrer gegenüber der Wirtschaft ergreifen und durch ein verstärktes Engagement in der Lehrerfort- und -weiterbildung diese eminent wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe wahrnehmen.

VII Beitrag der Wirtschaft zur Verbesserung der Beschäftigungssituation arbeitsloser Lehrer

Aus ihrer gesellschaftspolitischen Mitverantwortung heraus hat die unternehmerische Wirtschaft zunächst in verschiedenen Aktionen und Modellversuchen geprüft, welche Einsatzmöglichkeiten sich für ausgebildete Lehrer in der Wirtschaft anbieten und sich mit Engagement für die Übernahme arbeitsloser Lehrer eingesetzt. Verantwortlich für die Beschäftigungssituation der Lehrer waren die ungenügend auf das Beschäftigungssystem und die demographische Entwicklung abgestimmte Bildungspolitik des letzten Jahrzehnts, der drastische Rückgang der Schülerzahlen und die Sparmaßnahmen im öffentlichen Bereich.

Die von der Wirtschaft gestarteten Versuche und Bemühungen zur Übernahme von Lehrern sind zunächst auf erhebliche Schwierigkeiten und die geringe Um-

stellungsbereitschaft junger Lehrer gestoßen, anstelle der angestrebten pädagogischen Tätigkeit im Staatsdienst eine Beschäftigung unter anderen Arbeitsbedingungen in der Wirtschafts anzunehmen. Dies hat sich inzwischen allerdings in begrenztem Maße geändert.

Die Arbeitgeber haben Kriterien für Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme erarbeitet und entsprechende Programmaßnahmen angeboten, um damit die beruflichen Chancen für arbeitslose Lehrer zu vergrößern und zu einer Linderung des Problems beizutragen. Demgegenüber ist allerdings zu verdeutlichen, daß die Wirtschaft nicht das Auffangbecken für diejenigen sein kann, die infolge bildungspolitischer Fehlsteuerungen nicht untergekommen sind. Ein zentrales Problem liegt darin, daß die Ausbildung zum Lehrer, d.h. die Lehramtsstudiengänge ausschließlich auf die Einsatzfähigkeit in der Schule abgestellt sind und keine Berufstätigkeit im Hinblick auf außerschulische Tätigkeiten vermitteln. Dieser Problemtatbestand sollte im Rahmen der Studienreform wie im Rahmen der ersten Phase der Lehrerausbildung mit dem Ziel berücksichtigt werden, außerschulische Beschäftigungsmöglichkeiten für Lehrer zu eröffnen.

Ebenso wichtig aber ist die Mobilität der Betroffenen selbst, einen anderen als den angestrebten Studienberuf zu ergreifen.

VIII Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft als Antwort auf die Herausforderung der Wirtschafts- und Arbeitswelt

Die Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft in den Arbeits- und Studienkreisen und in der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule/Wirtschaft stellte sich von Anbeginn vor nahezu vier Jahrzehnten bis heute den Herausforderungen durch Wirtschaft und Technik. Ihr Selbstverständnis artikulierte sich im Interesse der Jugendlichen und der Wirtschaft darin, eine Brücke von der Schule zum Beschäftigungssystem zu schlagen und die Schüler besser auf das Leben in der Wirtschafts- und Arbeitswelt vorzubereiten.

Die Anfänge der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft waren von dem Ziel bestimmt, die Schüler zu Persönlichkeiten und zu mündigen Bürgern des Gemeinwesens zu bilden, die in der Lage sind, aktiv und gestaltend am Auf- und Ausbau des Staates und der Wirtschaft teilzunehmen. In einem staatsbejahenden und wirklichkeitsbezogenen Verständnis von Bildung lag das Anliegen der Lehrer darin begründet, die Schüler auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt als einem wesentlichen Bestandteil des Lebens und der Gesellschaft hinzuführen. Einblick in die betriebliche Praxis zu gewinnen, berufliche Qualifikationsanforderungen zu begreifen, wirtschaftliche Zusammenhänge zu erkennen und zu erfassen, sich mit der bestehenden Wirtschafts- und Sozialordnung wertend auseinanderzusetzen und den durch die modernen Technologien hervorgerufenen

technischen Fortschritt geistig zu bewältigen, umreißen das Aufgabenspektrum, dem sich Schule/Wirtschaft stellt.

Durch wechselseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Schule und Wirtschaft in Gesprächskreisen von Lehrern, Hochschullehrern und Vertretern der Betriebe und ihrer Verbände wurde ein gegenseitiges Verständnis geweckt und ein Beitrag zur Überwindung der Diskrepanz zwischen schulischen Aufgaben und wirtschaftlichen Erfordernissen geleistet. Durch Betriebserkundungen und -praktika konnten Pädagogen und Schüler Praxiserfahrungen sammeln und auswerten. In Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen wurden aktuelle ökonomisch-technische und sozialpolitische Themen erörtert; in Arbeitsgruppen bemühten sich die Teilnehmer um unterrichtspraktische Umsetzung sozial-ökonomischer Themen und um die Auswertung der Unterrichtserfahrungen. Diese Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis vollzog sich zunächst ohne schulische Lehrplanvoraussetzungen. Die Entwicklung und die Einführung der Lehrpläne Arbeits- und Wirtschaftslehre hat die Zusammenarbeit Schule und Wirtschaft vor neue Aufgaben gestellt. Die Entwicklung und Erprobung von Modellveranstaltungen in der Lehrerfort- und -weiterbildung, die Erarbeitung von Handreichungen für die Vorbereitung, die Durchführung von Betriebspraktika, das Erstellen von praktischen Modellbeispielen schulischer Projekte und die Entwicklung und Erprobung von wirtschaftliche Realität simulierenden und zur Entscheidungsfähigkeit erziehenden Plan-, Rollenspielen und Fallstudien prägen heute die praktische Arbeit.

Die Zusammenarbeit Schule/Wirtschaft beruht auf den Prinzipien der Freiwilligkeit, der dauerhaften partnerschaftlichen Beziehungen und des gegenseitigen Vertrauens. Die wirtschaftlich-technische Herausforderung der Jahrtausendwende fordert die Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft zu neuen Anstrengungen heraus. Es hängt davon ab, mit welcher geistigen Verfassung, welcher Bereitschaft zu Leistung und Verzicht auch im Interesse der nachfolgenden Generation und welcher Einstellung zur Zukunft sich Schule und Wirtschaft gemeinsam dieser Herausforderung stellen.

D Entwicklungstendenzen der Personalführung

Führungslehre — Abschied vom Modelldenken

Prof. Dr. Fritz Bisani

Übersicht Seite

Ungebrochen ist die wachsende Flut der Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Managementlehre und immer noch nehmen bei den Fortbildungsinstituten und im Bereich innerbetrieblicher Schulungsmaßnahmen Fragen der Führungstechnik, des Verhaltenstrainings und des optimalen Führungsstils einen breiten Raum ein.

Im Frühjahr 1985 hat Raidt in der Zeitschrift ‚Management-Wissen' (Heft 2—4) eine „großangelegete Bestandsaufnahme von Führungs- und Organisationsmodellen" vorgelegt. Er skizziert hier nicht weniger als 13 Management-by-Methoden und 35 Idealtypen des Führungsverhaltens neben den als „Standard der Organisation" bezeichneten Organisationskonzepte wie Projekt-Management, Matrix-Organisation, Profitcenter-Prinzip usw.

Einige der hier vorgestellten Bücher erreichen Höchstauflagen, wie z. B. „Die Suche nach Spitzenleistungen" von Peters/Waterman, von denen selbst Belletristikautoren nur zu träumen wagen.

Wenn man bei solchen Aufzählungen auch kritisch fragen muß, ob man wirklich einige durchaus lesbare Zeitschriftenaufsätze und Buchbeiträge unbedingt sofort zu „Führungstechniken" hochstilisieren muß, so bleiben doch genügend ernsthaft vertretene Ansätze übrig, die bei aller Verschiedenheit doch eine Gemeinsamkeit aufweisen: Sie wollen Führungskräften zeigen, wie sie führen müssen, um Erfolg zu haben.

Auch wenn man sich nur auf die Anzahl der Darstellungen beschränkt, die sich selbst als Führungsstile oder Führungsmodelle bezeichnen, so bleiben doch noch zu viele übrig, als daß sich ein interessierter Vorgesetzter in diesem Labyrinth der verschiedenen, teils mit einem großen missionarischen Eifer vorgetragenen Heilslehren zurechtfinden könnte.

Eine seit vier Jahren laufende umfangreiche — jedoch noch nicht abgeschlossene — Untersuchung über die Effektivität und Umsetzbarkeit von Führungsmodellen, ergab als Zwischenergebnis, daß jeweils nur ein verhältnismäßig kleiner Anteil der Anwender die mit dem Einsatz der jeweiligen Modelle angestrebten Ziele voll erreicht hat. Bei einem etwa gleichgroßen Anteil von Anwendern führte dies zu ausgesprochenen Fehlschlägen und Mißerfolgen, die teilweise die Existenzfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigten. Während bei der großen Masse nach einer verhältnismäßig kurzen Anlaufzeit, der Versuch, diese Führungsmodelle einzusetzen, entweder wieder aufgegeben wurde, weil die mit großer Euphorie begonnenen Maßnahmen nach kurzer Anlaufphase versandeten oder die ursprünglich „reine Lehre" durch die Übernahme systemfremder Bestandteile anderer Ansätze ergänzt oder auf die Belange des Unternehmens zurecht geschnitten wurde.

Als Fazit wäre aus dieser Untersuchung zu ziehen, daß es sich bei Führungsmodellen wie mit einem Medikament verhält. Im Einzelfall, nach sorgfältiger Dia-

gnose gezielt ausgewählt, wohl dosiert abgestimmt, kann es hilfreich sein. Als Allheilmittel angesehen, muß es jedoch mehr schaden als nutzen.

I Bedürfnisse schaffen Nachfrage und Angebot, auch nach Führungsmethoden

1 Ursachen für das gestiegene Bedürfnis

Es entspricht einem marktwirtschaftlichen Prinzip, daß auf die Dauer nur das angeboten wird, was zur Bedürfnisbefriedigung führt. Aus der Fülle des nachgefragten Angebotes an Führungshilfsmitteln auf dem Buch- und Zeitschriftenmarkt, wie auch auf dem Seminar- und Beratungssektor läßt sich unschwer auf das noch vorhandene Bedürfnis schließen. Hierbei ist nicht so sehr die Stärke dieses Bedürfnisses, die überrascht, als vielmehr die Tatsache, in welcher kurzen Zeit es zu dieser explosiven Entwicklung gekommen ist.

Vor nicht mal 30 Jahren war an den deutschen Hochschulen von einer Führungslehre weder etwas zu verspüren noch etwas zu erahnen. Der Altmeister der deutschen Betriebswirtschaftslehre, der Kölner Professor Erich Gutenberg, der mehrere Generationen von Betriebswirtschaftlern nachhaltig beeinflußt hat, hielt „Führung" noch für eine Kunst, die weder lehr- noch lernbar ist.

Und trotzdem ist Führen ein Phänomen, das untrennbar mit menschlicher Tätigkeit verbunden ist. Seit Menschen arbeitsteilig zusammenwirken und seit sie in ihren Organisationsformen hierarchische Strukturen geschaffen haben, besteht die Notwendigkeit zu Führen, d.h. auf das Verhalten anderer zum Zwecke der Erreichung eines Zieles einzuwirken.

Daß sich aus diesen Ausgangsbedingungen ein so starkes Bedürfnis nach Handlungsanweisungen und Gestaltungshilfen entwickeln konnte, ist erstaunlich und nur aus den veränderten Umweltbedingungen heraus zu erklären.

Ursachen hierfür sind aber nicht nur der Wandel der Umwelt, die immer größer werdende Komplexität der Organisationen und die differenzierteren Zusammenhänge. Was vielmehr den Bedarf an Führungsmodellen so stark steigen läßt, sind die Änderungen in den Handlungsbedingungen. Die hierarchische Stellung reicht heute nicht mehr aus, um Gehorsam zu erzwingen. Diese Entwicklung erhält noch einen verstärkten Impuls durch die Veränderung des sozialen Gefüges und der Werthaltung der Betroffenen. Verstärkte Probleme wirft aber vor allem die Entwicklungsgeschwindigkeit auf. Im Laufe der Geschichte haben sich Menschen an Vielerlei gewöhnt. Die Zunahme des Wissens — ausgedrückt in seiner „Halbwertzeit" — wächst in einem kaum übertreffbaren Ausmaß. Ethische Normen, wie die protestantische Arbeitsmoral, weichen zunehmend anderen Werthaltungen.

Waren lange Zeit Veränderungsprozesse im Verlauf von mehreren Generationen zu beobachten, so treten sie nun innerhalb weniger Jahre auf.

Führen und Gehorchen sind Phänomene, die man früher durch die Vorbildwirkung gelernt und im Sozialisationsprozeß internalisiert hatte. Dies reicht heute jedoch nicht mehr aus, weil sich die Erfahrung durch den immer rascheren Einstellungswandel zunehmend entwertet. Besonders betroffen ist hiervon die Schicht der mittleren Führungskräfte. Während die Führungsspitze eines Unternehmens noch weitgehend ihren „eigenen Stil" pflegt und in Grenzen auch durchsetzen kann, sind mittlere Führungskräfte, die zwar Vorgesetzte und zum anderen Teil aber auch Mitarbeiter ihrer Vorgesetzten sind, an einen vorgegebenen Rahmen gebunden. Einerseits müssen diese Führungskräfte den ihnen gestellten Erwartungen gerecht werden und die vorgegebenen Ziele erreichen, auf deren Zustandekommen sie wegen der Abhängigkeit von den ihnen unterstellten Mitarbeitern nur unvollkommenen Einfluß haben, andererseits sind sie für Ziele verantwortlich, für deren Erreichung sie die Zusammenhänge nur sehr unvollkommen überblicken und noch weniger zu beherrschen vermögen.

2 Die Anbieter von Führungsmodellen

Aus der aufgezeigten Entwicklungstendenz bei Führungskräften ergibt sich gerade aus der Ebene der mittleren Führungshierarchie das größte Bedürfnis nach Orientierungshilfen. Das Problem stellt sich vor allem bei der Frage, wie sie ihren Aufgaben in einer immer komplexer und unübersehbarer werdenden Umwelt gerecht werden können.

Als Anbieter von Führungsmodellen kommen nur in wenigen Fällen Führungskräfte infrage, da ihnen die Komplexität ihrer Aufgabe und die Tagesroutine nur wenig Zeit und Gelegenheit dazu läßt, solche Modelle zu entwickeln. In der Regel ist auch ihr grundlegendes Interesse anders gelagert, als beispielsweise Konkurrenten damit vertraut zu machen, wie sie ihre Probleme besser lösen können.

Nur in Ausnahmefällen kommen Wissenschaftler infrage. Sie greifen in der Regel nur dann Probleme auf, wenn von anderer Seite her ein Bedarf an sie herangetragen wird. So wurden letztendlich alle auf dem Markt befindlichen Führungsmodelle von Mitgliedern einer Zunft entwickelt, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmenden Zuspruchs erfreut, nämlich die Gruppe der Unternehmens- und Personalberater. Sie erkannten rascher als andere die Probleme ihrer Klientel und waren bestrebt, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ggf. unter Rückgriff auf bekannte wissenschaftliche Ansätze in anderen Disziplinen, wie z. B. der Lerntheorie, der Gruppendynamik, der Verhaltenswissenschaften usw.

Da die Entwicklung solcher Modelle nicht dem Selbstzweck dient, sondern dem vermarkteten Interesse unterliegt, wurden aus der Fülle der mit der Führungs-

problematik verbundenen Teilbereiche jeweils einige herausgegriffen, die Erfolg versprachen. Anfangserfolge ermutigten schließlich dazu, die Führungsmodelle mit einem immer umfassenderen Geltungsanspruch zu versehen, einem Anspruch, dem sie allerdings nicht gerecht werden konnten.

Ein typischer Fall ist das „Harzburger Modell". Ursprünglich aus den Meisterkursen für bessere Führung entwickelt, versuchte sein „geistiger" Vater Reinhard Höhn es zu einem umfassenden, für alle Fälle geeigneten Führungsmodell weiterzuentwickeln, so daß es letztlich an seinem Absolutheitsanspruch scheitern mußte.

Die Gesetzmäßigkeiten des Marktes — auch des Marktes für Führungsmodelle — sind es, die auch das Verhalten von Wettbewerbern beeinflussen. Jedes Modell findet Nachahmer und bildet den Anstoß für Neuentwicklungen, die sich wieder nur auf Teilaspekte der Gesamtproblematik stützen, um sich von anderen Modellen zu unterscheiden.

So wie das Konsumverhalten der westdeutschen Bevölkerung nach dem zweiten Weltkrieg von bestimmten Konsumwellen geprägt war, so ist auch der Markt für Führungsmodelle von Modewellen gekennzeichnet.

II Die Modewellen

1 Das Delegationsprinzip

Die Grundannahmen sind einfach. Führungskräfte können dadurch ihre Aufgabe erleichtern, indem sie Aufgaben an ihre Mitarbeiter delegieren. Sie übertragen dauerhaft gleichartige Aufgaben, statt Einzelaufträge zu erteilen. Diese Delegation sollte möglichst vollständige Bereiche umfassen und sich nicht auf Teilgebiete beschränken, zudem müssen delegierte Aufgaben den Fähigkeiten der Mitarbeiter angepaßt werden. Es darf weder eine Über- noch eine Unterforderung eintreten. Mit den Aufgaben müssen auch gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen und die erforderliche Verantwortung übertragen werden. Die zur Aufgabenerfüllung benötigten Informationen sind bereitzustellen. Geschieht dies, so hat der Vorgesetzte seinen Kopf frei für die eigentliche übergeordnete Koordinations-, Kontroll-, Überwachungs- und Führungsaufgaben.

Im Rahmen meiner Untersuchung stellte sich bei 98 Führungskräften mit 420 Mitarbeitern, die das Prinzip des Management by Delegation angeblich praktizieren oder zu praktizieren versuchen, heraus:

Von den Führungskräften erklärten

82 % sie würden mehr delegieren, aber die Mitarbeiter sind hierzu nicht fähig oder nicht willens

70 % der Mitarbeiter wären nicht bereit, die mit der Delegation verbundene Verantwortung zu übernehmen,

aber von den Mitarbeitern erklären

90 % sie könnten mehr Aufgaben in eigener Verantwortung übernehmen, wenn ihnen nur die notwendigen Kompetenzen übertragen würden.

Eine nähere Analyse ergab, daß bei den so einfachen Grundannahmen für das Delegationsprinzip drei ganz einfache Voraussetzungen nur in bestimmten Fällen gegeben sind:

- Abhängigkeit von der Aufgabenstruktur. Nicht jeder Aufgabenbereich ist delegationsfähig. Je stärker die Interdependenzen von Teilleistungen sind, umso weniger Delegationsraum besteht. Gleiches gilt, wenn der Umfang der Interdependenzen zu gering ist.
- Delegationsbereite Vorgesetzte. Voraussetzung für eine Delegation ist, daß der Vorgesetzte das notwendige Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters hat. Dies wird umso schwerer, je mehr der Vorgesetzte damit rechnen muß, daß er wegen einer mangelhaften Leistung eines Mitarbeiters zur Verantwortung gezogen wird.
- Delegationsfähige Mitarbeiter. Menschen sind nicht gleich und es ist falsch zu erwarten, daß jeder daran interessiert ist, ein Höchstmaß an eigener Verantwortung zu übernehmen. Dies umso mehr, je stärker sich die Bereiche der Erfüllung persönlicher Lebenserwartungen von der Arbeitswelt in die Freizeit verlagern. Hierüber darf der hohe Anteil der Antworten der Mitarbeiter, daß sie bereit wären, mehr Aufgaben in eigener Verantwortung zu übernehmen, nicht hinweg täuschen. Weitergehende Interviews haben hier ergeben, daß in einem nicht unerheblichem Maße weniger die Verantwortung gefragt war, die man gerne dort lassen würde, wo sie ist, als vielmehr die mit den Aufgaben verbundene Kompetenz.

2 Harzburger Modell

Zu Beginn der 50er Jahre bestanden auf allen Bereichen erhebliche Wachstumschancen. Der Markt war groß, das „Führerprinzip" einer vergangenen Epoche überholt. Amerika schien nicht nur der Hort wirtschaftlichen Wohlstandes und das Mekka der Führungskunst und der erfolgreichen Managementlehre zu sein. Von dort hieß es, zu lernen.

Management by Delegation war die erste große Modewelle. Noch bevor sich die US amerikanischen Consulting Firmen auf dem deutschen Markt etablieren konnten, hatte Höhn das „Harzburger Modell" in seinen Grundzügen entwikkelt. Lange Zeit galt es als das Wundermittel einer modernen Technik für erfolgreiche Unternehmensführung. Tausende von Firmen schickten ihre Führungs-

kräfte nach Bad Harzburg zur Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, um die neue Methode kennenzulernen. Geprägt von der Denkweise des Juristen und Generalstabsoffiziers, verbunden mit dem unerschütterlichen Glauben an die Allmacht des geschriebenen Wortes, propagierte Höhn in einer Vielzahl von Veröffentlichungen (seine Bücher haben die höchsten Auflagen der deutschen Managementliteratur) ein straffes, klar gegliedertes System von Regeln und Instrumenten. Aufbauend auf den schriftlich kodifizierten „allgemeinen Führungsanweisungen" über Stellenbeschreibungen, Vollmachtenkatalogen, Beurteilungsrichtlinien, Normen und Regeln für Besprechungen und Gesprächsführung usw. sollte die Idee vom mündigen Mitarbeiter durchgesetzt werden.

Wegen des stark formalistischen Charakters dieses Modells und seines instrumentellen Anspruchs konnte es in seiner „Reinkultur" kaum verwirklicht werden. Die Mehrzahl der Firmen brach die Bemühungen vorher ab. Fast alle während der Untersuchung befragten Firmen, die das Harzburger Modell einzuführen versuchten, sind bei Teilergebnissen stecken geblieben, haben einzelne Ansätze übernommen und verschiedene Teile des Systems mehr oder weniger gut auf ihre Verhältnisse zurechtgerückt beibehalten. Ungeachtet dieses Ergebnisses hat aber das Harzburger Modell in Deutschland die Denkweisen geprägt und den Boden für die Einführung systematisierter Führungsorganisationen vorbereitet.

3 Prinzip der Zielvorgaben

Mit dem Abklingen der Euphorie um das Harzburger Modell begannen immer mehr Unternehmen das Heil in der meist kritiklosen Übernahme von den von amerikanischen Beratungsfirmen propagierten Konzepten zu suchen. Besondere Bedeutung erlangte hier das Management by Objectives (MbO).

Nicht mehr ein systematisiertes voll integriertes bis in das einzelne durchdachtes instrumentelles Regelwerk wie beim Harzburger Modell sollte die Grundlage bilden, sondern die einfache Ausrichtung aller Führungskräfte auf vorgegebene, vereinbarte Ziele. Diese Ziele, jeweils in Stellenbeschreibungen fixiert, sollten für die Führungskräfte einen größeren Rahmen für die Entfaltung ihrer Möglichkeiten bieten. Das MbO war der große „Führungsstilschlager" der 60er bis zum Beginn der 70er Jahre.

Da sich Menschen stärker mit Zielen identifizieren, an deren Erstellung sie selbst mitgewirkt haben, unterscheidet man eine autoritäre Variante, bei der die Ziele von der Unternehmensleitung vorgegeben werden und eine kooperative Variante, bei der die Mitarbeiter am Zielbildungsprozeß beteiligt sind.

Die erwähnte, noch laufende Untersuchung ergab:

a) Die kooperative Variante der Zielvereinbarung läßt sich nur in relativ wenigen Fällen konsequent durchführen. Meist werden durch wechselseitige Ver-

flechtungen im Unternehmensprozeß bereits die anzustrebenden Ziele determiniert.

b) Die Vorzüge des Modells sind nur in Bereichen ohne enge gegenseitige Abhängigkeiten zu vorgelagerten oder nachgeordneten Bereichen realisierbar.

c) In Bereichen mit gegenseitigen Abhängigkeiten treten anstelle von Teamgeist und Zusammenarbeit in allen Fällen in immer stärkerem Ausmaß Abteilungsegoismus und gegenseitiges Absicherungsstreben.

4 Mitarbeiter- und Sachaufgabenorientierung. Das Verhaltensgitter und die situativen Ansätze

Als Reaktion auf die starke Betonung autoritativen Führungsverhaltens durch die Führergefolgschaftsideologie im Dritten Reich setzte sich als natürliche Gegenreaktion die Forderung nach einem mehr demokratischen, den mündigen Bürger betonenden Führungsverhalten durch. Ein solches Verhalten wurde als humaner und erfolgreicher angesehen, ohne daß seine Befürworter jeweils im einzelnen anzugeben wußten, wie eine solche Führung im Detail, in dem bekanntlich der Teufel steckt, auszusehen hätte und obwohl keiner ihrer Vertreter den Nachweis dafür erbringen konnte, daß ein solches Verhalten auch wirklich erfolgsversprechender bzw. effektiver wäre. Im Gegenteil, mir sind mehr Fälle von durchaus erfolgreichen Unternehmen bekannt, in denen ein stark autoritatives, zentralistisches Führungsverhalten gepflegt wird, als daß man nur von Zufälligkeiten sprechen kann. Was allerdings noch kein Beweis dafür ist, daß diese Unternehmen mit einem anderen Führungsverhalten nicht noch erfolgreicher sein könnten.

Untersuchungen an der Ohio-State-University und der Michigan-University führten zu der Erkenntnis, daß zwei unterschiedliche Ausprägungen das Führungsverhalten bestimmen. So kann ein Vorgesetzter einmal den Bedürfnissen und persönlichen Erwartungen seiner Mitarbeiter sehr stark entgegenkommen und zum andern kann er sich unter Vernachlässigung der Interessen der Mitarbeiter verstärkt auf die Sachaufgaben konzentrieren.

Weiterführende Untersuchungen ergaben, daß sich diese beiden Orientierungsrichtungen nicht gegenseitig ausschließen, sondern daß es sich um zwei Faktoren handelt, die in jeweils verschiedenen Stärken und unterschiedlichen Kombinationen auftreten können.

Um die Vielfalt der möglichen Kombinationsformen in ein allgemeines Ordnungsschema zu bringen, haben Blake/Mouton den Zusammenhang in einem zweidimensionalen Koordinatensystem schematisch dargestellt. In den Abstufungen 1—9 kennzeichnen sie die Grade der Intensität im Führungsverhalten der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung.

Von den 81 möglichen Kombinationsformen sind fünf im nachfolgenden Schaubild 1 beschrieben.

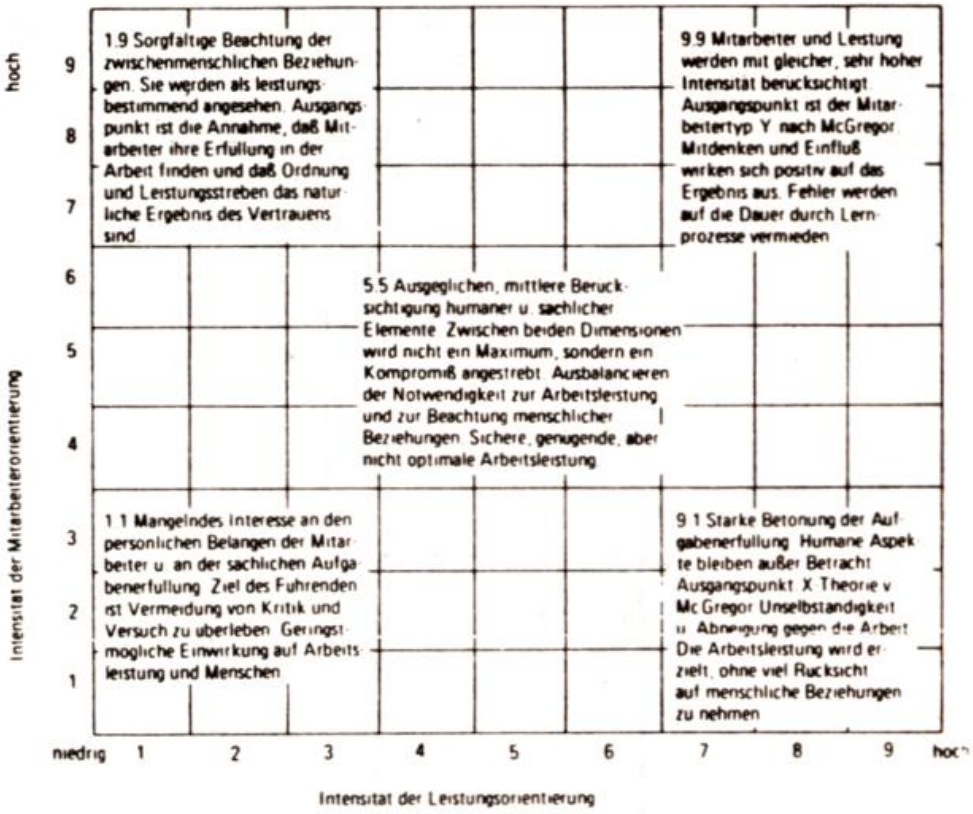


*Schaubild 1: Verhaltensgitter**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 119, nach Blake/Mouton.

In Tausenden von Seminaren wurde dieses Verhaltensgitter propagiert und Zehntausenden von Führungskräften die Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit eines 9.9-Führungsstils nahegebracht und versucht, mit ihnen dieses Verhalten einzuüben.

Simon und Likert haben dieses Schema durch Einbeziehung einer dritten Dimension, der Partizipation (Teilnahme des Mitarbeiters am Entscheidungsprozeß) erweitert.

Seit einigen Jahren wird das 3-D-Modell von Reddin auch auf dem deutschen Markt vertrieben. Reddin kritisiert die normative Forderung von Blake/Mouton, die in ihrem Verhaltensgitter den 9.9-Führungsstil als optimal propagieren. Er fordert, daß das Umfeld mit in die Betrachtung einbezogen werden muß; er stellt hierbei fest, daß eine Führungskraft mit einem 9.9-Führungsverhalten in günstigen, effektiven Situationen zu einem leistungsfähigen „Integrierer" wird, während er sich in weniger günstigen (uneffektiven) Situationen zum standpunktlosen „Kompromißler" entwickelt.

Im Rahmen der veranstalteten Schulungsseminare wird Führungskräften die Notwendigkeit, sich der jeweiligen Situation effektiv anzupassen, vermittelt.

Die drei Dimensionen des Führungsverhaltens

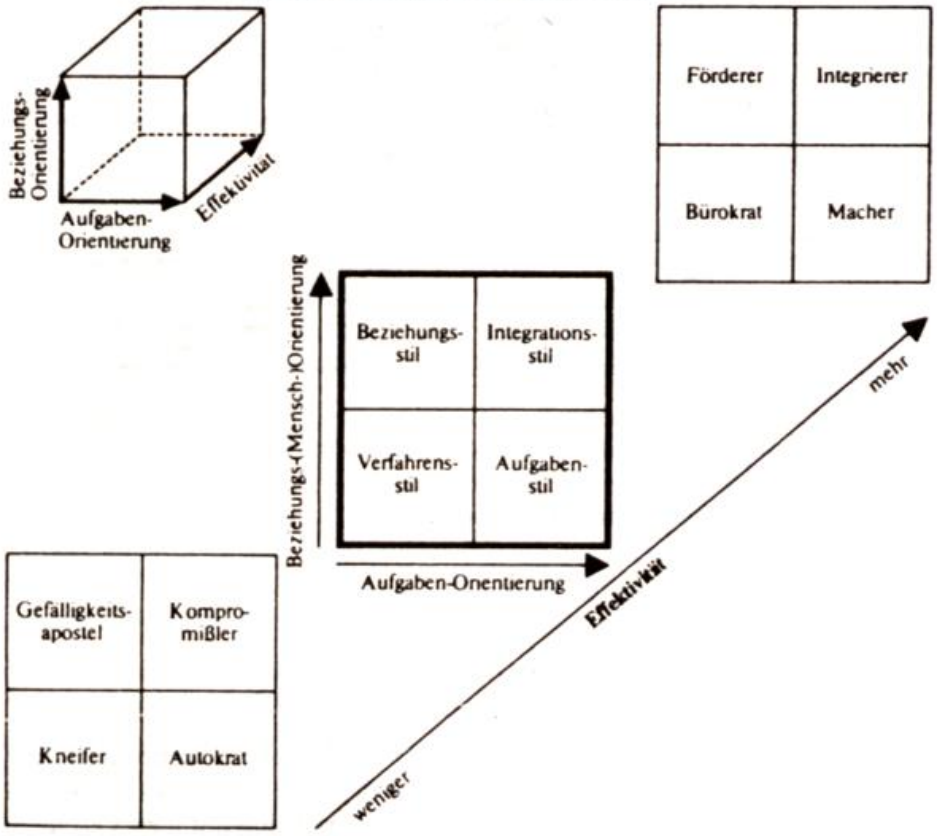


*Schaubild 2: 3-D-Modell von Reddin**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 143, nach Reddin.

Das Modell verlangt vom Vorgesetzten Stiltreue, wenn er heraus gefunden hat, daß ein bestimmter Stil die Effektivität erhöht bzw. Stilflexibilität zur effektiven Anpassung des Stils an die Erfordernisse der Situation.

Hersey und Blanchard präzisieren dieses Vorgehen, indem sie davon ausgehen, daß die Effektivität eines bestimmten Führungsverhaltens vom Reifegrad der Mitarbeiter abhängt, der sich in den Fähigkeiten (Wissen und Können) und der Motivation (Bereitschaft, sich hohe Ziele zu setzen und für die Zielerreichung auch die Verantwortung zu übernehmen) äußert.

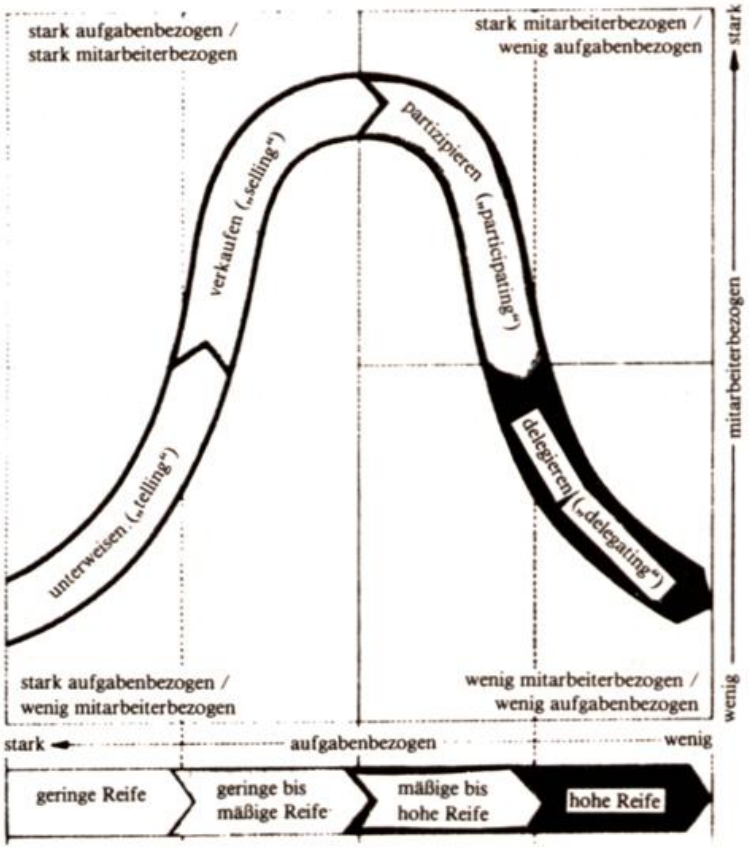


*Schaubild 3: Die Theorie des Reifegrades von Hersey und Blanchard**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 144, nach Hersey und Blanchard.

Reifegrad	Beschreibung	Empfohlenes Verhalten
Geringe Reife	Fehlende Fähigkeit und fehlendes Wollen	Stark aufgaben- und wenig mitarbeiterbezogen
Geringe bis mäßige Reife	Fehlende Fähigkeiten, aber vorhandenes Wollen	Stark aufgaben- und stark mitarbeiterbezogen
Mäßig bis hohe Reife	Vorhandene Fähigkeiten, aber fehlendes Wollen	Wenig aufgaben-, aber stark mitarbeiterbezogen
Hohe Reife	Vorhandene Fähigkeit und vorhandenes Wollen	Wenig mitarbeiter- und wenig aufgabenbezogen

Differenzierter ist der Ansatz des Kontigenzmodells von Fiedler. Ob ein mehr mitarbeiter- oder mehr aufgabenbezogenes Führungsverhalten effektiver ist, hängt nach seinem Konzept von der Günstigkeit der Situation ab. Für die Bestimmung der Situation nennt er drei Haupteinflußfaktoren:

— affektive, persönliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
— Strukturierungsgrad der zu erfüllenden Aufgabe,
— Positionsmacht des Vorgesetzten.

Während Blake und Mouton, Redding sowie Hersey und Blanchard jeweils, ggf. in Abhängigkeit von der Situation einen bestimmten Führungsstil präferieren, an denen sich der Vorgesetzte in seinem Verhalten zu orientieren hat, geht Fiedler von der Überlegung aus, daß das Verhalten eines Vorgesetzten weniger das Ergebnis rationaler Überlegungen als vielmehr das Produkt seiner Persönlichkeit sei, in der sich seine Sozialisation und auch seine Erfahrung niederschlagen. Dieses Verhalten läßt sich nur sehr schwer ändern. Er empfiehlt deshalb dem Vorgesetzten kein festgelegtes Verhalten in einer bestimmten Situation, sondern aufgrund einer Situationsanalyse die Stelle des Vorgesetzten mit einer Person zu besetzen, die für das geforderte, effektive Verhalten prädestiniert ist.

Da sich das mit diesen Ansätzen geforderte Führungsverhalten nicht nach außen erkennbar in bestimmten Verhaltensformen niedergeschlagen hat, ergaben sich für meine laufende Untersuchung auch keine Möglichkeiten, ihre Effektivität kritisch zu analysieren. Hinzu kommt, daß der Seminarbesuch häufig schon längere Zeit zurückgelegen hat. Bei den im Detail analysierten Fällen ließ sich aber feststellen, daß die Mitarbeiter der in Frage kommenden Vorgesetzten in der Regel keine signifikanten und deutlich erkennbaren Verhaltensänderungen ihrer Vorgesetzten nach der Schulung festgestellt haben. Positiv erwähnte allerdings die Mehrzahl der Schulungsteilnehmer, daß sie durch einen solchen Seminarbesuch, unabhängig von den jeweiligen Lehrinhalten, ihre Führungsaufgabe viel bewußter als vorher wahrnehmen konnten.

5 Organisationstechniken

Von den Organisationstechniken wurden zwei mit in die Untersuchung einbezogen, und zwar die Führungsgrundsätze und die Stellenbeschreibung.

5.1 Führungsgrundsätze

Im September 1986 schreibt Gottschalk in der Zeitschrift ‚Management-Wissen': „Grundordnung und Leitsätze sollen den Managern die Führungsaufgabe erleichtern. Kein größeres Unternehmen scheint ohne sie auskommen zu können". Er stellt gleichzeitig eine Reihe von Kernausagen aus den Führungsgrundsätzen bekannter deutscher Großunternehmen vor.

Die Leitidee ist einfach. In den Unternehmensgrundsätzen werden die Leitlinien für unternehmerisches Handeln festgelegt, aus denen die Führungsgrundsätze abgeleitet werden, die die allgemeinen Regeln für die Zusammenarbeit, Informationen usw. enthalten und die Grundlage für die Führungsorganisation, die Führungsinstrumente und die Personalführung bilden.

Vergleicht man die verschiedenen Kernsätze aus den einzelnen Führungsgrundsätzen, so lassen sich sehr starke Ähnlichkeiten feststellen. Mehr Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten als man geneigt ist, bei den unterschiedlichen Organisationen und Unternehmenskulturen der Unternehmen anzuerkennen.

Als zusammenfassendes Resümee der Untersuchung von 28 Unternehmen, die Führungsgrundsätze eingeführt haben, lassen sich als Anhaltspunkte feststellen:

- Etwa die Hälfte hat sich von der Einführung eine stärkere Motivation der Mitarbeiter und etwa ein Viertel eine Verbesserung des Betriebsklimas und des Führungsverhaltens erwartet.
- Die überwiegende Zahl der Führungsgrundsätze enthält verbindliche Vorgaben für ein bestimmtes Führungsverhalten. Knapp die Hälfte bekennt sich zum Delegationsprinzip, etwa ein Viertel zur Vorgabe von Zielen und fast ein Drittel zu einer Kombination von beiden Formen.
- Der Bekanntheitsgrad der Führungsgrundsätze wird bei den Mitarbeiter in unteren betrieblichen Hierarchieebenen zunehmend geringer.
- Auswirkungen auf das Führungshandeln durch die Einführung von Führungsgrundsätzen sind kaum feststellbar.
- Führungskräfte der unteren Ebenen haben erkennbar Probleme, die abstrakten Regeln in die betriebliche Praxis umzusetzen.
- Bei einem großen Anteil wurden Führungsgrundsätze als unglaubwürdig und im Widerspruch mit dem Verhalten der oberen Führungsebene bezeichnet.
- Die vorgefundenen Schwächen lassen sich auch nicht generell durch Beteiligung von Mitarbeitern beim Aufstellen der Grundsätze oder durch Schulungsmaßnahmen beheben.

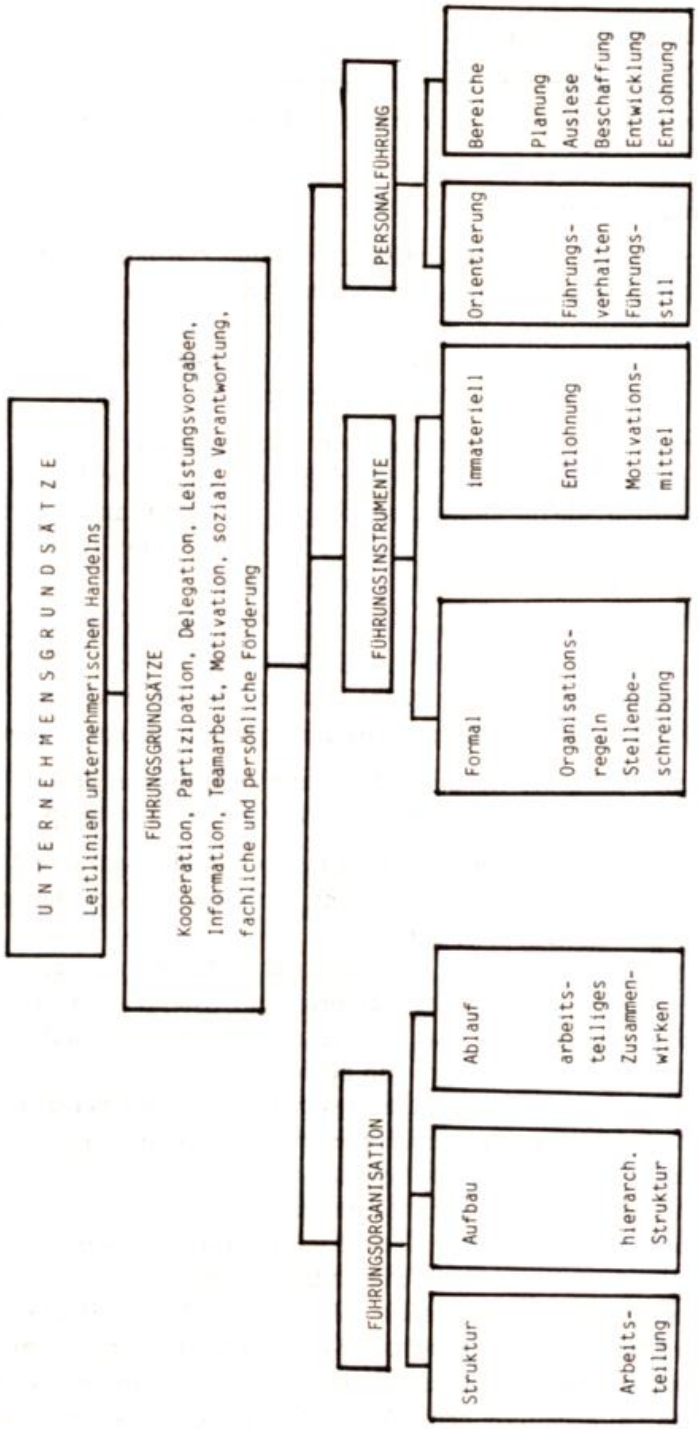


Schaubild 4: Unternehmensgrundsätze

Als Gesamtergebnis läßt sich zusammenfassen:

Tiefgreifendere und dauerhaftere Auswirkungen als geschriebene Leitlinien hat die prägende Vorbildwirkung des Handelns durch das Top-Management.

Als Richtlinien für eine erfolgreiche Einführung von Führungsgrundsätzen können gelten:

— keine engen Vorgaben und keine straffe Reglementierung, sondern eine gezielte und geplante Vorbildwirkung,
— keine Überschwänglichkeit des Sollens, sondern Glaubhaftigkeit des praktischen Handelns in den Aussagen,
— keine Vielfalt in den Ausführungen, sondern Begrenzung und Widerspruchsfreiheit,
— kein Absolutheitsanspruch, sondern Regelungen von Selbstbestimmungs- und Gestaltungsfreiräumen für die Betroffenen,
— kein Regelungsfetischismus, sondern Bejahung von Selbstorganisations- und Selbstgestaltungsfähigkeit von Individuen und Gruppen,
— kein normativ-ethisches, nicht zu erfüllendes Menschenbild, sondern Akzeptanz menschlicher Unzulänglichkeit.

5.2 Stellenbeschreibung

Die Grundidee der Stellenbeschreibung ist ebenso einfach wie vordergründig überzeugend; wenn für jeden Teilbereich im Unternehmen und für jede Stelle, die Aufgaben und Kompetenzen, die Zuständigkeiten und die Verantwortung klar beschrieben und eindeutig festgelegt sind, dann muß sich daraus ein reibungsloses Zusammenarbeiten ergeben. Deshalb wird gefordert, daß jede Stellenbeschreibung aus folgenden Bestandteilen besteht:

a) Instanzenbild mit Angabe der Stellenbezeichnung sowie der Über- und Unterordnungsverhältnisse, einschließlich der Vertretungsregelungen und der Kommunikationsbeziehungen,
b) Aufgabenbild mit Beschreibung der Aufgabenkompetenzen und Verantwortungsbereiche,
c) Leistungsbild mit Angabe der Leistungsanforderung, die an den Stelleninhaber gestellt werden.

Hauptzweck der Stellenbeschreibung ist es, die Zusammenarbeit im Unternehmen sicherzustellen, zur Klärung von Streitfällen beizutragen, als Hilfsmittel zur Beurteilung des Stelleninhabers sowie als Entscheidungsgrundlage bei der Stellenplanung und Stellenbesetzung zu dienen, die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte zu erleichtern usw. Damit soll die Stellenbeschreibung zur Regelung aller irgendwie auftretenden Unternehmensprobleme beitragen. Ob sie dieser Aufgabe gerecht wird, wird meist davon abhängig gemacht, ob es im Einzelfall gelingt,

das statische Element, das jede Stellenbeschreibung in die Organisation bringt, mit der Dynamik der laufenden Veränderungen, die durch zusätzlich neuauftretende Aufgaben unvermeidlich werden, in Übereinstimmung zu bringen.

Je exakter und genauer die einzelnen Bereiche beschrieben werden, um so rascher werden die Festlegungen von der laufenden Entwicklung überholt. Dies um so schneller, je dynamischer ein Unternehmen geführt, je schneller es sich entwickelt und je stärker markt- und gesellschaftliche Kräfte auf das Unternehmen einwirken. Der Änderungsdienst, der als wesentlicher Bestandteil eines jeden Stellenbeschreibungssystems gefordert wird, erfordert Zeit und Kosten.

Beschränkt man sich bei der Abfassung von Stellenbeschreibungen auf relativ wenig detaillierte, allgemein gehaltene, abstrakt formulierte Aussagen, so behalten die Festlegungen zwar für längere Zeit ihre Gültigkeit, haben aber nur noch sehr eingeschränkten Wert als Hilfsmittel zur Strukturierung der Führungsorganisation, sowie als Grundlage für Leistungsbeurteilung zur Stellenbesetzung oder zur Klärung von Kompetenzstreitigkeiten.

Die laufende Untersuchung zeigt, daß fast ausnahmslos alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen irgendwann einmal versucht haben Stellenbeschreibungen einzuführen. Nur in wenigen Ausnahmefällen, bei denen die Anforderungen an die Stellenbeschreibung nicht allzu hoch gestellt wurden, wurde die Aktion auch konsequent durchgeführt. Der Änderungsdienst war überwiegend unvollständig. Meist jedoch wurde festgestellt, daß alle Aktivitäten nach einer kurzen euphorischen Startphase versandet sind.

Der Bekanntheitsgrad des Inhalts der Stellenbeschreibung ist bei den Betroffenen in der Regel gering. Die Frage nach dem Zeitpunkt und dem Anlaß, bei dem die Stellenbeschreibung in der letzten Zeit zur Lösung eines Problems herangezogen wurde, konnte nur vereinzelt beantwortet werden und dann überwiegend in der Form, daß die Stellenbeschreibung als Alibifunktion oder zur Rechtfertigung dienen mußte.

Die Untersuchung zeigt auch deutlich, daß die Stellenbeschreibung, die lange Zeit als das Allheilmittel angesehen wurde, große, arbeitsteilige und als komplexe Organisation zu führen, ihrer Aufgabe vom System her gar nicht gerecht werden kann.

Probleme in einem Unternehmen sind nur in Ausnahmefällen individuelle Probleme eines Mitarbeiters. Wird der Mitarbeiter seinen Aufgaben nicht gerecht, erkennt man dies nicht anhand einer Stellenbeschreibung, sondern nur durch die Personalbeurteilung. Probleme in einem Unternehmen sind in aller Regel Probleme der Zusammenarbeit. Hierfür kann eine Stellenbeschreibung, die auf eine einzelne Stelle fixiert ist, wenig Hilfestellung geben. Als ein besseres organisatorisches Hilfsmittel, wäre das Funktionendiagramm anzusehen.

6 Management-by-Techniken

Diese großen Modewellen wurden begleitet von einer fast unübersehbaren Flut von verschiedenen Management-by-Techniken, die jeweils einen besonderen Aspekt aus dem Führungsbereich herausgreifen und zum Gegenstand einer speziellen Führungstechnik machen. Als die wesentlichsten Techniken sind zu sehen:

- Management-by-Alternatives; keine Entscheidung ohne vorherige Entwicklung von alternativen Lösungsmöglichkeiten, von denen die günstigste auszuwählen ist,
- Management-by-Decision Rules; dem Mitarbeiter sollen zusammen mit den Aufgaben auch verbindliche Entscheidungsregeln in Form einfacher Programme (Entscheidungstabellen) zur Verfügung gestellt werden,
- Management-by-Systems; durch ein System von Verfahrensregeln soll die Zusammenarbeit übersichtlicher gestaltet und systematisiert werden. Hier spielen Managementinformationssysteme, insbesondere auf der Basis elektronischer Datenverarbeitung eine entscheidende Rolle,
- Management-by-Breakthrough; Ziel ist, mit Hilfe einer systematischen Strategie einen durchgreifenden Wandel zu erreichen und abzusichern,
- Management-by-Ideas; wichtig ist die Schaffung eines Leitbildes, an dem sich die Mitarbeiter orientieren,
- Management-by-Results; Konzentration der Produktionsfaktoren auf Marktchancen, die den größten Ertrag abwerfen,
- Management-by-Exception; Führungskräfte konzentrieren sich auf die Ausnahmefälle und delegieren Routinearbeiten,
- Management-by-Innovation; Förderung der Kreativität und der Ideenfindung der Mitarbeiter,
- Management-by-Motivation; Mitarbeiter dadurch motivieren, daß ihre Bedürfnisse und Interessen und Werthaltungen anerkannt und mit den Interessen des Unternehmens verbunden werden,
- Management-by-Control and Direction; Führung durch klare, präzise Anweisung und Kontrolle des Arbeitsergebnisses,
- Management-by-Communication and Participation; Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß, um Fähigkeit und Verantwortungsbereitschaft zu fördern,
- Management-by-Self Control and Example; Führung durch Vorbildwirkung und Appell an die eigene Verantwortlichkeit.

7 Portfolio-Technik und Mehrfaktorenkonzepte

7.1 Portfolio-Technik

Die Abkehr, den Führungserfolg vor allem im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu sehen, begann durch die verschiedenen Basiskonzepte strate-

gischer Planungsinstrumente. Der Vorläufer der verschiedenen Portfolio-Ansätze war das „Produktlebenszyklus-Konzept", wonach für jedes Produkt ein gesetzmäßiger Verlauf der Umsatz- und Absatzentwicklung vorliegt. Produkte durchlaufen nach der Einführungsphase eine Wachstums- und Reifephase, um anschließend in eine Sättigungsphase einzumünden.

Ziel eines Unternehmens muß es sein, eine gute Zusammensetzung von Produkten bzw. Produktgruppen anzustreben, die sich in den verschiedenen Reifestadien befinden. Ergänzt wird dieses Konzept durch die Erfahrungskurve, die auf der empirischen Feststellung basiert, daß eine Zunahme der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produkts ein Sinken der Kosten bewirkt. Die kumulierte Ausbringungsmenge ist umso größer, je höher der relative Marktanteil eines Unternehmens im Verhältnis zu seinen Mitwettbewerbern ist.

Ähnlich dem Grundsatz für die Gestaltung eines Wertpapier-Portefeuille basiert das Portfolio-Konzept der strategischen Unternehmensplanung auf dem Grundsatz der Risikostreuung. Tragende Elemente der Unternehmungspolitik sind die als „strategische Geschäftseinheiten" bezeichneten Produkte oder Produktbereiche.

Entscheidend für die Eingruppierung der „strategischen Geschäftseinheiten" ist das vorhandene Marktwachstum und der relative Marktanteil, den ein Unternehmen hat. Dargestellt in Form einer zweidimensionalen Matrix lassen sich hier vier große Gruppen bilden, aus denen sich dann verschiedene Normstrategien ableiten lassen.

Einprägsam wurden diese vier Gruppen als „Stars", „Melkkühe", „Fragezeichen" und „arme Hunde" bezeichnet.

„Stars" sind die Geschäftsfelder, bei denen eine relativ gute Marktposition und ein hohes Marktwachstum vorliegen. Hier muß das Unternehmen verstärkt investieren, um die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen und die führende Position zu behalten und auszubauen.

„Melkkühe" sind jene Bereiche, bei denen das Marktwachstum nachgelassen hat, das Unternehmen aber eine relativ starke Marktposition besitzt. Entsprechend der Schlußfolgerungen aus der Produktlebenskurve sind hier nur noch Erhaltungsinvestitionen durchzuführen, Neuinvestitionen zu unterlassen und das durch die verdienten Abschreibungen freigesetzte Kapital in andere entwicklungsträchtigere Bereiche zu lenken.

„Arme Hunde" sind die Bereiche, bei denen das Marktwachstum niedrig und die eigene Marktposition schwach ist. Hier lautet die empfohlene Normstrategie, sich aus dem Geschäft ganz zurückzuziehen, keine Neuinvestitionen zu tätigen und bereits vorgenommene Investitionen auslaufen zu lassen.

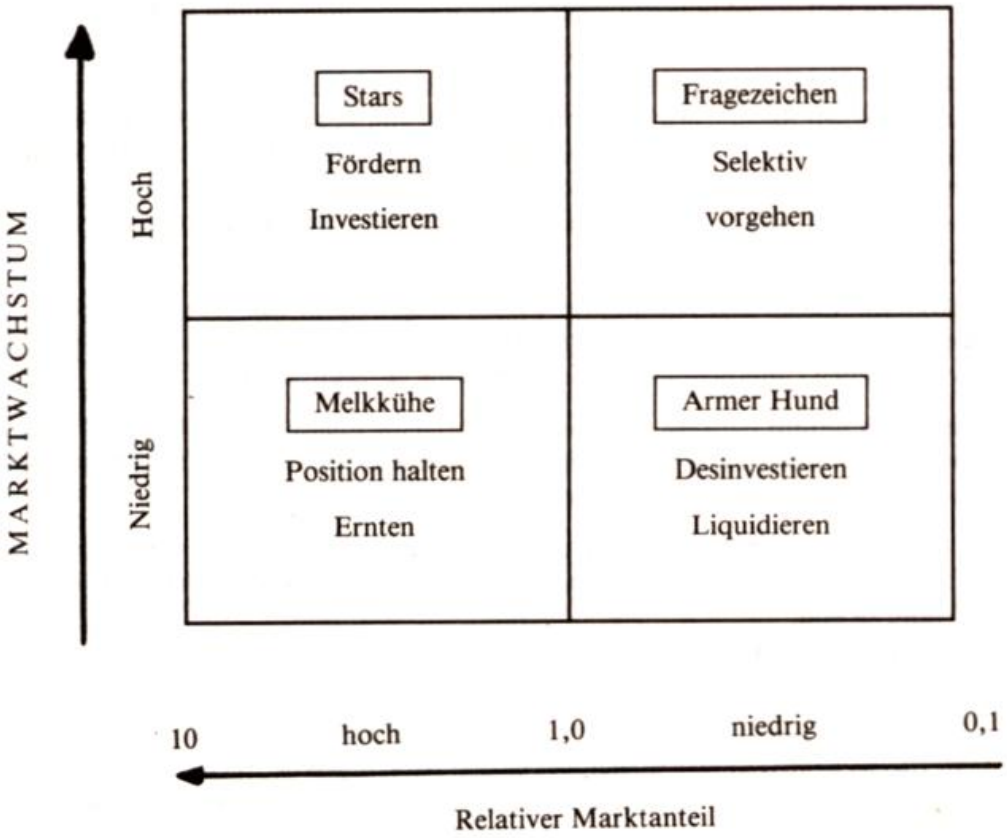


Schaubild 5: Normstrategie im Portfolio-Konzept

„Fragezeichen" sind die Bereiche, bei denen zwar ein starkes Marktwachstum erwartet wird, die eigene Marktposition jedoch schwach ist. Hier steht das Unternehmen vor dem Problem, sich nach einer gründlichen Analyse der Einflußfaktoren für eine der beiden Alternativen zu entscheiden: entweder erhebliche Investitionen und verstärkten Einsatz von Ressourcen, um die eigene relative Marktposition entscheidend zu verbessern oder sich ganz aus diesem Bereich zurückzuziehen.

Verallgemeinerungsfähige Erfahrungen mit diesem Konzept liegen nicht vor. Teilweise werden nicht eingetretene Erwartungen bei der Anwendung von Normstrategien damit begründet, daß das Unternehmen noch nicht den notwendigen Reifegrad im strategischen Denken und Handeln erreicht hat und deshalb die Geschäftsfelder entweder nicht richtig abgegrenzt und/oder nicht exakt im Portfolio-Schema positioniert hat.

In einigen Fällen verhinderten auch ganz natürliche menschliche Reibungswiderstände ein konsequentes Durchsetzen dieser Normstrategien. Vorgesetzte von „Melkkuh-Bereichen" wehren sich nicht selten erfolgreich dagegen, daß ihnen die im eigenen Bereich erwirtschafteten Mittel voll abgezogen und in andere Bereiche, die gegenwärtig weniger ertragsstark sind, investiert werden. Häufig haben sie auch mit Erfolg durchgesetzt, daß die Mittel, die eigentlich in „Stars" investiert werden sollten, als Erweiterungsinvestitionen im eigenen Bereich verblieben.

Zutreffend haben hier Kirsch u.a. darauf hingewiesen, daß jede Strategie eine spezielle Einstellung der Unternehmungsleitung voraussetzt, die zwangsläufig nicht bei allen Unternehmen im gleichen Maße gegeben sein kann.

Obwohl er darauf hinweist, daß viele Faktoren die Identität eines Unternehmens und der leitenden Kräfte bestimmen, beschränkt er sich bei der Betrachtung auf zwei Grunddimensionen, und zwar:

— Einstellung zur Spezialisierung und Generalisierung, d.h. die Neigung, sich auf einen engen Bereich zu konzentrieren oder in vielen Bereichen gleichzeitig tätig zu sein.
— Einstellung zur Veränderung, d.h. mehr konservativ, jede Veränderung scheuende oder progressive, jede Neuerung begierlich aufgreifende Grundhaltung.

Aus diesen beiden Dimensionen lassen sich nach dieser Auffassung neben dem mehr standpunktlosen „Reagierer" fünf Grundverhaltensweisen erkennen:

- Konservativer Spezialist = Verteidiger. Er bewegt sich im angestammten Betätigungsfeld, das er kennt und das ihm vertraut ist. Er neigt dazu, sich auf diesen Gebieten zu spezialisieren und seine Marktposition gegenüber anderen Konkurrenten zu verteidigen.
- Progressiver Spezialist = Innovator. Oberstes Bestreben ist es, einer bestimmten Idee zum Durchbruch zu verhelfen. Ist dieses Ziel erreicht, wendet er sich dem nächsten Ziel zu, ohne sein Feld gegen Nachfolger oder Angreifer zu verteidigen.
- Konservativer Generalist = Risikostreuer. Er ist im Grund genommen ein Verteidiger von mehreren, häufig auch sehr stabilen „Beinen". Er hat eine Vorliebe für Bewährtes, verbunden mit einem starken Absicherungsstreben.
- Progressiver Generalist = Prospektor. Er ist durch eine Art von „Ausbeuteverhalten" gekennzeichnet. Er unterscheidet sich vom Innovator durch die Leichtigkeit, mit der er von einer Idee zur nächsten wechselt. Seine Stärke ist sein Ideenreichtum und seine Schwäche ist die Art des Vorgehens, die in etwa dem eines Glückspielers gleicht.

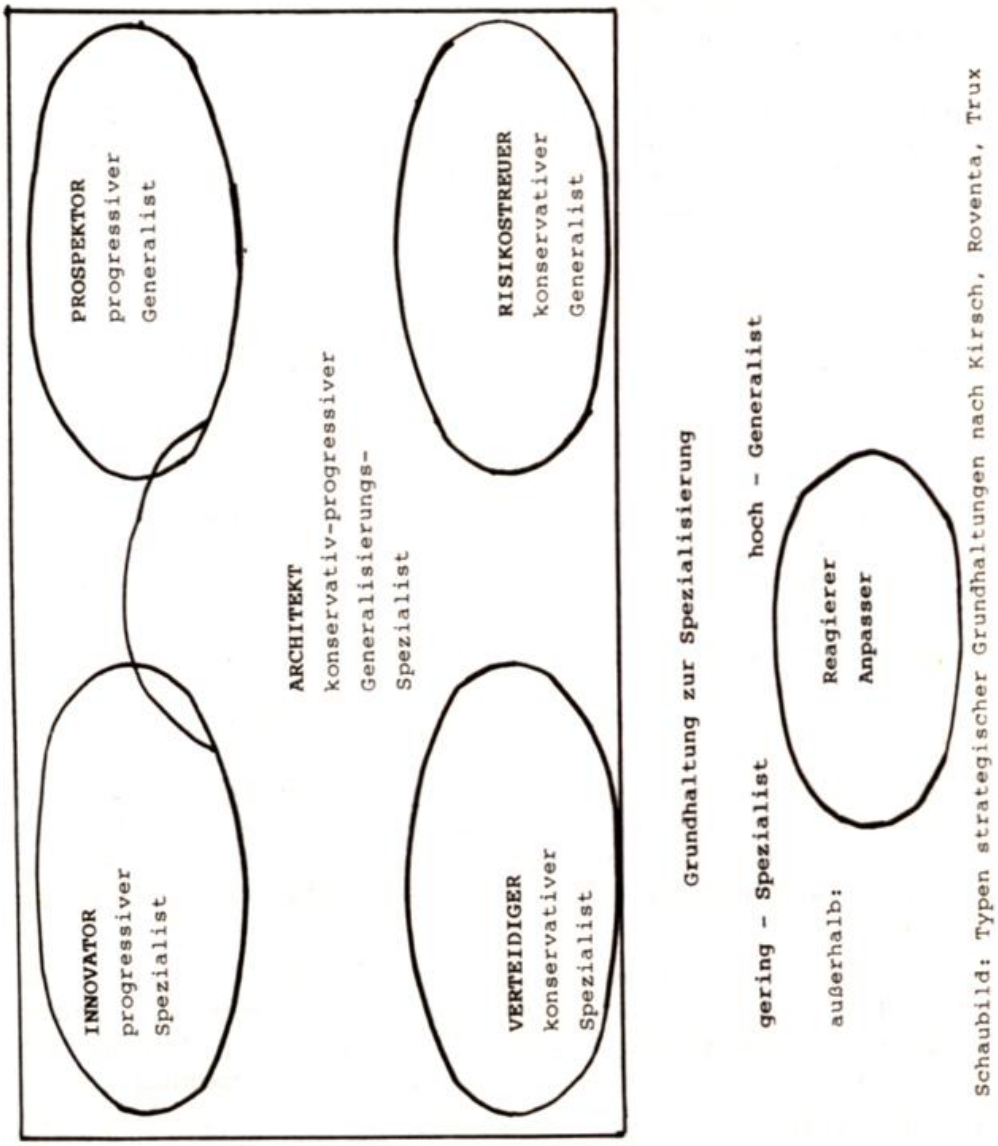


Schaubild: Typen strategischer Grundhaltungen nach Kirsch, Roventa, Trux

Schaubild 6: Typen strategischer Grundhaltungen nach Kirsch u.a.

- Konservativ-progressiver Generalisierungs-Spezialist = Architekt. Er steht in der „goldenen Mitte" beider Grunddimensionen. Er versucht das Gebäude des Unternehmens nach den Vorstellungen von Zweckmäßigkeit, Schönheit und Zukunftssicherheit zu errichten bzw. es durch Um- oder Erweiterungsbauten der bereits eingetretenen oder den vorausschauend erwarteten Veränderungen anzupassen.

Zu recht dürften die Autoren hier feststellen, daß das Portfolio-Konzept im wesentlichen nur für den „Architekten" unter den Unternehmen paßt und daß sich alle anderen Typen vom Verteidiger bis zum Prospektor schwer tun, dieses strategische Konzept überhaupt sinnvoll anzuwenden.

7.2 Mehrfaktorenkonzepte

Zu den neuesten Formen der Mehrfaktorenkonzepte der letzten Jahre zählt das 7-S-Konzept von Pascal/Athos.

Der Unternehmenserfolg ist ihrer Meinung nach vom Zusammenspiel von sieben Faktoren abhängig:

- Structure: die formale Organisationsstruktur, der bewußt gestaltete Organisationsaufbau und Arbeitsablauf.
- Strategy: die Produkt-Markt-Konzeption, die geschlossene, in Teilstrategien aufgelöste Gesamtunternehmensstrategie.
- System: die eingesetzten Instrumente und Methoden der Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Skills: die fachliche Qualifikation und die sozialen Fähigkeiten der Vorgesetzten.
- Style: das Führungsverhalten, das Betriebs- und Organisationsklima.
- Staffing: Formen und Regeln der Stellenbesetzung, der Personalrekrutierung, der Einarbeitung, Beförderung usw.
- Superordinate Goals: das geschlossene Zielsystem abgeleitet aus den übergeordneten Unternehmungszielen.

Peters/Waterman hingegen beabsichtigen nach eigenen Worten zwar keine neue oder vollständige Organisations- oder Führungstheorie zu entwickeln, sondern wollen einige Grundtugenden für erfolgreiches Führen, die ihrer Meinung nach zu wenig beachtet werden, wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken:

- Primat des Handelns, mit dem Drang zur Tat. Probleme nicht zu Tode analysieren, sondern rasch und beherzt anpacken. Ständiges Experimentieren, selbst auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.
- Handeln dicht am Kunden, im permanenten Kontakt zu ihm, gute Qualität zu liefern und besten Service zu bieten.

- Freiraum für eigenständiges Unternehmertum, deshalb kleine operative Einheiten, dadurch Überschaubarkeit und unternehmerischer Einsatz, sowie Entscheidungsfreiheit und Wettbewerb auf den unteren Führungsebenen.
- Produktivität durch den Menschen mit Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Aktivierung ihres Einsatzwillens durch die Beteiligung an den Verbesserungen der Arbeitsabläufe. Durch Motivation aus durchschnittlichen Leuten gute Mitarbeiter machen.
- Sichtbar gelebtes Wertsystem. Keine übertriebenen normativen Wertvorstellungen. Das praktische Vorbild muß Unternehmenswerte wie Qualität, Zuverlässigkeit usw., ebenso wie alle Aktivitäten durchdringen und die Unternehmenstrategie bestimmen.
- Bei der eigenen „Webart" bleiben, durch die Bindung an das angestammte Geschäft, neue geschäftliche Aktivitäten nur dort vornehmen, wo eigenes Know-how fruchtbar eingesetzt werden kann.
- Einfacher und flexibler Organisationsaufbau durch kleine, mager ausgestattete Stäbe. Keine Perfektion der Systeme und Organisationsstrukturen. Vorrang der informalen Kommunikation.
- Straff-lockere Führung, durch eine ausgewogene Mischung zentraler und dezentraler Strukturen soll die Freiheit zur Initiative und für eigene Lösungswege im Rahmen klar definierter Unternehmungsziele unter strikter Wahrnehmung der Führungselemente gewährt werden.

III Unternehmenskultur als tragende Kraft

1 Die Komplexität des Führungsprozesses

Die Ausübung der Führungsfunktion erfolgt in einer komplexen Umwelt, die sich in einem stetigen Wandel befindet. Führung bedeutet nicht autonomes Handeln, sondern sie ist eingebettet in ein System von Fremdbestimmungen durch ein vielfältiges Netz von sozialen Abhängigkeiten, aus denen sich Normen, Regeln, Sachzwänge und Rollenerwartungen ableiten. Das Unternehmensergebnis wird nur zu einem Teil vom Führungsverhalten des Vorgesetzten bestimmt, zum anderen Teil wirken darauf gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und soziale Umweltbedingungen ein.

Das Führungsverhalten selbst ist nicht nur das Ergebnis rationaler Überlegungen und verstandesmäßiger Kontrolle. Es ist auch nicht allein von der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten abhängig, sondern ebenso von der Arbeitsaufgabe und den zur Verfügung stehenden Machtmitteln, die eingesetzt werden können, um Anweisungen zur Durchsetzung zu verhelfen.

Das Verhältnis zum Mitarbeiter ist nicht, wie verschiedene Führungstheorien unterstellen, ein einseitiger Beeinflussungsvorgang, sondern ist das Ergebnis eines

Interaktionsprozesses, bei dem sich je nach den situationalen Gegebenheiten beide, Vorgesetzte und Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise gegenseitig beeinflussen. Dies wird bei einer Reihe von durchgeführten empirischen Untersuchungen deutlich, wo das gleiche Verhalten eines Vorgesetzten von verschiedenen Mitarbeitern sehr unterschiedlich beurteilt wurde.

2 Führung als kompromißbestimmtes Handeln zwischen unverzichtbaren Anforderungen

Die Komplexität des Führungsprozesses zwingt Vorgesetzte zu laufenden Kompromissen zwischen gegenseitigen Anforderungen, die beide unverzichtbar sind und die sich trotzdem gegenseitig ausschließen.

2.1 Auf der Ebene der Organisation

- **Statisches Beharren versus dynamische Entwicklung**

Jede Organisation muß zur Verringerung der Verhaltensunsicherheit ihrer Mitglieder Verhaltensregeln, Normen und Werte entwickeln. Diese sind auf Dauer angelegt. Äußere und innere Einflüsse erzwingen jedoch einen ständigen Wandel, denen sich die Organisation und die sie tragenden Normen anpassen müssen. Damit steht der Vorgesetzte vor der Aufgabe, teils die Einhaltung bewährter Normen zur Sicherung der Zusammenarbeit zu fördern und notfalls auch durchzusetzen, auf der anderen Seite muß er aber auch Veränderungen notfalls gegen den Widerstand und das Beharrungsvermögen der Betroffenen erzwingen und damit Bestehendes teilweise entwerten.

- **Kreativität versus Ordnungsrahmen**

Der Vorgesetzte muß im Interesse der Zusammenarbeit für die Berechenbarkeit der Arbeitsdurchführung und für normgerechte Aufgabenerfüllung sorgen. Damit sind die Mitarbeiter bestimmten Regeln unterworfen. Bestimmte Fähigkeiten werden nur zu bestimmten Zeiten und in ganz bestimmten Situationen benötigt. Eine zu starke Reduzierung des Handlungsraumes schränkt Kreativität und Impulsivität ein. Zu weit gefaßte Regeln lösen die Ordnung auf und machen den arbeitsteiligen Prozeß leicht unkoordinierbar.

- **Kontrolle versus Vertrauen**

Der Vorgesetzte muß seine Arbeitsleistung mit Hilfe seiner Mitarbeiter erbringen. Da er nicht alles selbst erledigen kann, ist er darauf angewiesen, daß jeder Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen eigenverantwortlich handelt. Da er aber davon abhängig ist, daß Vorgaben und festgelegte Pläne zuverlässig einge-

halten werden, kann er seiner Aufgabe nur gerecht werden, wenn er im bestimmten Umfang Kontrollen durchführt.

Zuviele Kontrollen machen den Mitarbeiter unselbständig, zu wenig Kontrollen gefährden Zusammenarbeit und Koordination. Aber Kontrolle ist nicht nur ein Steuerungsinstrument, sondern kann auch als Disziplinierungsmittel und als ein Instrument zur Selbstbestätigung des Vorgesetzten mißbraucht werden.

- **Einzelverantwortung versus Gesamtverantwortung**

Das Delegationsprinzip fordert zwar die Trennung von Handlungsverantwortung für die Mitarbeiter und Führungsverantwortung für den Vorgesetzten. Da sich aber beide Bereiche in der Realität nur sehr schwer trennen lassen, wird in aller Regel der Vorgesetzte auch für Fehler der Mitarbeiter mit verantwortlich gemacht, mit der Folge, daß er sich auch für deren Fehler mitzuständig fühlt. Damit wird der Vorgesetzte in eine Position gedrängt, in der er glaubt, eine Verantwortung übernehmen zu müssen, die er in diesem Umfang gar nicht übernehmen kann.

- **Fachwissen versus Führungswissen**

Aufgrund der vertikalen Arbeitsteilung zwischen Vorgesetzten (Koordinations- und Führungsaufgaben) und Mitarbeitern (Ausführungsaufgaben) wird vielfach behauptet, daß der Vorgesetzte das, was die Mitarbeiter erledigen, nicht so gut kennen müsse wie diese selbst. Seine Aufgabe wäre eine Führungsaufgabe und die liege auf einem anderen Gebiet. Auf der anderen Seite muß aber der Vorgesetzte in der Lage sein, Leistungen der Mitarbeiter kompetent zu bewerten und zu beurteilen. Zu diesem Zweck muß er Einzelheiten und Schwierigkeiten der Arbeitsdurchführung, die Möglichkeit von Fehlern, und die Methoden zur Beseitigung dieser Fehler kennen. Dazu genügt Führungswissen allein nicht. Aber zu starke Beschäftigung mit fachlichem Teilwissen beeinträchtigt den Überblick und damit die Koordinationsaufgabe und Integrationsfähigkeit.

- **Wettbewerb versus Teamarbeit**

Ein arbeitsteiliges Wirtschaften setzt koordinierte Zusammenarbeit voraus. Diese erfordert Bereitschaft zum Kompromiß und die Anerkennung berechtigter Forderungen anderer. In einer wettbewerbsorientierten Gesellschaftsform und bei hierarchisch gegliederten Strukturen stehen Individuen und Gruppen im Wettbewerb um knappe Mittel. Es setzt sich immer derjenige erfolgreicher durch, der dynamischer, klüger, schneller und egoistischer als andere handelt. Genügsamkeit, Hilfsbereitschaft usw. sind Tugenden, die zwar die Zusammenarbeit fördern, jedoch im Wettbewerb um den Aufstieg hinderlich sind.

- **Eigennutz versus Gemeinnutz**

Die These der klassischen liberalen Nationalökonomie, wonach gleichsam eine „unsichtbare Hand" dafür sorge, daß beim Streben nach Eigennutz auch gleichzeitig der größte Nutzen für die Allgemeinheit entsteht, könnte man auch auf das Unternehmen übertragen. Das Streben nach eigener egoistischer Vorteilssicherung (z. B. Streben nach Gehalt, Gewinnbeteiligung usw.) leistet auch einen Beitrag für das Ganze. In der Realität stößt diese These rasch auf ihre Grenzen. Im volkswirtschaftlichen Bereich sind es Monopolrendite, Umweltbelastung usw. Im betrieblichen Bereich führt zu weit getriebenes egoistisches Vorteilsstreben zu einer Abwehrhaltung anderer.

2.2 Auf der Ebene des Verhältnisses Vorgesetzter und Mitarbeiter

- **Persönlichkeit versus Leistungsfaktor**

Entscheidend für Führungsverhalten und Mitarbeiterreaktion ist die Grundeinstellung, wie der Vorgesetzte den Mitarbeiter sieht. Sieht er ihn stärker als Leistungsfaktor, als eine Art Einsatzgröße im Produktionsprozeß oder als soziales Wesen mit all seinen Stärken und Schwächen. Bei einer arbeitsteiligen, leistungsorientierten Organisation darf er keine der beiden alternativen Aspekte vernachlässigen.

- **Individualität versus Normung**

Der Mensch ist als Individuum ein vielschichtiges Wesen. Im Leistungsprozeß des Unternehmens wird jedoch nur ein Teil seiner Persönlichkeit gefordert, nämlich derjenige, der zur Leistungserfüllung notwendig ist. Im Hinblick auf einen reibungslosen Arbeitsablauf müssen sich Individuen einheitlichen Normen anpassen und in ihrem Verhalten und Handeln in den einzelnen Positionen austauschbar sein. Dies zwingt zu einem Verzicht auf Rücksichtnahmen von menschlichen Eigenheiten. Auf der anderen Seite verlangt die Beachtung der Würde des Menschen, daß er in seiner ganzen Persönlichkeit anerkannt wird und Berücksichtigung findet.

- **Leistung versus Zufriedenheit**

Durch die „human relations-Bewegung" war die Einsicht gefördert worden, daß zufriedene Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind. Aber zu hohe Zufriedenheit führt zu Sattheit, Bequemlichkeit und Trägkeit. Bequeme und träge Mitarbeiter sind jedoch meist nicht leistungsorientiert. Ein Vorgesetzter, der Leistung erreichen will, muß seine Mitarbeiter herausfordern und anspornen. Er muß sie unzufrieden machen, da nur aus der Unzufriedenheit heraus ein Streben nach einer Veränderung entsteht.

3 Die Unausweichlichkeit mit der Komplexität zu leben

Die Komplexität der Handlungsbedingungen, die sich aus der Individualität der handelnden Personen ergibt, ist unabänderbar und die Vielfalt der Führungssituationen läßt sich nur in sehr extremen Ausnahmesituationen reduzieren.

Wenn man diese Tatsache akzeptiert, dann kommt man zu der Schlußfolgerung, daß es kein universelles Führungsmodell und kein Organisationskonzept geben kann, das sich als das „einzig richtige" darstellt.

Führungskräfteschulungen, die einseitig auf ein bestimmtes Modell abstellen, verschließen den Blick für die Vielfalt der Handlungssituationen und Handlungsnotwendigkeiten. Um diesem Dilemma zu begegnen, wäre es notwendig, die Kenntnis der Betroffenen, also der Vorgesetzten und der Mitarbeiter, über die Zusammenhänge im Führungsprozeß zu verbessern und ihre Erkenntnis über das gegebene Spektrum von Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Gleichzeitig wäre eine stärkere Sensibilisierung für Situationsgegebenheiten erforderlich.

4 Die individuelle Unternehmenskultur

Von besonderer Bedeutung ist hier vor allem die informal entstandene, nicht bewußt gestaltete Kultur eines Unternehmens oder einer Ogranisation. Überall dort, wo Menschen zusammenwirken, entstehen besondere Formen ihres Zusammenlebens, der Art, wie sie miteinander umgehen und wie sie Probleme lösen. Nur ein Teil dieser Regeln ist bewußt geschaffen, der weitaus größere Teil ist stets ungewollt und ungeplant im Zeitablauf entstanden. Beide Formen, bewußt geplante und gestaltete Struktur, sowie ungeplante und unbewußt gewachsene Kultur, beeinflussen sich gegenseitig und sind untrennbar miteinander verbunden. Sie sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. So wie bei einem Eisberg immer ein Teil unter Wasser ist, so verhält es sich auch bei der Organisation eines Unternehmens im Verhältnis von geplanter, formaler (über der Wasseroberfläche befindlicher) Struktur und der ungeplanten, informell entstandenen (unter der Wasseroberfläche befindlichen) Kultur.

Beide, Kultur und Struktur, stehen in einem unauflöslichen und sich gegenseitig beeinflussenden und durchdringenden Abhängigkeitsverhältnis.

Alle Versuche, einer Organisation bestimmte Strukturen aufzupropfen, die in einem Widerspruch zu den sie tragenden Normen stehen, müssen zu negativen Folgen führen und sind in der Regel zum Scheitern verurteilt.

Auch eine Kultur läßt sich nicht verordnen und durch Geschäftsleitungsbeschluß einführen. Ihre Entwicklung braucht Zeit zum Entstehen. Sie muß wachsen und reifen. Hier liegt der Schlüssel für die oft gehörte Aussage: „Organisationen lernen schwer und vergessen nur langsam". Einflüsse auf die Organisationskultur

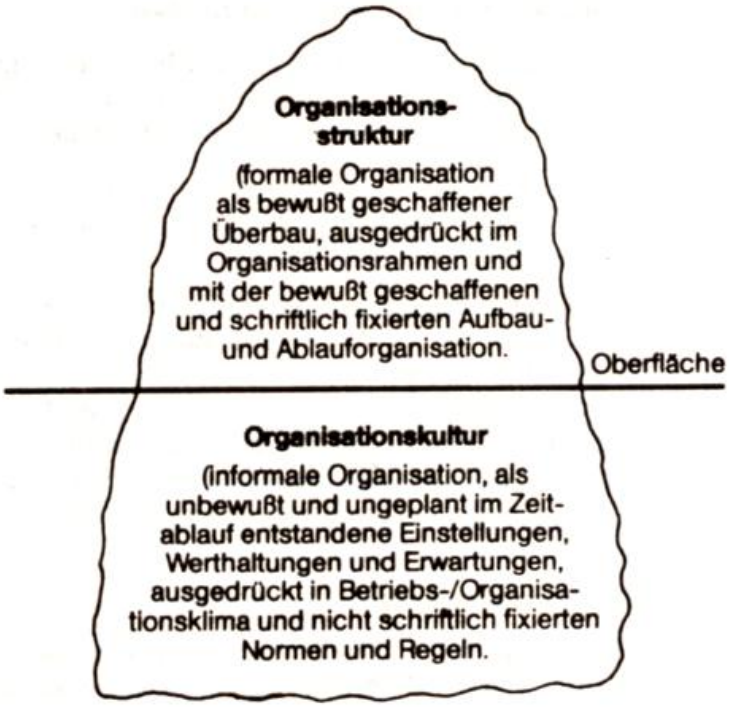


*Schaubild 7: Verhältnis formaler zu informaler Organisation (Organisationsstruktur versus Organisationskultur)**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 20, nach Selfridge und Sokolik, wiederabgedruckt bei Staehle.

zu nehmen, bedarf langwieriger Arbeit und gleicht einem „beharrlichen Bohren dicker Bretter". Erfolg kann aber letztlich nur durch Vorbildwirkung und gezielte Erfahrungsvermittlung erreicht werden.

Lösen kann diese Aufgabe aber letztlich nur derjenige, der die Zusammenhänge, die zur Bildung von kulturellen Normen führen, kennt oder sie zumindest intuitiv erahnt und der weiß oder verspürt, daß diese informellen Erscheinungen eine Organisationskultur prägen und kennzeichnend sind für eine gemeinsame Denkweise und die sie tragende Geistesverfassung sowie der Wertvorstellungen. Damit sind alle informellen Ausprägungen auch raum- und zeitgebunden, und deshalb nicht ohne weiteres übertrag- und transformierbar. Als soziale Phänomene überdauern sie das einzelne Individuum. Als Normen sind sie handlungsbestimmend und verhaltenssteuernd. Ihre Inhalte werden durch Sozialisation (d. h. die Einarbeitung erlernt) und durch Symbole übermittelt.

Hierbei ist es nun sehr schwer, diesen vielschillernden Begriff „Kultur" genau zu beschreiben und so zu definieren, daß aus ihm unmittelbare Handlungsanleitungen abgeleitet werden können.

Der Versuch, die Organisationskultur wenigstens in Ansätzen zu erkennen und zu beeinflussen, wird folgende Faktoren einbeziehen müssen.

- Meinungsbildung und Leitbildbestimmung
  - — Dominanz von einzelnen Personen oder stärkerer Gruppeneinfluß.
  - — Einheitlichkeit oder Kompromisse bzw. von-Fall-zu-Fall-Entscheidungen.
  - — Dauerhaftigkeit der Festlegung oder Unstetigkeit und Unsicherheit.
  - — Werthaltung der meinungsbildenden Personen; eher risikofreudig oder sicherheitsbetont.
- Art des Leitbildes
  - — Grundhaltung; mehr konservativ oder mehr progressiv, mehr liberal-kapitalistisch oder mehr sozial-ethisch.
  - — Art des Menschenbildes; der Mitarbeiter als Produktionsfaktor oder Mitglied der Betriebsgemeinschaft.
  - — Verhältnis zu Lieferanten, Kunden usw. mehr Harmoniestreben oder egoistische Vorteilssicherung.
- Gemeinschaftsbildende Einrichtungen
  - — Vorhandensein oder Wertschätzung von Einrichtungen im Personal- und Sozialbereich wie Kantinen, Firmenzeitung, Betriebsausflüge, Ideen-, Umsatz-, Leistungswettbewerbe, Anreizprogramme, betriebliches Vorschlagswesen usw.
- Planung und Zielorientierung
  - — Unternehmensziele; bekannt und klar definiert oder nur vage Vorstellungen.
  - — Planung; systematisches Vorgehen oder mehr auf Improvisation gestützte ad hoc Entscheidungen.
  - — Zielinhalt; kurzfristiges Gewinnstreben oder mehr langfristige Existenzsicherung.
- Firmenspezifische Bindungen
  - — Personalauswahl; Aufstieg aus eigenen Reihen oder Rekrutierung von außen.
  - — Statussymbole; sehr stark betont oder weniger ausgeprägt.
  - — Schulung und Einarbeitungsprogramme; systematisch ausgerichtet oder kaum praktiziert.
  - — Informale Beziehungen; kaum vorhanden oder stark verhaltensbestimmend.

- Führungsgrundsätze
  - — Autoritätsbasis; mehr funktional oder streng hierarchisch.
  - — Organisationsaufbau; mehr fachbezogen oder sehr stark hierarchisch strukturiert.
  - — Organisationsbeziehungen; stärker formalisiert oder mehr informal.
  - — Willensbildung; mehr direktiv bestimmend oder mehr partizipativ mitbestimmungsorientiert.
  - — Entscheidungsdurchsetzung; einseitiger und detaillierter Befehlsweg oder mehr auf Zielvorgaben ausgerichtet.
- Arbeitsbeziehungen
  - — Arbeitsweise; straff vorgegeben oder Rahmenvorgabe mit Ermessensspielraum.
  - — Informationsbeziehungen; mehr aufgabenbezogen oder stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter.
  - — Kontrolle; mehr autoritäre Fremdkontrolle oder mehr Selbstkontrolle.

IV Widerspruchsfreie Unterordnung unter eine Leitidee

Die Aufzählung der die Unternehmungskultur bestimmenden Faktoren wird nie vollständig sein, da die Zahl der Einflußfaktoren zu groß ist. Berücksichtigt man diesen Umstand, so wird man zu dem Ergebnis kommen, daß es für die Zukunft nicht darauf ankommen kann, neue Führungsmodelle zu entwickeln, sondern vielmehr darauf, die Bedingungen herauszuarbeiten und durch empirische Studien abzusichern, unter denen der eine oder der andere Führungsansatz angemessen oder erfolgversprechend ist.

Unternehmen werden zu prüfen haben, welche Führungs- und Organisationsgrundsätze in dieses Schema passen und Beratern wird es obliegen, nicht mehr nur in ihre „Kisten mit Patentrezepten" zu greifen und anzubieten, was sich unter ganz anderen Umständen in der Vergangenheit bewährt hat. Zukünftig werden Berater vor einem Vorschlag in einem größeren Umfang Vorfeldstudien betreiben müssen, um das Umfeld des Unternehmens kennenzulernen. Unternehmer werden für den hierfür erforderlichen höheren Aufwand Verständnis zeigen müssen.

Wichtig wird noch sein, daß Berater ein stärkeres Gefühl für die Bedeutung der informalen sozialen Strukturen und die unterschwelligen in keiner Stellenbeschreibung und in keinem Organisationsplan niedergelegten Strömungen eines Unternehmens entwickeln müssen. Seminarreferenten und Lehrbuchautoren werden ihre Modellvorschläge differenzierter, abgewogener und zurückhaltender vortragen müssen. Nicht mehr abstrakt-theoretische Hypothese und Modelle, die auf einem vermeintlich idealen Menschenbild und einer idealen Organisa-

tion aufbauen, sind gefragt. Auch muß über die typologisierende Betrachtung hinaus der Weg zu einer kritischen Analyse gefunden werden.

Das Beispiel der Anamnese des Arztes, der sich durch ein Explorieren der Krankengeschichte ein Bild vom Zustand des Patienten macht, ist hier nicht weit hergeholt. Im Rahmen einer Anamnese eines Unternehmens sind vor allem die spezifischen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, wobei die Risiken und Chancen mit einzubeziehen sind. Man darf hier nicht mehr in Normstrategien allgemeiner Patentrezepte stecken bleiben. Ein Unternehmen ist ein arbeitsteiliges Gebilde, das aus Funktionseinheiten besteht. In Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen ist es nur lebensfähig, wenn es durch ein aufeinander abgestimmtes Ineinandergreifen der einzelnen Funktionen, also durch einen Synergieeffekt aktive Energiebilanz erzielt.

Das Schaubild eines Räderwerkes macht dies deutlich.

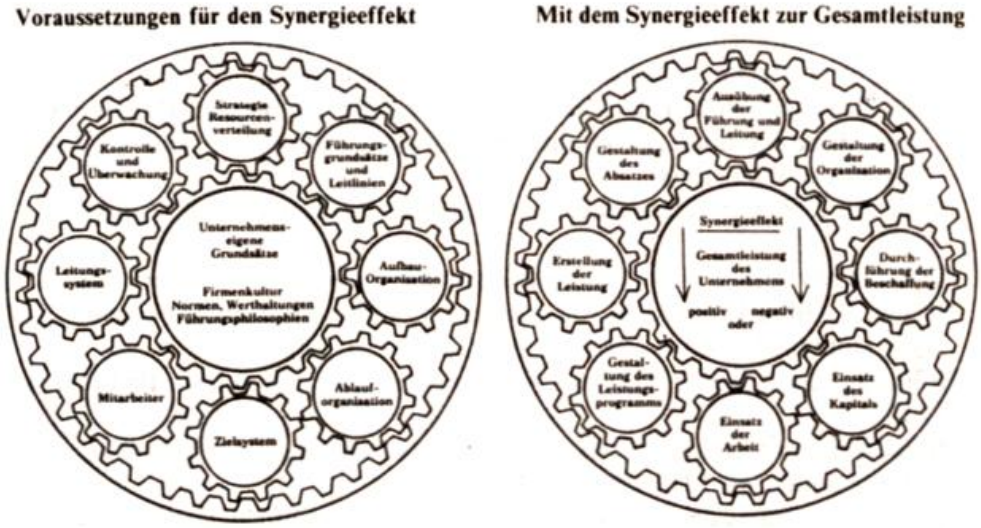


Schaubild 8: Räderwerk

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Ein Bauwerk ist mehr als Baumaterial, Arbeitsstunden und Geräteeinsatz. Voraussetzung aber ist ein reibungsloses Ineinandergreifen aller notwendigen Teilbereiche. Wenn nur eines dieser „Räder" nicht richtig bemessen ist, führt dies sowohl zu Reibungswiderständen, als auch zu Verlusten. Die mangelhafte Funktion eines Teilbereiches kann nicht durch das bessere Funktionieren eines anderen Bereiches kompensiert werden, genausowenig wie in diesem Getriebe ein kleineres Rad nicht durch den größeren Durchmesser eines anderen ausgeglichen werden kann.

Voraussetzung für den Synergieeffekt und für das reibungslose Zusammenwirken ist, daß alle Teilbereiche sich widerspruchsfrei einer Leitidee unterwerfen. Alle diese Teilbereiche sind gleichrangig und müssen miteinander abgestimmt sein. Jeder Teilbereich übt auf die anderen einen Einfluß aus und wird gleichzeitig von ihnen beeinflußt.

Diese Zusammenhänge erklären auch die Ursachen für den hohen Anteil von Fehlschlägen bei nahezu allen Führungsmodellen und Organisationskonzepten. Sie setzen meist nur an einem Teilbereich an. Interdependenzen zwischen den einzelnen Teilbereichen wurden häufig entweder nicht erkannt oder dort, wo sie erkannt wurden, nur unzureichend berücksichtigt.

V Literaturverzeichnis

Bisani, Fritz: Was ist Führung in den achtziger Jahren? In: Eichholz/Sterner (Hrsg.): Unternehmenserfolg sichern. Frankfurt 1984, S. 15ff.

Bisani, Fritz: Personalführung, 3. Aufl. Wiesbaden 1985

Blake, R. R./Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter. Eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf-Wien 1968

Ferguson, I. R. G.: Management by Objectives in Deutschland, Frankfurt u.a. 1973

Fiedler, Fred, E.: A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967

Hersey, P./Blanchard, K. H.: Management of Organisationals Behavior; Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N. J. 1977

Höhn, Reinhard/Böhm, Gisela: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1977

Höhn, Reinhard/Böhm, Gisela: Der Weg zur Delegation der Verantworung im Unternehmen, Bad Harzburg 1973

Humble, J.: Praxis des Management by Objectives, München 1972

Knebel, H./Zander, E.: Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984

Knebel, Heinz/Schneider, Helmut: Taschenbuch zur Stellenbeschreibung 2. Aufl. Heidelberg 1978

Knebel, H./Schneider, H.: Taschenbuch für Führungsgrundsätze, Heidelberg 1983

Odiorne, G. S.: Management by Objectives, München 1980

Pascale, Richard, T./Athos, Anthony, G.: The Art of Japanese Management, New York 1981

Peters, Thomas, J./Waterman, Jun. Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg 1984

Raidt, Fritz: Die Konstruktion der Wirklichkeit, in: Management Wissen, Jhg. 1985, Heft 2, S. 72—82; Heft 3, S. 78—84; Heft 3, S. 86—95

Reddin, W. J.: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München 1977

Töpfer, Armin/Zander, Ernst: Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmerpraxis, Frankfurt 1981

Zander, Ernst: Taschenbuch für Führungstechnik, 6. Aufl. Heidelberg 1982

Zander, Ernst/Töpfer, Armin: Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt 1981

Zander, Ernst/Florek, Th.: Das Organisationsklima als Einflußfaktor auf ausgewählte personalwirtschaftliche Aspekte, München 1985

Zander, Ernst: Führung in den 80er Jahren, Freiburg 1980

Zander, Ernst: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 2. Aufl. Freiburg 1982

Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe, 3. Aufl. Heidelberg 1982

Vorstellungen zur Personalführung im Wandel der Zeit

Dr. Hans Peter Kolzen, München

Übersicht Seite

I Vorbemerkung

Der Verfasser hat über 1 1/2 Jahrzehnte aus unmittelbarer Nähe die umfangreiche, praktische, theoretische und wissenschaftliche Arbeit des Jubilars auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik verfolgen und z. T. als dessen Mitarbeiter an deren Ausgestaltung aktiv mitwirken können. Der folgende Beitrag soll zum einen deutlich machen, welche Grundauffassungen Zander zur Personalführung vertritt und zum anderen darlegen, in welchem Maße und in welche Richtungen im Zeitablauf Veränderungen in den Vorstellungen der Personalführung bei ihm eingetreten sind. Hierfür soll in erster Linie auf die Bücher, Broschüren, Vorträge und sonstige Veröffentlichungen zurückgegriffen werden, die der Jubilar in so beachtlichem Umfang publiziert hat.

Dabei soll der Begriff der Personalführung im engeren Sinne verwendet werden, sich also auf solche Konzepte beschränken, die im allgemeinen in Leitlinien über Führung und Zusammenarbeit, Führungsgrundsätzen oder Führungsbausteinen für einzelne Unternehmen oder eine ganze Unternehmensgruppe zusammenge-

faßt werden. Nicht eingegangen werden soll auf die eng mit den Führungsvorstellungen verknüpften Beurteilungs- und Entlohnungssysteme sowie auf die Arbeits- und Leistungsbewertung, für die Zander ebenfalls umfangreiche Veröffentlichungen vorgelegt hat.

II Personalführung als zeitunabhängige Aufgabe

Andere Menschen zu führen, sie bei ihren Aktitiväten in bestimmte Richtungen zu leiten, sie so einzusetzen, daß gewisse, vorher festgelegte Ziele erreicht werden, dies sind keine Aufgaben, die erst in unserer heutigen Zeit entstanden sind.

Die Führungsaufgabe stellt sich vielmehr von dem Zeitpunkt an, an dem Menschen miteinander lebten und dieses Zusammenleben zur Vermeidung eines Chaos in eine gewisse Ordnung gebracht werden mußte.

Zander selbst hat Beispiele herausgearbeitet, in denen bereits in früheren Jahrhunderten die Frage der Führung anderer Menschen und die dabei anzuwendenden Prinzipien beschrieben wurden[1]. Auf einige dieser von ihm dargestellten Beispiele soll kurz eingegangen werden.

Als wohl ältesten Beleg für die Umschreibung von Führung und Delegation von Aufgaben führt Zander das Alte Testament (Mose 2, 18) an. „Und das Volk stand um Mose her von Morgen bis zum Abend. Als aber sein Schwiegervater alles sah, was er mit dem Volk tat, sprach er: „Was tust du mit dem Volk? Warum mußt du ganz allein da sitzen, und alles Volk steht um dich her vom Morgen bis zum Abend? ... Es ist nicht gut, was du da tust. Du machst Dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit Dir ist. Das Geschäft ist Dir zu schwer, du kannst es allein nicht ausrichten ...

Sieh dich unter dem ganzen Volk um nach redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig sind und dem ungerechten Gewinn Feind. Die setze über sie als Oberste von Tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, daß sie das Volk allezeit richten. Nur wenn es eine größere Sache ist, sollen sie dies vor Dich bringen, alle geringeren Sachen aber sollen sie selbst richten. So mach dir's leichter und laß sie mit dir tragen."

Zander leitet hieraus eine Art biblisches Organigramm ab, das Moses als Führer an der Spitze sieht, dem ein Assistent, mehrere Berater in Stabsfunktion und einige Führungskräfte in direkter Linie unterstellt sind[2]; eine klare Zuordnung auf mehrere hierarchische Führungsebenen sorgt dafür, daß Moses sowohl von Führungs- als auch von Sachaufgaben entscheidend entlastet wird.

Als Beispiel aus einem späteren Jahrhundert zitiert Zander, was der Heilige Benedikt über die Entscheidungsfindung — Bestandteil eines jeden modernen Kon-

zeptes zur Führung — niedergeschrieben hat[3]: „Die Brüder sollen zur Beratung herbeigezogen werden. Sooft im Kloster eine vielseitige Angelegenheit zu entscheiden ist, rufe der Abt die ganze Klostergemeinde zusammen und lege selbst dar, worum es sich handelt. Und er höre den Rat der Brüder an, überlege dann bei sich und tue, was nach seinem Urteil das Nützlichste ist ... Handle es sich aber um weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters, so ziehe er nur die Älteren zu Rate." Aus diesen Ausführungen wird der noch heute aktuelle Grundsatz deutlich, daß zur Entscheidungsvorbereitung vor allem bei komplexen Problemen alle diejenigen herangezogen werden und einen Beitrag leisten sollen, die aufgrund ihrer Sachkenntnis zur Entscheidung beitragen können. Hierbei soll die Funktion oder auch die hierarchische Stellung völlig außer acht gelassen werden. Allerdings kann — so die Regel des Ordensmannes — die Entscheidung selbst keinesfalls auf den größeren Kreis der Berater verlagert werden; hierfür ist in klarer Abgrenzung der Verantwortung der vorgesetzte Abt allein zuständig. — Ein Grundsatz, der auch heute noch im Sinne einer exakten Abgrenzung der Verantwortlichkeit in den allermeisten Führungsleitlinien Bestand hat.

Der Heilige Benedikt äußert sich darüber hinaus auch sehr dezidiert zu Fragen der gerechten Behandlung der einem Abt unterstellten Mönche sowie zur Beurteilung, die Lob, Tadel oder auch härtere Maßnahmen bis zur Ausschließung nach sich ziehen können.

Zander folgert aus diesen umfangreichen Ausführungen, daß man schon fast von einem geschlossenen System, von einer Art von Führungskonzept sprechen könne, das in den Benediktus Regeln niedergelegt sei[4].

Schließlich verweist Zander als Beleg für die These, daß Personalführungsgrundsätze bereits in früheren Jahrhunderten ihre Wurzeln haben, auf den militärischen Bereich; er macht deutlich, daß die militärische Führung sich auch in früheren Zeiten keinesfalls auf die beiden Komponenten „Befehl und Gehorsam" beschränkte, sondern daß von jeher in besonderen Situationen auch der selbständig entscheidende, selbst die Verantwortung für seine Untergebenen und für sich übernehmende, notfalls auch der gegen ausdrückliche Befehle handelnde Vorgesetzte gefragt war. Es wird Friedrich der Große zitiert, der anläßlich der Beförderung eines Offiziers ausführte: „Ich habe ihn zum General gemacht, damit er weiß, wann er nicht zu gehorchen hat."

Zusammenfassend kann anhand dieser Ausführungen, die noch um eine Vielzahl weiterer Beispiele ergänzt werden könnten, mit Zander sicherlich die These bestätigt werden, daß sich mit Fragen der Führung, der Leitung und des Einsatzes anderer Menschen bereits viele herausragende Persönlichkeiten in früheren Jahrhunderten befaßt haben.

Immer stand dabei — ausgesprochen oder implizit — als anzustrebendes Ergebnis im Mittelpunkt der Betrachtung, durch die Festlegung bestimmter Verhaltensnormen die Leistung der zu führenden Menschen im Hinblick auf das zu erreichende Ziel zu verbessern, die Effizienz zu erhöhen; dabei war und ist es gleichgültig, ob diese Ziele nun im kirchlich-religiösen, im militärischen oder im betrieblichen Bereich lagen.

Insofern kann die Personalführung zeitunabhängig umschrieben werden:

„Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamen Denken und Handeln untereinander und mit dem Führenden gebracht werden"[5]. Oder anders ausgedrückt: „Führen heißt Menschen von einer Idee überzeugen und sie befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln zu transferieren"[6].

Zander selbst schließlich definiert Führung als „persönliche Einflußnahme auf das Verhalten anderer zur Realisierung bestimmter Ziele, die in der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen, Durchführen und Kontrollieren von Entscheidungen und deren Auswirkungen liegen"[6a].

Diese Umschreibung des Begriffes der Führung ist nicht nur — wie schon dargelegt — zeitunabhängig; sie ist auch nicht beeinflußt von den gesellschaftlichen Systemen, in denen das Phänomen des Einsatzes anderer Menschen auftritt. Gleich, ob — wie bei den oben angeführten Beispielen — die Führungsproblematik in früheren Jahrhunderten lag oder ob in der Gegenwart über Führung in unterschiedlichen Gesellschaftssystemen, seien sie kapitalistischer, sozialistischer oder kommunistischer Art, gesprochen wird, das Führungsziel bleibt gleich: Die Erreichung eines hohen, möglichst verbesserten Leistungsergebnisses der geführten Menschen.

III Die Abhängigkeit der Grundsätze der Personalführung von den geistig — gesellschaftlichen Grundhaltungen

So unabhängig die Ziele der Personalführung von den Zeitumständen und den Gesellschaftssystemen sind, so stark werden die Grundsätze der Personalführung, die konkreten Führungsmethoden selbst von diesen beiden Faktoren geprägt. Jeder Epoche mit ihren jeweiligen gesellschaftlichen Verhaltenssgrundlagen ist ein bestimmter Führungsstil und ein bestimmtes betriebliches Führungsverhalten zuzuordnen. Ein erster Überblick ist der folgenden Darstellung zu entnehmen[7], in der — sicherlich leicht schematisiert — Gesellschaftsepochen und die Ausprägungen der betrieblichen Führung untereinander verknüpft werden.

Gesellschaftliche Verhaltensgrundlagen				
Epoche	Mittelalter	Industriealisierung	Drittes Reich	Heute
Kriterien	Handwerk Zünfte	ungelernte Fabrikarbeiter	Führerprinzip	Freiheitliche Grundordnung
Verhalten	traditional	revolutionär	Personenkult	soziale Persönlichkeit

Betriebliches Führungsverhalten				
Führungsstil	patriarchalisch familiär	militärisch organisatorisch	charismatisch Befehlsmacht	partnerschaftliches Verhalten
Fehlverhalten	Verstöße gegen familiäre Ordnung	Befehlsverletzung	Beleidigung des Führers	Mißachtung von Gruppennormen
Führungssysteme	autoritäre Führungssysteme			Kooperative demokratische Führungssysteme
Führungsziel	Leistungsgehorsam			Kritische Leistungskreativität

Abb. 1: Gesellschaftsepochen und betriebliche Führung

Führungsstil / Kriterien	autoritär	bürokratisch	patriarchalisch	kooperativ	Laissez-faire
Die Beschäftigten werden betrachtet als	Maschinen	anonyme Faktoren	Kinder	Mitarbeiter	isolierte Individuen
Autorität und Macht des Vorgesetzten wird hergeleitet von	Hierarchie	Apparat	Vater	persönliches Können und Aufgabe	Mitarbeiter
Entscheidungen werden getroffen durch	Befehl	schriftliche Anweisungen und Vorschriften	anordnende Aufklärung	Anhören und Überzeugen der Mitarbeiter	Abstimmungen
Die Information geht aus	von der Spitze	formelle Wege, überwiegend von oben nach unten	wohlwollend von oben	von oben, von unten, auch Quer- und Schräginformation	zufällig
Aufsicht und Kontrolle	Totalkontrolle	durch Berichte und schriftl. Überprüfungen	nach Gefühl	durch den Vorgesetzten	Selbstkontrolle
Schwerpunkt der Motivation	Angst	Anweisungen und Vorschriften	Abhängigkeit	Bürger im Betrieb	Freiheit
Anwendungsgebiet	Diktaturen	starre Verwaltungen	Gutshof	moderne Unternehmen und Verwaltungen	Forscherteams

Abb. 2: Kriterien der Führungsstile

Auf die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Führungsstil einerseits und den jeweiligen regionalen, politisch-gesellschaftlichen Gegebenheiten andererseits weist auch Zander hin[8], ohne allerdings zwingende Verknüpfungen feststellen zu können. Er beschränkt sich vielmehr darauf, die in der Realität — der gegenwärtigen und der vergangenen — festzustellenden Stile der Personalführung zu umschreiben und die Unterschiede und Abgrenzungen an Hand einer Reihe von Einzelkriterien herauszuarbeiten. Zander faßt diese Überlegungen in Abbildung 2 zusammen[9].

Wenn diese Grundüberlegung richtig ist, daß die konkrete Ausgestaltung von Führungsgrundsätzen abhängig ist vom Zeitgeist, dann muß dies nicht nur für die jeweils größeren Epochen (Mittelalter, Industrialisierung, Drittes Reich usw.) gelten; vielmehr müßten auch innerhalb dieser z. T. ja sehr lang anhaltenden Perioden Differenzierungen in den Grundsätzen der Personalführung festzustellen sein. Welche Entwicklungen lassen sich in diesem Sinne in den Überlegungen Zanders zur Führungsfrage bis zum heutigen Tage feststellen?

IV Stationen der Vorstellungen zur Personalführung bei Zander

1 Der Grundgedanke der Humanität

Als Konsequenz der oben dargelegten Abhängigkeit des Stils der Personalführung von den geistig-gesellschaftlichen Grundhaltungen kann in unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung im Prinzip nur ein partnerschaftliches, ein kooperatives Führungssystem praktiziert werden.

Mit der Verabschiedung des Grundgesetzes hat der Einzelne die Möglichkeit, sich auch im betrieblichen Bereich auf die Grundrechte zu berufen. „Die Würde des Menschen ist unantastbar", heißt es in Art. 1 GG. Und der Art. 2 GG spezifiziert weiter: „Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsgemäße Ordnung oder das Sittengesetz verstößt". Und schließlich stellt Art. 20 fest, daß alle Menschen in der Bundesrepublik in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat leben.

Doch mit dem Hinweis auf die demokratische Grundordnung und auf die Möglichkeit für jeden, die Grundrechte in Anspruch nehmen zu können, ist über die konkrete Ausprägung des in den Betrieben praktizierten Führungsstils noch nichts gesagt. Zum einen ist es immer noch möglich, daß einzelne Vorgesetzte oder auch ein ganzes Unternehmen an einem überkommenen, autoritären Führungsstil festhalten, zum anderen sind die Spielarten einer kooperativen Personalführung so vielgestaltig und vielschichtig, daß es schon einer exakten Um-

schreibung der Führungsprinzipien und -grundsätze bedarf, um die jeweilige Ausprägung des kooperativen Führungsstils erkennen zu können.

Die konkreten Vorstellungen Zanders zur Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen beschränkten sich von jeher nicht auf die Effizienzsteigerung als alleinige Zielsetzung; vielmehr war es so, daß Zander, abgeleitet aus seinem demokratischen Grundverständnis und sicherlich geprägt von sehr persönlichen Erlebnissen im Zusammenhang mit den Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegsereignissen, von Anfang an den Gedanken der Humanität in seine Überlegungen und Vorstellungen zur Personalführung einbezog.

Ihm war es zu wenig, daß eine verbesserte Personalführung ausschließlich die Leistungssteigerung, den Produktivitätsanstieg zum Ziel haben sollte; für ihn stand mindestens gleichgewichtig der von der Führung betroffene Mitarbeiter im Mittelpunkt; das Unternehmen sollte von der aufgrund veränderter Personalführung verbesserten Wirtschaftlichkeit profitieren, sicherlich, mindestens ebenso aber sollten die Mitarbeiter hinzugewinnen, indem sie als Partner, als selbständig handelnde und immer mehr Aufgaben und Verantwortung übernehmende, vollwertige Teile des Unternehmens anerkannt würden.

Dies kommt bereits in der — bezeichnenderweise — von der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)" 1958 herausgegebenen Dissertation Zanders zum Ausdruck[10]; dort heißt es im Vorwort:

„Verfasser und Herausgeber sind sich darin einig, daß der Begriff der Partnerschaft — auch und gerade in seiner Anwendung auf das betriebliche Leben — umfassender ist, als er vielfach verstanden wird. So ist die Beteiligung der Mitarbeiter am materiellen Erfolg des Betriebes oder des Unternehmens nicht ohne weiteres identisch mit dem, was wir unter Partnerschaft verstanden wissen wollen, und eher als deren Folge denn als deren Ursache anzusehen. Das Wesen der Partnerschaft liegt vor allem in dem gegenüber früheren Zeiten sich deutlich wandelnden Stil des Zusammenwirkens von Trägern verschiedener Funktionen, aber gleicher Menschenwürde an einer gemeinsamen Aufgabe. „Der Partnerschaft liegt die elementare Erfahrung zugrunde, daß wir zu unseren Mitmenschen nicht wie Subjekte zu Objekten stehen, sondern daß sie unentbehrliche, notwendige Gegenspieler im Prozeß unseres Handelns sind (Fr. Oetinger)."

Dieser Grundgedanke zieht sich wie ein roter Faden auch durch Zanders Veröffentlichungen in den nächsten Jahrzehnten. So formuliert er 1971 bei der Einführung von Führungsgrundsätzen bei den Hamburgischen Electricitäts-Werken sehr anspruchsvoll und den Grundgedanken noch auf den politischen Bereich ausweitend:

„Wir wollen mit diesem Führungssystem zur Lösung des großen Problems beitragen, das sich in der Politik, im Staat, in der ganzen Welt stellt: eine Synthese

zu finden zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanität, und wenn es uns gelingen sollte, mit unserem Führungssystem auf diesem Wege etwas weiterzukommen, dann haben wir nicht nur unserem Unternehmen, unseren Mitarbeitern einen großen Dienst geleistet, sondern langfristig gesehen, sogar unserem Volk. Denn an diesem Problem, eine Synthese zu finden, die befriedigend und zukunftsweisend ist, werden sich wahrscheinlich in folgenden Jahrzehnten viele Dinge entscheiden, die bei uns heute zwischen Ost und West nur politisch gesehen werden"[11].

Wiederum fast 1 Jahrzehnt später heißt es 1979 in den von Zander mitgetragenen Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma-Gruppe: „Wir sind überzeugt, daß ein kooperativer Führungsstil den heutigen Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit am besten gerecht wird. Mit einem kooperativen Führungsstil erreichen wir wirkungsvolle, von Verantwortung getragene, zielgerichtete Leistung und persönliche Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter".

Damit dürfe die doppelte Zielsetzung, Humanität und Rationalität, die Zander von Beginn seiner Arbeit auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik an mit seinen Vorstellungen zur Personalführung verfolgt hat, deutlich geworden sein.

Zu fragen ist nun, wie sich diese mit der Personalführung verfolgten Zielsetzungen bei ihm konkret in Führungsgrundsätzen, Führungsleitlinien oder Führungssysteme niedergeschlagen haben.

2 Führungsvorstellungen zu Anfang der 70er Jahre

Die Hamburgischen Electricitäts-Werke (HEW) hatten 1967 zum ersten Mal „einfache" Führungsgrundsätze veröffentlicht[12], die 1969 unter Mitwirkung von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern erweitert und 1972 unter Einbeziehung gesammelter Erfahrungen unter Federführung von Zander als dem zuständigen Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen neu herausgegeben wurden.

Schon die Gliederung dieser Führungsgrundsätze macht deutlich, daß diese Vorstellungen zur Personalführung in einem bestimmten Zeitraum entwickelt wurden. Die Hauptkapitel sind überschrieben mit:

I. Pflichten der Vorgesetzten
II. Pflichten der Mitarbeiter
III. Führungsmittel
   A. Zielsetzung
   B. Stellenbeschreibung und Entscheidungsbefugnis
   C. Information

D. Aufsicht und Erfolgskontrolle
E. Anerkennung und Kritik
F. Stellvertretung
G. Aufträge und Weisungen
H. Linien- und Stabsfunktion

Die formal und auch inhaltlich stark ausgeprägte Anlehnung an das von Höhn Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre entwickelte Harzburger Modell ist nicht zu übersehen[13]; dieses erste und bekannteste geschlossene Konzept für die Menschenführung und Betriebsorganisation, das in der Bundesrepublik nach Beendigung des Krieges entstand, als man nach neuen Formen der Führung suchte, prägte über Jahre hinweg die Vorstellungen der Firmen über Führungsgrundsätze; es entstanden in einer Vielzahl von Unternehmen Führungskonzepte, die inhaltlich nahezu identisch waren und kaum firmenspezifische Ausprägungen enthielten; dies ist ein weiterer Beleg dafür, daß die Ausprägung und Ausformulierung von Führungsleitsätzen ohne den Einfluß des jeweiligen Umfeldes, ohne Berücksichtigung der jeweiligen gesellschaftspolitischen Diskussion nahezu nicht vorstellbar ist.

Diese starke Adaption Harzburgischen Gedankengutes wurde bei den Hamburgischen Electricitäts-Werken auch keineswegs geleugnet. Zum einen hatten viele Führungskräfte an Veranstaltungen unter der Leitung von Höhn teilgenommen und hatten die dort kennengelernten Ideen in den Prozeß der Erarbeitung und Diskussion der Führungsgrundsätze mit eingebracht.

Zum anderen sah man in einigen Modifikationen des Harzburger Modells durchaus die Tendenz zu selbständigen Entwicklungen. Zander führte bei der endgültigen Vorstellung der Führungsgrundsätze vor dem Vorstand und den leitenden Mitarbeitern aus:

„Was unterscheidet nun unser System von anderen Systemen, z. B. dem Harzburger Modell? Einmal: Der Grundsatz, daß Arbeiter und Angestellte bei uns gleichgestellt sind, findet auch Ausdruck in unserem Führungssystem. Ein weiterer Punkt ist: Harzburg schafft eine Extra-Organisationsstelle, eine neue Abteilung, die das System einführt. Wir wollen dies in die Verantwortung des jeweiligen Vorgesetzten legen ... Wir haben auch die Stellenbeschreibungen stark vereinfacht und die uns sehr kompliziert und manchmal sehr theoretisch erscheinende Aufteilung für den Stabs-, Linien- und Dienstleistungsbereich weggelassen. In den Punkten Dienstweg und Information weicht auch einiges ab von dem Harzburger Modell ... Die Stellenbeschreibung ist unter den Hilfsmitteln der Kern. Damit steht und fällt das System“[14].

Man sieht, daß aus heutiger Sicht die unternehmensindividuellen Modifikationen am Harzburger Modell nicht sehr wesentlich waren. Deswegen mußten sich

die Führungsgrundsätze der HEW dann auch ab Mitte der 70er Jahre die Kritik gefallen lassen, die von vielen Seiten am Harzburger Modell geübt wurde.

So wurde zwar grundsätzlich begrüßt, daß mit der von Harzburg forcierten Einführung von Stellenbeschreibungen die Transparenz über Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten im Unternehmen erhöht wurde; die zu starre und formalistische Handhabung dieses Instruments, das keine Rücksicht auf personenspezifische Belange und Besonderheiten nehme und eine ausschließliche Organisation „ad rem" vorsehe, die zudem nur mit Zustimmung der Unternehmensspitze angepaßt werden könne, wurde als zu statisch, zu starr und zu mechanistisch kritisiert. Diese Handhabung würde den betrieblichen Gegebenheiten nicht gerecht und führe zu bürokratischem Formalismus[15]. Hinzu käme, daß zu detaillierte und starre Funktionsabgrenzungen das Abteilungs- und Ressortdenken fördere und die Gefahr verstärkt würde, Entscheidungen aus der jeweiligen Sicht des Stelleninhabers zu treffen, ohne die bereichsübergreifenden Belange ausreichend zu berücksichtigen.

Überhaupt, so lautet weiter die Kritik, werde der Mitarbeiter in nicht ausreichendem Umfang an Entscheidungsprozessen beteiligt. Zwar sei es richtig, statt der früher häufig üblichen Einzelaufträge dem Mitarbeiter nunmehr einen festen Aufgabenbereich einzuräumen; dieser umfasse aber vielfach nur die operativen und repetitiven Aufgaben und stelle den Mitarbeiter daher in der Regel nicht zufrieden[16]. An übergeordneten Entscheidungen könne er nur im Rahmen von sehr formalisierten Mitarbeiter- und Dienstbesprechungen teilnehmen, die zur Darlegung seiner Auffassung, nicht aber zu offenen Diskussionen führten[17]. Dahinter stehe beim Harzburger Modell ein Menschenbild vom Mitarbeiter, das stark von Mißtrauen gekennzeichnet sei. Deswegen seien auch die Instrumente der Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle (Prüflisten, Kontrollpläne etc.) so stark ausgebaut, während andererseits der Hinweis auf eine Selbstkontrolle, die in zunehmenden Maße Fremdkontrolle überflüssig machen könne, völlig fehle.

Mit diesem Stichwort wird noch auf einen weiteren Mangel des Harzburger Modells hingewiesen; nämlich die fehlenden motivatorischen Aspekte: dies beginne bereits bei den Zielsetzungen für die einzelnen Aufgabenbereiche, die von oben vorgegeben und nicht etwa gemeinsam erarbeitet oder vereinbart würden; dieser ungenügende Integrationsgrad der Mitarbeiter setze sich fort in den formalisierten Formen der Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und schlage sich endlich in den — getreu dem Leninschen Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" — perfektionierten Überwachungsregeln nieder.

Aus dieser Grundeinstellung heraus fehle auch jeder Hinweis, wie durch gezielte Förderung der Kreativität der Mitarbeiter die Innovation vorangetrieben werden könne; die sozialpsychologischen Motivstrukturen auf das Verhalten der Mitarbeiter würden völlig vernachlässigt.

All dies — so lautet das zusammenfassende Urteil — mache das Harzburger Modell zu einem den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werdenden Führungssystem. Es sei zu bürokratisch und statisch und könne sich nicht flexibel genug auf die verschiedenen Phasen in der Entwicklung einer Unternehmung und die sehr unterschiedlichen Motivstrukturen der Mitarbeiter innerhalb eines Betriebes einstellen[18].

Sachlich mag aus heutiger Sicht ein großer Teil der Kritik am Harzburger Modell berechtigt sein; nur gilt es zweierlei zu berücksichtigen. Zum einen muß jedes System gerechterweise aus seiner Zeit heraus beurteilt werden. Tut man dies, dann muß man zugestehen, daß die Harzburger Überlegungen in ihrer Zeit die ersten und die einzigen waren, die ein geschlossenes, in sich logisches Gedankengebäude zur Personalführung vorzuweisen hatten, das darüber hinaus noch den Vorzug hatte, mit dem Kerngedanken der verstärkten Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung voll dem Trend zur Emanzipation der Mitarbeiter zu entsprechen. Insofern muß dem Harzburger Modell sicherlich eine verdienstvolle Vorreiterrolle zuerkannt werden.

Zudem muß auch festgestellt werden — ohne dies ausdiskutieren zu wollen —, daß das Harzburger Modell im Laufe der Jahre nicht stehengeblieben ist, sondern von Höhn und seinen Schülern weiterentwickelt wurde; insofern stößt ein Teil der Kritik zumindest heute ins Leere.

Welche Konsequenzen Zander aus dieser Kritik am Harzburger Modell und damit auch an den Führungsgrundsätzen der Hamburgischen Electricitäts-Werken gezogen hätte, wenn er noch über die Mitte der siebziger Jahre hinaus dem Vorstand dieses Unternehmens angehört hätte, kann nicht mit Sicherheit gesagt und soll hier auch nicht spekulativ beantwortet werden.

Fest steht jedoch, daß im Jahre 1979 die Reemtsma-Gruppe, der Zander seit 1975 als Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen angehörte, „Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit" veröffentlichte. Wie sahen diese Personalführungsgrundsätze aus und wie unterschieden sie sich von den oben skizzierten Vorstellungen der HEW, formal und inhaltlich?

3 Führungsvorstellungen zu Anfang der 80er Jahre

Die Differenzierung zu den Vorstellungen der 70er Jahre kommt eigentlich schon in der Überschrift zum Ausdruck. Während dort sehr straff, sehr bestimmend, sehr apodiktisch von „Führungsgrundsätzen" gesprochen wird, die kaum eine Abweichung zulassen, wird hier der Begriff der „Leitlinien" verwendet. Er wurde bewußt gewählt, um die Variationsbreite und die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation bei der Bestimmung des Führungsverhaltens durch die einzelne Führungskraft zum Ausdruck zu bringen.

Hier wird bereits deutlich, wie der Zeitgeist auch auf die Führungsvorstellungen durchgeschlagen hat. Der Individualismus ist in den 70er Jahren gewachsen. Der einzelne und vor allem die Führungskraft möchte sich nicht mehr in ein bestimmtes Schema pressen lassen und in ein enges Korsett von Vorschriften eingebunden sein; er möchte — innerhalb eines gewissen Rahmens — entsprechend seiner Individualität frei gestalten und entscheiden können.

Diesen Vorstellungen kommt der Begriff — und natürlich auch der Inhalt der Leitlinien der Reemtsma-Gruppe entgegen. „Leitlinien nennt die Vorgabe eines Handlungsrahmens und stellt damit eine Absage an jede bürokratische Zwangsvereinheitlichung dar. Leitlinien sind andererseits keine Rezeptsammlung, der man bei Bedarf und nach Belieben Einzelfallösungen entnehmen könnte"[19]. Eher sind sie mit Leitplanken einer Autobahn vergleichbar. Sie verhindern, daß ein Fahrzeug völlig von der Bahn abkommt bzw. daß eine Führungskraft in ihrem Führungsverhalten extreme Positionen einnimmt. Allerdings kann — um in diesem Bild zu bleiben — die Führungskraft sehr wohl individuelle Ausprägungen in ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern aufweisen. „Normalverhalten" würde der mittleren Spur der Autobahn entsprechen, besonders fortschrittliche Führungskräfte müßten die Überholspur einnehmen, während konservativere Führungskräfte für einige Zeit sogar auf der Standspur verharren könnten; nur Geisterfahrer, die in eine völlig andere Richtung wollen, läßt auch das System der Leitlinien nicht zu. An diesem Gedanken wird auch deutlich, daß in die Führungsleitlinien die in der Fachliteratur geführten Diskussionen um die „situative Führung" Eingang gefunden haben[20]. Der Spielraum der Leitlinien — dies kommt vor allem auch in dem eng mit den Leitlinien verknüpften Trainerleitfaden zum Ausdruck — ist so, daß je nach der Situation, in Abhängigkeit

— von dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe
— von der Strukturiertheit der Problemstellung
— vom Ausmaß der Fähigkeiten der Mitarbeiter
— von deren Einarbeitungsstand
— von der zur Verfügung stehenden Zeit
— von den Einstellungen der Führungskraft und anderen Faktoren mehr

die Ausprägung des kooperativen Führungsstils unterschiedlich sein kann. Dies bedeutet, daß der Umfang und das Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen nicht einheitlich für das gesamte Unternehmen festliegt, sondern von Ressort zu Ressort, von Bereich zu Bereich oder gar von Abteilung zu Abteilung durchaus variieren kann.

Auch dies unterscheidet die Führungsleitlinien von den sehr viel starreren, früheren Führungsgrundsätzen; diese Berücksichtigung individueller Gegebenheiten, diese Schaffung von Flexibilität im Personalführungskonzept wäre wiederum

nicht wahrscheinlich gewesen, wenn nicht der generelle Trend zu einem größerem Ausmaß an Flexibilität in der Gesellschaft festzustellen gewesen wäre[21]. Auch hier wird noch einmal die Abhängigkeit der Führungskonzepte von den generellen gesellschaftlichen Entwicklungen deutlich.

Der zweite Grundgedanke — in dieser Form auch neu gegenüber den früheren Führungsgrundsätzen — kommt in dem bereits in der Überschrift verwendeten Begriff der Zusammenarbeit zum Ausdruck. „Die Leitlinien begnügen sich nicht damit, Führungsleitlinien sein zu wollen. Sie stellen vielmehr zugleich Maximen der Zusammenarbeit dar. Damit wird die gelegentlich noch anzutreffende Beschränkung auf die Führungskräfte als Adressaten verlassen. Die Leitlinien wenden sich an alle und zwar an die Mitarbeiter nicht nur als Objekte des Führens, sondern als Subjekte der Kooperation. Die Leitlinien nennen demzufolge auch Beispiele für die verlangte Zusammenarbeit. So fordern sie etwa die Bereitschaft, für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung einzustehen oder Führungskräfte über wesentliche Entwicklungen, Vorgänge und Entscheidungen zu informieren. Die Kooperationsmaxime verlangt ferner, daß Entscheidungen von allen Mitarbeitern loyal vertreten werden, gleichgültig, ob sie diesen Entscheidungen zugestimmt haben oder nicht. Schließlich gehört in diesem Zusammenhang die Forderung, die Mitarbeiter müßten — was ihre eigene Weiterbildung angeht — auch an sich selbst arbeiten und zusätzliche Belastungen auf sich nehmen“[22].

Auch diese Gedankengänge sind nicht unbeeinflußt von den sonstigen Überlegungen im gesellschaftlichen Bereich entstanden. In den alten Führungsgrundsätzen hatten sie — jedenfalls in dieser Form — noch keinen Eingang gefunden.

Besonders wird der Unterschied zwischen den beiden Führungskonzeptionen natürlich deutlich, wenn man einen Vergleich der Inhalte vornimmt. Es würde zu weit führen und den vorgegebenen Rahmen sprengen, jetzt die „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ ausführlich darstellen zu wollen. Einen Überblick geben jedoch auch schon die Kernsätze der kooperativen Führung, die den Einzelerläuterungen zusammenfassend vorangestellt sind. Diese Kernsätze kommen zu folgenden Aussagen:

Ziele

Wir wollen den Erfolg für unser Unternehmen. Erfolg ist nur durch zielgerechtes Handeln erreichbar.

Jeder muß die Ziele seines Handelns kennen und sich für ihre Verwirklichung einsetzen.

- Ziele festlegen — Anfang der gemeinsamen Arbeit.

Delegation
Wir wollen an der Lösung der betrieblichen Aufgaben mitarbeiten, jeder an seinem Platz.
Jeder soll möglichst selbständig arbeiten und entscheiden. Aber auch Verantwortung tragen.

○ Verantwortung übertragen — Herausforderung für uns alle.

Information
Wir wollen offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit.
Das setzt bei Arbeitsteilung und Delegation ausreichende Information voraus.

○ Informieren — Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Entscheidung
Wir wollen klare, verbindliche und zielgerichtete Entscheidungen. Das verlangt Koordination und Zusammenarbeit unter Mitwirkung aller, die sachliche Beiträge leisten können.

○ Entscheidung treffen — Zusammenarbeit sicherstellen.

Kontrolle
Wir wollen den selbständig handelnden, eigenverantwortlichen Mitarbeiter.
Zur Ergebnisbewertung ist Kontrolle notwendig. Sie ist Information und Hilfe zugleich.

○ Kontrollieren — Ergebnisbewertung und Hilfe.

Beurteilung
Wir wollen jeden Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend einsetzen.
Das setzt Beurteilung voraus. Hierauf bauen auch Anerkennung und Kritik auf.

○ Beurteilen — Anerkennung und Kritik.

Fördern
Wir wollen leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter.
Dazu gehören Förderung und Unterstützung, wo immer es möglich ist.

○ Fördern und helfen — Leistungskraft stärken.

Schon hieraus wird deutlich, daß die Leitlinien der 80er Jahre „offener", individueller, weniger starr und instrumental sind und nicht so betont von „Pflichten der Mitarbeiter" und von Anforderungen wie „der Vorgesetzte hat, er soll, er muß, er darf nicht" sprechen, wie das noch bei den Führungsgrundsätzen zu Anfang der 70er Jahre der Fall war. Die Tatsache, daß offensichtlich ein „Wertewandel" von den Pflicht- und Akzeptanzwerten weg hin zu den Werten stattgefunden hat, die unter der Überschrift „Selbstentfaltung" zusammengefaßt werden können, ist eben auch an den Führungsvorstellungen nicht spurlos vorübergegangen[23].

4 Führungsvorstellungen vor dem Übergang auf die 90er Jahre

Inzwischen sind seit der Formulierung der oben dargestellten Leitlinien der Reemtsma-Gruppe mehr als sieben Jahre vergangen. Welche gesellschaftlichen Veränderungen hat es in diesem Zeitraum gegeben? Müßten die Führungsleitlinien schon heute angepaßt, modifiziert werden, um diesen Veränderungen gerecht zu werden? Welche Veränderungen in den gesellschaftlichen Grundhaltungen stehen für den Rest der 80er Jahre zu erwarten und wie werden diese sich auf die Personalführungsvorstellungen zu Beginn der 90er Jahre auswirken?

Zander hat seine Überlegungen zu dem Komplex der eingetretenen Veränderungen in einem Vortrag unter dem Titel „Mehr Realismus in der Führung" im Jahr 1984 in 7 Thesen zusammengefaßt[24]:

These 1: Der allgemeine Wertewandel in unserer Gesellschaft hat auch die Unternehmen erfaßt und beeinflußt das Denken und Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften.

These 2: Die Abstände in der Hierarchie werden geringer; bloße formale Autorität findet immer weniger Anerkennung.

These 3: Erfolgsorientierte Führungskräfte mit optimistischer Grundeinstellung sind heute schwerer zu finden als früher.

These 4: Die Förderung der Flexibilität wird zum Schlüsselproblem jeder Führung.

These 5: Die Aufstellung von Führungsgrundsätzen allein bewirkt nichts; die bedürfen stets situationsgerechter Anwendung.

These 6: Führungskräfte stehen im Spannungsfeld der Sozialpartner; in wirtschaftlich angespannten Zeiten wird ihre Positionsbestimmung schwieriger.

These 7: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat in unserer Sozialordnung ihren festen Platz. Prüfstein jeder Mitbestimmung ist die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft.

Wenn man die Frage beantworten will, welche dieser in den Thesen 1—7 umschriebenen Entwicklungen am stärksten die künftigen Führungsvorstellungen verändern werden, so kommt man an einer Wertung und Gewichtung der einzelnen Thesen nicht vorbei.

Der in These 1 angesprochene Wertewandel weg von den Pflichtwerten und dem damit verbundenen hohen Stellenwert der Arbeit hin zu einer stärkeren Betonung der Freizeit- und Selbstentfaltungswerte ist sicherlich über Jahre hinweg eingetreten und wird sich auch noch in der Zukunft fortsetzen; dies ist aber wohl nur ein evolutionärer Prozeß und nicht von der Dramatik und Plötzlichkeit, die

uns die z. T. sehr aufgeregte publizistische Auswertung einreden wollte. Hinzu kommt, daß unter dem Eindruck der wirtschaftlichen Probleme und der damit verknüpften Arbeitslosigkeit eine zunehmende Rückbesinnung gerade bei einem Teil der Jugend auf die alten, traditionellen Werte stattfindet[25].

Auch die in These 3 angesprochene Verweigerungshaltung eines Teils der Führungskräfte scheint ihren Höhepunkt überschritten zu haben. Jedenfalls dürften dem Unternehmen auch in Zukunft Führungskräfte — zumindest in ausreichender Anzahl — zur Verfügung stehen. Beide in den Thesen 1 und 3 angesprochenen Entwicklungen dürften in der Zukunft daher wohl nur einen unbedeutenden Einfluß haben.

Eine zentrale Bedeutung für künftige Personalführungsaspekte wird dagegen der Flexibilität (These 4) zukommen. Die zum Teil dramatischen, immer kurzfristiger eintretenden Veränderungen im technischen, aber auch ökonomischen und sozialen Bereich zwingen Führungskräfte und Mitarbeiter zu ständigen gravierenden Anpassungen. Daher muß alles getan werden, um diese Flexibilität zu fördern (Weiterbildungsmaßnahmen, persönliche Förderung und Unterstützung) und flexibilitätshemmende Institutionen und Maßnahmen (z. B. starre Arbeitszeiten, zu einengende, zu detaillierte Stellenbeschreibungen) abzubauen. Hierzu zählt auch die in These 2 von Zander angesprochene zurückgehende Bedeutung von hierarchischer Autorität sowie die in Zukunft in allen Konzepten sicherlich noch stärker zu betonende Führung unter Beachtung der jeweiligen spezifischen Situation (These 5). Die situationsangepaßte Führung stellt höhere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, sie ist jedoch geradezu ein Paradebeispiel für die Forderung nach mehr Flexibilität.

Daß Führungskräfte zukünftig noch mehr Flexibilität — vor allem auch im sozialen Bereich aufweisen müssen (vergl. These 6) — ist eine allgemein anerkannte Erkenntnis. So wird z. B. von Forschungen an der Universität Genf über einen Anforderungskatalog für die Führungskräfte der 90er Jahre berichtet; unabdingbar sei danach im Profil des „neuen" Managers sein Gespür für ethische und moralische Wertvorstellungen und gesellschaftliche Verhaltensweisen, vor allem müsse er auch die Veränderungen in der Gesellschaft auf diesen Gebieten rechtzeitig erspüren und berücksichtigen können. Und schließlich — so werden andere Forschungsergebnisse dargestellt — dürfe die Intuition „nicht länger als Feind allen rationalen Verhaltens" betrachtet werden. Das Zeitalter der rationalistischen, zahlengläubigen Manager neigt sich scheinbar seinem Ende zu — gefragt ist wieder der Mann oder die Frau mit „Visionen"[26].

Schließlich wird bei der Neuabfassung von Führungskonzepten der Ansatz Berücksichtigung finden müssen, der unter dem Stichwort „Vierdimensionale Führungs-Konzeption" eine stärkere Zukunftsorientiertheit bei der Führung for-

dert[27]; es ist sicherlich richtig, daß dieser logische Ansatz in der Vergangenheit nur in ungenügendem Maße Beachtung gefunden hat.

V Schlußbemerkung

Wie nun die einzelnen, oben aufgezeigten, voraussichtlichen Entwicklungen konkret bei der Formulierung künftiger Führungsvorstellungen berücksichtigt werden, läßt sich nicht exakt vorhersagen; dies kann nur jedes Unternehmen für seine spezifische Situation und die jeweilige Zielsetzung, die mit solchen Leitlinien verfolgt werden sollen, selbst entscheiden. Sicher scheint jedoch zu sein, daß auf absehbare Zukunft die Grundgedanken einer kooperativen Führung als Kern solcher Führungskonzepte erhalten bleiben; die Ausprägungen im einzelnen dürften jedoch stärker noch als früher durch die gesellschaftlichen Entwicklungen geprägt werden.

Letztlich wird es so sein, daß — wie C. Northcote Parkinson es einmal ausgedrückt hat — jede Generation die Geheimnisse des Führens neu entdecken und dabei — so ist hinzuzufügen — auch jeweils neu einen Ausgleich zwischen Humanität und Rationalität finden muß. Man wird davon ausgehen können, daß Zander auch in der Zukunft seinen Beitrag hierzu leisten wird.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

1 Zander/Grabner/Knebel/Pillat; Führungssysteme in der Praxis, Heidelberg 1972, S. 39ff.; im folgenden zitiert als Führungssysteme.
2 Führungssysteme, a.a.O., S. 41.
3 Führungssysteme, a.a.O., S. 42.
4 Die Benediktus Regel, herausgegeben von P. Basilius Steigle OSB, Beuron 1963.
5 Neumann, K. H.; Optimal führen, Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, Heidelberg 1970, S. 19.
6 Jollikofer, L.; Führung in Armee und Wirtschaft, in: Industrielle Organisation, 1970, S. 321.
6a Zander, E.; Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980, S. 13ff.
7 Pause, W.; Der Wandel in der heutigen Führungsphilosophie; Gedanken zu Personalfragen, Jan. 1986, 16. Blatt, S. 3.
8 Führungssysteme, a.a.O., S. 36.
9 Führungssysteme, a.a.O., S. 37.
10 Zander, E.; Werkszeitschrift und Gewerkschaft, in Untersuchungen und Berichte, Veröffentlichungen der AGP, Reihe 1, Heft 1, o.J., wahrscheinlich 1958.
11 Führungssysteme, a.a.O., S. 178.
12 Zander, E.; Taschenbuch für Führungstechnik, 4. Aufl., Heidelberg 1974, S. 158ff.
13 Höhn, R.; Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1974.
14 Führungssysteme, a.a.O., S. 177.
15 Guserl, R., Hofmann, M.; Das Harzburger Modell, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 159ff.
16 Vergl. Bleicher, K., Meyer, E.; Führung in der Unternehmung, Hamburg 1976, S. 231f.

[17] Ruhleder, R. H.; Führungstechniken für Vorgesetzte, München 1979, S. 58.

[18] Schreyögg, G., Braun, W.; Zu den Grundsätzen der „Führung im Mitarbeiterverhältnis" — Eine Analyse des Harzburger Modells, WiSt Heft 2, Februar 1976, S. 54f.

[19] Glaubrecht, A.; Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter, in: Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt 1982, S. 29. Glaubrecht war Mitglied der Reemtsma-Arbeitsgruppe zur Erstellung der Führungsleitlinien.

[20] Kühn, R.; Die situativ-kooperative Führung als Instrument der Organisationsentwicklung — zugleich ein Beitrag zum „Reifegrad", in: Zander/Reineke, Führungsentwicklung, Heidelberg 1981, S. 67ff.

[21] Vergl. zur Flexibilität Zander, E.; Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980, S. 48ff.

[22] Glaubrecht, H.; a.a.O., S. 31.

[23] Zum Wertewandel vergl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.; Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München 1984; siehe auch Zander, E.; Wertewandel der Arbeit, Herausforderung für die Wirtschaft, in: Betriebsberater 1985, S. 1545ff.

[24] Zander, E.; Mehr Realismus in der Führung, in: Neue Entwicklung bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984, S. 95ff.

[25] Vergl. „Die Phase von „Null Bock" ist vorbei"; Blick durch die Wirtschaft vom 14. 10. 86.

[26] Demmer, Ch.; Intuition ist wieder gefragt, in FAZ v. 15. 8. 1986.

[27] Dreyer, H.; Vierdimensionale Führungs-Konzeption, in Personalführung 3/85.

Wie man miteinander umgeht
— Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze —

Rosmarie Fiedler-Winter, Hamburg

Übersicht Seite

Niemand wird müde, seinen Nutzen zu suchen. Nutzen aber gewährt uns eine naturgemäße Tätigkeit. Werde also nicht müde, deinen Nutzen zu suchen, indem du anderen Nutzen gewährst.

Marc Aurel

I Faktoren einer Unternehmenskultur

1 Geschichtliche Entwicklung der Unternehmenskultur

Kultur entsteht aus Verhaltensweisen, und diese wiederum beeinflussen auch die Einstellung, die eine Gesellschaft zu jenen Kräften entwickelt, die ihr Arbeit geben. Das sind in erster Linie Unternehmen, große, mittlere und kleinste Firmen.

Die Betrachtung und Einschätzung dieser Unternehmen sowohl von jenen, die in ihnen beschäftigt sind, als auch von ihrer Umwelt, ist das Echo darauf, was die Urteilenden über ein Unternehmen wissen. In der Regel kommt dabei auch zum Ausdruck, welche Funktion der Firma von ihrer Führung zugedacht wird. Könnte man diese Verschiedenartigkeit sichtbar machen, würde sich daraus eine Bilderbuchkette bunter Eindrücke ergeben.

Wir nehmen heute an, daß zu Beginn der Industrialisierung die Mehrzahl der Unternehmensleitungen ihre „Fabrik" lediglich als Objekt des Geldmachens angesehen hat. Dennoch gab es bereits vor mehr als 100 Jahren Beispiele von Unternehmen, die nach ganz anderen Gesichtspunkten geleitet wurden. Denken wir an Ernst Abbe bei Zeiss, der bereits 1891 eine Unternehmensverfassung aufstellte, die vielen selbst heute unerreichbar scheint, sind darin doch feste Relationen zwischen Arbeitslöhnen und Spitzengehältern angesetzt worden. Oder vergegenwärtigen wir uns die Einstellung von Robert Bosch, der nach Zeiss zu Anfang dieses Jahrhunderts in seiner Firma den 8 Stundentag eingeführt hat, während auch in den Industriestaaten 9—10 Arbeitsstunden noch die Norm war und eine Arbeitsschutz-Gesetzgebung sich erst abzeichnete.

In beiden Unternehmungen hat sich das, was wir heute Unternehmenskultur nennen, ganz erheblich von der Vielzahl anderer Fabriken unterschieden. Sie bewiesen, daß Entwicklungen nie geradlinig, sondern immer überlappend auftreten, und sie bestätigen mit historischem Nachdruck die inzwischen auch von modernen Wissenschaftlern immer wieder vertretene These, daß der Mann an der Spitze für die Kultur seines Hauses von grundsätzlicher Bedeutung ist. Heinz Dürr, Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG und Chef der AEG hat das gesprächsweise einmal in die Worte gefaßt: „Ein Unternehmen ist eine sensible Angelegenheit. Alles richtet sich nach dem ersten Mann aus. Wenn der sagt, Genie ist Fleiß, dann gilt das im ganzen Hause."

2 Inhalt und Zweck einer Unternehmenskultur

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, Prioritäten der Unternehmensführung nicht allein nach finanziellen Gesichtspunkten zu setzen (ohne dabei zu übersehen, daß sie an ihnen gemessen werden müssen, d.h. daß manche scheinbar geldferne Maßnahme im Sinne des Erfolges durchaus kapitalstützend ist) liegt darin, die Unternehmung als „produktives soziales System" zu erkennen, so wie es Prof. Dr. Hans Ulrich, langjähriger Direktor am Betriebswirtschaftlichen Instituts der Hochschule St. Gallen, interpretiert hat:

„Es geht nicht nur um die materielle Ausstattung des Unternehmens als schlagkräftigen Apparat der Leistungserzeugung, sondern noch mehr um die geistige und einstellungsmäßige Entwicklung der Menschen, die die Unternehmung aus-

machen und um die Bereitstellung von Organisationsstrukturen, die ein bewegliches Verhalten unter Berücksichtigung der wechselnden Ziele und Bedingungen ermöglichen und nicht behindern ... Nur weil Menschen an Unternehmungen und ihrem Verhalten interessiert sind und diese Gebilde selbst aus Menschen bestehen, entsteht die Notwendigkeit der Wertung aller Zustände, Vorgänge und Absichten; wo Menschen handeln, entstehen zwangsläufig Wertprobleme."

Gedanken wie diese führen unmittelbar zu Definitionen von Unternehmenskultur hin. Sie wird von Ulrichs St. Galler Kollegen Cuno Pümpin, mit den Worten charakterisiert:

„Unter Unternehmenskultur verstehen wir sämtliche in der Unternehmung geltenden Werthaltungen, Meinungen und Normen, die das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen. Es handelt sich um ungeschriebene Gesetze, deren Befolgung — bewußt oder unbewußt — von den Organisationsangehörigen gefordert wird, und deren Nichtbefolgen in der Regel Benachteiligungen mit sich bringt."

Eine wieder andere Interpretation bietet der Präsident des Wissenschaftszentrums Berlin, Prof. Dr. Meinolf Dierkes, der sich ebenfalls intensiv mit der Erforschung und Darstellung von Unternehmenskultur befaßt. Dierkes schreibt:

„Warum kommen beispielsweise vergleichbare Unternehmen unterschiedlich erfolgreich mit der Umwelt zurecht? Oder warum ist innerhalb eines einzelnen Unternehmens die Fähigkeit, gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und damit umzugehen, in einzelnen Bereichen z. B. dem Personalwesen oder der Verbraucherpolitik unterschiedlich stark entwickelt? Diese Beobachtungen aus der Praxis deuten auf andere betriebsinterne Faktoren hin, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Umgang mit Umweltanforderungen maßgeblich beeinflussen. Neuere Forschungen, die sich mit dieser Problematik beschäftigt haben, fassen diese Faktoren als Unternehmenskultur zusammen."

Meinolf Dierkes machte nämlich im Rahmen einer 8-jährigen Auftragsarbeit bei der Schweizer Migros eine interessante Feststellung: dieses von dem ob seines sozialen Engagements international gerühmten Schweizer Unternehmer Georg Duttweiler gegründete Unternehmen erwies sich für alle Veränderungen und Anregungen auf dem Sektor der Verbraucherpolitik als außerordentlich aufgeschlossen und flexibel. Auf dem Sektor des Personalen aber begegnete er nur wenig Interesse und einer fast ablehnenden Haltung allen Neuerungen gegenüber. Daraus zog er den Schluß: „Die wollten eigentlich gar nicht so sehr verkaufen, sondern wollten Probleme lösen, und dabei waren sie enorm erfolgreich. Andererseits konnte sich schon der Herr Duttweiler, für den Arbeit stets auch gleich Freude und Erfolg bedeutete, überhaupt nicht vorstellen, daß Leute auch noch Geld verdienen müssen, so daß die Personalpolitik für ihn immer hintenrunter fiel."

Das Unternehmen war nach Dierkes nicht gewohnt, nach innen zu hören, da es sich immer danach gerichtet hatte, nach außen zu hören, und diese Einstellung prägte auch seine Unternehmenskultur. Das hatte zur Folge, daß selbst im sozialpolitisch so leistungsstarken Duttweiler Konzern Männer und Frauen noch unterschiedlich bezahlt wurden, obwohl die Devise „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit" erklärtermaßen zur Politik des Hauses gehörte. Von dieser widersprüchlichen Praxis aber hatte die Unternehmensleitung keine Ahnung.

Meinolf Dierckes zieht daraus die Konsequenz der Möglichkeit unterschiedlich ausgeprägter Kulturen selbst in ein und demselben Unternehmen. In diesem Zusammenhang macht der Berliner Wissenschaftler auch darauf aufmerksam, daß es bei der Unternehmenskultur darum geht, einfach Selbstverständliches sichtbar zu machen. Er verweist darauf, daß es von Firma zu Firma tatsächlich unterschiedliche Kommunikations- und Erscheinungsformen gibt, und daß Sprech-, Denk- oder Entscheidungsstil eben bei Exxon anders sind als bei Shell — obwohl es sich dabei um ein und dieselbe Branche handelt.

3 Darstellungsformen der Unternehmenskultur

Derartige Unterschiede drücken sich übrigens nicht nur in unsichtbaren Stilfragen aus. Sie sind auch ganz deutlich wahrnehmbar in Kleidungs-Trends oder architektonischen wie in Möblierungsfragen zu erkennen.

Vor vielen Jahren kursierte in Büroetagen die Bemerkung: „Wer bei HCT beschäftigt ist, den erkennt man schon von weitem: Blauer Sakko, weißes Hemd, Krawatte." Das lag aber nicht allein an der gern karikierten „Betriebsuniform". Wer durch eine der gläsernen Türen schritt, die das Unternehmen als eines der ersten in seinen Verwaltungsgebäuden anbringen ließ, der wußte sofort, wo er war: Gläserne Empfangsloge, Tischplatten aus Glas, schwarze Ledermöbel, Neonleuchten, Grünpflanzen in weißen Kübeln. Es wurde nur leise gesprochen, manchmal fast geflüstert. „Lächeln liegt in der Luft", hatten die Sekretärinnen die Atmosphäre eines Tages spöttisch genannt. Trotzdem zeigten sie sich stolz darauf, daß sie gerade von ihrer Firma sehr viel öfter zu Schulungs- und Informationsveranstaltungen geschickt wurden als ihre Kolleginnen in anderen Betrieben. Das leise Sprechen sollte übrigens dazu führen, daß man höflich miteinander umging. Es hatte sich so eingeprägt, daß ein Direktor, der ausnahmsweise einmal von außerhalb eingestellt worden war, nicht zuletzt auch an der lauten Sprechweise scheiterte, die er sich nicht abgewöhnen konnte. Eine Atmosphäre und Reaktionsweise, die zum Beispiel in noch erhalten gebliebenen historischen Bergbauverwaltungen mit ihren riesigen langen und hohen Gängen völlig undenkbar wäre. Dort roch es jahrzehntelang nach Lysol, auch wenn es das längst nicht mehr gab. Die Büros wurden von Rollschränken beherrscht. Der knarrige Ton machte es unmöglich, etwa Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu befragen. Es

wurde gehorcht, und trotzdem ließen die Kumpel in ihren Kneipen oft beinahe so etwas wie Anhänglichkeit an ihre Zechen erkennen. Man war sie gewöhnt, mit vielem vertraut, fast zu Hause. Man schimpfte über ihre Fehler, aber auch von der Basis her wurde wenig getan, um sie abzustellen.

4 Einflußfaktoren auf die Unternehmenskultur

Deshalb ist Dierckes mit seinen Mitarbeitern bei der Darstellung von Unternehmenskultur der Frage nachgegangen: „Wo kommen Grundwerte zum Tragen, wo wird Selbstverständliches sichtbar?"

Dieses Selbstverständliche bildet einen der Kernpunkte in der Diskussion um Unternehmenskultur. Was aber ist selbstverständlich? Wer gewöhnt ist, täglich bestimmte Handgriffe zu erledigen, wer viele Menschen trifft, mit ihnen spricht oder an ihnen vorübergeht, der wird sich kaum jedes Mal bewußt machen, daß seine persönliche Reaktion dazu beiträgt, nicht nur die eigene, sondern die Atmosphäre seiner gesamten Umgebung zu prägen. Erst wenn sich dabei etwas ändert, fällt es auf. Selbstverständliches nimmt man nicht mehr wahr.

Was dem einzelnen, was in einer Gruppe jedoch selbstverständlich ist, das ist für ihren Charakter, für ihre Stimmung und damit auch für die Bereitschaft in diesem Rahmen etwas zu leisten, durchaus ausschlaggebend. Das ist jenes aktive Partikel, das sich als Unternehmenskultur unsichtbar, aber dennoch spürbar auch in Mark und Pfennig niederschlagen kann. Diesen schlichten Kern eines hochstilisierten Begriffs hat der Personalfachmann Dr. Peter Zürn einmal „Die Art, wie man im Unternehmen miteinander umgeht" genannt.

Dazu kommt allerdings auch noch etwas anderes, worauf Knut Bleicher aufmerksam macht. Bleicher formuliert: „Unternehmenskultur entwickelt sich weitgehend ungesteuert über die individuellen und sozialen Erlebnisse der Mitarbeiter. Die Kultur eines Unternehmens wird im Laufe der Jahre immer reicher an solchen kollektiven Erlebnissen. Dabei spielen Geschichten über bestimmte Ereignisse, vor allem aber über herausragende Persönlichkeiten, die solche Ereignisse prägten, eine herausragende Rolle." Das läßt sich, wie bereits festgehalten, sowohl aus der Vergangenheit als auch aus der Gegenwart belegen. Wo eine solche Persönlichkeit vorhanden war oder vorhanden ist, werden alle Entwicklungen zunächst in ihrem Windschatten stattfinden — oder wie bei Duttweiler aufgezeigt, verhindert werden. Gleichzeitig wirkt das Umfeld, die Umgebung auf sie ein, das hat vor allem Hans Ulrich nie aus den Augen verloren: „Die Unternehmung ist auch in eine vielschichtige komplexe gesellschaftliche Umgebung eingebettet, die sich gedanklich nicht auf irgendeine spezifische Dimension reduzieren läßt, ohne daß die Beziehung zur Wirklichkeit in entscheidenden Punkten verlorengeht. Wir können feststellen, daß die Unternehmung im Inneren selbst ein

Sozialgefüge aufweist, dessen Bedeutung für die Unternehmung und dessen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen nur erkannt werden können, wenn man es bewußt in die Betrachtung einbezieht. Diese soziale Wirklichkeit, im umfassenden Sinne des Wortes sozial, ist überaus veränderlich."

Diese soziale Wirklichkeit bildet auch den Boden dafür, auf dem die täglich spürbare und doch historisch entstandene Unternehmenskultur weiterwächst. Das zeigt sich vor allem dort, wo es wieder um die Reaktion der Mitarbeiter geht, die innerhalb der Firma zu Buche schlägt und ihre Antwort darauf, wie sie sich behandelt, wie sie sich anerkannt fühlen.

5 Anerkennung und Motivation

Mit der Anerkennung wird allerdings ein Thema angesprochen, um das es keinesfalls zum Besten steht. Das Entgelt allein — selbst mit einem großen Bukett zusätzlicher sozialer Leistungen — wird von den Mitarbeitern der modernen Industriegesellschaft nämlich als ihr gutes Recht, aber nicht als besondere Anerkennung empfunden, die sie in Hochstimmung versetzen und zu außerordentlicher Arbeitsfreude anregen könnte. Bei näherer Betrachtung wird man jedoch entdecken, daß gerade persönliche Einsatzbereitschaft ursächlich ‚von Geist und Stil des Hauses'[1] geprägt werden, weil sie nämlich ihrerseits ein Produkt der Unternehmenskultur sind.

In den letzten Jahren sind in vielen Firmen Einrichtungen und Maßnahmen realisiert worden, die genau in diese Richtung führen. Das reicht von Führungsgrundsätzen über Vermögensbildung, Quality Circles, die Erweiterung des Vorschlagswesens, Einbeziehung von Mitarbeitern in Planungsvorhaben bis zur Flexibilisierung von Arbeitszeit. Dabei ist im Zusammenhang mit derartigen Aktionen, die auf Verbesserung der Mitarbeiter-Motivation bei gleichzeitigem Leistungsanstieg zielen, keineswegs von Unternehmenskultur die Rede, obwohl gerade der Kultur des Hauses damit unbewußt entsprochen wird. Die hier erwähnten Einrichtungen gehören außerdem zu jenen Unternehmens-Angeboten, bei denen sich nicht wenige wundern, daß sie nicht längst Teil aller Firmenorganisationen sind, zumal sich ihre Effizienz vielfältig erwiesen hat. Auch Peter Zürn bekennt aus seinen Erfahrungen:

„Ich halte die Kultur in einem Unternehmen für einen außerordentlich wichtigen Motivationsfaktor für die Arbeit, die über Geld und geldwerte Leistung hinaus eben dazu führt, daß der Mitarbeiter bereit sein kann, auch einmal mit einem Zusatz von Einsatz- und Leistungsbereitschaft tätig zu werden."

6 Mitarbeiterorientierung als Zielverhalten

Wenn man das alles auf einen Nenner bringen will, kommt man auch dabei ganz rasch zum Kernpunkt der Angelegenheit, nämlich der Behandlung von Menschen und wie sie darauf reagieren. Wo sich der Mensch verstanden fühlt, fühlt er sich wohl. Eine Feststellung, die für manches erfolgreiche Unternehmen zur Basis der Unternehmensführung geworden ist. Als besonders wirkungsvolles Beispiel dafür gilt die amerikanische Elektronikfirma Hewlett Packard, die auch den berühmt gewordenen amerikanischen Autoren Peters and Watermann bei ihrer „Suche nach Spitzenleistungen" aufgefallen ist.

Ihnen erklärten 18 von 20 Managern bei einer Befragung, daß sie ihren Erfolg auf die Mitarbeiter orientierte Firmenphilosophie zurückführen. Die Angehörigen dieses Unternehmens nennen sie „H-P Way". Dazu gehört es, Vertrauen zu schaffen.

Vom Firmengründer Bill Hewlett wird berichtet, daß er an eine verschlossene Werkstattür einmal einen Zettel geheftet haben soll „Diese Tür bitte nie wieder verschließen". Seitdem wird bei allen HP-Töchtern in der Welt keine Tür innerhalb des Unternehmens mehr abgeschlossen.

Das demonstriert gleichzeitig eine Unternehmensreaktion, die Peters and Watermann allerdings nicht eigens interpretieren. Sie zeigt uns nämlich auch, wie zentralgelenkt der Multi HP reagiert und — worauf in diesem Zusammenhang ja bereits mehrfach hingewiesen wurde — die Einwirkung der Führungspersönlichkeit auf das, was wir Unternehmenskultur nennen.

Zum HP Weg gehört aber auch die informelle Kommunikation durch großzügige Pausenregelungen, die Zielsetzung für Vorgesetzte, den Mitarbeiter nicht zu korrigieren, sondern zu begeistern, wofür als Erfolgsbeweis angegeben wird, daß die Mitarbeiter bei einem 10%igen Arbeitsverlust in der Rezession bereit waren, auf 10% ihres Entgelts zu verzichten.

Ähnliche Beobachtungen lassen sich jedoch nicht nur von der Firmenmutter in den USA, sondern auch vom deutschen Tochter-Unternehmen in Böblingen bei Stuttgart berichten, wo vor allem auf die Devise „aus Betroffenen Beteiligte machen" verwiesen wird. Dort hat der Arbeitskampf der IG-Metall auch bereits ein neues Zeitalter eingeläutet, obwohl von 2500 Mitarbeitern weniger als 10 gewerkschaftlich organisiert sind. Die Erfüllung der Tarifvorschrift der 38,5 Stunden-Woche führte in Böblingen zu einer ganz neuen Arbeitszeitbetrachtung. Das heißt, für jeden Mitarbeiter wird in diesem Hause ein persönliches Arbeitszeitkonto geführt, da nach wie vor die 40 Stundenwoche Arbeitspraxis geblieben ist. Die dabei überfälligen 1,5 Stunden pro Woche können sich die Mitarbeiter auf ihren individuellen Zeitkonten gutschreiben lassen. Sie können ein Kurzzeit- oder ein Langzeitkonto wählen. Bis zu drei Tage genutzte Kurzzeitkontengutha-

ben werden mit den Vorgesetzten auch kurzfristig abgesprochen. Die längerfristig gespeicherten Freizeiten können bei frühzeitiger Anmeldung für Zusatzurlaub oder gar für vorgezogenen Ruhestand genutzt werden.

Bei Hewlett Packard legt man Wert darauf, zu betonen, daß derartige Regelungen keinerlei Weltanschauungsfragen repräsentieren. Wohl aber wird darauf verwiesen, daß damit ein ganz spezifischer Ausdruck der firmeneigenen Unternehmenskultur verbunden sei.

Dadurch wird das Beispiel H-P auch zu einer Bestätigung der Feststellung von Knut Bleicher: „Erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine starke Kultur, die das Verhalten der Mitarbeiter intensiv prägt. Sind die Werte des Sozialsystems im Unternehmen dabei weitgehend identisch mit den Unternehmenszielen, kann sich eine erhebliche soziale Dynamik ergeben. Wie eine Lokomotive zieht die Unternehmenskultur das Unternehmen dann in die Richtung auf seine Ziele."

II Bedingungen und Möglichkeiten von Führungsleitsätzen

1 Vorteile von Führungsleitsätzen

Bleicher hat diese die Situation bei Hewlett Packard durchaus treffende Formulierung seinerseits zur Erläuterung der Unternehmenskultur bei Bertelsmann gefunden. Dort entspricht ihr auch eine beispielhafte Regelung, die er wie folgt zusammenfaßt:
„Grundsatzordnung, Unternehmensverfassung, Leitsätze für die Führung und das große Paket der sozialen Leistungen prägen die spezifische Bertelsmann-Unternehmenskultur."

Die hier zur Sprache kommenden „Leitsätze für die Führung, Leitlinien oder Führungsgrundsätze" spielen für Unternehmensorganisation und Mitarbeitermotivierung inzwischen seit weit über einem Jahrzehnt eine Rolle. Obwohl sie also wesentlich länger existieren als die neue Betonung von „Unternehmenskultur", gehören sie doch zu jenen Medien, in denen diese Kultur eines Hauses deutlicher als in anderen Zusammenhängen zum Ausdruck kommt.

Das Haus Bertelsmann darf dabei zu jenen Unternehmen gezählt werden, deren Führungskonzeption in Unternehmensverfassung und Führungsleitlinien nicht zuletzt wieder durch den persönlichen Einsatz des ersten Mannes, in diesem Falle von Reinhard Mohn, besonders klar zum Ausdruck kommt. Knut Bleicher bringt das wie folgt auf den Punkt: „Die Führungsleitsätze besagen, daß die stark zentrifugalen Kräfte einer dezentralen Organisation der Kanalisierung und gegenseitigen Abstimmung bedürfen. Dabei ist Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter die wichtigste Voraussetzung. Beachtung verdient in diesem Zusam-

menhang ein Postulat, das sich in den Leitsätzen für die Führung findet: „Die Zielsetzung des Gesamtunternehmens hat Vorrang vor den Interessen der einzelnen Firmen. Alle Führungskräfte sind zu aktiver Kooperation verpflichtet." Diese Einstimmung der Mannschaft auf das Ziel der Unternehmung ist die entscheidende Funktion von Grundsätzen oder Leitlinien für die Unternehmung. Fast überall, wo man ihre Entwicklung betont darauf abstellte, haben sie sich bewährt.

Allerdings darf dabei nicht verschwiegen werden, daß diese Bemühung, dieser Zusammenschluß der Seilschaft, wie es der langjährige Personalvorstand der Daimler Benz AG, Dr. Richard Osswald, einmal genannt hat, nicht selten auch zu „Glanzpapierdeklamationen" verkommen ist. Das geschah überall dort, wo oft mit viel Aufwand die Einführung derartiger Orientierungshilfen demonstriert wurde, die in der Praxis dann in der Schreibtischschublade dahindämmerten. Das heißt auch: in diesen Fällen hat die Unternehmenskultur Einrichtungen dieser Art nicht getragen.

Heute würde man dazu sagen, es nützt dabei nichts, an diesen Leitlinien herumzudoktern; vor ihrer Renovierung muß das gesamte Unternehmensfeld analysiert, seine Kultur auf Schwachstellen untersucht werden, deren Überwindung dann obendrein — da es sich ja um Gewachsenes handelt — nicht von heute auf morgen per order de mufti zu beseitigen sind. Das dürfte eine oft bittere und störende Erkenntnis sein. Sie kann nur dadurch Nutzen gewinnen, daß die Verantwortlichen dabei ebenfalls erfahren: die Unternehmung hat ihre Quellen noch keineswegs ausgeschöpft, sie könnte noch wesentlich effizienter arbeiten, wenn sie ihre internen Schwächen überwindet.

2 Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Führungsleitsätzen

Eines der aussagestärksten Dokumente dafür, daß eine solche Wirkung mit Hilfe von Führungsgrundsätzen möglich ist, bietet die IBM Deutschland mit dem Vorwort ihres Vorstandsvorsitzenden, Lothar Friedrich Walter Sparberg, zu den Führungsgrundsätzen des Hauses. Er schreibt:

„Die Führungsgrundsätze, die sich unser Unternehmen gegeben hat, haben sich im Laufe von Jahrzehnten als Grundlage unseres geschäftlichen Erfolges bewährt. Sie sind Ausdruck unserer Grundeinstellung, und sie sind Richtschnur, wo immer wir geschäftliche Ziele formulieren und in die Praxis umsetzen. Ihre unveränderte Aktualität wird deutlich, wenn man diese Grundsätze an den Anforderungen mißt, die die heutige Gesellschaft an ein Wirtschaftsunternehmen stellt."

Dabei bleibt es in jedem Falle wichtig, daß Grundsätze dieser Art nicht als Aushängeschild für Unternehmensleitungen publiziert, sondern als Hilfsmittel für die Führung genutzt werden. Sie sollen schließlich auch Firmenangehörigen aller Ebenen die Möglichkeit bieten, eine Art Notbremse zu ziehen, wenn sich Alltagspraktiken einschleichen, die die Zielerreichung erschweren. Als Vorstandsmitglied Rolf Heffner bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank Führungsgrundsätze eingeführt hatte, schilderte er seine Erfahrungen u.a. mit dem Hinweis, „daß es sich natürlich auch der Vorstand gefallen lassen muß, an diesen Führungsgrundsätzen selbst gemessen zu werden und daß in zunehmenden Maße insbesondere junge Mitarbeiter sich in Konfliktsituationen auf diese Führungsgrundsätze berufen und dadurch natürlich auch dazu beitragen, daß sie nach und nach im Unternehmen verankert werden."

In der Praxis hat es sich auch als eine wichtige funktionale Voraussetzung erwiesen, die Erstellung von Grundsätzen zur Mitarbeiterführung nicht nur vom Betriebsrat genehmigen zu lassen, sondern sie gemeinsam mit seinen Vertretungen zu erarbeiten.

Außerdem haben viele Unternehmungen die Erfahrung gemacht, daß die Zeit für die Einführungsseminare zur Handhabung der mit der Mitarbeitervertretung erarbeiteten Führungslinien eine lohnende Investition war. Je sorgfältiger die Einführung, um so nützlicher die Praxis. Das gilt sogar dort, wo die Realisierung der Leitlinien als „komplizierter Prozeß" bezeichnet worden ist. Nicht selten wurden dafür nämlich externe Berater hinzugezogen und lange Diskussionsrunden eingesetzt, wieweit in einzelnen Formulierungen gegangen werden darf.

Damit werden jene Wissenschaftler bestätigt, die Führungsrichtlinien und ihre Durchsetzung als Beispiel für Organisations-Entwicklungsprozesse bezeichnet haben. Das ist gleichzeitig eine weitere Dokumentation für ihre unmittelbare Zusammengehörigkeit mit der Unternehmenskultur, auf deren Boden sie wachsen müssen.

Diese Bodenbeschaffenheit macht sich gewissermaßen bereits beim aufkeimenden Samen der Richtlinien bzw. der dafür gewählten Bezeichnung bemerkbar. Da hieß es z. B. bei Daimler-Benz, daß der Name Leitsätze und nicht Grundsätze gewählt worden sei, weil Leitsätze mehr den Charakter von Orientierungshilfen vermitteln, während man in Grundsätzen die Vorstellung von Paragraph eins, zwei, drei mit angedrohten Disziplinierungsmaßen fürchtete.

Ein Mann, der sich schon für die Entwicklung von Führungsrichtlinien in deutschen Unternehmen mit besonderem Engagement eingesetzt hat, als nur wenige diese Bezeichnung kannten, ist Ernst Zander, heute von vielen jungen Personalverantwortlichen als eine Art „Papst deutscher Personalarbeit", so wie es diesem Vergleich entspricht, verehrt, gerühmt und deshalb von einigen Skeptikern zu-

weilen natürlich auch wieder etwas zurückhaltend betrachtet, hat die hauseigene Bezeichnung dieser Führungshilfe einmal auf einen ebenso klaren wie drastischen Nenner gebracht. Er sagte:

„Wir gehen davon aus, daß formalisierte Grundsätze doch eine recht bürokratische Veranstaltung werden könnten. Wir nennen sie deshalb Leitlinien. Der Gedanke kam uns am Beispiel der Autobahn, wo man ja auch mal links oder rechts fahren kann. Deshalb soll der Unterschiedlichkeit der Menschen wegen, aufgrund unterschiedlicher einzelner Unternehmen und des schließlich auch dezentral geführten Konzerns wegen ein gewisser Spielraum erhalten bleiben. Allerdings: Geisterfahrer würden von Leitlinien dann zur nächsten Ausfahrt geleitet."

3 Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze

Dieses Plädoyer für die Bezeichnung Leitsätze macht deutlich, daß bereits die Wahl des Titels, unter dem allgemeingültige Richtlinien in einer Unternehmensorganisation präsentiert werden, von den Beteiligten erheblich wichtiger genommen wird als es Außenstehende erwarten. Schon darin spiegelt sich nach Ansicht verschiedener Interpreten ein Stück Unternehmenskultur. Lassen wir einige Revue passieren.

Bei Daimler Benz heißen die nach jahrelanger Vorbereitung veröffentlichten Orientierungshilfen

„Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit".

Bei Bertelsmann, dem rasant wachsenden Medien-Riesen, wurden sie schon lange zuvor ebenfalls

„Leitsätze für die Führung"

genannt.

Die Reemtsmagruppe formuliert

„Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit".

Die IBM, die die längste Praxis auf diesem Gebiet verbucht und zu den erfolgreichsten Anwendern gehört, bezeichnet:

„Führungsgrundsätze der IBM Deutschland".

Die Deutsche Shell nennt sie

„Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung".

Die bis Dezember 1983 gewerkschaftseigene co-op AG wählte ebenfalls den Titel:

„Grundsätze zur Zusammenarbeit",

und die BP-Tochter SCS hatte sich auf

„Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit"

geeinigt.

Dabei darf man davon ausgehen, daß die „Grundsätze" meist älteren Datums sind und die Leitsätze oder gar Leitlinien sich als ihre „liberaleren Töchter" entwickelt haben — ohne daß allerdings der Titel etwas über den praktischen Durchführungserfolg vorwegnimmt. Insider versuchen allerdings aus seiner Wahl auch bereits — wie mit einem Blick durch den Türspalt — auf „Die Art des Hauses" schließen zu können.

Aber erst hinter den Titeln entfalten sich die unterschiedlichen Wege — Hinweise und Betonungen, mit denen die einzelnen Unternehmungen im Grunde dasselbe Ziel erreichen wollen: Optimale Markterfolge durch gute Mitarbeiterführung.

4 Der Versuch eines Vergleichs

Schon der Versuch des Vergleichs wird dadurch erschwert, daß sich die einzelnen für Führungsgrundsätze oder Leitlinien zusammengestellten Punkte keineswegs immer gleichen. Während z. B. bei Daimler, Reemtsma, der Shell oder SCS der Zielsetzung spezifische Aussagen gewidmet werden, spielt dieses Ziel bei Bertelsmann, co-op oder IBM nur indirekt, gewissermaßen durch die zielsetzende Wirkung der einzelnen Rubriken an sich eine Rolle. Bei IBM wurden sie u.a. unter die Rubriken „Dienst am Kunden", „Effektive Wirkung" oder „Verpflichtung gegenüber den Aktionären" zusammengefaßt. Unter dem letztgenannten Titel heißt es:

„Die IBM ist ihren Aktionären verpflichtet, deren Investitionen wirtschaftliches Handeln ermöglichen.

Deshalb sind wir gehalten:

mit dem uns anvertrauten Kapital sorgfältig umzugehen, eine angemessene Rendite zu erwirtschaften, alle Gelegenheiten für ein stetiges und ertragreiches Wachstum wahrzunehmen."

Gleichzeitig gibt es aber auch eine unter Punkt 7 schriftlich festgehaltene „Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit", die bei Bertelsmann ebenfalls unter Punkt 4 wörtlich angesprochen wird[2]. Bei IBM heißt es dazu:

„Mit der Wahrnehmung unserer Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit dienen wir auch unserem eigenen Interesse ...
... Im Einzugsbereich unserer Niederlassungen wollen wir nach besten Kräften an der Gestaltung von Bedingungen mitwirken, unter denen Menschen gern leben und arbeiten."

Das bestätigt jene Personal-Analytiker, die wiederholt darauf hingewiesen haben, daß sich die Grundsätze der IBM generell von vielen anderer großer Gesellschaften unterscheiden — nicht zuletzt durch die klare Anerkennung der These „Ein gutes Geschäft ist nur jenes, das beiden Geschäftspartnern Vorteile bringt." Aber auch bei geringeren Unterschieden von Führungsgrundsätzen einzelner Unternehmen können sich markante Charakteristika für bestimmte Unternehmensorganisationen ergeben.

Bei Daimler Benz werden in den Leitlinien zur Führung Ziele folgendermaßen beschrieben:

„Der Vorgesetzte erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern deren Arbeitsziele und legt diese im Rahmen der allgemein vorgegebenen Aufgaben ihrer Stelle fest. Er bezieht dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Festlegung der Arbeitsziele ein und versucht, nach Möglichkeit ihre Erwartung zu berücksichtigen. Bei veränderten Voraussetzungen müssen die Arbeitsziele überprüft und ggf. angepaßt werden.

Der Vorgesetzte erläutert den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen des Bereiches. Er weckt damit das notwendige Verständnis für die Ziele und Aufgaben ihrer Stelle. Dies ist vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn es aus sachlichen und zeitlichen Gründen nicht möglich war, die Arbeitsziele gemeinsam zu erarbeiten. Die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen müssen eindeutig und verständlich dargestellt sein und den Anforderungen und Möglichkeiten des jeweiligen Arbeitsplatzes entsprechen. Nur so können Mitarbeiter und Vorgesetzte auf einer sachlichen Grundlage Arbeitsergebnisse beurteilen und ihre Ziele überprüfen.

Von den Mitarbeitern wird erwartet, daß sie die festgelegten Ziele mittragen und sich dafür einsetzen, sie zu erreichen."

Bei der Deutschen Shell AG heißt es:

„Klare Ziele bestimmen das Handeln:

Jeder muß die Ziele seines Handelns und die übergeordnete Zielsetzung für seine Tätigkeit kennen. Jeder soll wissen, wozu das Ergebnis seiner Arbeit im Rahmen des gesamten Unternehmens dient. Der Vorgesetzte muß dafür sorgen, daß die für seinen Bereich geplanten Ziele erreicht werden. Er soll dazu gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Aufgaben festlegen und den Arbeitsablauf organisieren. Er

hat sich dafür einzusetzen, daß Anzahl, Bewertung und Besetzung der Arbeitsplätze dem Umfang und der Qualität der zu erfüllenden Aufgaben entsprechen. Die Belastung der Mitarbeiter untereinander soll ausgewogen sein und das Leistungsvermögen des einzelnen berücksichtigen.

Die Ziele müssen eindeutig sein und nach Möglichkeit in meßbaren Größen wie Menge, Güte oder Zeitpunkt ausgedrückt sein. Wie der Mitarbeiter sein Arbeitsziel erreicht, soll ihm so weit wie möglich überlassen bleiben."

Bei Reemtsma kann man lesen:

„Ziele — Wir wollen den Erfolg für unser Unternehmen. Erfolg ist nur durch zielgerechtes Handeln erreichbar. Jeder muß die Ziele seines Handelns kennen und sich für die Verwirklichung einsetzen.

Ziele müssen für Fach- und Führungsaufgaben bekannt sein. Nur dann weiß der einzelne, was er zu tun hat und woran er und andere seine Leistungen messen können. Jeder ist dafür verantwortlich, daß die für ihn geltenden Ziele erreicht werden.

Die Führungskräfte beteiligen — wo immer dies möglich und sinnvoll ist — ihre Mitarbeiter an der Erarbeitung bzw. Ableitung der jeweiligen Teilziele. Die Führungskräfte unterrichten ihre Mitarbeiter auch über übergeordnete Ziele und bereits feststehende Zielvorgaben. So erkennen die Mitarbeiter, in welchem Rahmen sie tätig werden und welchen Beitrag sie zur Zielerreichung insgesamt leisten. Verantwortlich für die Festlegung der Ziele bleibt jedoch letztlich die Führungskraft.

Ziele müssen eindeutig bestimmt und möglichst in meßbaren Größen (Güte, Menge, Zeitpunkt) ausgedrückt werden. Die Führungskräfte berücksichtigen bei der gemeinsamen Zielerarbeitung im Rahmen des Möglichen die persönliche Eignung ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sollen durch hochgesteckte, aber doch erreichbare Ziele gefordert werden.

Sofern sich die Voraussetzungen ändern, müssen diese Ziele gemeinsam überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden."

Bei co-op lautet die auch Zielsetzungsfragen beinhaltende Rubrik:

„Der Vorgesetzte:
Die besondere Aufgabe des Vorgesetzten besteht darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß seine Mitarbeiter zielgerichtet koordiniert und erfolgreich in einer menschenwürdigen Umwelt arbeiten können. Dementsprechend muß er fähig und bereit sein, mit seinen Mitarbeitern anspruchsvolle und realistische Aufgaben und Ziele zu vereinbaren,
ihre Aufgaben zu koordinieren,
Entscheidungen zu treffen und zu verwirklichen,

für Gerechtigkeit und gegenseitiges Verständnis zu sorgen,
die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten zu fördern
und sie zu beraten und ihnen zu helfen.

Die Verwirklichung kooperativen Führungsstils im Unternehmen hängt davon ab, ob und inwieweit jeder Vorgesetzte sein Verhalten an den folgenden Leitlinien ausrichtet:

1. *Kooperative Zielfindung: Der Vorgesetzte muß sicherstellen, daß der von seinen Mitarbeitern erwartete Leistungsbeitrag so klar wie möglich vereinbart bzw. unter Beteiligung der Mitarbeiter festgelegt wird."*

Es folgen Punkte 1—8 u.a. Respektierung der Selbständigkeit der Mitarbeiter, Fortbildung der Mitarbeiter, Aufstiegsförderung, Änderung des Aufgabenbereichs von Mitarbeitern, Wirtschaftliche Förderung der Mitarbeiter, Anerkennung und Kritik, Leistungsbeurteilung und Mitarbeiterbesprechung.

Ebenfalls auf den Vorgesetzten direkt sind die Leitsätze bei Bertelsmann zugeschnitten. Dort wird unter Punkt 8 festgehalten:

„Der Vorgesetzte hat die Arbeitsziele mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, ihnen die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar zu machen und seine Entscheidungen zu begründen."

Unter Punkt 11 wird daran erinnert:

„Der Vorgesetzte hat die Erfüllung der Arbeitsziele zu überwachen und seine Mitarbeiter mit Hinweisen und Maßnahmen zu unterstützen."

Ein besonderer Vorzug dieser 14 Leitsatz-Punkte ist ihre Knappheit nach dem Gesichtspunkt: Information auf einen Blick, die die Wirksamkeit von Leitlinien nur verstärken kann.

Und bei SCS, wo die Führungsgrundsätze gegenwärtig überarbeitet werden, bekennt man sich doch zur Nützlichkeit der bereits vorliegenden Formulierung der Ziele, die sich bewährt habe. Sie lautet:

„Ziele:

Wir sichern den Erfolg für SCS durch das Erreichen gemeinsam geplanter Ziele.

SCS ist gegenüber ihren Mitarbeitern und Kapitalgebern dafür verantwortlich, einen langfristig abgesicherten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Im Sinne dieses vorrangigen Unternehmenszieles werden im Rahmen des Unternehmensplanes jährlich Ziele mit den Führungskräften geplant. Diese Ziele müssen eindeutig und möglichst meßbar sein.

Die Führungskräfte beteiligen — soweit dies möglich und sinnvoll ist — ihre Mitarbeiter an der Planung der Ziele. Verantwortlich für die Festlegung der Ziele bleibt die zuständige Führungskraft.

Die Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter auch über die Gesamtziele des Unternehmens und die Ziele angrenzender Bereiche. So erkennt jeder Mitarbeiter, in welchem Rahmen er tätig wird und welchen Beitrag er zur Zielerreichung insgesamt leistet.

Die Führungskräfte berücksichtigen bei der Zielplanung die Qualifikation der Mitarbeiter. Die Ziele sollen anspruchsvoll und erreichbar sein. Die Zielerreichung bildet eine Beurteilungsgrundlage für das Förderungsgespräch.

Sofern sich Voraussetzungen oder Randbedingungen ändern, müssen die Ziele gemeinsam überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden."

Mit diesem Zielsetzungs-Grundsatz bietet man bei SCS gleichzeitig eine informative Zusammenfassung all dessen, was auch in Leitlinien anderer Unternehmen erscheint, jedoch keineswegs überall gleichzeitig vertreten ist, nämlich die Forderungen nach:

Klarheit der Zielsetzung,
Beteiligung der Mitarbeiter,
Informierung der Mitarbeiter über die Einbindung ihrer Tätigkeit in die Gesamtzielsetzung des Unternehmens,
Abstimmung der Ziele auf die für das Unternehmen gegebenen Voraussetzungen.

5 Die Einführung von Führungsleitsätzen

Die Art und Weise, wie in einzelnen Unternehmungen darauf eingegangen wird, welche Formulierungen dafür gewählt werden, läßt gewiß Schlüsse auf den allgemeinen Ton des Hauses zu. Noch aufschlußreicher dafür erscheint allerdings der Vorgang der Einführung von Grundsätzen überhaupt zu sein.

Aus Umfragen, von denen vor allem die Refa-Zeitschrift „Fortschrittliche Betriebsführung" (Hans Fiedler) mehrfach zitiert worden ist, wurde wiederholt ermittelt, daß mehr als die Hälfte jener Unternehmen, die Führungsgrundsätze nutzen, durch Anregungen aus den Personalleitungen dazu gekommen sind. An zweiter Stelle rangierten in der Regel die Geschäftsführungen. Organisationsabteilungen waren fast immer nur zu einem kleinen Prozentsatz beteiligt.

In den Vorbereitungsgremien fanden sich wiederum vor allem Vertreter von Vorstand, Geschäftsleitung und Personalabteilung — nur in einzelnen Fällen wurde von Anfang an der Betriebsrat miteinbezogen. Überall dort, wo das ge-

schehen ist, hat sich der Umgang mit Führungsgrundsätzen auch als hilfreich erwiesen.

Erhebliche Unterschiede konnten bei der Einführungsdauer festgestellt werden. Die große Mehrzahl benötigte danach nur ein halbes bis maximal ein Jahr, um die von ihren Arbeitskreisen verabschiedeten Leitsätze mit Führungskräften und Belegschaft zu realisieren. Nicht wenige Personalfachleute sehen heute gerade darin einen der Gründe für das häufige Scheitern dieser Führungshilfen, die auf der anderen Seite von jenen, die damit gute Erfahrungen sammeln konnten, nicht genug des Lobes erfahren. Es heißt, daß der Einführungszeitraum deutlich darüber Auskunft geben könnte, ob mit dieser Spezies nur einem modischen Trend oder einer nützlichen Führungsform entsprochen worden ist.

Allerdings gibt es Unternehmen, in denen — wie bei Daimler — sogar mehr als 2 Jahre benötigt wurden, um alle auf die neuen Postulate einzustimmen. Gelegentlich wird die Meinung vertreten — die allerdings noch nicht durch Umfragen erhärtet werden konnte — daß fast alle langfristigen Einführungen zu einem Erfolg von Führungsgrundsätzen in der Praxis beigetragen haben.

Auch die ersten Belegschafts-Reaktionen auf dieses noch zu Beginn der 80er Jahre relativ neue Medium sind nur vereinzelt, wie z. B. bei Bertelsmann, durch Mitarbeiterbefragungen festgehalten worden. Sie dürften jedoch die stärkste Aussagekraft über die vorhandene Unternehmenskultur haben, in der diese Grundsätze entwickelt worden sind.

III Perspektiven einer Unternehmenskultur und ihrer Führungsleitsätze

Es wäre denkbar, daß bei entsprechender Beachtung dieser „Kultur" — und wenn man darauf bereits mit Beginn der Leitlinien-Praxis in der Bundesrepublik entsprechend Rücksicht genommen hätte, mancher „Flop" vermieden worden wäre. Schließlich kommt es in diesem Zusammenhang, wie Meinolf Dierkes dargelegt hat, darauf an, nicht nur rosarote Image-Photos zu entwerfen, sondern der Sache auf den Grund zu gehen und auch mit negativen Auswirkungen zu rechnen. Ganz ohne Zweifel wird es in der Bundesrepublik manches Unternehmen geben, daß sich, wie die Schweizer Migros, entweder mehr außen- oder mehr innengelenkt entwickelt hat und dementsprechend auch auf Einrichtungen wie Führungsleitlinien reagieren muß. — Eine widerstrebende Mannschaft aber ist in keine Seilschaft einzubringen; sie muß vorher trainiert werden, wenn sie damit zum Gipfel vorstoßen soll.

Mit den Erfahrungen der Beachtung unternehmenskultureller Erscheinungen läßt es sich — wenn man ihren Protagonisten, wie z. B. Bleicher, Dierkes, Peters und Waterman, Pümpin, Ulrich oder Zürn, folgt — mit Hilfe von Leitlinien

auch erreichen, „sauer" gewordene Kulturen wieder aufzufrischen. Allerdings kaum innerhalb eines Jahres. Als Diagnosehilfe erscheint vielen Stimmen der Fachwelt dafür eine im Zweijahresabstand wiederholte Mitarbeiterbefragung besonders nützlich. Doch auch sie ist an mancherlei Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft, die, wenn sie nicht erfüllt werden, genau wie manche Medizin bei falscher Anwendung, kaum Erfolge zu bringen vermögen.

Sicher können, so wie es selbst Ernst Zander aus eigener Erfahrung in einer Rundfunksendung formulierte, mit Hilfe von Führungsgrundsätzen auch Schwachstellen ermittelt werden. „Wir stellten nämlich fest," so führte er aus, „daß zum Beispiel das Kapitel „Zielsetzung" klare Zielvorgaben forderte, wie sie bei uns seinerzeit noch gar nicht überall vorhanden waren." Eine Erkenntnismöglichkeit, die unabhängig von dieser Feststellung bei anderer Gelegenheit auch von einem Betriebsrat berührt wurde. Er sagte: „Ich würde erst einmal die Schwachpunkte festzuhalten versuchen, die sich in einem Betrieb dadurch ergeben, daß keine Führungsgrundsätze vorhanden sind. Darüber würde ich dann mit dem Arbeitgeber beraten und könnte ihm anhand von Beispielen aufzeigen, daß durchaus nicht alles optimal läuft."

Zwei Beispiele aus der Praxis, die wiederum zeigen, daß Unternehmenskultur von Menschen und nicht von Dingen geprägt wird, daß sie ein lebendiger Faktor ist, der seinerseits, wie jede andere Kultur, aus den auf ihn eindringenden Einwirkungen entsteht und vor Erstarrungen bewahrt werden sollte.

Denn es geht bei all diesen Betrachtungsweisen, Beispielen und Neuerungen ja in keinem Falle um Vorgänge um ihrer selbst willen, sondern immer nur um Wege und Möglichkeiten, das Zusammenwirken von Menschen unter einer Zielsetzung und im Interesse einer Unternehmensorganisation so erfolgreich und harmonisch wie möglich zu gestalten.

Prof. Meinolf Dierkes fand dafür die Worte:

„Wir lernen wieder, das Unternehmen als das zu erkennen, was es ist, eine Gruppierung von Menschen, die versuchen, gemeinsam zu denken, gemeinsam zu handeln, auf ein hoffentlich gemeinsam formuliertes Ziel zuzustreben und daß eine Unternehmensleitung eigentlich Kulturmanagement in dem Sinne ist, indem sie versucht, viele einzelne auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören."

IV Verzeichnis der Anmerkungen

1 Gleichnamige Veröffentlichung von Dr. Peter Zürn.

2 „Führungskräfte sollen sich mit den gesellschaftspolitischen Entwicklungen auseinandersetzen."

Sicherung des Führungsnachwuchses

Prof. Dr. Eduard Gaugler, Mannheim

Übersicht Seite

I Einleitung

Betriebliche Nachwuchskräfte besetzen im Zuge ihrer beruflichen Laufbahn zeitweilig oder dauerhaft qualifizierte Positionen (Führungsstellen, Expertenpositionen). Trotz dieses funktionalen Zusammenhanges sind die Heranbildung und Sicherung des Führungsnachwuchses von der Planung der Laufbahn (Karriere) und der Regelung der Nachfolge begrifflich zu unterscheiden[1].

Die Nachfolgeregelung zielt auf die Wiederbesetzung einer bestimmten Stelle (Führungsinstanz, Expertenposition) nach dem Ausscheiden des jetzigen Inhabers dieser Stelle[2]. Im Einzelfall kann das Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers erwartbar (z. B. bei seinem Eintritt in den Ruhestand oder bei seinem Aufstieg) oder mehr oder weniger unvorhersehbar (Tod, Invalidität, Fluktuation) sein. Bei der Wiederbesetzung kann die Stelle unverändert bleiben; es können aber auch organisatorische Veränderungen hinsichtlich des Aufgabeninhalts der Stelle bzw. ihrer Zuordnung zu anderen Stellen angebracht sein. Die genannten Variablen in der Person des bisherigen Stelleninhabers bei seinem Ausscheiden und in der organisatorischen Charakteristik der wiederzubesetzenden Stelle sind bei der Planung der Nachfolge zu berücksichtigen.

Die Laufbahnplanung orientiert sich am Qualifikationspotential eines bestimmten Mitarbeiters bzw. einer bestimmten Mitarbeitergruppe (z. B. der Stammhauslehrlinge, der mit Förderungsstipendien Studierenden, der Teilnehmer an Trainee-Programmen etc.)[3]. Geht man von einem breiteren und entwicklungsfähigen Qualifikationspotential einzelner Mitarbeiter aus, dann bilden die qualifizierten Stellen, die im Planungszeitraum erneut oder erstmalig zu besetzen sind,

Restriktionen für die Laufbahn- bzw. Karriereplanung. Unter betrieblichen Aspekten besteht ein Abgleichungsbedarf zwischen der stellenorientierten Nachfolgeplanung und der personenbezogenen Laufbahnplanung[4].

Maßnahmen zur Sicherung des Nachwuchses für anspruchsvollere Aufgaben im Betrieb (Experten- und Führungspositionen) können zwar mit den Laufbahnplänen einzelner Nachwuchskräfte in Verbindung stehen; sie greifen aber grundsätzlich über die individuellen Laufbahnplanungen hinaus. Ebenso muß sich die Nachwuchsförderung grundsätzlich am betrieblichen Personalbedarf für entsprechende Positionen orientieren; im Unterschied zur Nachfolgeplanung bezieht sich die Nachwuchsförderung nicht auf bestimmte Einzelstellen. Sie soll den mittel- und längerfristigen Bedarf an qualifiziertem Experten- und Führungspersonal nach Zahl und Inhalt decken, sofern das Unternehmen Teile dieses Personalbedarfs nicht vom externen Arbeitsmarkt befriedigen will bzw. muß. In mittleren und größeren Unternehmen kann man in der Regel davon ausgehen, daß die aufgabengerechte Nachwuchsförderung sich nicht auf einige wenige Nachwuchskräfte begrenzen läßt, sondern eine größere Zahl von Mitarbeitern mit Entwicklungspotentialen in allen organisatorischen Teilbereichen des Unternehmens erreichen soll. Aktivitäten zur Nachwuchsförderung verkörpern also eine generelle Vorsorge für die Deckung des künftigen Personalbedarfs bei Positionen, die eine längere Vorbereitung der künftigen Stelleninhaber erfordern[5]. Die jeweils bestehende Führungsorganisation eines Unternehmens kann für die Nachwuchsvorsorge nur eine erste Orientierung geben. Zahl und Aufgabeninhalte der Experten- und Führungsstellen können sich im Zeitablauf so ändern, daß sie bei den Bemühungen um den Nachwuchs für diese Position zu berücksichtigen sind.

II Organisation der Nachwuchsförderung

Die Sicherung des Führungsnachwuchses für ein größeres bzw. großes Unternehmen stellt eine Führungsaufgabe dar, an der eine unterschiedliche Zahl verschiedener Aufgabenträger beteiligt sind. Als Hauptakteure kommen für diese Führungsaufgabe eine Zentralstelle für den Führungsnachwuchs, die bei der Unternehmensleitung oder in der zentralen Personalabteilung eingerichtet sein kann und die Inhaber von Führungspositionen in den Ressorts und Fachabteilungen des Unternehmens in Frage. Sieht man von einigen Nebenfunktionen bei der Nachwuchsförderung ab, die in unterschiedlicher Weise organisiert sein können, ergeben sich für die Nachwuchsförderung durch die beiden genannten Hauptakteure drei Organisationstypen[6].

Eine starke Zentralisation der Nachwuchsvorsorge in einem Unternehmen liegt vor, wenn der genannten Zentralstelle für den Führungsnachwuchs die Initiativ-

funktion für die Suche qualifizierter Nachwuchskräfte in den Teilbereichen des Unternehmens sowie die Konzipierung, Abwicklung und Evaluation der Förderungsprogramme übertragen sind. Die Führungskräfte in den einzelnen Fachabteilungen dienen in diesem Organisationstyp lediglich als Informanten und teilweise als ausführende Organe für die Qualifizierungsprogramme der Nachwuchsförderung. Die Vorzüge einer solchen Regelung bestehen u.a. in einer zentralen Steuerung der Nachwuchsvorsorge, in ihrer unternehmenspolitischen Verankerung, in ihrer einheitlichen Handhabung im ganzen Unternehmen sowie in den Möglichkeiten zur Professionalisierung dieser besonderen Führungsaufgabe. Nachteilig ist zweifellos die organisatorische Ferne der Zentralstelle vom Einsatz der Nachwuchskräfte im betrieblichen Alltag und die Minimierung der Verantwortung für den Führungsnachwuchs bei den Führungskräften in den Fachabteilungen.

Eine ausgeprägte Dezentralisierung dieser Führungsaufgabe verlagert die Initiative für die Suche nach geeignet erscheinenden Nachwuchskräften auf die unteren und mittleren Führungskräfte in den organisatorischen Teileinheiten des Unternehmens und überläßt auch die Gestaltung und Ausführung von Förderungsprogrammen den Teilbereichen. Ein Referent für Führungsnachwuchs in der zentralen Personalabteilung liefert den Teilbereichen Informationen über den künftigen allgemeinen Bedarf des Unternehmens an Führungskräften und über externe Förderungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte; allenfalls hat dieser Referent gewisse Kompetenzen zur Koordination der nachwuchsfördernden Aktivitäten in den Teilbereichen. Auch dieser dezentrale Typus für die organisatorische Verankerung der Nachwuchsvorsorge hat offensichtlich Stärken und Schwächen. Insbesondere ist hier die Versorgung des Unternehmens mit Führungsnachwuchs stark davon abhängig, ob und inwieweit die Führungskräfte in den einzelnen Unternehmensteilen sich dieser Aufgabe annehmen. Eine starke Beanspruchung durch die jeweils aktuellen Aufgaben aus dem Tagesgeschäft trägt dazu bei, daß die Führungskräfte sich nicht genügend für die Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses einsetzen. Außerdem bleibt auch das Leitbild für die anzustrebende Qualifikation des Führungsnachwuchses bei der betonten Dezentralisierung der Aktivitäten sehr stark den mehr oder weniger heterogenen Vorstellungen der Teilbereiche und der einzelnen Führungskräfte überlassen.

Ein dritter Organisationstyp für die Heranbildung des Führungsnachwuchses in einem größeren Unternehmen sucht die Nachteile der beiden genannten Regelungsarten zu vermeiden und ihre Vorzüge synergetisch miteinander zu verbinden. Die Zentralstelle für den Führungsnachwuchs bei der Unternehmensleitung oder in der zentralen Personalabteilung hat eigene Zuständigkeiten für die mittel- und längerfristige Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Führungskräften. Insbesondere ist ihr die Rahmenplanung für die Suche und Quali-

fizierung der Nachwuchskräfte zugeordnet. Außerdem hat sie die Aufgabe, der Unternehmensleitung regelmäßig über die Erfolge und Probleme bei der Sicherung des Führungsnachwuchses in den Teilbereichen des Unternehmens zu berichten, so daß die Unternehmensleitung selbst nicht in Gefahr kommt, diese Führungsaufgabe zu übersehen. Ferner soll die Zentralstelle in geeigneter Weise dazu beitragen, daß die Teilbereiche des Unternehmens permanent diese Führungsaufgabe in ihrer Dringlichkeit erkennen und von ihr die erforderliche Unterstützung bei der Heranbildung des Führungsnachwuchses bekommen. Eine subsidiäre Förderung der Teilbereiche und der einzelnen Führungskräfte durch die Zentralstelle hat zum Ziel, die Eigeninitiative möglichst vieler Führungskräfte zur Sicherung des Führungsnachwuchses zu stimulieren und führungsbereichsadäquate Aktivitäten für eine praxisnahe Entwicklung der Nachwuchskräfte zu veranlassen.

Die hier angestellten Überlegungen zur Organisation dieser Führungsaufgaben liefern drei Einsichten. Zum einen erscheint eine totale Zentralisierung der Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses in größeren und großen Unternehmen nicht möglich; der aktive Beitrag der organisatorischen Teilbereiche des Unternehmens und der einzelnen Führungskräfte zur Sicherung des Führungsnachwuchses ist unverzichtbar[7]. Andererseits lieferte eine völlige Überlassung dieser Führungsaufgabe an die Führungskräfte in den Unternehmensteilen diese Führungsaufgabe der Zufälligkeit des Handelns bzw. Unterlassens einzelner sowie dem Verzicht auf eine Orientierung an personalpolitischen Grundsätzen des Gesamtunternehmens aus. Drittens erscheint eine kooperative Strukturierung dieser Führungsaufgabe eine Lösung zu sein, die Aktivitäten einer Zentralstelle mit den unverzichtbaren Beiträgen der Führungskräfte in den Teilbereichen des Unternehmens kombiniert. Die konkrete Verteilung der einzelnen Inhalte dieser Führungsaufgabe zwischen Zentralstelle, Unternehmensbereichen und Führungskräften hat sich weithin an den situativen Bedingungen des einzelnen Unternehmens auszurichten, wobei grundsätzlich von der subsidiären Zuordnung der zentralisierten gegenüber den dezentral verteilten Teilaufgaben auszugehen ist[8].

III Herkunft des Führungsnachwuchses

In größeren und großen Unternehmen genügt die Unterscheidung zwischen der internen und externen Rekrutierung des Führungsnachwuchses nicht, obwohl gerade auch Unternehmen, die Führungspositionen vorrangig durch internen Aufstieg zu besetzen suchen, damit keineswegs auf den externen Arbeitsmarkt völlig verzichten können. Einmal kann auch ein Großunternehmen mit dem Grundsatz von der Bevorzugung des internen Aufstiegs nicht verhindern, daß

aufgaben- und situationsspezifische Bedingungen die externe Rekrutierung wenigstens in manchen Fällen erfordern. Außerdem führt die fortschreitende Akademisierung der Experten- und Führungspositionen dazu, daß die externen Hochschulabsolventen bereits beim Übergang aus dem Tertiären Bildungssektor in das berufliche Beschäftigungssystem wenigstens teilweise als Führungsnachwuchskräfte zu betrachten sind.

Neben der externen und internen Herkunft des Führungsnachwuchses ist bei großen Unternehmen — wie Abb. 1 (S. 308) zeigt — zwischen der bereichseigenen und der bereichsfremden Herkunft der Nachwuchskräfte zu unterscheiden. Diese firmeninterne Differenzierung verdient besonders dann Beachtung, wenn die Führungsorganisation des Gesamtunternehmens stark durch Divisionalisierung geprägt ist und beispielsweise größere strategische Geschäftseinheiten (Sparten) eine erhebliche Eigenverantwortung besitzen. Für die Nachwuchsförderung in Großunternehmen hat diese Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens erhebliche Implikationen; insbesondere legt sie die Frage nahe, inwieweit man die bereichsinterne und die unternehmensgenerelle Nachwuchssicherung alternativ betrachten kann.

In der Regel wird man ein Großunternehmen mit Spartenorganisation nicht als eine Addition von Geschäftsbereichen verstehen können; die Matrixorganisation der Unternehmensleitung bringt das Mehr des Gesamtunternehmens gegenüber der bloß additiven Betrachtung der Einzelbereiche zum Ausdruck. Für die Aktivitäten zur Sicherung des Führungsnachwuchses ergeben sich aus dieser Sicht des Unternehmens zwei Folgerungen. Zum einen erscheint es unternehmungspolitisch sinnvoll, bei der Suche und Entwicklung des Führungsnachwuchses die Bereichsgrenzen zurücktreten zu lassen und die unternehmensumfassende Bedeutung dieser Führungsaufgabe zu betonen. Soweit die aufgabenbedingte Heterogenität der Geschäftsbereiche die Sicherung des Führungsnachwuchses entscheidend bestimmt, soll zweitens die bereichsspezifische Förderung des Nachwuchses zumindest die Unternehmungsorientierung des einzelnen Bereiches zur Geltung bringen. Diese beiden Folgerungen aus einer Geschäftsbereichsorganisation eines größeren bzw. großen Unternehmens für die Nachwuchspolitik basieren auf folgenden Erwägungen.

Das Risiko der bedarfsgerechten Besetzung von Führungspositionen in der Zukunft im Gesamtunternehmen wird — rebus sic stantibus — geringer, wenn qualifizierter Führungsnachwuchs nicht für einzelne Bereiche, sondern für das Gesamtunternehmen herangebildet wird. Außerdem kann man mit einer Nachwuchspolitik, die alle Geschäftsbereiche erfaßt und grundsätzlich für alle Führungspositionen im Gesamtunternehmen angelegt ist, das Denken, Handeln und Verhalten der künftigen Führungskräfte über den jeweiligen Geschäftsbereich hinaus auf die unternehmungspolitischen Ziele und Inhalte des ganzen Unter-

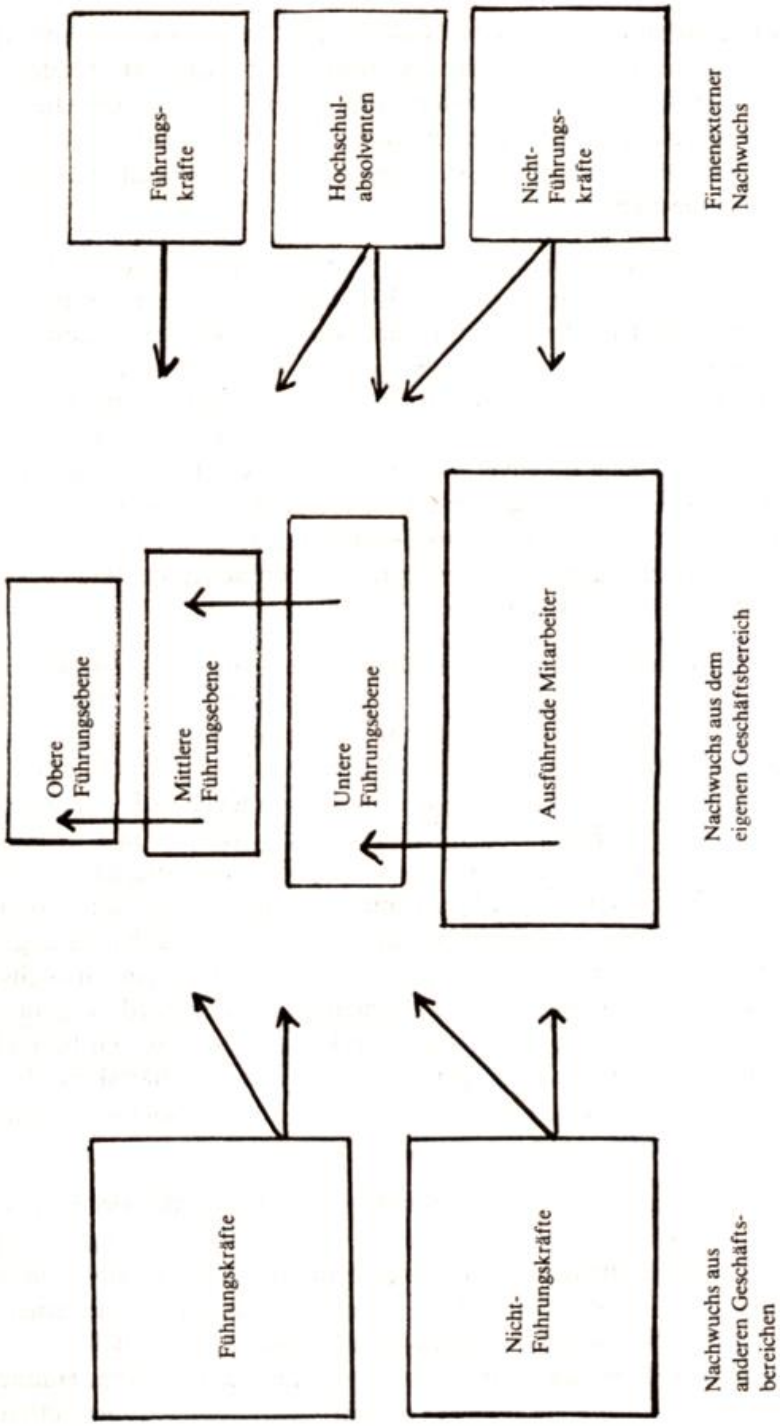


Abb. 1: Herkunft des Führungsnachwuchses in Großunternehmen

nehmens orientieren. Ferner bieten die künftig zu besetzenden Führungspositionen im Gesamtunternehmen eine größere Vielfalt als jene in einem einzelnen Geschäftsbereich; damit wächst die Chance, den individuellen Ausprägungen der Führungsqualifikation der Nachwuchskräfte besser als in einem einzelnen Unternehmensbereich entsprechen zu können. Diese Erwägungen plädieren demnach für eine „unternehmensweite" Nachwuchsförderung.

Eine Nachwuchspolitik dieser Art in einem Großunternehmen bedingt eine gewisse Homogenität in den Aufgabenstellungen der künftig im Unternehmen zu besetzenden Führungspositionen. Unabhängig von ihrer organisatorischen Verankerung in Unternehmensbereichen müssen also die kaufmännischen, technischen und administrativen Führungspositionen im Gesamtunternehmen je für sich soviel Ähnlichkeiten aufweisen, daß Nachwuchskräfte unabhängig von ihrem Herkunftsbereich auch in anderen organisatorischen Unternehmensbereichen als Führungskräfte einsetzbar sind. Diese Voraussetzungen für eine „unternehmensweite" Nachwuchspolitik können insbesondere für technische Führungspositionen, weniger bei kaufmännischen und administrativen Führungspositionen in einem Großunternehmen mit diversen Unternehmensbereichen fehlen. In diesen Fällen wird sich die Nachwuchsförderung primär bereichsspezifisch zumindest für jene Nachwuchskräfte ausrichten müssen, die in ihrer späteren Laufbahn regelmäßig keine Positionen außerhalb des Herkunftsbereiches übernehmen können. Ist ein Transfer von Nachwuchskräften über die Grenzen der Unternehmensbereiche aufgabenbedingt verwehrt, dann gewinnt dadurch die bereichsspezifische Verantwortung für die Heranbildung des Nachwuchses für diese Führungspositionen an Gewicht. Verbietet die Aufgabenheterogenität partiell die Versorgung von Führungspositionen mit Nachwuchskräften aus anderen Unternehmensbereichen, bleibt als Alternative nur die firmenexterne Herkunft der künftig benötigten Führungskräfte, sofern man am externen Arbeitsmarkt überhaupt entsprechend qualifizierte Interessenten zu den Einstellungsbedingungen des Unternehmens findet. Ist aus den dargelegten Gründen in einem Großunternehmen eine „bereichsspezifische" Nachwuchsförderung unvermeidbar, dann müssen die Förderungsaktivitäten so ausgerichtet werden, daß sie die Binnenorientierung des Nachwuchses zugunsten einer für Führungskräfte erforderlichen Unternehmenssicht erweitern. Diese Notwendigkeit wächst, wenn der Führungsnachwuchs nicht nur für untere, sondern auch für mittlere und höhere Führungspositionen in den einzelnen Unternehmensbereichen herangebildet wird.

Neben der horizontalen Herkunftsbetrachtung (firmeninterner und firmenexterner Nachwuchs; bereichsinterner und bereichsübergreifender Nachwuchs) ergeben sich auch in vertikaler Sicht verschiedene Aspekte, die man als „Nachwuchsschwellen" bezeichnen kann. Eine erste Schwelle dieser Art zeigt sich, wenn man unter den Nicht-Führungskräften Nachwuchskräfte für die untere Führungsebe-

ne sucht und entwickelt. Die Förderungsschwelle ergibt sich aus dem inhaltlichen Unterschied zwischen den regulären Aufgaben der Mitarbeiter mit ausführenden Funktionen und den üblichen Anforderungen der unteren Führungspositionen. Auch die verschiedenartige Aufgabenstruktur zwischen unteren und mittleren bzw. zwischen mittleren und höheren Führungspositionen[9] manifestiert solche „Nachwuchsschwellen". Neben der Ausrichtung der Förderungsinhalte an der Aufgabenstruktur im jeweiligen Zielbereich besteht die wesentliche Herausforderung darin, das Ausmaß des entwicklungsfähigen Qualifikationspotentials und seine Detailinhalte bei den Nachwuchskräften zutreffend zu prognostizieren.

Schließlich legt Abb. 1 noch eine diagonale Betrachtung für die Herkunft des Führungsnachwuchses nahe, die aus einem vertikalen Aufstieg in Verbindung mit einem Einsatz in einem anderen Unternehmensbereich besteht. Nachwuchskräfte, die für solche Laufbahnschritte in Frage kommen, unterliegen offensichtlich einem besonderen Förderungsrisiko. Für die vorbereitende Qualifizierung des Nachwuchses ergeben sich dabei Überlegungen, die sich schematisch wie folgt darstellen lassen (Abb. 2).

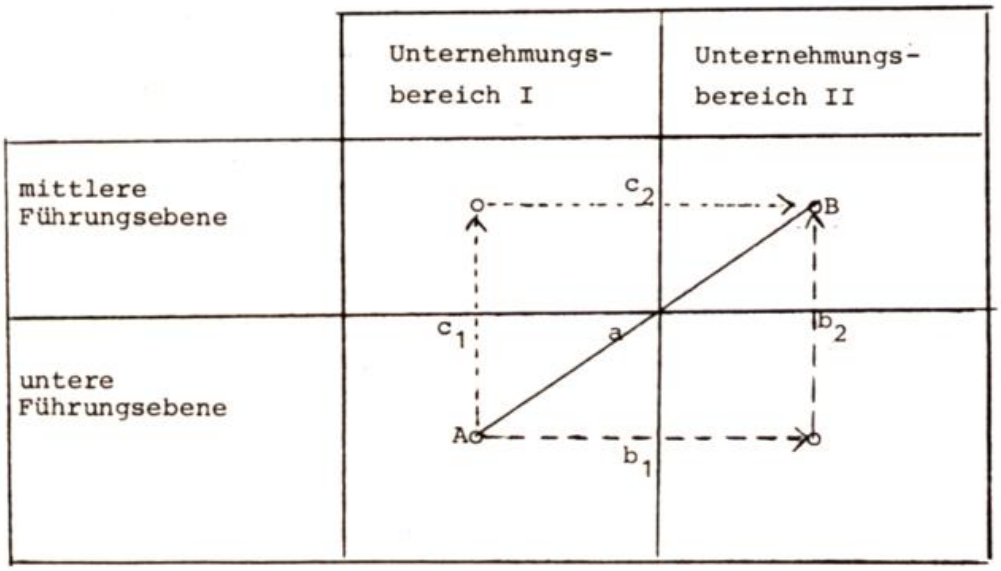


Abb. 2: Diagonaler Aufstieg

Wenn eine Nachwuchskraft der unteren Führungsebene von der Position A im Unternehmungsbereich I direkt die ranghöhere Position B im Unternehmungs-

bereich II übernimmt (a), sprechen wir von einer „diagonalen" Aufstiegsbewegung. Sie stellt besondere Anforderungen an die vorherige Qualifizierung der Nachwuchskraft und schließt ein gesteigertes Besetzungsrisiko ein. Um das Gesamtrisiko teilen und schrittweise vorbereitend qualifizieren zu können, kann man die „diagonale" Bewegung in einen horizontalen und in einen vertikalen Teilschritt zerlegen, wie dies Abb. 2 mit den beiden Sequenzen b_1—b_2 und c_1—c_2 zeigt. Übersetzt man diese abstrakte Darstellung in die Realität zweier Führungspositionen in zwei verschiedenen Unternehmungsbereichen, dann kann man erwarten, daß die beiden Sequenzen nicht nur einen größeren Zeitbedarf gegenüber der diagonalen Bewegung (a) aufweisen, sondern auch unterschiedliche Anforderungen an die Nachwuchskraft und an die beiden betroffenen Unternehmungsbereiche stellen. In diesen Verschiedenheiten liegt die Chance, die Nachwuchsqualifizierung unter den Bedingungen des jeweiligen Einzelfalls zu optimieren. Im übrigen zeigt der hier erörterte Fall einer diagonalen Aufstiegsbewegung die enge Verflechtung der allgemeinen Nachwuchsförderung mit der auf den Einzelfall bezogenen Aufstiegs- bzw. Nachfolgeregelung.

IV Phasen der Sicherung des Führungsnachwuchses

Die Vorsorge für einen qualifizierten Führungsnachwuchs gehört in Mittel- und Großunternehmen zu den permanenten Führungsaufgaben. Diese komplexe Aufgabe läßt sich in mehrere Phasen unterteilen, die man in einer logischen Reihenfolge beschreiben kann. In der betrieblichen Praxis können sich diese Phasen je nach der Zahl der heranzubildenden Nachwuchskräfte und je nach dem Erfolg, der im Einzelfall in den einzelnen Phasen erreicht oder verfehlt wurde, überlagern.

In einem Wirtschaftsunternehmen bildet die Qualifizierung des Führungsnachwuchses keinen Selbstzweck; auch diese Führungsaufgabe hat sich deshalb grundsätzlich am ökonomischen Prinzip auszurichten. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip äußert sich bei der Vorsorge für den Führungsnachwuchs in seiner bedarfsgerechten Heranbildung. Die Bedarfsprognose für den Führungsnachwuchs[10] muß sich auf die künftig zur Besetzung anstehende Zahl von Führungspositionen beziehen, die mittel- und längerfristig erforderlichen Führungsqualifikationen bestimmen sowie den Zeitbedarf für die Bereitstellung qualifizierter Nachwuchskräfte im Hinblick auf die Besetzungstermine der in Frage stehenden Führungspositionen ermitteln. Zu den wesentlichen Faktoren, die den quantitativen Bedarf an Nachwuchskräften für Führungsaufgaben bestimmen, gehören insbesondere die Altersstruktur der jetzigen Führungskräfte, ihre Fluktuationsneigung, die Grundsätze für ihre Pensionierung, die geplanten Entwicklungen im Umfang des Unternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche, die

künftige Organisationsstruktur des Unternehmens und der Geschäftsbereiche sowie die Prognose über die mittel- bis längerfristigen Veränderungen in den Führungsanforderungen, soweit sie die Zahl der künftig benötigten Führungskräfte beeinflussen. Dieser quantitative Bedarf an Nachwuchskräften muß in der Bedarfsprognose qualitativ differenziert werden; dabei sind die in der Zukunft zu erwartenden Qualifikationsanforderungen bei den unterschiedlichen Führungsebenen und bei den verschiedenen Kategorien von Führungspositionen zu charakterisieren[11]. Schließlich ist es Aufgabe der Bedarfsprognose, die Einsatzzeitpunkte für die Nachwuchskräfte und den Zeitbedarf für die Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses abzuschätzen. Dabei wird man grundsätzlich davon auszugehen haben, daß die Entwicklungsfristen mit den unterschiedlichen Anforderungen der zu besetzenden Führungspositionen variieren und außerdem von der jeweils vorhandenen Eignung der Nachwuchskräfte abhängen. Die hier skizzierte Prognose des Nachwuchsbedarfes soll dazu beitragen, daß Risiken bei der Versorgung des Unternehmens mit Führungskräften weitgehend reduziert werden, indem das Unternehmen den Führungsnachwuchs zeitgerecht, qualifikationsbezogen und in ausreichender Zahl für die Übernahme von Führungspositionen heranbildet.

Eine zweite Phase bildet die Rekrutierung des Führungsnachwuchses im Unternehmen und teilweise auch aus externen Quellen. Insbesondere die firmeninterne Suche und Vorauswahl der Nachwuchskräfte erfordert aktive Bemühungen der Führungskräfte auf den verschiedenen Führungsebenen[12]. Will man die Entdekkung von Führungspotential bei Mitarbeitern nicht ausschließlich oder vorrangig dem Zufall überlassen, was risikoreich und weder wirtschaftlich noch mitarbeitergerecht wäre, dann benötigen die Führungskräfte geeignete Suchmethoden, um ein förderungsfähiges Führungspotential bei ihren Mitarbeitern zu erkennen. Grundsätzlich ist dazu der persönliche Arbeitskontakt mit den potentiellen Nachwuchskräften unverzichtbar; allerdings erschweren große Subordinationsquoten bei Führungskräften auf der unteren und mittleren Führungsebene die Suche erheblich. Die regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbeurteilung[13], die neben der erbrachten Leistung auch bislang nicht genutzte Qualifikationspotentiale der beurteilten Mitarbeiter ermitteln soll, und die damit verbundenen Beurteilungsgespräche des Beurteilers mit den Beurteilten[14] sind Instrumentarien, um erste Anhaltspunkte für potentielle Nachwuchskräfte zu bekommen. Die Suche und Vorauswahl von Nachwuchskräften können Such-Profile unterstützen, die den Führungskräften angeben, welche potentiellen Qualifikationskomponenten für eine Einbeziehung von Mitarbeitern in die Nachwuchsförderung vorauszusetzen sind[15]. Diese Such-Profile unterscheiden sich in ihren Inhalten nach den verschiedenen Arten und Ebenen der Führungspositionen, für die man Nachwuchs sucht. Außerdem sind die Qualifikationsbeschreibungen in den Such-Profilen nicht mit den Anforderungsprofilen der später zu besetzenden

Führungspositionen identisch; die Differenz zwischen Such- und späterem Anforderungsprofil markiert die Aufgaben und Inhalte der Förderungsmaßnahmen, mit denen die Ausgangsqualifikation der Nachwuchskräfte so entwickelt wird, daß eine spätere Übernahme von Führungspositionen möglich wird[16]. Die erwähnten Such-Profile sollen dazu beitragen, daß sich die Führungskräfte bei der Entdeckung von Nachwuchspotentialen in ihrem Mitarbeiterkreis von Qualifikationserfordernissen leiten lassen und diese nicht unangemessen hoch oder niedrig bei der Vorselektion derjenigen, die in die Nachwuchsförderung aufgenommen werden, ansetzen. Neben der regelmäßigen Personalbeurteilung und zusätzlich zu den Such-Profilen gibt es Indikatoren, die den Führungskräften Hinweise auf Führungspotentiale bei einzelnen Mitarbeitern geben können. Dazu gehören kritisch-konstruktive Anregungen einzelner Mitarbeiter im Betrieb, fundierte Verbesserungsvorschläge, akive Mitarbeit in Qualitätszirkeln, die Rolle informeller Sprecher im Kollegenkreis, Hilfsbereitschaft bei der Überwindung schwieriger Situationen im betrieblichen Leistungsprozeß sowie berufliche Weiterbildung mit führungsrelevanten Inhalten in eigener Initiative.

Diese und ähnliche Indikatoren vermitteln den Führungskräften erste Anhaltspunkte; sie können aber nicht eine genauere Eignungsermittlung der Führungspotentiale bei jenen Mitarbeitern ersetzen, die durch solche Hinweise auf sich aufmerksam gemacht haben. Die Überprüfung, inwieweit solche Mitarbeiter tatsächlich als Nachwuchskräfte zu betrachten und zu fördern sind, kann teilweise durch den unmittelbaren Vorgesetzten erfolgen. Als Erkennungsinstrumente kommen die Übertragung unterschiedlicher Aufgaben, die aktive Beteiligung an der Lösung betrieblicher Probleme sowie die Zuteilung von Sonderaufgaben mit steigendem Schwierigkeitsgrad, zu dem die zeitlich befristete Anleitung einiger weniger Arbeitskollegen durch die vorgesehene Nachwuchskraft gehören kann, in Frage. Zweckmäßig ist es ferner, den in die engere Auswahl genommenen Mitarbeiter gelegentlich auch mit Aufgaben zu betrauen, die ihn mit anderen Führungskräften in Verbindung bringen, so daß sich der direkte Vorgesetzte auch mit anderen Führungskräften über seine Qualifikationspotentiale verständigen kann. Schließlich wird die bereits oben erwähnte Zentralstelle für den Führungsnachwuchs an der Eignungsermittlung mitwirken können, indem sie mit Mitarbeitern, die ihr von den Führungskräften in den einzelnen Unternehmensbereichen genannt werden, einschlägige Tests durchführt, die in Form eines Assessment Center organisiert sein können[17]. Mit der Aufnahme des so getesteten Mitarbeiters in die Nachwuchsförderung ist die Eignungsermittlung nicht abgeschlossen; auch während der Heranbildungsphase selbst werden die Qualifikationsfortschritte immer wieder zu evaluieren sein, um die Zielstrebigkeit der Förderung zu prüfen, und um im Einzelfall notfalls auch wieder einen Mitarbeiter, der die zunächst vermutete Führungsqualifikation tatsächlich nicht besitzt, rechtzeitig aus dem Förderungsprogramm herausnehmen zu können.

Nach der erfolgreichen Vorauswahl und Eignungsfeststellung und vor dem Einsatz in einer (höheren) Führungsposition kommt als vierte Phase die eigentliche Entfaltung des Führungspotentials bei den Nachwuchskräften. Dieser Teilabschnitt in der Sicherung des Führungsnachwuchses hat grundsätzlich zwei Komponenten. Vor allem bei Nachwuchskräften, die für eine erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten sind und die sich in einer Förderungsgruppe zusammenfassen lassen, gibt es Qualifizierungsinhalte und -methoden, die dieser Gruppe ziemlich einheitlich und gemeinsam vermittelt werden können. Sie orientieren sich am allgemeinen Gehalt der Führungsaufgaben. Zusätzlich können für einzelne Nachwuchskräfte spezielle Förderungsinhalte vorzusehen sein, die sich entweder an den individuellen Defiziten in der Qualifikation einzelner Mitarbeiter oder an den speziellen Aufgabenstellungen der Führungspositionen, für die einzelne Nachwuchskräfte herangebildet werden, auszurichten haben. Das Aktivitätenpotential für die systematische Entfaltung der Führungspotentiale der Nachwuchskräfte enthält zahlreiche abteilungs- und bereichsinterne, unternehmensinterne und firmenexterne Maßnahmen, deren zweckmäßiger Einsatz eine Gemeinschaftsaufgabe der unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten der Nachwuchskräfte, der höheren Führungskräfte des jeweiligen Unternehmensbereiches sowie der Zentralstelle für den Führungsnachwuchs darstellt[18]. Wie empirische Beobachtungen und Untersuchungen zeigen, haben die Führungskräfte, mit denen die Nachwuchskräfte in Arbeitsbeziehungen stehen, für die Suche und für die Qualifizierung des Führungsnachwuchses eine kaum zu überschätzende Bedeutung; viele erfolgreiche Führungskräfte in größeren Unternehmen messen ihrer Förderung durch solche Lern- bzw. Modellvorgesetzten einen entscheidenden Einfluß auf ihre berufliche Karriere zu[19]. Insgesamt hat die Qualifizierungsphase die Aufgabe, die bei der Eignungsermittlung erkannten Defizite im Führungspotential zu überwinden, allgemein erforderliche Führungskenntnisse und -fähigkeiten zu vermitteln und zu entfalten sowie auf die Übernahme einer (höheren) Führungsposition vorzubereiten.

Die Übertragung einer Führungsposition bildet die letzte Phase der Förderung des Führungsnachwuchses. Dabei sind einige Gesichtspunkte beachtenswert, die vermeiden sollen, daß die Vorsorge und Bereitstellung von Nachwuchskräften das Ziel einer möglichst optimalen Besetzung von Führungspositionen verfehlen. Die Bewährung einer Nachwuchskraft in einer Führungsaufgabe kann erschwert und u. U. sogar gefährdet werden, wenn der Führungsbereich bei oder unmittelbar nach der Übernahme der Führungsposition organisatorisch tiefgreifend umzugestalten ist. Daher sollte die organisatorische Gestalt eines Führungsbereiches vor der Wiederbesetzung der Führungsposition mit einer Nachwuchskraft überprüft und bei Änderungsbedarf möglichst vorher angepaßt werden. Der Erfolg einer Nachwuchskraft in einer Führungsposition hängt auch davon ab, daß sie einen Verantwortungsbereich übernimmt, dessen Aufgabenstruktur,

Zuständigkeiten und organisationale Zuordnungen hinreichend präzise definiert sind[20]. Auch nach der offiziellen Einsetzung der Nachwuchskraft in ihren neuen Führungsbereich wird man in vielen Fällen die bisherige Förderung nicht abrupt beenden können. Zumindest die unmittelbaren Vorgesetzten der Führungsposition, die die Nachwuchskraft übernommen hat, werden in der Regel ihren Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozeß beobachten und bei Bedarf subsidiäre Unterstützung geben müssen. Die Zuleitung der einschlägigen Führungsinformationen, die Beteiligung an den Führungsbesprechungen, die Beratung in kritischen Problemfällen sowie die Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen geben der ehemaligen Nachwuchskraft die Möglichkeit, sich zur vollen Eigenständigkeit in der übertragenen Führungsposition zu entwickeln. Mit diesem Stadium schließen dann die Bemühungen um diese Nachwuchskraft ab.

V Einzelprobleme der Nachwuchssicherung

Dieser Überblick über fünf Phasen der Sicherung des Führungsnachwuchses in größeren und großen Unternehmen zeigt, daß mit dieser Führungsaufgabe eine Reihe von Gestaltungsproblemen verbunden sind. Zusätzlich zu den bereits genannten Problemkreisen sind drei weitere Aspekte zu erwähnen.

Die mittel- und längerfristige Prognose des Bedarfs an Führungskräften basiert unvermeidbar auf mehr oder weniger unvollkommenen Informationen über die Zukunft des Unternehmens. Die Bedarfsprognosen, an denen sich quantitativ, qualitativ und terminlich die Heranbildung des Führungsnachwuchses orientiert, unterliegen daher einem gewissen Grad von Ungewißheit[21]. Zum Ausgleich dieses Prognose- und Planungsrisikos kann man an eine „Führungs-Reserve" denken, die dadurch entsteht, daß man die Zahl der zu fördernden Nachwuchskräfte über den erwarteten Bedarf hinaus ausdehnt. Diese Art der personalpolitischen Risikohandhabung führt u. U. zu einer „Vorratshaltung" an Führungspotential im Unternehmen. Zweifellos beeinflußt dieses Risikoverhalten die Personalkosten und ist deshalb auch unter ökonomischen Gesichtspunkten zu beurteilen; die höheren Personalkosten (als eine Art Risikoprämie) sind gegen die Nachteile einer Nachwuchsvorsorge abzuwägen, die vom tatsächlichen künftigen Bedarf an Führungskräften abweicht. Zusätzlich zur Kostenbetrachtung ist bei der Anlage einer Führungsreserve zu beachten, daß sie bei den überschüssigen Nachwuchskräften zur Unzufriedenheit und bei bestimmten Gegebenheiten auch zu einem Anstieg ihrer Fluktuationsneigung führen kann. Diesem negativen Effekt einer Reservehaltung an Führungspotential steht ein Theorem gegenüber, das gelegentlich in der angelsächsischen Managementliteratur erwähnt wird und das in einem Überschuß an vorhandenem Führungspotential über den aktuell gegebenen Führungsbedarf hinaus eine Voraussetzung und Chancen für das Wachstum eines Unternehmens sieht.

Ein weiteres Problemfeld betrifft die Lehr- und Lernbarkeit von Führungsqualifikationen[22]. Die Möglichkeit, Führungsqualifikationen durch methodisches Vorgehen zu vermitteln, wird heute in der Unternehmenspraxis und in den einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen weithin und grundsätzlich bejaht. Unbestritten ist aber auch, daß nicht jeder Mitarbeiter die erforderliche Mindesteignung zur Qualifizierung für Führungsaufgaben besitzt und daß nicht alle Führungsnachwuchskräfte aufgrund ihrer Eignung bis zu Spitzenführungskräften gefördert werden können. Daraus folgt die oben beschriebene Notwendigkeit, bei der Auswahl der zu fördernden Nachwuchskräfte sorgfältig die Mindesteignung für die Entwicklung und Führungsqualifikation zu ermitteln und die Heranbildung des Nachwuchses bedarfsbezogen zu planen und zielstrebig durchzuführen.

Schließlich ist noch die Frage der Verantwortungsbereitschaft des Führungsnachwuchses anzusprechen. Manche Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis der letzten Jahre deuten darauf hin, daß nicht in jedem Einzelfall die Befähigung für Führungsaufgaben mit der Bereitschaft zur Übernahme verantwortungsvoller Führungspositionen verbunden ist. Hemmnisse, die der persönlichen Bereitschaft zur Führungsverantwortung entgegenstehen, können ihre Gründe im Gesamtunternehmen, im einzelnen Unternehmungsbereich, in gesellschaftlichen Entwicklungen (z. B. Wertewandel) und im persönlich-privaten Lebensbereich haben. Bei Mitarbeitern, die sonst zur Förderung als Führungsnachwuchs qualifiziert erscheinen, muß man die individuellen Gründe für ihre Zurückhaltung gegenüber der Führungsverantwortung analysieren und prüfen, inwieweit man diese Hemmnisse durch ein schrittweises Heranführen an Führungsaufgaben überwinden kann. Freilich wird man dabei zu bedenken haben, daß die Motivierbarkeit zur Führungsverantwortung begrenzt ist und daß beispielsweise finanzielle Anreize in Konflikt mit den Inhalten von Führungsaufgaben und mit ihren Anforderungen an die künftigen Inhaber von Führungspositionen kommen können. Offensichtlich eignen sich nicht alle Anreizmittel dazu, bei den Nachwuchskräften die unverzichtbare Führungsmotivation aufgabenkonform zu stimulieren.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. Gaugler, Eduard, Betriebliche Personalplanung. Göttingen 1974, S. 163 ff.

2 Vgl. u. a. Wunderer, Rolf, Theorie und Praxis von Nachfolgeregelungen für Führungskräfte. München 1973; ders. Nachfolge, in: Handwörterbuch des Personalwesens. Herausgegeben von Eduard Gaugler. München 1975, Sp. 1409 ff.

3 Vgl. von Eckardstein, Dudo, Laufbahnplanung, in: Handwörterbuch des Personalwesens. Herausgegeben von Eduard Gaugler. Stuttgart 1975, Sp. 1149 ff.; Lang, Helmut H., Nachwuchskräfteförderung, in: Personal-Enzyklopädie. 2. Band. München 1978, S. 643 ff.; Berthel, Jürgen, Koch, Hans-Eberhard, Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Stuttgart 1985; Koch, Hans-Eber-

hard, Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung. Frankfurt 1981; Fuchs, Kilian, Laufbahnplanung für Führungskräfte. München 1977.

4 Vgl. Dobroschke, Joachim, Nachfolgeplanung, in: Personal-Enzyklopädie. 2. Band. München 1978, S. 629ff.; Maier, Klaus-Dieter, Organisationale Karriereplanung. Frankfurt 1980, S. 38ff.

5 Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Wiesbaden 1967, S. 150; Chorafas, Dimitris N.; Führungskräfte im Betrieb. Berlin-New York 1974, S. 83ff.

6 Vgl. u.a. Zander, Ernst, Führung in großen Unternehmen — organisatorische und personalpolitische Aspekte, in: Personal, Heft 3/1985, S. 103ff.; Wagner, Dieter, Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung, in: Führungsentwicklung. Herausgegeben von Ernst Zander und Wolfgang Reineke. Heidelberg 1981, S. 13ff.

7 Vgl. u.a. Zander, Ernst, Taschenbuch für Führungstechnik. 6. Auflage. Heidelberg 1982, S. 57ff.

8 Vgl. Rockola, David Robert, Management Development. Diss. München 1961, S. 53ff.; Kindiger, Eberhard, Personalentwicklung für Führungskräfte, in: Personalführung, Heft 4/1978, S. 81ff.

9 Zur unterschiedlichen Aufgabenstruktur der oberen, mittleren und unteren Führungspositionen vgl. u.a. Gaugler, Eduard, Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation. Berlin 1966, S. 210ff., ders., Führung im Betrieb, in: Quo vadis Industriegesellschaft? Herausgegeben von Jürgen Günther. Heidelberg 1984, S. 95ff.

10 Vgl. u.a. Bertelsmann, Günter, Personalplanung und Führungsnachwuchs. 2. Auflage. Bielefeld 1969, S. 84ff.

11 Vgl. Nagel, Kurt, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen. Berlin 1969, S. 59ff.; Zeidler, Klaus, Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte. Frankfurt 1972, S. 108ff.

12 Vgl. u.a. Marx, August, Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft. Baden-Baden 1963, S. 100ff.

13 Vgl. u.a. Gaugler, Eduard, u.a., Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Baden-Baden 1978.

14 Vgl. Oster, Dieter, Führungsnachwuchsplanung, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung. Herausgegeben von Rolf Buchholz und Karl-Hanns Maier. München 1970, S. 104.

15 Vgl. u.a. Betge, Peter, Modell des künftigen Managers, in: Personal, Heft 7/1986, S. 266ff.

16 Vgl. u.a. Humm, Felix A., Die Ermittlung von Ausbildungsbedürfnissen für Führungskräfte als Grundlage von Schulungsmaßnahmen. Diessenhofen 1978.

17 Vgl. u.a. Wagner, Dieter, Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2/1982, S. 224.

18 Die Fachliteratur gibt Überblicke über die Vielzahl der Förderungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs. Vgl. u.a. Bertelsmann, Günter, Personalplanung und Führungsnachwuchs. 2. Auflage. Bielefeld 1969, S. 110ff.; Rockola, David Robert, Management Development. Diss. München 1961, S. 88ff.; Schönfeld, Hanns-Martin, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Wiesbaden 1967, S. 190ff.; Gäfgen, Brigitte, Die Ausbildung des Unternehmernachwuchses. Essen 1959, S. 60ff.; Nagel, Kurt, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen. Berlin 1969, S. 90ff.; Fluri, Edgar, Maßnahmenplanung in der Management-Ausbildung. Bern 1977, S. 75ff.

19 Vgl. Gaugler, Eduard, Lernvorgesetzte für den Führungsnachwuchs, in: Personal, Heft 5/1982, S. 181; Keller, Elmar, Modellvorgesetzte — ihre Bedeutung für den Führungsnachwuchs. Diss. Mannheim 1985.

20 Vgl. u.a. Zander, Ernst, u.a., Führungssysteme in der Praxis. Heidelberg 1972, S. 132.

21 Vgl. Marx, August, Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963, S. 27ff.

22 Vgl. u.a. Fisch, Rudolf, Fiala, Sylvia, Wie erfolgreich ist Führungstraining, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2/1984, S. 193ff.

E Flexibilität in der Personalwirtschaft

Der Einsatz betriebsfremder Arbeitnehmer als Mittel flexibler Personalwirtschaft — Ein rechtspolitischer Vorschlag zur Neuordnung der Leiharbeit —

Prof. Dr. Friedhelm Farthmann, Düsseldorf

Übersicht Seite

I Einführung

Mit Günter Wallraffs Buch „Ganz unten" ist ein Phänomen in das Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt, das unter Politikern, Betriebsräten und Verbänden bereits seit geraumer Zeit Unbehagen ausgelöst hatte: Die dort beschriebenen unmenschlichen Bedingungen, unter denen betriebsfremde Arbeiter — vor allem Ausländer — in renommierten Unternehmen der bundesdeutschen Wirtschaft arbeiten „durften", haben die potentiellen Gefahren dieser Art „flexibler betrieblicher Personaldispositionen"[1] unvermittelt und eindrucksvoll deutlich werden lassen. Aber auch dort, wo der sogenannte Fremdfirmeneinsatz in legalen Formen stattfindet, sei es auf der Basis des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes

(AÜG) oder mittels Werkvertrags, sind die sozialschädlichen Folgen, wie sogleich noch nachgewiesen werden wird, nicht länger übersehbar.

Im gewerkschaftspolitischen Raum[2] ist deshalb schon frühzeitig die Forderung nach einem generellen Verbot der Leiharbeit erhoben worden. Die Bundestagsfraktion der Grünen[3] hat einen Entwurf zur generellen Aufhebung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und die Bundestagsfraktion der SPD[4] einen Antrag im Deutschen Bundestag eingebracht, der u.a. eine Erstreckung des sektoralen Verbotes der Arbeitnehmerüberlassung im Baugewerbe auf die Metallindustrie fordert.

Die SPD-Fraktion des Landtages Nordrhein-Westfalen[5] und die Landesregierung halten dagegen im Anschluß an eine zweitägige Anhörung des Landtages[6] einen anderen Weg für klüger: Durch grundlegende Umgestaltung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes soll Leiharbeit beschäftigungswirksam eingegrenzt, in sozialerträgliche Bahnen gelenkt und sollen Umgehungsformen verhindert werden.

II Umfang des Fremdfirmeneinsatzes

Gesicherte Daten über den Gesamtumfang der Fremdfirmenarbeit liegen nicht vor: Der Einsatz von Fremdfirmen-Arbeitnehmern auf Werkvertragsbasis wird statistisch nicht erhoben. Die amtliche Statistik der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA) erfaßt halbjährlich an den Stichtagen 30. 6. und 31. 12. die konzessionierten Verleihbetriebe und die von diesen der Arbeitsverwaltung gemeldeten Leiharbeitsverhältnisse. Es liegt in der Natur der Sache, daß sich das zahlenmäßige Ausmaß der illegalen Leiharbeit, wie überhaupt alle Erscheinungsformen illegaler Beschäftigung, einer statistischen Erfassung gänzlich entzieht; insoweit gibt es nur mehr oder weniger verläßliche grobe Schätzungen.

Nach der vorgenannten amtlichen Statistik[7] wurden am 30. 6. 1985 in der Bundesrepublik 48707 (in NRW 16139) und am 31. 12. 1985 46946 (in NRW 14927) legale Leiharbeitsverhältnisse registriert. Gegenüber den jeweiligen Stichtagen im Vorjahr entspricht dies einer Zunahme um 48%. Zwar weist eine Einbeziehung der Zahlen der Vorjahre aus, daß es bei Beschäftigungsverhältnissen dieser Art starke saisonale und konjunkturelle Schwankungen gegeben hat, doch läßt sich ein stetiger Anstieg der Leiharbeit seit 1982 eindeutig belegen.[8]

Die Anzahl der illegalen Beschäftigungsverhältnisse wird, bezogen auf das Bundesgebiet, mit 100000 bis 600000 angenommen.[9] Die Zahl der Fremdfirmenarbeiter überhaupt dürfte noch weitaus höher liegen. Anhaltspunkte hierfür sind zum einen Expertenschätzungen anläßlich der vorgenannten Landtagsanhörung als auch Einzelergebnisse der nordrhein-westfälischen Gewerbeaufsicht. So hat

etwa der Präsident des Landesarbeitsamtes NRW den Anteil der Fremdfirmen-Arbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft mit 10—15 % beziffert,[10] eine Größenordnung, die von der Gewerbeaufsicht als statistischer Erfahrungswert nicht angezweifelt wird. Spitzenwerte liegen z. T. noch wesentlich höher. So hat z. B. die Revision eines großen Betriebes der Eisen- und Stahlindustrie Anfang des Jahres 1986 ergeben, daß im Zeitpunkt der Überprüfung durch die Gewerbeaufsicht 25 % aller auf dem Werksgelände tätigen Arbeitnehmer bei Fremdfirmen beschäftigt waren. Berücksichtigt man bei dieser Zahlenangabe, daß im Überprüfungszeitraum kein Großbauvorhaben abgewickelt wurde und die Stammbelegschaft immerhin ca. 7500 Arbeitnehmer zählte, so wird das Ausmaß des heute häufig anzutreffenden Fremdfirmeneinsatzes deutlich.

III Die Gründe für den Fremdfirmeneinsatz

Die **betriebswirtschaftlichen Gründe** für den Fremdfirmeneinsatz liegen auf der Hand: Zum einen lassen sich die Lohnkosten minimieren, denn häufig führen Fremdfirmen Arbeiten (insbesondere in den Bereichen Instandhaltung und Reparatur, Montage, Reinigung, Verwaltung),[11] die früher oft von der Stammbelegschaft verrichtet worden sind, zu Preisen durch, die weit unter den üblichen Personalkosten der Auftraggeber liegen. Zum anderen ermöglicht er dem Auftraggeber, ständig eine „Personalpolitik der unteren Linie" zu fahren.

So setzte ein großes Unternehmen der chemischen Industrie in NRW im Wartungs- und Instandsetzungsbereich ständig etwa 4000 Fremdfirmenarbeiter ein, deckte den Personalbedarf dadurch nur zu etwa 70 % mit eigenem Personal und konnte so konjunkturelle Schwankungen ohne eigene arbeitsrechtliche Maßnahmen problemlos auspendeln. Es gelang sogar, sich während einer schwierigen konjunkturellen Phase binnen weniger Wochen von mehr als 3300 Beschäftigten zu trennen, unbemerkt von der Öffentlichkeit — natürlich ohne Sozialplan. Die Arbeitnehmer, die ihre Arbeit verloren, waren ausschließlich Angehörige von Fremdfirmen, die auf dem Werksgelände tätig waren.

Dies letzte Beispiel zeigt zugleich den **ideologischen Wert** des Fremdfirmeneinsatzes: In eben jenem Unternehmen galt und gilt es bis heute als undenkbar, daß Arbeitnehmer des eigenen Betriebes entlassen werden, es sei denn, eine „natürliche Fluktuation" wäre die Ursache für eine Personalanpassung.[12]

Daneben weisen vor allem die Arbeitgeberverbände darauf hin, daß der Fremdfirmeneinsatz notwendig sei, weil die auftraggebenden Unternehmen über kein eigenes Know-how bzw. spezialisiertes Personal verfügten oder weil wegen des diskontinuierlichen Anfalls der Arbeiten die Einstellung von Arbeitnehmern personalwirtschaftlich nicht sinnvoll sei.[13] Was das Vorhandensein des Know-

how anbelangt, darf dieses nicht als unveränderlich angesehen werden, das der Personalwirtschaft vorgegeben wäre. Vielmehr müssen wir feststellen, daß die Ausgliederung von Arbeiten aus den Aufgaben der Stammbelegschaften oft erst zum Verlust des zuvor vorhandenen Know-hows führte.

Auf die Ausbildung bezogen ergeben sich sogar erhebliche Gefahren für das dualistische Berufsbildungssystem, die früher oder später auf die Produktionsunternehmen zurückfallen werden. Verleihunternehmen ebenso wie kleinere Fremdunternehmen, die auf Werkvertragsbasis arbeiten, schöpfen bislang größtenteils ihre Fachkräfte aus einem Potential, das seine Ausbildung noch als Stammarbeiter der Produktionsunternehmen erhalten hat. Bei vielen Fremdfirmen wird die Ausbildung und Weiterbildung vernachlässigt. Von Verleihern wird Ausbildung — dies ergibt sich schon aus der Struktur der Betriebe — nicht betrieben. Die Produktionsunternehmen aber werden tendenziell die Ausbildung weiterer Fachkräfte reduzieren, je mehr sie entsprechendes Personal von Fremdunternehmen und Verleihern einsetzen können. Diese Entwicklung kann sich in absehbarer Zeit für die auf hochspezialisierte Fachkräfte angewiesene deutsche Wirtschaft zu einem fatalen circulus vitiosus schließen.

IV Die betriebssoziologische und arbeitsrechtliche Situation der Fremdfirmen-Arbeitnehmer

Was sich aus der Sicht der auftraggebenden Unternehmen betriebswirtschaftlich als Einsparung an Personal- und Personalnebenkosten darstellt, ist arbeitsrechtlich nichts anderes als eine Verlagerung traditionell dem Auftraggeber (Arbeitgeber) zugewiesener Beschäftigungsrisiken auf die Fremdfirmen, die dies häufig wieder auf ihre Arbeitnehmer abwälzen.

Auch insoweit sind die Zahlen beängstigend: War noch der Gesetzgeber des AÜG davon ausgegangen, eine Vielzahl kurzfristiger Beschäftigungsmöglichkeiten beim Entleiher könne zur Schaffung von Dauerarbeitsplätzen bei Verleihern genutzt werden, so wird dies durch die betriebliche Wirklichkeit widerlegt.[14] Aus der amtlichen Statistik der Bundesanstalt für Arbeit ergibt sich, daß 75 % aller Zeitarbeitsverhältnisse nicht einmal drei Monate dauern.[15] Das Landesarbeitsamt NRW hat für seinen Bereich errechnet, daß praktisch alle sechs Wochen der gesamte Personalbestand der Verleiher ausgewechselt wird. Noch erschreckender ist dabei die Erkenntnis des Landesarbeitsamtes, daß dies allzuoft erreicht wird durch

— in der Regel unberechtigte fristlose Kündigungen der Verleiher,
— häufig provozierte Eigenkündigung der Leiharbeitnehmer,
— unzulässige Befristungen und

— oft schon bei Arbeitsantritt „blanko" unterschriebene Eigenkündigungen der Arbeitnehmer.[16]

Neben einem „Heuern und Feuern" drücken die Fremdfirmenmitarbeiter unmittelbar und fühlbar die schlechten Entgeltbedingungen, zu denen sie oftmals arbeiten müssen. So bezeichnet das LAA NRW für den Bereich der legalen Arbeitnehmerüberlassung Bruttolöhne für Männer von 7,50 DM/Std. und für Frauen oftmals noch darunter als nicht ungewöhnlich.[17] Berücksichtigt man, daß selbst Branchenkennern von den 2017 Verleihbetrieben[18] nur 3 Betriebe mit einem Betriebsrat bekannt sind[19] und tarifvertragliche Regelungen praktisch völlig fehlen, so wird deutlich, warum jedenfalls im Bereich der Leiharbeit das Niveau der materiellen Arbeitsbedingungen weit unter den Leistungen anderer Branchen liegt und oft nicht einmal gesetzliche Ansprüche wie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Urlaubsansprüche erfüllt werden.

In dieses Bild fügen sich die Erkenntnisse einer bei der Gewerbeaufsicht in Nordrhein-Westfalen gebildeten Sondergruppe zur Überwachung des Fremdfirmeneinsatzes nahtlos ein:

Bei Kontrollen auf dem Werksgelände von insgesamt 28 Großfirmen wurden im Sommer 1986 2796 Fremdarbeitsplätze von 288 Fremdfirmen untersucht. Als Ergebnis kann man zusammenfassen: Beinahe überall, wo kontrolliert wurde, gab es für die Gewerbeaufsicht auch Anlaß zu Beanstandungen.

So ergab sich in 88 Fällen Verdacht auf unzulässige Arbeitnehmerüberlassung, Schwarzarbeit, Leistungsmißbrauch oder Beschäftigung von Arbeitnehmern ohne Arbeitsgenehmigung. In 311 Fällen wurden zum Teil gravierende Arbeitszeitverstöße ermittelt. Darunter waren in 91 Fällen Arbeitszeiten von zwölf bis vierzehn Stunden und in 31 Fällen sogar Arbeitszeiten von 16 bis 18 Stunden.

Hinzu kamen noch in weit über hundert Fällen Verstöße gegen Ruhezeiten und Pausenregelungen sowie von unzulässiger Sonntagsarbeit. In vielen hundert Fällen wurden Mängel beim technischen Arbeitsschutz und beim Gesundheitsschutz festgestellt — Mängel an Geräten und Gerüsten, Mängel an elektrischen Anlagen, Mängel bei der Be- und Entlüftung, Gefährdung beim Umgang mit gefährlichen Arbeitsstoffen, unzureichende Tagesunterkünfte und fehlende Schutzkleidung.

Bedrückend ist auch die Zahl der im Zusammenhang mit illegaler Leiharbeit festgestellten Straftaten: Allein 1985 wurden in der Bundesrepublik Deutschland 772 Verfahren gegen illegale Verleiher und 207 Verfahren gegen Entleiher an die Staatsanwaltschaft abgegeben. Dabei muß man sich vor Augen halten, daß nach Ansicht des Präsidenten der Bundesanstalt, die von allen Experten geteilt wird, die Zahl der aufgedeckten Verstöße nur die „Spitze des Eisberges" erkennen läßt.[20] Dies bestätigen auch Erkenntnisse der Schwerpunktstaatsanwaltschaft

Bochum, bei der allein in der Zeit von 1980 bis Mitte 1985 760 Verfahren gegen 1235 Beschuldigte anhängig waren.

V Auswirkungen auf die Stammbelegschaften

Die schlechten Arbeitsbedingungen dieser Randbelegschaften können nicht ohne Folge für die Stammbelegschaften bleiben. Dies haben nicht zuletzt auch die Beteiligten selbst erkannt. Deshalb wird von großen Zeitarbeitsunternehmen ganz offen damit geworben, daß beim Einsatz von Leiharbeitnehmern zahlreiche „zusätzliche Leistungen" entfielen und der Stammbelegschaft ihre „Ersetzbarkeit" bewußt gemacht werde.

Wie folgenreich diese Durchbrechung der Tarifbedingungen vom Entgelt bis zu den sonstigen materiellen Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer des Entleihers sein kann, kommt in dem Werbeschreiben eines der größten deutschen Verleihunternehmen in einer Art und Weise zum Ausdruck, die an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig läßt. Dort[21] heißt es wörtlich:

„Viele der in den vergangenen ‚fetten Jahren' angehäuften Privilegien für Ihre Mitarbeiter werden bei uns ausgeschaltet. Das ebnet Ihnen den Weg, Schritt für Schritt eine Annäherung an unsere Personalhandhabung zu erlangen.

Einige Beispiele:
- keine zusätzlichen Pausen
- keine kostenlose Arbeitskleidung
- keine kostenlose Reinigung der Arbeitskleidung
- keine Kantinenzuschüsse
- keine Fahrgeldzuschüsse
- keine Kosten für Gesundheitszeugnisse
- keine Kosten für Jubiläen, Hochzeiten u. a.

Durch unsere Mitwirkung wird Ihren Arbeitnehmern bewußt, daß sie ersetzbar sind. Dieses senkt, das können wir nachweisen, Ihre Krank- und Fehlzeiten.

Sie erreichen durch unsere Mitarbeit eine im Grunde unbezahlbare Flexibilität. Wir versorgen Sie auf der einen Seite, auch in Spitzenzeiten, kurzfristig mit zusätzlichem Personal und geben Ihnen auf der anderen Seite die Sicherheit, daß Sie bei einem eventuellen Verlust eines Ihrer Großauftraggeber kein überflüssiges Personal halten müssen.

Erwähnt haben wir, daß Sie nur die produktiv in Ihrem Betrieb geleistete Stunde bezahlen, dies bedeutet u. a.:

- keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, wie auch bei Kuren u. ä.

— keine Urlaubs- und Weihnachtsgelder
— keine Altersversicherungen
— keine Vorruhestandsregelung

Weitere Vorteile sind leichtere Trennung von ‚mitgeschlepptem' Personal, Abbau von Überstunden usw."

VI Zur Notwendigkeit einer grundlegenden Novellierung des AÜG und ihren Strukturelementen

Seit das Bundesverfassungsgericht[22] am 4. April 1967 das bis dahin geltende Verbot der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung[23] für nichtig erklärte, ist die Leiharbeit Gegenstand rechtspolitischer Auseinandersetzungen geblieben. Daran haben weder das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vom 12. August 1972 noch die Verschärfungen durch das Gesetz zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung vom 15. Dezember 1981 Entscheidendes zu ändern vermocht. Der von mir skizzierte betriebssoziologische Befund bestätigt meines Erachtens nur noch einmal drastisch, daß die Prognosen, die das Bundesverfassungsgericht damals zur Aufhebung des Verbotes bewogen haben, offensichtlich nicht eingetreten sind: Es hat sich weder bestätigt, daß durch die Aufeinanderfolge kurzfristiger Einsätze bei einer Vielzahl von Entleihern typischerweise zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer **dauerhafte** Arbeitsverhältnisse begründet werden noch hat sich bewahrheitet, daß ein längerer Einsatz von fremden Arbeitnehmern in den entleihenden Betrieben der Lebenserfahrung widerspreche.

Statt dessen ist festzustellen, daß die legale Leiharbeit ebenso wie der sonstige Fremdfirmeneinsatz eine Tendenz vieler Unternehmen fördert, ihre Stammbelegschaften abzuschmelzen und sowohl qualifizierte Spezialarbeiten als auch Sonderarbeiten an Fremdfirmen zu vergeben, die oftmals die sozialen Rechte der bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer skrupellos verkürzen. Instabile und geringer geschützte Arbeitsverhältnisse verdrängen auf diese Weise das arbeits-, sozial- und tarifrechtlich abgesicherte und auf Dauer angelegte Normalarbeitsverhältnis. Die Vorschriften des AÜG haben sich dabei in der betrieblichen Praxis als nahezu wirkungslos herausgestellt, zumal seine Normen immer häufiger durch Scheinwerkverträge umgangen werden.

Wegen der vom Bundesverfassungsgericht in ständiger Rechtsprechung vertretenen Stufentheorie setzt ein generelles Verbot, das z. B. von der Fraktion der Grünen gefordert wird, den Nachweis voraus, daß **nur** ein Verbot geeignet ist, die o. g. Mißstände zu beseitigen. Dieser Nachweis dürfte jedoch kaum gelingen.

Die Bundestagsfraktion der SPD hat statt dessen eine Ausdehnung des sektoralen Verbots im Baugewerbe auf die metallbe- und verarbeitende Industrie gefor-

dert, weil dies diejenigen Wirtschaftszweige sind, in denen die größten Mißstände herrschen. Ob eine Ausdehnung des sektoralen Verbots verfassungsfest wäre, kann derzeit nicht mit letzter Sicherheit beurteilt werden, weil beim Bundesverfassungsgericht ein Verfahren anhängig ist, welches sich mit der Verfassungsgemäßheit des § 12a AFG — eben dem sektoralen Verbot im Baugewerbe — befaßt. Mit einer Entscheidung wird aber nicht vor Frühjahr 1987 gerechnet.

Unabhängig von der verfassungsrechtlichen Problematik sprechen jedoch weitere Gründe gegen eine Ausdehnung des sektoralen Verbots auf die metallbe- und verarbeitende Industrie: Zum einen muß nämlich befürchtet werden, daß bei der Findigkeit der Branche ein Verbot der Leiharbeit nur zu perfekterer Tarnung der illegalen Formen und damit zu noch größeren Problemen bei der Kontrolle und Sanktionierung von Mißständen führen wird. Das Baugewerbe ist hierfür kein Gegenbeispiel.[24] Zum anderen war die wesentliche, m.E. auch verfassungsfeste Begründung für die Einführung des sektoralen Verbots der Leiharbeit im Bausektor die spezifische, nur dort anzutreffende Tarifsituation in dieser Branche. Aufgrund von allgemeinverbindlichen Tarifverträgen bestehen Sozialkassen (Urlaubskasse, Lohnausgleichskasse, Zusatzversorgungskasse), zu denen alle Baugewerbetreibenden Beiträge (z.Zt. 22,5 % der Bruttolohnsumme) zu leisten haben. Durch Einsatz von Leiharbeitnehmern, die nicht den Bautarifen unterliegen, wird die tarifliche Ordnung des Baugewerbes in hohem Maße gefährdet. Eine vergleichbare Situation jedoch gibt es in der Metallbranche nicht. Hier finden sich überhaupt keine allgemeinverbindlichen Tarifverträge.

Die Landtagsfraktion der SPD hat deshalb einen anderen Weg gewählt.[25] Sie hält es — ohne Ausdehnung des sektoralen Verbotes — für erforderlich, daß folgende Eckpunkte in einer Novelle zum AÜG festgeschrieben werden:

- Die höchstzulässige Dauer der Beschäftigung eines Leiharbeitnehmers durch einen Entleiher ist auf drei Monate zu beschränken. Ein Arbeitgeber darf denselben Arbeitsplatz nicht länger als drei Monate mit einem Leiharbeitnehmer besetzen.

- Zeiten jeder Tätigkeit eines Arbeitnehmers auf dem Betriebsgelände des Entleihers sind in die Höchstdauer von drei Monaten einzurechnen, sobald die Grenze zur Arbeitnehmerüberlassung überschritten wird. Das gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer zunächst im Rahmen eines Werkvertrages zwischen dem Betriebsinhaber und einem Dritten tätig geworden ist.

- Das Risiko eines Betriebes, die Vorschriften über legale Arbeitnehmerüberlassung durch den Abschluß von Werkverträgen, die faktisch verdeckte Arbeitnehmerüberlassung zum Inhalt haben, zu umgehen, ist erheblich zu erhöhen. Dazu ist das AÜG um eine Regelung zu ergänzen, nach der ein Arbeitgeber, auf dessen Betriebsgelände ein betriebsfremder Arbeitnehmer eingesetzt

worden ist, beweisen muß, daß dem Einsatz dieses Arbeitnehmers keine Arbeitnehmerüberlassung zugrunde gelegen hat. Gelingt dieser Nachweis nicht und liegt ein erheblicher Verrstoß gegen die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Arbeitnehmerüberlassung (z. B. fehlende Erlaubnis, Überschreiten der Drei-Monats-Frist) vor, gilt ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zwischen dem betroffenen Arbeitnehmer und dem Betrieb, auf dessen Gelände der Arbeitnehmer eingesetzt worden ist, als zustande gekommen.

- Der Entleiher soll grundsätzlich für die Lohnansprüche der Arbeitnehmer gegen den Verleiher wie ein selbstschuldnerischer Bürge haften. Dadurch werden Leiharbeitnehmer wirksam gegen unseriöse Verleiher geschützt. Gleichzeitig erhöht sich das Risiko der Entleiher, Aufträge an zweifelhafte Unternehmen zu vergeben, was eine Marktbereinigung zugunsten seriöser Firmen fördert.

- Die bei einem Entleiher beschäftigten Leiharbeitnehmer werden in dessen Betrieb bei allen gesetzlichen Vorschriften mitgezählt, bei denen es auf die Zahl der in einem Betrieb oder Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer ankommt. Der Einsatz von ausgeliehenen Arbeitnehmern anstelle von eigenen Beschäftigten darf nicht zur Folge haben, daß sich ein Unternehmen der Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes, des Betriebsverfassungsgesetzes und des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 entziehen kann.

- Die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse der Leiharbeitnehmer ist zu verbessern. Der Leiharbeitnehmer muß Kündigungsschutz vom ersten Tage seiner Beschäftigung beim Verleiher genießen, ihm darf nicht vor dem Ende der erstmaligen Überlassung durch den Verleiher gekündigt werden. Die Kündigungsfristen für Leiharbeitnehmer sind angemessen zu verlängern. Dem Leiharbeitnehmer muß ein Anspruch gegen den Verleiher auf angemessenen Kostenvorschuß für die Reisekosten zu den Betriebsstätten des Entleihers eingeräumt werden. Vereinbarungen über Vertragsstrafen, die der Leiharbeitnehmer an den Verleiher zu zahlen hat, sind für unwirksam zu erklären.

- Die Stammbelegschaften der Entleiherfirmen sind besser vor den negativen Auswirkungen von Leiharbeit (z. B. Lohndrückerei, Aushöhlung der Tarifeinheit) zu schützen. Das Entgelt für Leiharbeitnehmer ist an das tarifliche bzw. übertarifliche Entgelt der Arbeitnehmer im Entleiherbetrieb anzupassen, und die Rechte der Betriebsräte in den Entleiherunternehmen sind zu stärken. Den Betriebsräten muß ein gesetzlicher Anspruch auf umfassende Information über das Ausmaß der Leiharbeit und die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse der Leiharbeitnehmer eingeräumt werden. Der Betriebsrat des Entleiherunternehmens muß berechtigt sein, die Belange der in den Unternehmen tätigen Leiharbeitnehmer mitzuvertreten.

- Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung ohne Erlaubnis muß als Straftatbestand ausgestaltet werden. Die Ahndung nur als Ordnungswidrigkeit — wie nach derzeit geltendem Recht — reicht nicht aus. Die Strafandrohung muß den Verleiher ebenso wie den Entleiher treffen. Die Geldbußen bei Verstoß gegen einzelne Vorschriften des AÜG müssen eine Höhe erreichen, die es ausschließt, daß ihr Risiko in den Preis für die Arbeitnehmerüberlassung betriebswirtschaftlich einkalkuliert werden kann.
- Die Kontrollmöglichkeiten der zuständigen Behörden sind auszuweiten. Die Pflicht, den zuständigen Behörden gegenüber die erforderlichen Auskünfte zu erteilen, muß auf jedes Unternehmen erweitert werden, das als Ent- oder Verleiher von Arbeitnehmern in Betracht kommt. Das Recht der zuständigen Behörden, die Vorlage von Akten anzufordern und die Betriebsräume von Ent- und Verleihunternehmen zu begehen, ist zu erweitern. Die Erlaubnis zur Überlassung von Arbeitnehmern ist seitens der zuständigen Behörde zu versagen, wenn ein Verleiher neben der Arbeitnehmerüberlassung andere gewerbliche Tätigkeiten verrichtet.

VII Ausblick

Der Antrag der SPD-Landtagsfraktion befindet sich noch in der parlamentarischen Beratung; sie wird vor Februar 1987 nicht abgeschlossen werden können. Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat inzwischen einen Gesetzentwurf erarbeitet, der den Intentionen des Fraktionsantrages entspricht. Es ist davon auszugehen, daß der Gesetzentwurf im kommenden Jahr im Bundesrat beraten werden wird. Ich kann nur hoffen, daß man sich dort über die Parteigrenzen hinweg auf dringend notwendige Regelungen verständigen kann, damit Beschreibungen, wie sie Günter Wallraff in seinem Buch „Ganz unten" vorgenommen hat, künftig in das Reich der Phantasie verwiesen werden können.

VIII Verzeichnis der Anmerkungen

1 Die Änderung des AÜG im Beschäftigungsförderungsgesetz wurde von der Bundesregierung ausdrücklich damit begründet, daß „die Grundlagen für flexiblere Personaldispositionen verbessert" werden sollten (BT DS 10/2102, S. 20)

2 Vgl. DGB-Grundsatzprogramm

3 BT DS 10/4288 vom 19. 11. 1985

4 BT DS 10/6195 vom 17. 10. 1986

5 LT NW DS 10/866 vom 13. 3. 1986

6 Eine Auswertung der schriftlichen und mündlichen Stellungnahmen der Sachverständigen ist in der LT DS 10/306 vom 25. 6. und 10/311 vom 26. 6. 1986 festgehalten.

7 ANBA 1986, Sondernummer vom 15. 7. 1986, S. 24f

8 Fünfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des AÜG sowie über die Auswirkungen des BillBG, BT DS 10/1934, S. 40

9 Der wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages schätzt 100000 bis 500000 illegale Beschäftigungsverhältnisse (unveröff. Gutachten, Az.: WF VIa — 1/86 vom 26. 1. 1986, S. 4 m.w.N.).
Der DGB (LT NW ZS 10/444, S. 3) nimmt 100000 bis 600000, das WSJ und die Arbeiterkammer Bremen (LT NW ZS 10/450, S. 9) nehmen ca. 300000 bis 500000 illegale Beschäftigungsverhältnisse an.

10 Ausschußprotokoll, LT NW 10/306 vom 25. 6. 1986 S. 58

11 Dies dürften die häufigsten Tätigkeitsbereiche sein. Unter den Branchen, in denen Fremdfirmen am meisten zum Einsatz kommen, werden übereinstimmend genannt: Bauindustrie, Eisen- und Stahlindustrie, metallverarbeitende Industrie, chemische Industrie und Kernkraft-Industrie.

12 Wie hoch von auftraggebenden Unternehmen die „problemlose Flexibilität" im Bereich der Personalwirtschaft eingeschätzt wird, zeigt sich bei manchen Firmen auch daran, daß sie den Fremdfirmen im Rahmen ihrer Lohnkostenkalkulation Abschläge für potentielle Abfindungskosten einräumen.

13 Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände e. V., LT NW ZS 10/452, S. 1, ähnlich auch die Stellungnahmen der Ford AG, LT NW ZS 10/451, S. 1, der Thyssen Stahl AG, LT NW ZS 10/453, S. 2f oder der Bayer AG, LT NW ZS 10/446, S. 1

14 Unverständlich ist es deshalb, wenn die Bundesregierung im RegE des Beschäftigungsförderungsgesetzes immer noch von der „Chance eines vollwertigen Dauerarbeitsplatzes beim Verleiher" spricht (BT DS 10/2102, S. 15)

15 Fünfter Bericht der Bundesregierung (Fußnote 8), S. 11

16 LAA NRW, LT NW ZS 10/449, S. 17

17 LAA NRW, LT NW ZS 10/449, S. 17

18 ANBA (Fußnote 7)

19 Dies jedenfalls ist das Ergebnis der Landtags-Anhörung

20 dpa vom 14. April 1986

21 „Angebotsschreiben" der Fa. Idemo vom 27. 6. 1986

22 BVerfGE 21, S. 261ff.

23 Damals § 37 Abs. 3 AVAVG

24 a. A. Mayer/Paasch, Arbeitnehmer 2. Klasse, Leiharbeitsverbot und Beschäftigungspraxis im Baugewerbe, Düsseldorf 1986

25 Vgl. Beschluß vom 4. 11. 1986

Entwicklungsstand und Wirtschaftlichkeit der CNC-Technik unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitszeitflexibilisierung

Prof. Dr. Gert Laßmann, Bochum, Prof. Dr. Wolfgang Maßberg, Bochum, Michael Rademacher, Bochum

Übersicht Seite

I Einführung

Bei bedarfsbedingten und konkurrenzinduzierten Veränderungen der Nachfrage sowie bei beschleunigtem Anstieg insbesondere von Personal-, Dienstleistungs- und/oder Energiekosten, die nicht durch entsprechende Erlössteigerungen kompensierbar sind, können **Produkt- und Verfahrensinnovationen** wichtige Beiträge zur Sicherung des Erfolges von Industrieunternehmen leisten. Ein bemerkenswertes Beispiel für derartige Innovationen bildet die NC/CNC-Technik, die einerseits aus der Sicht der Maschinenhersteller eine Produktinnovation darstellt, andererseits beim Maschinenverwender als Verfahrensinnovation einzustufen ist, die zugleich dessen **Flexibilität** für innovative Produktvariationen maßgeblich erhöht.

In diesem Beitrag sollen

- die Entwicklung der NC/CNC-Technik in den letzten Jahren aus der Sicht von Werkzeugmaschinenverwendern und
- die damit verbundenen Veränderungen der Fertigungsbedingungen und -organisation sowie der Arbeitsanforderungen für die Werker beschrieben werden und
- die daraus resultierende Beeinflussung
  — der Wirtschaftlichkeit von Produktionsprozessen sowie
  — der Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung analysiert werden.

Von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung sind CNC-gestützte Produktionsprozesse heute wegen

- der Automatisierung des Produktionsablaufs mit positiven Auswirkungen auf die Maschinenleistung, die qualitative Präzision der Produkte und den Bedarf an Bedienungspersonal,
- ihrer Flexibilität im Hinblick auf Losgrößen und Umstellgeschwindigkeit sowie auf Produktveränderungen bei marktbedingt abnehmenden Produktlebenszeiten.

Bei konventionellen Werkzeugmaschinen enthalten die Produktherstellkosten relativ hohe Anteile an Bedienungs- und Umrüstkosten; die anteiligen Kapitalkosten hängen bei Maschinen, die auf ein enges Produktspektrum spezialisiert sind, von der Produktlebensdauer ab und wachsen daher mit deren Abnahme relativ an. Dagegen führt die höhere Umstellflexibilität von CNC-Maschinen auf veränderte Produkte zu einer Nutzungsdauer, die über die Lebensdauer einzelner Produkte wesentlich hinausgeht. Daher sind die anteiligen Kapitalkosten in den Produktherstellkosten trotz der wesentlich höheren Anschaffungskosten von CNC-Maschinen relativ geringer; verstärkt wird diese Tendenz durch die wesentlich höhere Produktivität bzw. Leistung (höhere Geschwindigkeit, Präzision und Nutzungszeiten). Außerdem fallen aufgrund der Automatisierung geringere Bedienungs- und Umrüstkosten an, so daß in den meisten Unternehmen trotz intensiven Wettbewerbs auf den Absatzmärkten und teilweise kleinen Losgrößen sehr günstige Preis-Kosten-Relationen erzielt werden können. Verstärkt wird diese Tendenz durch die günstigeren Möglichkeiten zur Realisierung flexibler Arbeitszeitformen bei CNC-Technik.

II Entwicklung von der NC- zur CNC-Technik

Der lange Zeit bestehende wirtschaftliche Gegensatz zwischen Flexibilität und Automatisierung, die zunächst auf stärker spezialisierte Maschinen (im Extremfall Einzweckmaschinen) ausgerichtet war, wurde durch die Entwicklung der numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen schrittweise aufgelöst. Mehrere Entwicklungsgenerationen mußten allerdings durchlaufen werden, bis der große Durchbruch dieser Technik gelang. Abbildung 1 gibt einen Überblick anhand der in der Bundesrepublik jährlich erzeugten NC-Werkzeugmaschinen.

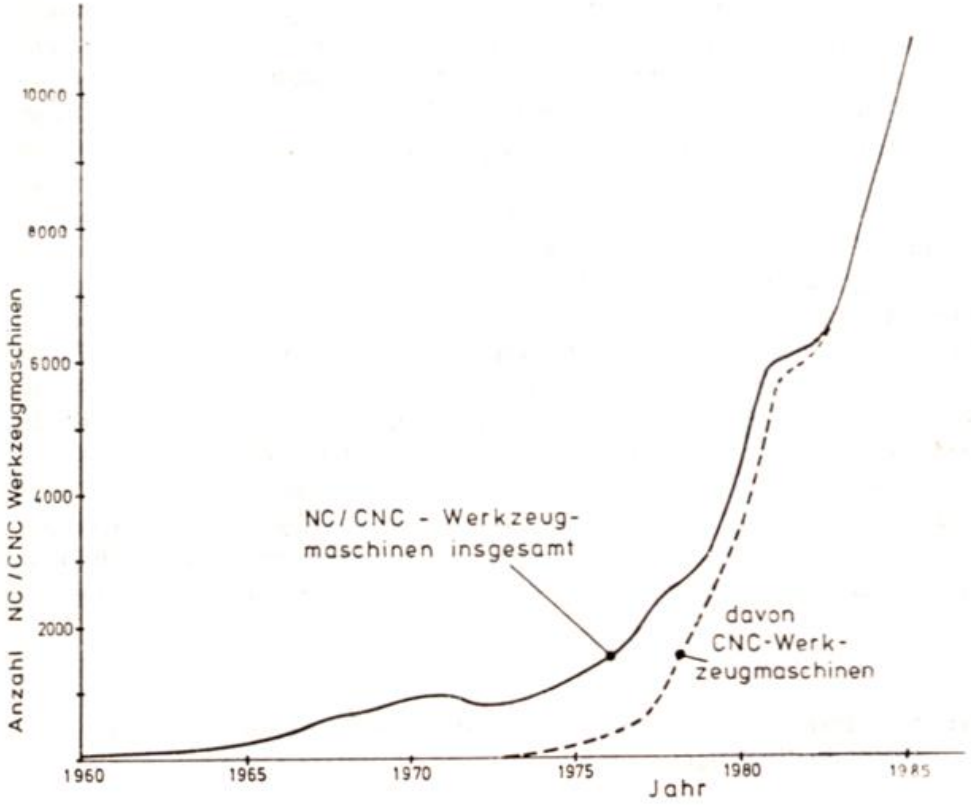


Abb. 1: Produktion von NC/CNC-Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik Deutschland (Quelle VDW)

Die herkömmliche, zuerst auf Relais und diskreten Halbleiterbauelementen, ab 1965 auf integrierten elektronischen Schaltkreisen basierende NC-Technik konnte die zunächst etwas euphorischen Erwartungen nicht erfüllen. In den früheren 70er Jahren kam es zu einem Stillstand und sogar zu einem Rückgang der Produktionsziffern. Was war der Grund hierfür?

Die numerischen Steuerungen mußten hardwaremäßig an die jeweiligen Einsatzbedingungen, d.h. die Bearbeitungstechnologien und die Maschinentypen angepaßt werden. Damit konnten sich die Steuerungen einerseits nicht zu kostengünstigen und ausgereiften Großserienprodukten entwickeln, andererseits war der Anpassungsfähigkeit an die jeweiligen Einsatzbedingungen eine relativ enge Grenze gesetzt. Zusätzlich verlangte der NC-Einsatz eine zentral organisierte Fertigungsvorbereitung, Programmierung und Programmarchivierung. Eine Übernahme der neuen Technik durch kleinere mittelständische Betriebe war deshalb in vielen Fällen gar nicht möglich. Der Entwicklungsumschwung setzte um das Jahr 1974 ein, als die ersten speicherprogrammierten numerischen Steuerungen (SNC) auf den Markt kamen. Erste Ansätze zu einer Auflösung der zentralisierten NC-Organisation deuteten sich an: Zentral erstellte NC-Programme konnten für einen beliebig häufigen Zugriff in den Halbleiterspeichern der Steuerungen abgelegt und vor allem vom qualifizierten Maschinenbediener ohne Einschaltung des zentralen Programmierbüros optimiert werden. Um das Jahr 1977 beschleunigte sich die Verbreitung der NC-Technik: Der zunächst für die elektronische Datenverarbeitung entwickelte Mikroprozessor eröffnete der Werkzeugmaschinensteuerung völlig neue Möglichkeiten. Von entscheidender Bedeutung war dabei, Hardware in Form von standardisierten Bausteinen softwaremäßig an die unterschiedlichsten Einsatzbedingungen anzupassen. Die mit dem Einsatz der Mikrorechnertechnik wachsende „Intelligenz" der Steuerungen, die als Computerized Numeric Controlled (CNC) bezeichnet wurde, führte zu einer wesentlichen Steigerung von Produktivität und Flexibilität der Fertigungsanlagen.

III Auswirkungen der CNC-Technik auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen

1 Merkmale CNC-gestützter Werkzeugmaschinen

Die CNC-Technik schaffte die Voraussetzung für eine umfassende Neuordnung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsinhalte im Umfeld mikrorechnergestützter Maschinensteuerungen. Bild 2 verdeutlicht den durch diese Technik ausgelösten Entwicklungssprung, der letztlich den Horizont eines wirtschaftlichen NC-Einsatzes maßgeblich erweiterte.

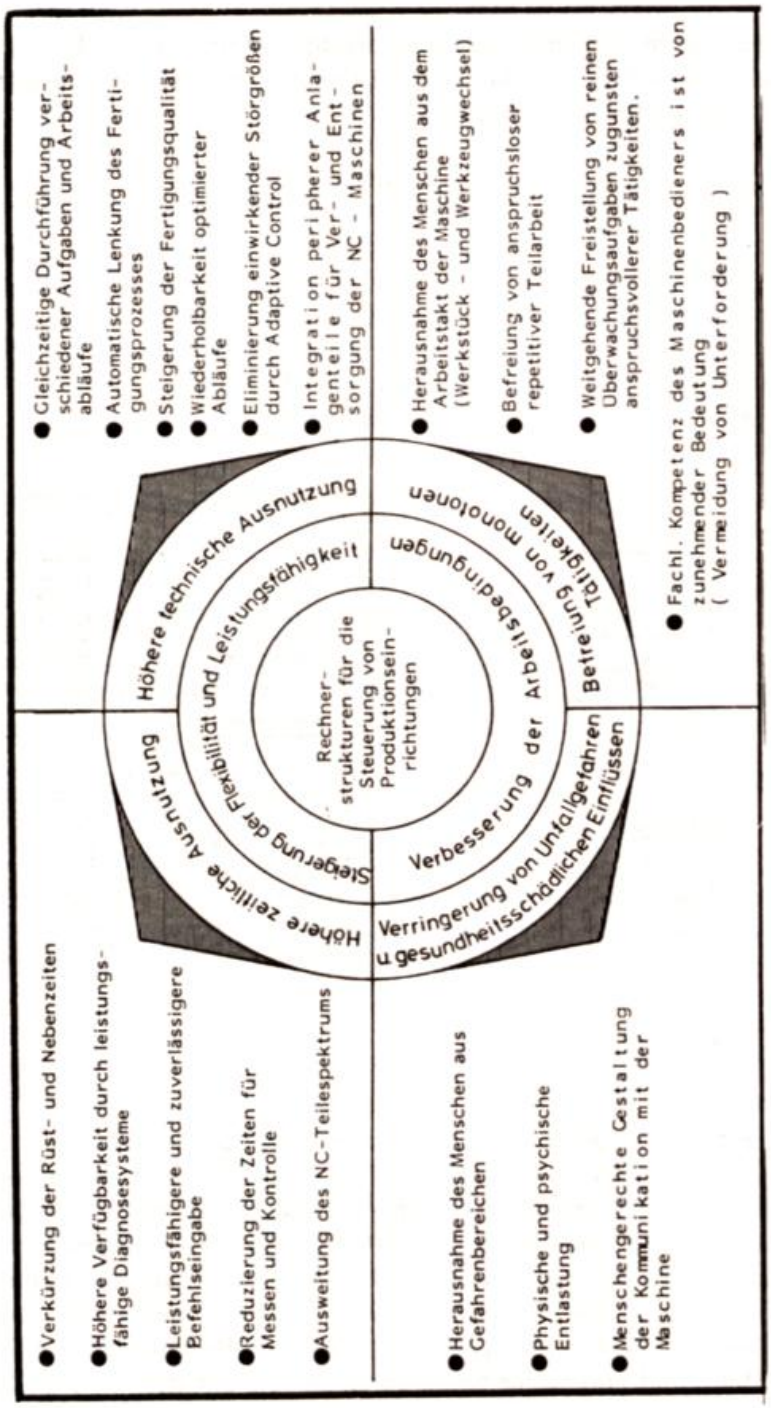


Abb. 2: Auswirkungen der Mikroprozessortechnik auf Maschinenarbeitsplätze

Die wesentlichen Merkmale der mikrorechnergestützten Werkzeugmaschinensteuerung sind in Bild 3 der konventionellen, hardwaremäßig konfigurierten numerischen Steuerung gegenübergestellt.

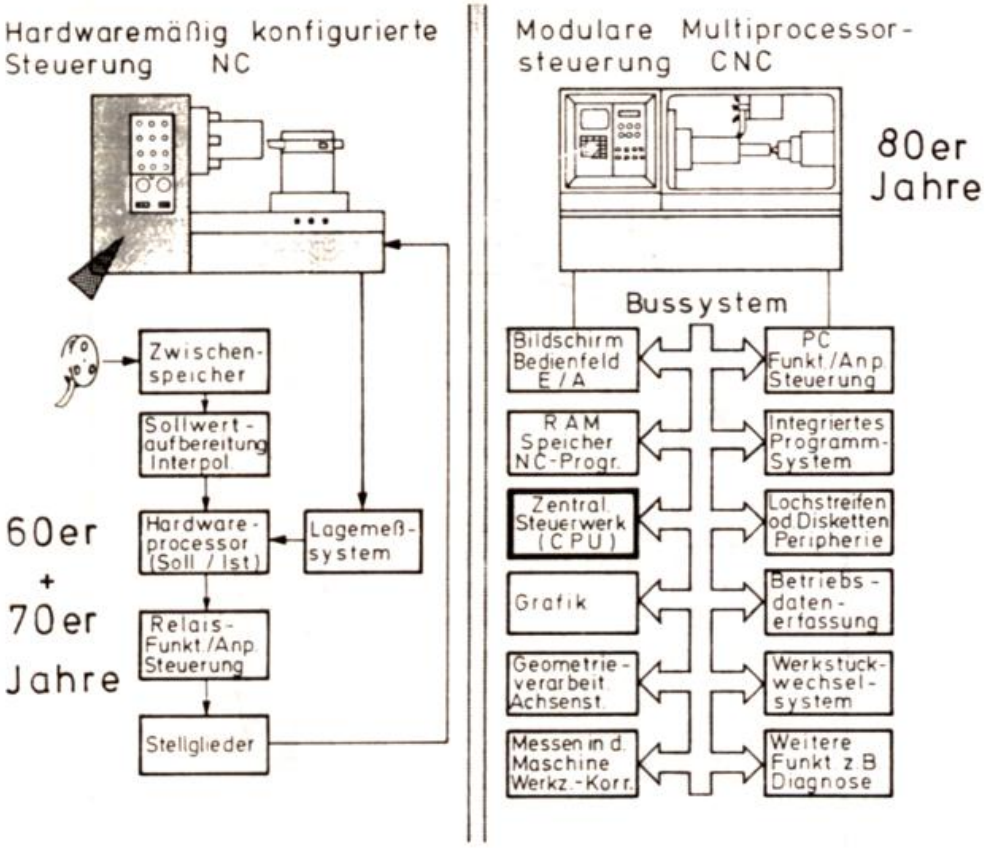


Abb. 3: Entwicklung der NC-Technik

Je nach Einsatzfall lassen sich die unterschiedlichsten Funktionsbausteine über Schnittstellen mit einem Informationsübertragungssystem, dem sogenannten Mikroprozessorbus, miteinander koppeln. Das Zusammenwirken der Moduln wird über einen zentralen Prozessor (CPU) koordiniert. Die Speicher- und Rechnerkapazität einer solchen Steuerungsarchitektur verringert den manuellen Programmieraufwand, vor allem durch Zugriff auf parametrierbare geometrische und technologische Unterprogramme, erheblich. Bedienerführung im Dialog, Menütechnik und graphische Schaubilder bis hin zur dynamischen Simulation des Bearbeitungsablaufs auf dem Bildschirm ermöglichen ein leistungsfähiges Optimieren zentral erstellter Programme an der Maschine. In vielen Fällen läßt

sich die Programmierung unmittelbar in der Werkstatt maschinennah durchführen. Automatische Werkstückmeßzyklen, automatischer Werkzeugwechsel beim Werkzeugbruch oder Ablauf der Standzeit, automatische Werkzeugmeßzyklen in der Maschine mit anschließender Werkzeugverschleißkompensation, On-line-Diagnose mit Fehleranzeige, Off-line-Diagnose über Abruf von Diagnoseprogrammläufen, Überwachung der vorbeugenden Wartungsmaßnahmen und Betriebsdatenerfassung sind weitere wesentliche Merkmale der CNC-Technik. Die Integration von Beschickungs- und Entnahmeeinrichtungen in das modulare Steuerungskonzept führt zu einer weitgehenden Entkoppelung des Menschen vom Arbeitsrhythmus der Maschine und ermöglicht sowohl leistungsfähigere als auch flexiblere und menschengerechtere Organisations- und Arbeitsstrukturen im Umfeld solcher Fertigungseinrichtungen.

2 Die besonderen Tätigkeitsmerkmale bei NC/CNC-Technik

Die Beeinflussung der Tätigkeitsmerkmale verschiedener betrieblicher Funktionsträger durch die geschilderte Entwicklung der Steuerungstechnik wird durch die Abbildung 4 verdeutlicht. Gegenüber der Tätigkeitsstruktur an herkömmlich bedienten Werkzeugmaschinen bringt die Einführung der hardwaremäßig strukturierten NC erhebliche Veränderungen. Sie verringert die Verantwortlichkeit des Werkers für Qualität und Quantität der Teilebearbeitung. Die Zentralisierung der planenden Funktionen in Arbeitsvorbereitung und Programmierbüro führt nicht selten zu einer Unterforderung des an NC-Maschinen eingesetzten Facharbeiters. Andererseits kann man, zumindest bei Bearbeitung höherwertiger Werkstücke, auf den qualifizierten Werker nicht verzichten; muß er doch ggf. wissen, wie auf Störungen des ordnungsgemäßen Arbeitsablaufs zu reagieren ist. Charakteristische Tätigkeitsmerkmale an diesen NC-Maschinen sind also: ständige aufmerksame Beobachtung des Arbeitsablaufs, Ver- und Entsorgen der Maschine mit Werkstücken und Werkzeugen im Rhythmus des ablaufenden Programms, qualifizierte Reaktionen auf Störungen. Die in der konventionellen Technik an der Maschine konzentrierten Arbeitsinhalte verteilen sich auf viele Funktionsträger, sie werden auf den Maschinenbediener bezogen geringer und führen nicht selten zu einer Unterforderung. Die durch die CNC-Technik möglich gewordene weitergehende Entkoppelung des Werkers vom Arbeitsrhythmus der Maschine und vor allem seine Befreiung vom monotonen Überwachungszwang des Bearbeitungsprozesses aufgrund höherer Zuverlässigkeit und automatischer Überwachung vieler Funktionen ermöglichen eine Zuordnung höherwertiger Tätigkeiten, die bislang von Werkzeugvoreinstellern, Einrichtern und Programmierern wahrgenommen wurden. Gleichzeitig werden die Maßhaltigkeit der Produkte zuverlässiger gewährleistet und die Produktivität des Prozesses wesentlich gesteigert.

Die neuen Gestaltungsmöglichkeiten des Mensch-Maschine-Dialoges gestatten in vielen Fällen eine Dezentralisierung der Teileprogrammierung. Abb. 4 zeigt im einzelnen die entsprechende Zuordnung der Funktionen zu den Funktionsträgern bei NC/CNC in Gegenüberstellung zur konventionellen Fertigung. Die Werkstattprogrammierung erschließt in vielen Fällen der CNC-Technik neue Anwendungen und leistet damit einen Beitrag zur Existenzsicherung gerade auch von Klein- und Mittelbetrieben. Damit wird jedoch nicht eine Tendenz eingeleitet, sich generell von einer zentralen, häufig rechnergestützten Programmierung abzuwenden. Eine Gesamtübersicht über die wichtigsten Funktionsverlagerungen bei Einsatz von CNC-Maschinen gibt Abb. 5.

	Arbeitsplaner	Kontroller	Werkzeug Voreinsteller
Tätigkeitsmerkmale verschiedener Funktionsträger bei konventioneller Fertigung	● Grob- und Feinterminierung ● Arbeitsplanerstellung ● Material- u. Werkzeuganforderung ● Terminüberwachung der Einzelaufträge ● Kapazitätsausgleich ● Betriebsstatistik	● Zwischen- und Endkontrolle	
Tätigkeitsmerkmale verschiedener Funktionsträger bei „konventioneller" NC-Fertigung (hardwaremäßig konfigurierte NC-Steuerung)	● Grob- und Feinterminierung ● Arbeitsplanerstellung ● Material- u. Werkzeuganforderung ● Terminüberwachung der Einzelaufträge ● Kapazitätsausgleich ● Betriebsstatistik	● Statistische Qualitätskontrolle ● Trendermittlung	● Voreinstellen der Werkzeuge ● Vorgabe der Werkzeugkorrekturen für Bediener ● Werkzeuge prüfen ○ Werkzeuge verwalten ○ Vorrichtungen verwalten
Änderung qualifizierter Tätigkeiten gegenüber konventioneller Fertigung	nahezu unverändert	erhebliche Abnahme	erhebliche Zunahme
Tätigkeitsmerkmale verschiedener Funktionsträger an CNC-Bearbeitungszentren mit autom. Werkstück- und Werkzeugwechsel	● Grob- und Feinterminierung ● Arbeitsplanerstellung ● Material- u. Werkzeuganforderung ● Terminüberwachung der Einzelaufträge ● Kapazitätsausgleich ● Betriebsstatistik	● Statistische Qualitätskontrolle ● Trendermittlungen	● Voreinstellen der Werkzeuge ● Einrichteblatt erstellen ● Werkzeuge prüfen ○ Wechselmagazine bestücken ● Werkstückspannzeuge und Paletten bereitstellen ○ Werkzeuge verwalten ○ Vorrichtungen verwalten
Änderung qualifizierter Tätigkeiten gegenüber konventioneller Tätikgeiten	nahezu unverändert	erhebliche Abnahme	erhebliche Zunahme

Abb. 4: Änderung qualifizierter Tätigkeiten gegenüber konventioneller Tätig.-keiten

Einrichter	Bediener	Programmierer	Instandhalter
○ Gegebenenfalls Umbauten an der Maschine	● Maschineneinstellung nach Zeichnungs- u. Arbeitsplaninformationen ● Handhaben von Werkstattmeßmitteln ● Werkstücke spannen ● Werkzeuge prüfen, spannen ● Maschine bedienen ● Arbeitsfolge festlegen ● Bearbeitungsablauf kontrollieren ● Störungen erkennen und reagieren ● Werkstücke kontrollieren ● Maschine pflegen		● Regelwartung durchführen ● Fehler suchen ● Instandsetzen
● Werkzeuge einsetzen in Revolver ● Werkzeugkorrekturen und Nullpunktversch. einstellen ● Sicherheitsrestriktionen vorgeben ● Zusatzeinrichtungen montieren ● Teileprogramm einlegen ● Überwachung erster Programmlauf ● Programmediting	● Werkzeugwechsel nach Programm ● Werkstücke spannen ● Überwachung des Programmablaufs ● Werkzeugverschleißkontrolle ● Schnelle Reaktion auf Störungen ○ Programmediting	● Bearbeitungsfolge festlegen ● Werkzeuge u. Vorrichtungen planen ● Programm erstellen ● Makros erstellen ● Programm auf Datenträger ablegen ● Quellenprogramme archivieren ● Makros archivieren ● Teileprogramm archivieren ● Werkzeugdateien verwalten ● Werkstattdateien verwalten	● Vorbeugende Instandhaltung ● Störungsdiagnose ● Instandsetzung
erhebliche Zunahme	erhebliche Abnahme	erhebliche Zunahme	erhebliche Zunahme
● Werkzeugmagazin bestücken ○ Werkzeugkorrekturen und Nullpunkte einstellen ● Sicherheitsrestriktionen vergeben ● Zusatzeinrichtungen montieren ● Teileprogramm aktivieren ● Überwachung des ersten Programmablaufs ● Programmediting ○ Werkstückpalettierung ● Störungsbeseitigung mit Hilfe autom. Maschinendiagnose	○ Routineüberwachung des Bearbeitungsablaufs ● Roh- u. Fertigteilpalettenlager überwachen ● Kontrolle der Maschinendiagnosemeldungen ○ Programmediting ○ Gegebenenfalls Übernahme von Funktionen des Einrichters ● Durchführung anderer qualifizierter Tätigkeiten (Mehrstellenarbeit) ○ Übernahme von Funktionen der Qualitätskontrolle ○ Selbsthilfe bei gemeldeten Maschinenstörungen ○ Gegebenenfalls Übernahme der Funktionen der Werkzeugeinstellung	● Bearbeitungsfolge festlegen ● Werkzeuge und Vorrichtungen planen ● NC-Programm erstellen ● Makros erstellen ● Programme auf Datenträger ablegen ● Quellenprogramme archivieren ● Makros archivieren ● Teileprogramme archivieren ● Werkzeugdateien verwalten ● Werkstoffdateien verwalten ● Standzeitlisten erstellen	● Regelwartung durchführen ● Fehler suchen mit Hilfe von Diagnoseprogrammen ● Störungen beseitigen
erhebliche Zunahme	Zunahme	erhebliche Zunahme	geringe Zunahme

Funktion / ausführende Stelle	Planerisches Vorbereiten	Programmerstellung	Einrichten v. Maschine u. Vorrichtungen	Werkzeugeinstellung	Beschicken, Entladen	Optimieren, Korrigieren der Programme	Bedienen, Überwachen v. Maschine u. Steuerung	Qualitätskontrolle	Aufgaben im peripheren Bereich (z.B konventionelle Arbeitsplätze)
Fertigungsvorbereitung	●	(W)							
Programmierbüro		●	(W)1)			●			
Werkzeugwesen				●					
Einrichter			●	(μP)					
Kontrolleure/ Vorarbeiter/ Meister		(μP)				●		(μP)	
Maschinenbediener	(W)	(μP)1)	◐ (μP)	(μP)	● (μP)2)	◐ (μP)	● (μP)2)	(μP)	(μP)

Legende:

konventionelle NC : ● vollständige Zuständigkeit ◐ teilweise Zuständigkeit

CNC : (μP) " " (W) " "

1) abhängig vom Einsatzfall

2) weitgehend mechanisiert und automatisiert

Abb. 5: Mögliche Verlagerung von Tätigkeiten zum Maschinenbediener bei Verfügbarkeit von Rechnerstrukturen in der Maschinensteuerung (CNC)

IV Die Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit der Produktion durch Einsatz der CNC-Technik

CNC-Maschinen sind durch ihre aufwendigere Konstruktion, den zusätzlichen Steuerungsteil und nicht zuletzt durch die notwendige Software in der Anschaffung wesentlich teurer als entsprechende konventionelle Maschinen. Auf der Leistungsseite sind höhere Präzision und Zuverlässigkeit — damit weniger Ausschuß und Materialverbrauch — sowie größere Produktivität durch kürzere Bearbeitungs- und Umstellzeiten zu verzeichnen. Daraus resultiert eine deutliche Verringerung der Auftragsdurchlaufzeiten und damit verbunden eine Absenkung der zwischenlagerbedingten Kapitalbindung bzw. Verringerung der Zwischenlagerhaltungskosten. Die Automatisierung von Werkstück- und Werkzeugwechsel bei entsprechenden Spann- und Speichervorrichtungen gewährleistet auch bei sehr kleinen Losgrößen noch die beschriebenen Vorteile gegenüber dem Einsatz konventioneller Maschinen. So konnte z. B. die Motoren- und Turbinen Union (MTU) unter Aufrechterhaltung des Produktionsprogramms sieben konventionelle Kopierdrehmaschinen durch drei CNC-Maschinen ersetzen. Die Verringerung des Ausschusses führt — neben Einsparungen beim Rohmaterial und den Hilfs- und Betriebsstoffen — auch zu einem geringeren Personaleinsatz für Nacharbeiten und Reparaturen.

Die bei CNC-Maschinen erforderlichen Instandhaltungsmaßnahmen können dagegen insbesondere durch den komplizierten Steuerungsteil zusätzliche Ansprüche an die Instandhaltungswerkstätten stellen. Auf jeden Fall sollte das Instandhaltungspersonal über elektrotechnische Kenntnisse verfügen, damit nicht bei jedem eintretenden Störfall externe Spezialisten herangezogen werden müssen. Die meisten modernen numerischen Steuerungen enthalten auch ein Fehlerdiagnosesystem, das Störungen lokalisiert und in der Steuerung auszuwechselnde Teile auf dem Bedienerpult anzeigt. Die durch die Elektronik hervorgerufenen Störzeiten sind dabei immer noch relativ geringer als diejenigen, die aus dem Bearbeitungsteil der Maschine folgen. Die extrem hohen Anforderungen an die Werkzeuge erfordern eine verstärkte und aufwendigere Werkzeuginstandhaltung.

Auf die Unterschiede bei den Kapitaldienstkosten wurde einleitend bereits kurz hingewiesen. Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen werden einerseits auf Grund höherer Anschaffungskosten für CNC-Maschinen absolut höher anzusetzen sein; sie verteilen sich jedoch aufgrund der längeren Nutzungsdauer und der größeren Leistung von CNC-Maschinen auf eine wesentlich größere Produktmenge.

Die in bezug auf Qualitätskosten häufig vertretene Meinung, daß der Einsatz von CNC-Maschinen durch deren gleichbleibend hohe Arbeitsgenauigkeit eine Verminderung der Qualitätsüberwachungskosten bewirkt, gilt nur mit Ein-

schränkungen. Vielfach wird übersehen, daß ein vollständiger Qualitätskontrollkostenvergleich zwischen CNC- und konventionellen Maschinen die Verschiebungen unter den zugehörigen Kostenarten zu berücksichtigen hat. So fallen bei CNC-Einsatz zwar geringere Kosten für Prüfpersonal und separate Prüfgeräte an. Dies liegt jedoch begründet in der aufwendigeren Maschinenkonstruktion unter Einschluß der Steuerungsvorrichtungen, die in der Regel ihr Äquivalent im höheren Anschaffungspreis finden. Die Qualitätskontrollkosten bei CNC-Maschinen müssen somit um die Differenz der Kapitalkosten für die überwachungsbedingt höheren Anschaffungsausgaben sowie um die Einsparungen bei Personal- und Prüfgerätekosten ergänzt werden. Die genaue Ermittlung dieser Kostendifferenzen in der Praxis ist allerdings als schwierig zu betrachten.

Erheblichen Einfluß wird die Einführung der CNC-Technologie auf den Personalbereich nehmen. Neben den evtl. zusätzlich anfallenden Ausgaben für Lehrmaschinen, die der innerbetrieblichen Schulung der Mitarbeiter dienen, kann auch auf die Möglichkeiten externer Ausbildung zurückgegriffen werden. Einige CNC-Maschinenhersteller bieten in ihrem Leistungspaket neben der Hardware auch Dienstleistungen wie Schulungsprogramme an. Die Wahrnehmung dieser Lösung bietet den Vorteil, daß die auf den CNC-Einsatz vorzubereitenden Mitarbeiter an Maschinen geschult werden, die danach auch im Betrieb in der gleichen Ausstattungsvariante eingesetzt werden.

Ganz allgemein wird man davon ausgehen müssen, daß bei CNC-Einsatz das Qualifikationsniveau der Werker steigen muß. Um einen effizienten Einsatz der CNC-Maschinen zu gewährleisten, sollte das Bedienungspersonal Kenntnisse über Funktionsweise, Programmierung und Wartung — evtl. auch Reparaturanforderungen — erwerben. Wie aus der Abb. 4 zu ersehen, verringern sich beim Übergang auf die CNC-Technologie lediglich die qualifizierten Tätigkeiten des Kontrollers. Die Tätigkeitsbereiche des Programmierers und Werkzeugvoreinstellers sind gegenüber der konventionellen Fertigung modifiziert. Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Höhe der Personalkosten folgen aus dem Entlohnungssystem, aus der Lohnsatzhöhe und aus der erforderlichen Zahl an Werkern:

— Die Beeinflußbarkeit der Mengenleistung durch den Bediener konventioneller Maschinen ermöglicht die Akkordentlohnung. Mit zunehmender Automatisierung und der Einführung numerischer Steuerungen ist dem CNC-Maschinenbediener die Mengenbeeinflussung weitgehend entzogen; der Übergang auf andere Entlohnungssysteme ist daher notwendig (Zeit-, Prämien-, Pensumlohn).

— Die Zunahme qualifizierter Tätigkeiten an CNC-Maschinen führt zum Ansatz höherer Lohnsätze (entsprechend den Lohngruppenanforderungen bzw. höheren Bewertungszahlen laut Arbeitsbewertung).

— Die Zahl der in der Produktion eingesetzten Werker geht zurück.

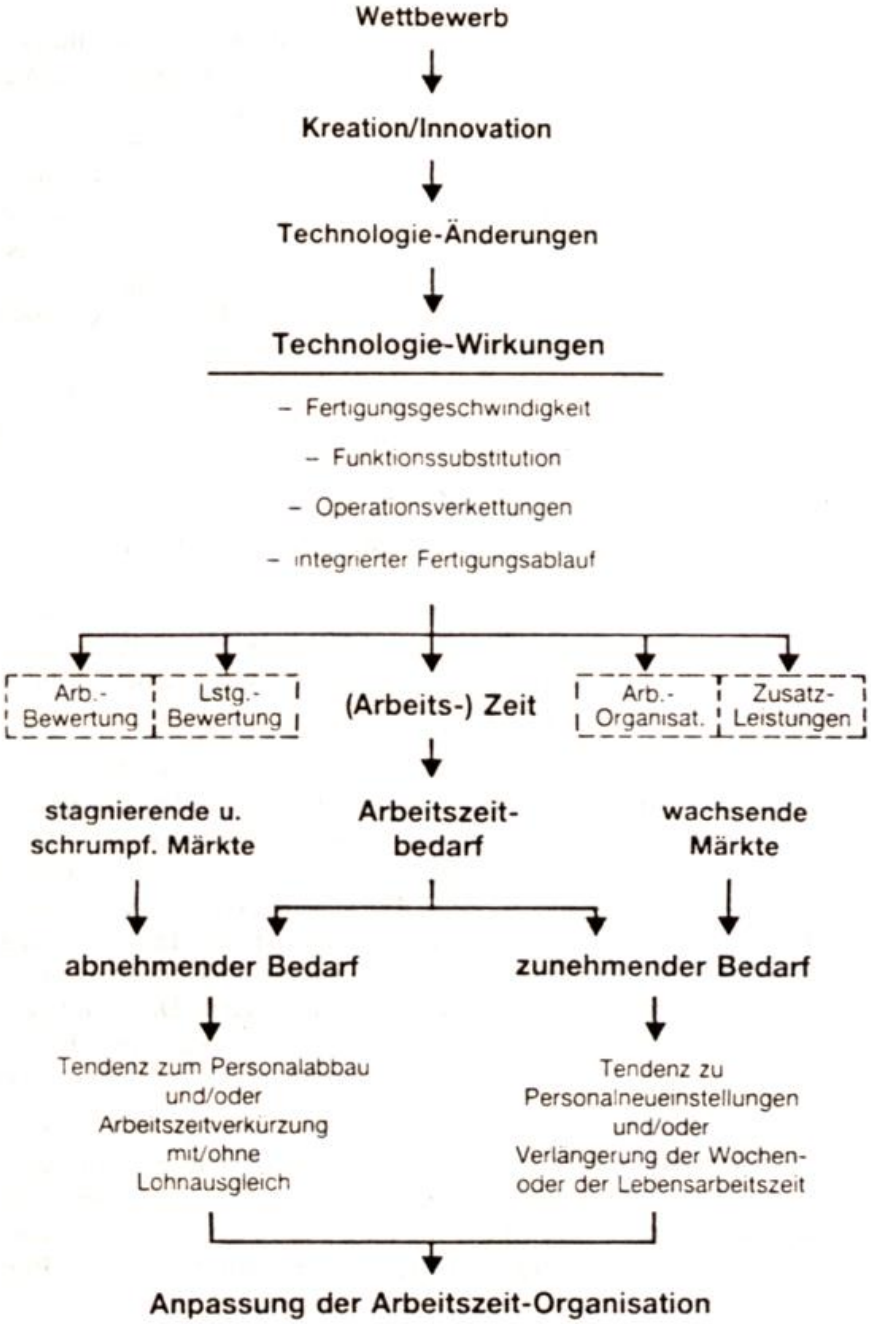


*Abb. 6: Technologie und Arbeitszeit**

* Entnommen aus: Zander, Ernst: Entgeltformen bei veränderten Technologien, in: Personal, Heft 4 1986, S. 147.

Während insbesondere der zweite Punkt eine Erhöhung der Personal- und Personalnebenkosten nach sich zieht, geht von der verringerten Personenzahl eine gegenläufige Tendenz aus. Um der technologisch determinierten Arbeitsplatzverringerung entgegenzuwirken, fordern vor allem die Gewerkschaften die Arbeitszeitverkürzung. Die Zusammenhänge zwischen neueren Technologien und der Arbeitszeit verdeutlicht Abb. 6.

Die erforderliche Anpassung der Arbeitszeitorganisation muß demnach nicht notwendigerweise auf Personalabbau bzw. Arbeitszeitverkürzung beschränkt bleiben. Mit innovativen Technologien und Produkten können den Unternehmen zusätzliche Absatzmöglichkeiten erschlossen werden. Dieses strategische Unternehmensziel erfordert bei der Neugestaltung der Arbeitszeitorganisation eher die Flexibilisierung der Arbeitszeit als eine einseitige Arbeitszeitverkürzung.

Ein quantitativ untermauertes Urteil über die Gesamtauswirkungen der aufgezeigten Leistungs- und Kostenunterschiede auf die Wirtschaftlichkeit der Produktion bei Einsatz der CNC-Technik gegenüber der Verwendung konventioneller Produktionsanlagen läßt sich nur für den betrieblichen Einzelfall ableiten. Berichte aus der Wirtschaft lassen jedoch den Schluß zu, daß bei einer dem Absatzpotential entsprechenden Dimensionierung der qualitativen und quantitativen Kapazitäten von CNC-Maschinen im Regelfall sehr günstige Erlös-Kosten-Relationen zu verzeichnen sind, die zu einer relativ hohen Kapitalrentabilität führen. Diese Feststellung gilt nicht nur für Großunternehmen, sondern in besonderem Maße auch für Mittel- und Kleinbetriebe. Bei diesen kommt es dabei entscheidend darauf an, daß sie auf Marktnischen ausgerichtete Spezialprodukte herstellen, die auf einer rationellen CNC-gestützten Teileproduktion und Werkstückbearbeitung aufsetzen.

V Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung bei CNC-Technologie

Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob und in welcher Form die CNC-Technologie flexible Arbeitszeitgestaltung zuläßt oder sogar begünstigt. Im Gegensatz zum täglich festgelegten Arbeitsbeginn und -ende im Rahmen einer vorgegebenen Wochenstundenzahl gestaltet die flexible Arbeitszeit die chronometrische und chronologische Komponente der Arbeitszeit variabel. Während die chronometrische Komponente die Dauer der Arbeitszeit je gewähltem Bezugszeitraum (Tag, Woche, Jahr, gesamtes Arbeitsleben) untersucht, stellt die chronologische Komponente auf die Lage der Arbeitszeit im gewählten Bezugszeitraum ab.

Ist die chronometrische und/oder chronologische Komponente der Arbeitszeit nicht starr festgelegt, spricht man von einem flexiblen Arbeitszeitmuster. Derar-

tige Arbeitszeitmodelle sollen sowohl auf die Erfordernisse des betrieblichen Arbeitsablaufs Rücksicht nehmen als auch dem Interesse der Arbeitnehmer an individuellerer Gestaltung der Beschäftigungszeiten entgegenkommen. Abbildung 7 erläutert die wichtigsten Ausprägungen flexibler Arbeitszeitgestaltung.

Modellbezeichnung	Kurzbeschreibung	Besonderheiten
1. Schichtarbeit	In der Lage gegenüber der normalen Tagesarbeitszeit versetzte Arbeitszeit, um die Betriebszeiten über 8 Stunden hinaus zu erhöhen, zum Teil auf 24 Stunden täglich. Häufig als 8-Stunden-Schicht, zum Teil mit verlängerter Arbeitszeitdauer, so z. B. als 12-Stunden-Schicht, wie in der chemischen Industrie teilweise praktiziert.	Wird aufgrund technischer und wirtschaftlicher Notwendigkeit praktiziert. Zur generellen Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht einsetzbar.
2. Gleitende Arbeitszeit	Freie Wahl von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit im Rahmen bestimmter Bandbreiten (Gleitzeit: z. B. zwischen 7.00 und 9.00 Uhr Arbeitsbeginn, zwischen 15.30 und 18.30 Uhr Arbeitsende).	Inzwischen in den Verwaltungsbereichen weit verbreitet, in der Produktion nicht ohne weiteres realisierbar.
3. Arbeitszeit à la carte	Von der Normalarbeitszeit abweichende Verteilung der täglichen Arbeitszeit; z. B. 4 × 10 Stunden pro Woche oder 4 × 9 Stunden + 1 × 4 Stunden pro Woche.	Nur für Arbeitsplätze geeignet, die nicht immer zu den üblichen Arbeitszeiten besetzt sein müssen.
4. Gleitender Übergang in den Ruhestand	Verringerte Arbeitszeit für ältere Mitarbeiter.	

Modellbezeichnung	Kurzbeschreibung	Besonderheiten
5. Job-sharing	Zwei oder mehr Mitarbeiter teilen sich innerhalb einer vorgegebenen Gesamtarbeitszeit ihre Arbeitszeit selbst ein.	Nicht für alle Arbeitsplätze geeignet: Kooperationsbereitschaft der beteiligten Arbeitnehmer erforderlich.
6. KAPOVAZ Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	Die monatliche Normalarbeitszeit ist nach Arbeitsanfall variabel einteilbar. Kurzfristige Verteilung der Arbeitszeit normalerweise durch den Arbeitgeber.	Umstritten, insbesondere wegen des vorher nicht exakt festgelegten Arbeitseinsatzes.
7. Sabbatical (Langzeiturlaub)	Sonderurlaub für mehrere Monate, z. B. zur Weiterbildung.	Wegen der Organisationsprobleme durch die lange Abwesenheit vom Arbeitsplatz nur in Einzelfällen praktizierbar.
8. Saisonarbeit	Fixierung der jährlichen Arbeitszeit auf bestimmte Monate (Jahreszeiten).	Nur für Arbeitnehmer realisierbar, die nicht auf eine ständige Beschäftigung angewiesen sind.
9. Teilzeitarbeit	Geringere als die tariflich festgelegte Arbeitszeit; hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit sind verschiedene Varianten denkbar.	Durch die Vielfalt der möglichen Varianten in vielen Bereichen und für viele Arbeitnehmer realisierbar.

*Abb. 7: Beispiele flexibler Arbeitszeitmodelle**

* Entnommen aus: Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (Hrsg.): Flexible Teilzeitarbeit, Wiesbaden 1983, S. 25.

Im folgenden sollen die allgemeinen Anwendungsvoraussetzungen der wichtigsten Flexibilisierungsformen sowie ihre Übertragbarkeit auf die CNC-Technologie kurz dargestellt und auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden.

- **Teilzeitarbeit**

Teilzeitarbeit ist ein regelmäßiges, unbefristetes, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber freiwillig eingegangenes Beschäftigungsverhältnis mit einer kürzeren als der allgemein üblichen Arbeitszeit. Unter allgemein üblicher Arbeitszeit ist die normale tarifliche Wochenarbeitszeit der Vollzeitmitarbeiter zu verstehen (vgl. Teriet, Bernhard: Teilzeitarbeit — ein Problemaufriß, in: MittAB, 10. Jg. (1977), S. 312); Arbeitszeiten unterhalb dieser Standardwochenarbeitszeit sind als Teilzeitarbeit zu bezeichnen.

Eine Ausübung der Teilzeitarbeit kann unter rein zeitlichen oder sachlichen Aspekten erfolgen. Im ersten Fall werden alle Aufgaben eines Arbeitsplatzes von mehreren Arbeitnehmern gleicher Qualifikationen wahrgenommen; der einzelne Arbeitnehmer arbeitet lediglich entsprechend kürzer als sein vollzeitbeschäftigter Kollege. Bei sachlicher Teilung wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitsplatzes in zwei oder mehrere qualitativ unterschiedliche Teilaufgabengruppen zerlegt und auf entsprechend viele kürzer arbeitende Arbeitnehmer aufgeteilt.

Bei rein zeitlich orientierter Teilzeitarbeit ist es notwendig, daß die Tätigkeit des Werkers ohne Schaden für den Gesamtablauf der Produktion unterbrechbar ist. Ein nachfolgender Teilzeitarbeitnehmer kann die Arbeitsaufgabe übernehmen und von seinem Vorgänger mit Sondervorgängen vertraut gemacht werden. CNC-Maschinen erleichtern eine Arbeitsübernahme und die daraus resultierende Tätigkeitsunterbrechung der Werker erheblich, da der eigentliche Produktionsvollzug bedienerunabhängig abläuft und die überwachenden, vorbereitenden und instandhaltungsorientierten Aufgaben zeitliche Dispositionsspielräume gewähren.

Die sachliche Teilung eines Arbeitsplatzes kann durch die Einführung der CNC-Technologie gefördert werden. Während sich bei konventionellen Maschinen viele Aufgaben auf den Bediener konzentrieren, ist bei CNC-Maschinen eine Aufgabenzuordnung auf die unterschiedlichen Qualifikationen bei stark verkürzten individuellen Arbeitszeiten denkbar. Die Entlohnung des Bedieners konventioneller Maschinen orientiert sich an der höchsten Qualifikation seiner Tätigkeit, und damit müssen zwangsläufig auch geringerwertige Tätigkeiten vergleichsweise hoch entlohnt werden. Bei sachlicher Arbeitsaufteilung hingegen können die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen berücksichtigt und die Lohnkosten insgesamt gesenkt werden. Die Ausdehnung einer solchen Regelung auf Vollzeitarbeitsplätze würde den geschilderten Humanisierungsaspekten, aber auch dem daraus abzuleitenden wirtschaftlichen Erfolg zuwiderlaufen.

Reine Programmiertätigkeiten sind darüber hinaus nicht nur zeitlich, sondern in Form von Heimarbeit auch örtlich flexibel zu halten. In den USA wird diese qualifizierte Heimarbeit schon praktiziert. Für alle Formen der Teilzeitarbeit (inkl. Job-sharing) gilt darüber hinaus, daß Fehlzeiten und Fluktuationsraten im Vergleich zu Vollzeitarbeitsplätzen häufig nicht unwesentlich verringert werden können und damit entsprechend niedrigere Personalkosten anfallen. Außerdem wird bei Teilzeitarbeitskräften vielfach höhere Arbeitsbereitschaft und Aufmerksamkeit beobachtet.

- **Gleitende Arbeitszeiten**

Bei gleitender Arbeitszeit kann der Arbeitnehmer unter Wahrung betrieblicher Belange den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit selbst bestimmen, wobei während einer i. d. R. 50—90 % der Gesamtarbeitszeit umfassenden Kernarbeitszeit Anwesenheitspflicht besteht. Die Kernarbeitszeiten legen somit den spätestmöglichen Arbeitsbeginn und das frühestmögliche Arbeitsende fest.

Die Einführung gleitender Arbeitszeiten wird in erster Linie durch die Verringerung zeitlicher und arbeitsorganisatorischer Abhängigkeiten von Arbeitskräften untereinander und zwischen Arbeitnehmern und Maschinen erleichtert. Beide Voraussetzungen werden im Falle der CNC-Technologie in weitaus höherem Maße erfüllt als bei Nutzung konventioneller Technik. Insbesondere die Möglichkeiten der bedienerfreien Produktion eröffnen dem Werker die Option zur Nutzung der Gleitspannen, ohne die Erfüllung der betrieblichen Ziele zu beeinträchtigen. Zwar erfordern Gleitzeitregelungen Investitionen für entsprechende Zeiterfassungsgeräte, die positiven Auswirkungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer dürften jedoch überwiegen. Während die Arbeitnehmer eine größere Zeitsouveränität genießen, profitiert das Unternehmen vielfach von einer besseren Anpassung der Arbeitszeit an den Produktionsablauf und einem damit verbundenen Abbau der zuschlagspflichtigen Mehrarbeit. Darüber hinaus können durch die Senkung der kurzfristigen Arbeitsplatzabwesenheiten (z. B. Einkäufe, Behördengänge etc.) die Fehlzeiten reduziert werden.

- **Schichtsysteme**

Die durch CNC-Technologie bedingte höhere Kapitalbindung wird viele Unternehmen veranlassen, nach Möglichkeiten für eine Ausdehnung der Betriebszeit, unabhängig von starren Arbeitszeiten, zu suchen. Insbesondere diverse Schichtmodelle, wie Übergang auf zwei- oder dreischichtige Produktion, Zusatzschichten an Samstagen, Sonn- und Feiertagen, werden zunehmend in der Praxis mit Erfolg eingeführt. Die bei CNC-Technologie bereits angesprochene, zumindest partiell mögliche bedienerfreie Produktion erleichtert die Einführung dieser Arbeitszeitregelungen erheblich. Einerseits hat die Veränderung der Arbeitsplatzbesetzung beim Schichtwechsel kaum Einfluß auf die kontinuierliche Produk-

tion, andererseits können aus medizinischer Sicht ungünstige Arbeitszeiten (z. B. Nachtarbeit) verkürzt werden. Die reibungslose Schichtübergabe sowie die Rüstzeiteinsparungen eröffnen dem Unternehmen darüber hinaus die wirtschaftliche Durchführung von nur wenige Stunden umfassenden Teilzeitzusatzschichten im Anschluß an die Normalschicht.

Unter Berücksichtigung der Anordnung der Arbeitssysteme sollte die Einbindung der CNC-Maschinen in flexible Fertigungszellen kurz aufgezeigt werden. Die Möglichkeiten einer zeitlichen Entkoppelung des Werkers von der Maschine werden in Fertigungszellen erheblich erweitert bzw. erst im beschriebenen Ausmaß ermöglicht. Die materialflußmäßigen und informellen Zusammenhänge innerhalb einer mit CNC-Maschinen ausgestatteten Fertigungszelle verdeutlicht die Abb. 8.

— Werksindividuelle Arbeitszeitflexibilisierung nach neueren Manteltarifverträgen

Neuere Manteltarifverträge (z. B. Metall) eröffnen diverse Möglichkeiten, die Arbeit einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen innerhalb festgelegter Zeiträume bezüglich Lage und Dauer unregelmäßig zu verteilen und somit den betrieblichen, aber auch den Mitarbeiterbedürfnissen stärker anzupassen. Die Anwendungsvoraussetzungen bei CNC-Technologie und die wirtschaftlichen Folgen ähneln stark den entsprechenden Auswirkungen bei Einführung gleitender Arbeitszeiten.

Darüber hinaus bieten die Manteltarifverträge zusätzliche Flexibilisierungsmaßnahmen in Form der Arbeitszeitdifferenzierung, bei der Einzelarbeitsverträge zwischen 37 und 40 Std./Woche unter Einhaltung eines betrieblichen Gesamtarbeitszeitdurchschnitts von 38,5 Std./Woche vereinbart werden können. Damit werden partielle Personalengpässe, wie sie bei CNC-Technologie z. B. bei qualifizierter Programmiertätigkeit auftreten können, durch Vergabe von 40-Std.-Verträgen gemildert oder gar beseitigt.

Die Ausführungen zeigen, daß zwischen modernen Technologien und zukunftsorientierten Arbeitszeitstrukturen nicht zu vernachlässigende Wechselbeziehungen bestehen. Die CNC-Technologie erleichtert die Einführung flexibler Arbeitszeiten, wodurch vielfach zugleich die Wirtschaftlichkeit der Produktion positiv beeinflußt werden kann.

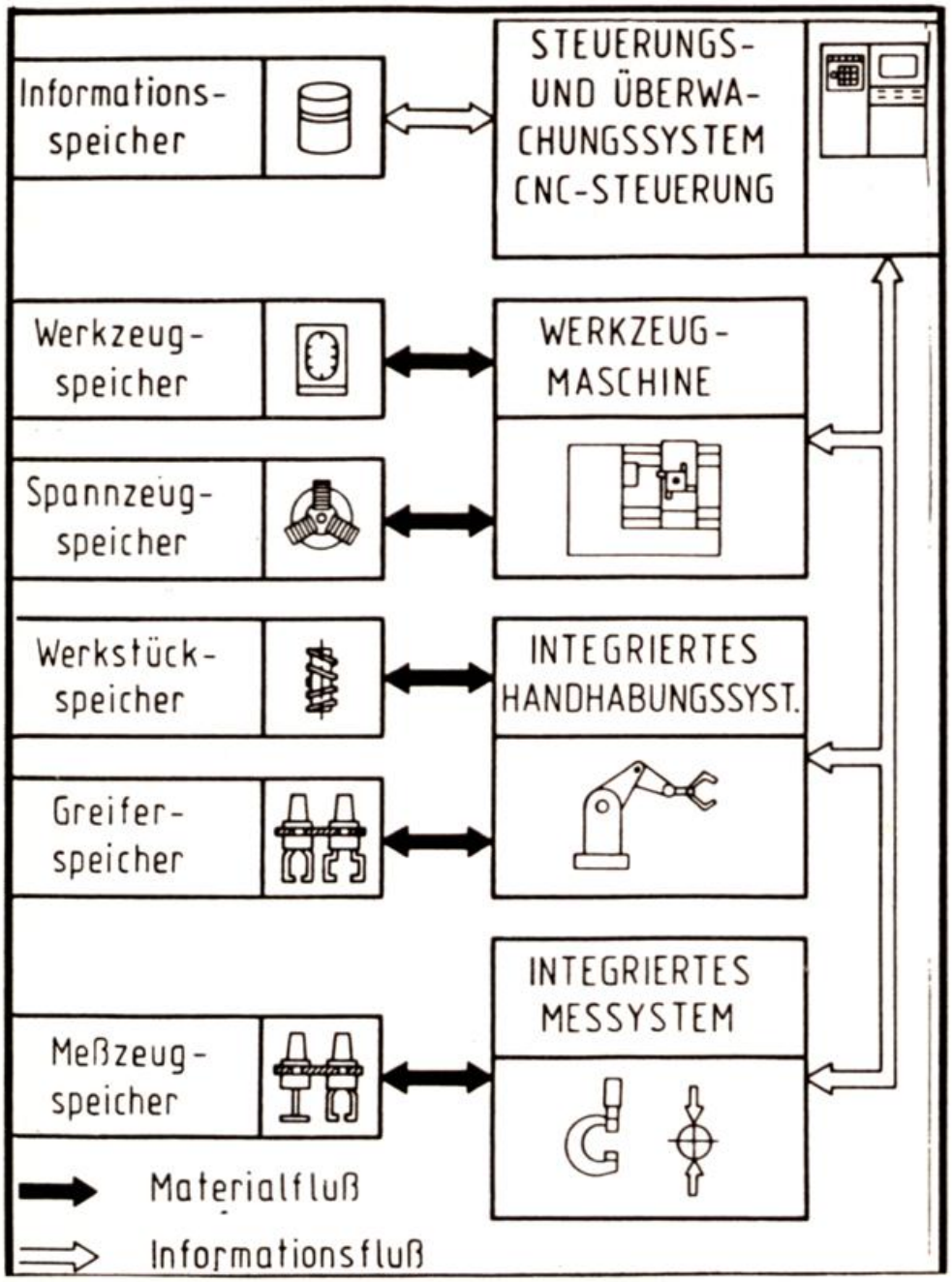


Abb. 8: Komponenten einer flexiblen Fertigungszelle

F Organisation und Personal

Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktion der Unternehmensführung

Prof. Dr. Dieter Wagner, Hamburg

Übersicht Seite

I Problemstellung

Organisation und Personal bedingen sich gegenseitig: Können personale Aspekte in vielen Fällen strukturprägend wirken, beeinflussen umgekehrt Merkmale und Eigenschaften der Organisationsstruktur oft die Personen bzw. das personale System eines Unternehmens. Führung wiederum ist ein wesentlicher Be-

standteil des Personal-Managements und zugleich ein Handlungsphänomen, das sich zugleich im Rahmen einer bestimmten Organisationsstruktur vollzieht, von ihr geprägt wird und zugleich wieder auf sie ausstrahlt.

Organisation und Personal bzw. das Personalwesen sind Funktionen der Unternehmensführung. Ursprünglich aus der Verwaltung heraus entstanden, haben sie ihren instrumentalen Charakter zumindest zeitweise verlassen und können deshalb auch als Funktionen mit strategischen Implikationen angesehen werden.

Der Stellenwert von Organisation und Personal ist sicherlich von einer Reihe externer Einflüsse abhängig, wie der Marktsituation sowie soziokulturellen, technologischen und politisch-gesetzlichen Kontextfaktoren. Insgesamt handelt es sich dabei auch um die Merkmale der Unternehmensentwicklung, welche z. B. die Produkt-/Marktkonstellation, die Branchen- und die Konjunkturentwicklung betreffen und in der Unternehmungsgröße und einer bestimmten Ergebnissituation ihren Ausdruck finden.

Letztlich wird die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal auch von den genannten Faktoren geprägt. Dies soll in diesem Beitrag an einigen typischen Aufgabengebieten etwas näher beleuchtet werden.

II Unternehmungsentwicklung, Organisation und Personal

Organisationsstrukturen sind ihrer Natur nach in der Regel auf Dauer angelegt. Trotzdem sind sie dann zu verändern, wenn sie nicht mehr zeitgemäß sind. Diese Tatsache kann unterschiedliche Gründe haben, z. B. wenn die derzeitige Organisationsstruktur nicht mehr zur Größe oder dem Entwicklungsstadium des Unternehmens paßt. Aber auch gesetzliche, technologische und soziokulturelle Veränderungen können eine Anpassung der Organisation erforderlich machen.

Dies gilt z. B. für die traditionellen ranghierarchischen Organisationsstrukturen, wie sie in den meisten Großunternehmungen anzutreffen sind. Die Tatsache, daß herkömmliche Organisationsstrukturen zunehmend auf Kritik stoßen, ist im Grunde auf offenkundige Nachteile bürokratischer Regelungen und hierarchischer Verkrustungen sowie auf veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zurückzuführen.

1 Offenkundige Nachteile von Bürokratie und Hierarchie

Es ist unbestreitbar, daß das beträchtliche Wirtschaftswachstum, das in allen Industrienationen seit der Jahrhundertwende festzustellen ist, nicht nur auf dem Pioniergeist unternehmerischer Persönlichkeiten beruht. Ein wesentlicher Grund für diese positive Veränderung stellt auch die Entwicklung zum indu-

striellen Großbetrieb dar. Hierdurch wurde die Massenproduktion mit vielfältigen Kostenvorteilen ermöglicht, wovon nicht nur die Rentabilität der Unternehmen gestärkt wurde, sondern auch die Abnehmer in Form niedrigerer Preise profitierten.

Wesentliche Ursache für den Erfolg der Großunternehmen waren allerdings nicht nur neuartige Produktionsverfahren, sondern auch der im Zuge der fortschreitenden industriellen Entwicklung verstärkte Rückgriff auf bürokratische Regelungen. Dabei bildet wiederum die Ranghierarchie ein wichtiges Element jeder Bürokratie. Heute sind diese strukturellen Merkmale aus der industriellen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Ohne sie käme es sicherlich zum Chaos oder zumindest zu beträchtlichen Effizienzverlusten.

Gleichwohl werden Bürokratie und Hierarchie zunehmend in Frage gestellt, und zwar durchaus zu Recht. Dabei geht es nicht um ihre Abschaffung, sondern um die Beseitigung von Übertreibungen. Besteht z. B. die Tendenz, so gut wie alles regeln zu wollen, werden Freiräume beseitigt, die für eigenverantwortliche Entscheidungen benötigt werden. Ein kooperativer Führungsstil wäre nicht funktionsfähig.

Hinzu kommt, daß die Marktbedingungen immer komplexer werden. „Damit rückt die Suche nach neuen Produkten und Märkten im Bereich hoher Technologien, die von Innovationen getragen werden, in den Mittelpunkt des unternehmungs-politischen Interesses; eine fortschreitende Diversifikation wird für viele Unternehmungen zur Strategie der Zukunftssicherung".[1]

Traditionelle Organisationsstrukturen sind jedoch nur begrenzt in der Lage, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Hierarchien arbeiten am wirkungsvollsten bei statischen Umweltbedingungen. Diese Voraussetzungen treffen jedoch nur noch begrenzt zu und werden in Zukunft noch fragwürdiger sein.

2 Veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Es ist ein unbestreitbares Verdienst der Organisationssoziologie und -psychologie, schon relativ frühzeitig auf die Bedeutung der menschlichen Bedürfnisse hingewiesen zu haben. Der enge Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit wurde lange Zeit negiert oder unterschätzt. Dies war insofern nicht problematisch, weil die Interessen der Mitarbeiter in der Nachkriegszeit in erster Linie auf die Befriedigung von materiellen Zielen und Sicherheitsbedürfnissen ausgerichtet waren.

Herkömmliche Organisationsstrukturen wurden als mehr oder weniger selbstverständlich hingenommen. Ähnliches galt auch für autoritäre Führungsstrukturen.

Hier ist spätestens seit dem Ende der sechziger Jahre ein deutlicher Umschwung festzustellen. Die Mitarbeiter wollen stärker als früher selbständig arbeiten. Sie wollen, daß ihr Leistungsbeitrag angemessen berücksichtigt wird und sind allgemein selbstbewußter geworden. Dabei könnte auch die stärkere Verankerung demokratischer Wertvorstellungen eine Rolle spielen, die nicht zuletzt in verschiedenen gesetzlichen Bestimmungen wie z. B. dem Betriebsverfassungsgesetz ihren Ausdruck gefunden hat.

Vor diesem Hintergrund ist es selbstverständlich, daß sich mittlerweile die meisten Unternehmen zum kooperativen Führungsstil bekennen. Damit ist es jedoch noch nicht getan. Vielmehr müssen angemessene Organisationsstrukturen vorhanden sein, die den Erkenntnissen moderner Führung entsprechen und den veränderten sachlichen und humanen Ansprüchen Rechnung tragen.

Die Veränderung von Organisationsstrukturen im Zeitablauf sollte im Idealfall sowohl der veränderten Anzahl von Absatzmärkten und Produktlinien und der damit im Zusammenhang stehenden Transaktionen[2] entsprechen als auch den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen angepaßt sein.[3] Die Forderung an die Unternehmensführung, „ihren Organisations-Apparat zu einem übersichtlichen, kostenoptimalen und schlagkräftigen Instrument zu formen"[4] sollte daher auch moderne Kooperations- und Führungsformen mit einschließen. Dies hat wiederum Auswirkungen z. B. auf eine kooperative Zielsetzung und die Delegation von Entscheidungsaufgaben. Insgesamt dürften damit Enthierarchisierungstendenzen vorliegen, die in Anlehnung an Meyer-Faje wie in Abbildung 1 zu beschreiben sind.[5]

früher	**zukünftig**
traditionelle Organisation und Führung	zeitgemäße Organisation und Führung
lineare Beziehungen; Stab-Linien-Modell	Multipel vernetzte Beziehungen
Betonung vertikaler Beziehungen	Betonung horizontaler Beziehungen
Isolierte Willensbildung	kooperative Willensbildung
Anordnung und Kontrolle als signifikante Führungsmittel	Motivation und Koordination als signifikante Führungsmittel
Detaillierte Anweisungen	Delegation von Aufgaben mit Vorgabe eines Kompetenzrahmens

Abb. 1: Elemente der Organisation und Führung im Wandel

Enthierarchisierung und zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen bedeuten aber auch, daß eine aufgeblähte, bürokratische Struktur weitgehend zu vermeiden ist und sinnlose Strukturen rechtzeitig aufgegeben werden. In diesem Sinne ist rechtzeitiges „Abschaffen" und die damit verbundene Freisetzung von Ressourcen auch ein notwendiger Weg zur Krisenbekämpfung und kennzeichnet damit zugleich die Aufgabe der Organisation als permanentes Gestaltungsproblem.[6]

Signifikant ist wohl, daß insbesondere Faktoren bei hervorragenden Unternehmen dazu beigetragen haben, „Vitalität und Anpassungsfähigkeit zu erhalten, zugleich aber die ständig drohende schleichende Bürokratisierung trotz ihrer Größe zu vermeiden".[7] Abgesehen von bestimmten Merkmalen der Unternehmensstruktur handelt es sich dabei u. a. um[8]

- Schnelles Umsetzen von Entscheidungen;
- Nähe zum Kunden;
- Autonomie und Unternehmergeist;
- Einfache Struktur der Organisation, wenig Stäbe;
- Konzentration auf die bewährten Stärken des Unternehmens;
- Intensiver, gezielter Einsatz von Topmanagement-Signalen;
- Offenheit, Flexibilität, Informalität innerhalb eines Rahmens strenger Normen und Erwartungen.

Knut Bleicher geht insgesamt von folgenden Anforderungen an eine moderne Organisationspolitik aus:[9]

- Grundsätzlich ist eine erhöhte Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit (Varianz) der Umwelt zu bewältigen.
- Dies läßt derzeitige bürokratische Strukturen zunehmend als überholt erscheinen, weil
  - — Elastizität und Flexibilität der Organisationsstruktur zunehmend überlebenskritisch werden,
  - — differenzierte Strukturen für Innovation und Operation bereitgestellt werden müssen und zunehmend
  - — Ad-hoc-Ereignisse strukturell zu bewältigen sind.

Dies wird das Erscheinungsbild (die Konfiguration) von Organisationsstrukturen nicht unberührt lassen und die organisationelle Gestaltung auf Modifikationen und Alternativen zu traditionellen Strukturformen hinbewegen.

Derartige Strukturanforderungen gelten auch für das **Personal- und Sozialwesen,** und zwar sowohl intern als auch für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungsfunktionen bzw. -bereichen. Dies erfordert z. B.:

- eine gewisse Entbürokratisierung von Personal- und Managementsystemen. Dies gilt einerseits für den Regelungsumfang und ihren Detaillierungsgrad als auch für eine Dezentralisierung von Systemfunktionen auf die einzelnen Führungskräfte (z. B. bei der Personalentwicklung);
- die Aus- und Weiterbildung hat dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter veränderte Organisations- und Führungsstrukturen rechtzeitig kennenlernen, verstehen und anwenden können. Dies kann wiederum u. U. bedeuten, daß traditionelle Organisationsformen der Weiterbildung durch Formen der Organisationsentwicklung ergänzt oder ersetzt werden, bei denen, schlagwortartig ausgedrückt, „die Betroffenen zu Beteiligten werden".[10]

Umstritten ist dabei, ob auch das Personal- und Sozialwesen ähnlich wie andere, eher operative Funktionen durch eine Dezentralisierung seiner Aufgaben, z. B. auf verschiedene Unternehmungsbereiche eine sinnvolle Anpassung an veränderte Umweltveränderungen erfährt. Die Bestimmungen der Betriebsverfassung und der Mitbestimmungsgesetze zielen eher in die umgekehrte Richtung: So kann der Arbeitsdirektor bzw. Personalvorstand meistens nur dann ein kompetenter Ansprechpartner für die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sein, wenn er rechtzeitig über alle wesentlichen Veränderungen informiert ist, die für die Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen von Belang sind. Dies setzt auf jeden Fall in diesem Bereich eine starke Tendenz zur Zentralisierung der Informationswege voraus, muß aber nicht unbedingt einhergehen mit einer schematischen Zentralisierung von Personalfunktionen z. B. in der Hauptverwaltung. Firmenbeispiele zeigen, daß diverse große Firmen mit zahlenmäßig relativ schwach besetzten zentralen Personalabteilungen auskommen und voll arbeitsfähig sind. Bei Unternehmungen mit einem heterogenen Produktprogramm und einer ausgeprägt divisionalisierten Organisationsstruktur oder bei Holdings mit Beteiligungsgesellschaften aus unterschiedlichen Branchen wäre eine zu starke Zentralisierung darüber hinaus ausgesprochen kontraproduktiv.

Trotzdem bleibt festzuhalten, daß Personal als Querschnittsfunktion bestimmter Zentralstellen bedarf, um gesamtunternehmungsbezogene Aufgaben ausüben zu können.[11] Dies gilt z. B. für strategische Planungsüberlegungen, die Personalentwicklung im Sinne des Management Development, die Führungsorganisation, für Funktionen der betrieblichen Weiterbildung und last but not least für die Kontakte mit den Arbeitnehmervertretungen im Gesamtbetriebsrat und im Aufsichtsrat.

III Organisation als Funktion der Unternehmensführung

Organisation entspricht zunächst einer Gestaltungsaufgabe: die situationsgerechte Veränderung von Strukturen und Prozessen mit dem Ziel, die Anpassung eines Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen zu gewährleisten. An-

dererseits handelt es sich dabei auch um eine Führungsaufgabe, von der letztlich wiederum alle Mitarbeiter betroffen sind. Hier dürfte es wichtig sein, daß trotz aller notwendigen Regelungserfordernisse den Führungskräften und ihren Mitarbeitern genügend große Handlungsspielräume zur Improvisation und Disposition verbleiben.

Die Gestaltungsaufgabe der Organisation bezieht sich sowohl nach außen auf den Markt bzw. die Märkte des Unternehmens mit entsprechenden Konsequenzen für das Produktprogramm und die Kundenorientierung als auch nach innen: um den Änderungen der Märkte mit z. T. immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und zunehmender Konkurrenz sowie den soziokulturellen und technologischen Veränderungen gerecht zu werden, ist eine hinreichende Flexibilität erforderlich, die den organisatorischen Wandel gewährleistet.

Andererseits ist Organisation ebenso eine Management-Aufgabe wie z. B. die Planung, das Treffen und Realisieren von Entscheidungen und ihre Kontrolle. Insofern ist eine Führungskraft im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches auch für Fragen der organisatorischen Gestaltung zuständig. Dies gilt z. B. für die Mitwirkung an der

— Schaffung einer neuen Organisationsstruktur insgesamt
— Vornahme von Veränderungen in der Führungsorganisation
— Neubildung bzw. Neuordnung von Teilbereichen oder der
— Veränderung von Abläufen.

Wichtig für die Aktions- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ist eine gewisse strategische Orientierung der Führungskräfte und dabei auch die Mitwirkung an Systemen der Organisation und Führung sowie des Personalwesens (z. B. Personalentwicklung, Entgeltsysteme), welche eine hinreichende Steuerbarkeit des Unternehmens gewährleisten.[12]

Strukturen sind grundsätzlich verhaltensbestimmend. Insofern sind die Spielräume der Organisationsgestaltung natürlich auch unter Beachtung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertretungen wichtig nicht nur für die Effizienz und die Flexibilität eines Unternehmens (bzw. seiner Organisationsstruktur), sondern auch für die Befriedigung individueller Bedürfnisse der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter.

In diesem Sinne ist einerseits eine gewisse Dezentralisierung der Organisationsaufgabe in Betracht zu ziehen, wie es z. B. auch in Ansätzen der Organisationsentwicklung deutlich wird. Andererseits ist im Zusammenwirken mit den Organisationsspezialisten im Unternehmen und im Hinblick auf strategische und unternehmenspolitische Überlegungen sicherzustellen, daß organisatorische Gestaltung möglichst frühzeitig und hinreichend systematisch erfolgt. Wilfried Krüger unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen den folgenden vier Formen der organisatorischen Gestaltung (vgl. Abb. 2):[13]

Zeitpunkt des Eingriffs / Art des Vorgehens		reaktiv	antizipativ
		1	2
unsystematisch	1	„Nachbessern" 11	„Vorwärtstasten" 12
systematisch	2	„Anpassen" 21	„Entwickeln" 22

Abb. 2: Formen der organisatorischen Gestaltung

Danach ist „Nachbessern" identisch mit dem unsystematischen, reagierenden „Durchwursteln" in zu spät erkannten Problemsituationen. Von „Vorwärtstasten" kann man immerhin sprechen, wenn versucht wird, Probleme rechtzeitig zu erkennen. Beim „Anpassen" werden vorliegende Probleme — wenn auch erst im nachhinein — systematisch, gründlich bewältigt. Ideal wäre hingegen das „Entwickeln". Hier werden mögliche Entwicklungsrichtungen der Organisation rechtzeitig vorher und zugleich systematisch „durchgespielt". Dies setzt jedoch, wie bereits erwähnt, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten für Organisation und strategische Planung einerseits sowie den Führungskräften und ihren Mitarbeitern andererseits voraus (vgl. in diesem Zusammenhang die Stufen 4—6 der nachfolgenden Übersicht (Abb. 3)).[14]

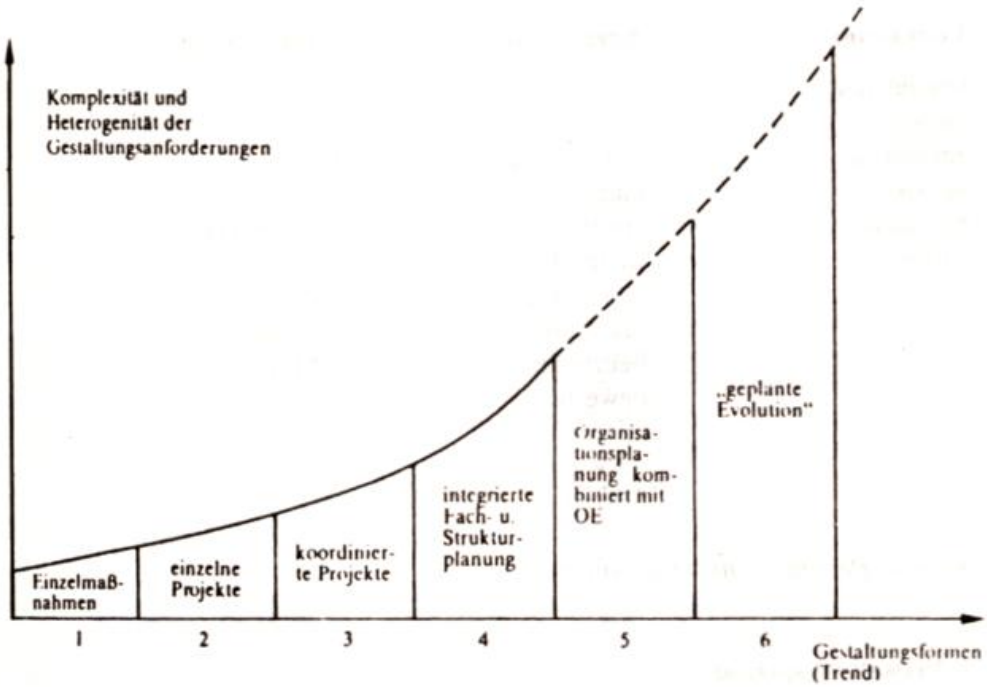


Abb. 3: Organisatorische Gestaltung bei unterschiedlichen Anforderungen

Dabei ist sicherlich auch die jeweilige Größe des Unternehmens zu beachten. Schließlich sind organisatorische Gestaltungsaufgaben in Großunternehmen oft komplexer und heterogener als in kleinen und mittelgroßen Betrieben.

IV Personal als Funktion der Unternehmensführung

Mit Friedrichs sind drei wesentliche Entwicklungsphasen des Personalwesens zu unterscheiden: die Phasen der Verwaltung, der Anerkennung und der Integration. Diese Entwicklung beeinflußt nicht zuletzt die Organisation des Personalbereiches, der in immer mehr Unternehmen in der Unternehmensleitung vertreten ist. Typische Personalarbeiten, die mit den erwähnten Entwicklungsphasen verbunden sind, sind aus Abb. 4 zu ersehen.[15]

Verwaltung	Anerkennung	Integration
beschaffen,		
auslesen,		
einstellen,	organisieren,	
verwalten,	planen,	
betreuen,	ausbilden,	motivieren,
entlassen,	fortbilden,	entwickeln,
	einsetzen,	mitbestimmen,
	informieren,	strategisches
	beurteilen,	Management
	bewerten,	personaler
	mitdenken,	Ressourcen
	mitwirken,	
	führen	

Abb. 4: Personalfunktionen im Wandel

1 Verwaltungsperiode

Typisch für die Verwaltungsperiode ist,[16] daß Personalproblemen im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele keine besonders große Bedeutung beigemessen wird. Arbeitskräfte sind relativ leicht zu beschaffen. Gesetzliche Bestimmungen sind kaum vorhanden und schränken die Personalarbeit nicht nennenswert ein. Gibt es derartige Regelungen, handelt es sich eher um Schutzgesetze als um Vorschriften, welche ausgedehnte Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmer oder ihre Vertreter enthalten. Gesellschaftspolitik ist im wesentlichen identisch mit Sozialpolitik.

Obwohl die Arbeitnehmerorganisationen bereits relativ umfassend sind, beschränkt sich ihr Einfluß im wesentlichen auf Mitwirkungs- und Informationsrechte. Starke Mitbestimmungsrechte sind dagegen kaum vorhanden. Von einem nennenswerten Einfluß auf die tägliche Personalarbeit kann keine Rede sein.

Die Personalarbeit ist deshalb mehr oder weniger mit Personalverwaltung identisch. Wichtigste Aktivitäten betreffen die Personalbeschaffung, -auslese und -betreuung. Dabei wird die Personalbetreuung aus Anlaß des vorherrschenden patriarchalischen Führungsstils oftmals mit Sozialbetreuung gleichgesetzt. Die Personalverwaltung beruht im wesentlichen auf Personalakten. Die gebräuchlichen Mittel der Personalführung sind Gespräche. Wichtige Personen sind neben den Führungskräften Personalsachbearbeiter und Werksfürsorgerinnen.

2 Anerkennungsperiode

In der Zeit danach[17] entstehen neuartige personelle Probleme, die alleine mit Verwaltungsmaßnahmen nicht zu bewältigen sind. Das Ausbildungsniveau der Personen ist gestiegen. Arbeitskräfte sind knapper geworden. Dies gilt insbesondere für die qualifiziertesten Arbeitskräfte. Einerseits ist ein deutlicher Trend zur materiellen Besserstellung aller Arbeitnehmer festzustellen.

Andererseits werden immer mehr arbeits-, tarif- und betriebsverfassungsrechtliche Gesetze verabschiedet. Dies hat unübersehbare Einschränkungen für den Personalbereich zur Folge. Während die Gewerkschaften stärker dazu tendieren, ihre Zielvorstellungen in Maßnahmen des Gesetzgebers einfließen zu lassen, führt darüber hinaus eine stärkere Beachtung der Berufs- und Arbeitswelt dazu, daß die soziale Sicherung der Arbeitnehmer und ihr arbeitsrechtlicher Schutz vom Gesetzgeber stärker beachtet wird.

Im Zuge dieser Entwicklung steigt der Einfluß der Tarifparteien: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Dies hat wiederum zur Folge, daß die Personalarbeit im Betrieb teilweise den Unternehmen entzogen wird. Darüber hinaus erstrecken sich die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertreter auch auf die Mitbestimmung in personellen und sozialen Angelegenheiten.

Die zunehmende Verknappung von Arbeitskräften und der Trend zur Höherqualifikation führt zu der Erkenntnis, daß nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch der Leistungswille verstärkt in personalpolitische Überlegungen einzubeziehen ist. Damit einhergehende wissenschaftliche Überlegungen erstrecken sich nicht nur auf die Betriebs- und Industriepsychologie bzw. Betriebs-, Organisations- und Industriesoziologie, sondern beeinflussen auch die Arbeitsmedizin und die Arbeitswissenschaften.

Indem erkannt wird, daß die ursprüngliche Personalverwaltung den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter und den gewachsenen Anforderungen an sie nicht mehr gerecht wird, nimmt die Bedeutung der Funktionen Personaleinsatz, -entwicklung und -weiterbildung stark zu. Diese Veränderung hat organisatorisch zur Folge, daß das Personalwesen in vielen Unternehmen unmittelbar unter der Unternehmensspitze angeordnet wird. Außerdem steigen die Anforderungen an den Leiter des Personalwesens, für den es bislang keine besondere Ausbildung gab und der meist unterschiedlichste Tätigkeiten bekleidet hatte. Statt dessen wird verstärkt mit der Ausbildung von Fachkräften für das Personalwesen begonnen. Mit fortschreitender organisatorischer Differenzierung des Personalbereichs werden zugleich Laufbahnen für Aufstiegspositionen geschaffen.

3 Integrationsperiode

Heute sieht sich die Bundesrepublik Deutschland in stärkerem Maße als lediglich zu Beginn der Fünfziger Jahre mit dem Problem der Arbeitslosigkeit konfrontiert. Trotzdem sind gut ausgebildete und hoch qualifizierte Arbeitskräfte nach wie vor knapp. Diese Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt werden begleitet von vielfältigen technologischen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Änderungen. Sie haben zur Folge, daß die Personalkosten überdurchschnittlich steigen und der Handlungsspielraum der Unternehmer weiter eingeschränkt wird. In diesem Zusammenhang nimmt auch die Sachorientierung der Personalwirtschaft ab. Politische Überlegungen gewinnen angesichts der unternehmens- und betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter an Bedeutung. Zander spricht in diesem Zusammenhang von einem sozialpolitischen Ressort mit vielfältigen Sachaufgaben.[18]

Er vertritt dabei zu Recht die Auffassung, daß der Weg von der Lohn- und Gehaltsstelle zum Vorstandsressort — mit geringen Ausmaßen — nicht durch Einsicht in die unternehmerische Bedeutung der Personalwirtschaft geebnet worden ist. Versuche, rechtzeitig durch gesetzliche Vorkehrungen ein eindeutig sachorientiertes unternehmerisches Personalressort gesetzlich vorzusehen, sind schließlich zuletzt bei der Aktienrechtsreform 1965 gescheitert. Politische Kurzsichtigkeit und falsch verstandene Sparsamkeit verhinderten damals die Schaffung der gesetzlichen Voraussetzungen dafür, daß den größeren Aktiengesellschaften ein Personalvorstand zur Pflicht gemacht wurde. Hierdurch ist ein Vakuum entstanden, das die Gewerkschaften erfolgreich mit ihrer politischen Forderung nach einem Arbeitsdirektor füllen konnten.[19]

Inzwischen kann man davon ausgehen, daß die Arbeit des Personalwesens in der etablierten Unternehmung zumindest als Dienstleistungsfunktion (Servicefunktion) anerkannt ist. Personalarbeit ist darüber hinaus ein unbestrittener Bestandteil der Personalführung geworden. Dies gilt nicht nur für die eher schon traditionelle Zusammenarbeit im Bereich der klassischen Funktionen des Personalwesens (z. B. Einstellung, Einsatz, Versetzung), sondern auch für die Beratung in Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts (Betriebs- und Unternehmungsverfassung) und für die oft komplizierten Fragen im Rahmen der Sozialversicherung.

Umstrittener ist die Bedeutung des Personalwesens bei strategischen Überlegungen. Hier wird von seiten der Gewerkschaften oft zu Recht der Vorwurf erhoben, der Personalvorstand sei mit seinem Ressort ein eher nachgeordneter Erfüllungsgehilfe für die Überlegungen seiner Kollegen, die für die Leitung der meist gewinnorientierten Unternehmensbereiche oder für die Ressorts Marketing und Vertrieb verantwortlich sind.

Strategisches Management erfordert jedoch neben den traditionelleren Methoden der strategischen Planung und der Produkt-Marktaktivitäten auch die Einbeziehung personeller Aspekte (z. B. Personalportfolios, die Mitwirkung des Personalressorts bei Investitionsentscheidungen, Personalentwicklungsprogramme) und die strategische Ausgestaltung von Anreizsystemen[20], alles im Sinne eines strategischen Managements von Human-Ressourcen.

V Felder der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal

Organisation und Personal haben mehrere Berührungspunkte. Sie beziehen sich z. B. auf verschiedene Phasen der organisatorischen Gestaltung und damit auf die Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle organisatorischer Strukturen und der dabei zu beachtenden personalen Aspekte, etwa bei Personalplanung, -beschaffung, -einsatz oder -kontrolle.[21]

Derartige Zusammenhänge können sich sowohl auf eine erstmalige organisatorische Gestaltung beziehen (Neuorganisation) als auch auf die Veränderung bereits bestehender Strukturen (Reorganisation). In letzterem Falle werden personale Umsetzungen und weitere Veränderungen erforderlich, die der internen und der externen Beschäftigungspolitik zuzuordnen sind.

Dabei hängt es von der jeweiligen Unternehmungsentwicklung ab, inwieweit organisatorisches Wachstum bzw. organisatorische Schrumpfung erfolgt und welche personalen Bewegungen hier erforderlich sind. Zum Beispiel die technologische Entwicklung entscheidet dann mit darüber, welche Rationalisierungswirkungen zu verzeichnen sind, wobei Maßnahmen der Entbürokratisierung und Arbeitsflexibilisierung permanente Arbeitsgebiete von Personal- und Organisationsexperten darstellen.

Derartige Berührungspunkte sollen im folgenden am Beispiel der Arbeitsfelder etwas näher untersucht werden:

— die Struktur- und Führungsorganisation;
— die Organisations- und Personalentwicklung;
— die Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro; Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie;
— Aspekte der Ablauforganisation.

1 Struktur- und Führungsorganisation

Organisationsstrukturen als ein- oder mehrdimensionale Verknüpfung von Positionen im Range von Stellen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereichen und Ressorts werden in der Regel nicht nur nach aufgabenbezogenen, sondern auch

nach personenbezogenen Gesichtspunkten gestaltet. Die aufgabenbezogene Organisation (ad rem) dürfte noch am ehesten bei Neuorganisationen oder bei grundlegenden Reorganisationen zur Anwendung kommen. Aber auch hier wird es sich zeigen, daß hochqualifizierte Personen nicht unbegrenzt am Markt zur Verfügung stehen und außerdem auf kompetente Mitarbeiter gerade wegen dieser Knappheit nicht verzichtet werden kann, wenn sie auch nicht in allen Punkten den aufgabenbezogenen Anforderungen gerecht werden.

Aus diesen Gründen ist es zwingend erforderlich, daß Organisations- und Personalplanung möglichst synchron erfolgen[22], damit möglichst frühzeitig die Möglichkeiten und Grenzen von Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden können. Darüber hinaus stellt es sich in der Praxis sehr oft heraus, daß geplante Besetzungen nicht vorgenommen werden können, weil man die Rechnung ohne den Mitarbeiter machte, indem man z. B. seine Mobilitätsunlust unterschätzt hat. Alle diese Gründe sprechen dafür, den Personalbereich möglichst früh in organisatorische Überlegungen einzubeziehen.

Eine wichtige Rolle kommt dem Personalbereich vor allem dann zu, wenn in der Unternehmung keine spezielle Abteilung für Fragen der Aufbau- bzw. Strukturorganisation vorhanden ist. Bei vielen Unternehmungen setzt sich nämlich immer stärker die Überzeugung durch, aufbauorganisatorische Gestaltungsüberlegungen auf die einzelnen Bereiche zu dezentralisieren. In diesem Fall bietet es sich an, dem Personalressort eine Funktion für die Struktur- bzw. Führungsorganisation zuzuordnen, welche zugleich für Personal- und Managementsysteme sowie die Personalentwicklung (Management Development) zuständig ist und den notwendigen Querkontakt zur Aus- und Weiterbildung hält.

Wichtig ist jedoch bei dieser Lösung, die auch Ernst Zander durchaus präferiert hat, daß die notwendige Abstimmung zur EDV und zur Ablauforganisation erfolgt und vor allem, daß der Vorstandsvorsitzende, der schon qua Position an Fragen der Struktur- und Führungsorganisation ein vehementes Interesse haben muß, mit dem Personalvorstand und seinen Mitarbeitern eng zusammenarbeitet. Dabei bietet es sich an, für derartige Fragen einen Vorstandsausschuß zu bilden.

2 Organisations- und Personalentwicklung

Personalentwicklung hat ebenfalls enge Berührungspunkte zu organisatorischen Fragestellungen. Nicht zuletzt sollte eine fundierte Personalentwicklungsplanung für mittlere und obere Führungskräfte auch auf strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung aufbauen. Organigramme, Stellenbeschreibungen und Bewertungssysteme für die rangmäßige Einstufung von Positionen sind wichtige Hilfsmittel mit starkem organisatorischen Bezug.

Andererseits hängt Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem ab. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen. Eine zentrale Stelle zur Koordination der Aktivitäten zur Personalentwicklung kann daher nur dann erfolgreich arbeiten, wenn die von ihr erarbeiteten Instrumente und Formulare von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern als Unterstützung ihrer Förderungsmaßnahmen empfunden werden. Daher ist Personalentwicklung in einem gewissen Grade auch ein Element angewandter Organisationsentwicklung.

Insofern ist z. B. Christian Lauterberg zu widersprechen, wenn er Personalentwicklung mit Aus- und Weiterbildung gleichsetzt und u. a. behauptet, organisatorische Strukturen und Abläufe blieben dort unberücksichtigt. Der Unterschied zur Organisationsentwicklung im Sinne von organization development besteht dagegen darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personal-wirtschaftliche Funktion darstellt, deren Maßnahmen im Wechselspiel zwischen Personalwesen und Führungskraft erfolgen. Viele Überlegungen sind dem Betroffenen nicht immer bekannt, und die für die Organisationsentwicklung typische Beteiligung der Betroffenen ist u. U. nicht möglich.[23]

Die Partizipation der Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung von organisatorischen Veränderungen ist wohl das wesentlichste Merkmal der Organisationsentwicklung. Viele Unternehmungen schrecken jedoch davor zurück, in dieser Weise zu verfahren. Hier liegt noch ein großes Entwicklungsfeld für Organisatoren und Personalleute mit dem notwendigen Geschick und Fingerspitzengefühl für strukturelle Veränderungen und für personale Belange.

3 Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro

Mikroprozessorgesteuerte Technologien durchdringen Fertigungsbereich und Lagerwirtschaft sowie Büro und Verwaltung. In zunehmendem Maße bedingt die gestiegene Vielfalt der Kundenwünsche und die damit einhergehende Heterogenität des Produktsprogramms in organisatorischer Hinsicht, daß bei der Leistungserstellung hinreichende Flexibilität in qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehen muß.

Dies ist jedoch leichter gesagt als getan, weil vielfach kein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer bestimmten Technologie und der ausschließlich für sie geltenden Organisationsstruktur besteht. Insofern existieren in zunehmendem Maße Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung.[24] Sie bedeuten Chance und Verpflichtung zugleich, sowohl für den Organisator als auch für den „Personalmann".

Flexible Fertigungssysteme und Fertigungsinseln einerseits, Mischarbeitsplätze für computergestützte Textverarbeitung und Sachbearbeitung andererseits, zeigen, daß Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben bestehen, die bei dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und ihren Vertretungen erprobt und umgesetzt werden sollten.

4 Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung

Arbeitsplatzgestaltung sollte in engem Zusammenhang zu den bisher erwähnten Kooperationsfeldern zwischen Organisation und Personal gesehen werden. Der Arbeitsplatz ist einerseits das Ergebnis bestimmter Überlegungen zur Strukturorganisation und zur Personalentwicklung, er ist andererseits auch für Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugänglich und wird in zunehmendem Maße durch moderne Sachmittel geprägt.

Organisation und Personal sind hier zu enger Zusammenarbeit aufgerufen, weil z. B. das Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten und Anwendungsvoraussetzungen neuer Technologien kombiniert werden muß mit arbeitswissenschaftlichen Überlegungen (z. B. Ergonomie, Arbeitssicherheit[25], arbeitsmedizinische Aspekte) und mit Wünschen zur Humanisierung am Arbeitsplatz, die hiermit in einem engen Zusammenhang stehen. Nicht zuletzt sind Mitwirkungsrechte und Mitwirkungswünsche der Arbeitnehmervertretungen zu beachten, die vom Organisator in seine Überlegungen mit einzubeziehen und vom Personalmann zu moderieren und auf politischem Wege ggf. zu modifizieren sind.

5 Ablauforganisation

In vielen Unternehmungen werden in zunehmendem Maße Arbeiten erledigt, z. B. Berichte erstellt, die entweder einfach überflüssig sind oder in ihrem Umfang beträchtlich eingeschränkt werden können. Wie oft werden für einen einmaligen, besonderen Anlaß Erhebungen vorgenommen, die ein zähes Eigenleben führen und alljährlich wiederholt werden. Nicht weniger selten ist der Fall, daß bestimmte Abteilungen Ausarbeitungen erhalten, die sie überhaupt nicht brauchen. Dabei kommt es sehr selten vor, daß der Empfänger von sich aus meldet, daß er mit keinem oder einem verkürzten Bericht ebenso arbeiten könne. Derartige Aktivitäten kosten jedoch sehr viel Geld. Deshalb ist es sinnvoll, aus Gründen der Arbeitsvereinfachung und um Kosten zu senken, Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen.

Um überflüssige Arbeiten abzuschaffen und um zu komplizierte Ausarbeitungen zu vereinfachen, gehen immer mehr Unternehmungen dazu über, Antibürokratisierungs-Maßnahmen, u. a. auch Gemeinkostenwertanalysen, zu ergreifen. Hier

hat es sich als nützlich erwiesen, die Anbieter und die Empfänger von derartigen Dienstleistungen zusammenzubringen. Hierzu bieten sich Arbeitskreise und Projektgruppen an. Dabei konnten in vielen Bereichen beträchtliche Kosteneinsparungen — vor allem im Gemeinkostenbereich — erzielt werden. Gleichzeitig wurden Handlungsspielräume geschaffen, welche im Sinne kooperativer Führung erforderlich sind, um eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, daß die unmittelbaren Empfänger von Informationen in vielen Fällen eher ermessen können, was sie benötigen als eine Zentralabteilung oder ein externer Berater. Andererseits ist es sinnvoll, wenn bestimmte Fachleute beratend mitwirken.

Viel wesentlicher ist jedoch die generelle Einstellung, daß der Bürokratie Einhalt geboten werden soll und alle Mitarbeiter aufgerufen sind, die bestehenden Regelungen in ihrem Bereich kritisch zu überdenken. Dabei ist umso mehr mit einem Erfolg dieser Bemühungen zu rechnen, je eher in aufbauorganisatorischer Hinsicht mehrdimensionale oder dezentrale Organisationsstrukturen vorliegen, in denen auch Projektgruppen tätig sind.[26]

Zusätzlich zu Projektgruppen, welche auf die Überprüfung ablauforganisatorischer Regelungen abzielen, ist es sinnvoll, das betriebliche Vorschlagswesen für derartige Zwecke einzusetzen.

Dabei wird nicht auszuschließen sein, daß manche Vorschläge an der Wirklichkeit vorbeigehen, weil z. B. indirekt Betroffene wesentliche Einzelheiten nicht übersehen können. Trotzdem sind wichtige Anregungen denkbar, die an die jeweiligen Projektgruppen weitergeleitet werden könnten.

Wesentlich im Sinne der Organisationsentwicklung ist aber auch, daß sichtbare Ergebnisse relativ schnell vorliegen. Sonst entsteht der Eindruck, der Abbau von Bürokratie und Hierarchie werde nur halbherzig betrieben. Andererseits ist eine zu lange Beschäftigung mit derartigen Problemen zu kostenaufwendig und führt im schlimmsten Falle eher zu einer Verschlimmerung des Bestehenden.

VI Konsequenzen und Tendenzen

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß Organisation aus verschiedenen Gründen mehr sein sollte als eine „Strukturtechnik". Einerseits beeinflussen neue Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich die Arbeitsorganisation und traditionelle Organisationsprinzipien wie Arbeitsteilung, Spezialisierung und Formalisierung. Der Fertigungs- und der Kommunikationsorganisator würde jedoch zum reinen Technokraten, wenn er die Veränderungen im soziokulturellen Bereich (Unternehmenskultur, Wertewandel, Einstellung zur Arbeit etc.) außer acht ließe.

Eine mögliche Konsequenz wäre die stärkere Betonung eines „Personalorganisators", wie er heute schon in einigen Firmen, zum Teil auch unter der Bezeichnung „Führungsorganisator" zu finden ist. Wichtig ist jedoch, daß sich das Berufsbild des Organisators nicht in eine Vielzahl von Teilbereichen zersplittert, sondern eine intensive Zusammenarbeit zwischen Fertigungs-, Informations- und Kommunikations- sowie Personal- und Führungsorganisation erfolgt. Sinnvoll wäre es sicherlich, ein integratives System-Management zu schaffen, um ein Auseinanderdriften der „Teil-Organisationen" zu verhindern[27]: Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmungen ist dies eine weitere Aufgabe der Unternehmungsleitung bzw. des Unternehmers, gegebenenfalls unter Heranziehung entsprechend geeigneter, externer Berater.

Fraglich ist andererseits, ob bei einer großen Unternehmung ein eigenständiger Organisationsbereich alle erwähnten Aspekte insgesamt beherrschen kann. Dies dürfte tendenziell nur möglich sein, wenn Organisationsaufgaben rangmäßig auf Ressort- oder Vorstandsebene eingeordnet würden und/oder die einzelnen Bereiche und Abteilungen relativ autonom Organisationsaufgaben durchführen können. Dann käme dem Organisationsbereich primär die Funktion der Koordination und Moderation unter einem hohen Anteil von Selbst-Organisation zu.

Andererseits ist nicht zu verkennen, daß sowohl in den Bereichen Fertigungs-, Kommunikations- und EDV-Organisation als auch Personal- und Führungsorganisation eine nicht zu unterschätzende Professionalisierung zu erkennen ist. Dies gilt nicht zuletzt auch für den Personalbereich, der als eine der Querschnittsfunktionen in einer Unternehmung sich zunehmend nicht nur als System- und Methodengenerator, sondern auch als Betreuer und Veränderer der Leistungs- und Unternehmungskultur begreift. Entscheidend dürfte dabei sein, ob er sich in die Rolle der geschmeidig und geräuschlos zu vollziehenden Dienstleistungsfunktion zurückdrängen läßt oder sich als mehr versteht, z. B. für die langfristig orientierte Betreuung der humanen Potentiale der Unternehmung: eine Funktion der Unternehmungsführung, die vom „Kernbereich" Personal ausgeht und Fragen der Organisation mit einbezieht.

VII Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen. In: Hahn, D. (Hrsg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin, New York 1980, S. 77.

2 Vgl. Child, J., Kieser, A.: Development of organizations over time. In: Nyström, C., Starbuck, W. H. (Eds.): Handbook of Organizational Design, Oxford 1981, S. 50.

3 Vgl. Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233 – 239.

4 Vgl. Tübergen, F.: Anpassung der Organisation an die Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 34 – 37, hier S. 34.

5 Vgl. Meyer-Faye, A.: Der Betrieb im Wandel, Bern und Stuttgart 1985, S. 123.
6 Vgl. Grün, O., Risak, J.: Der Weg aufwärts! Abschaffen; DBW 1985, S. 646—656.
7 Vgl. Phillips, J. R.: Die Firma als Lernmilieu, manager magazin 1982, S. 129.
8 Ebenda.
9 Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S. 75ff.
10 Vgl. Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981.
11 Vgl. Zander, E., Rompcik, H., Organisation des Personalwesens, Baden-Baden 1969.
12 Vgl. Berthel, J.: Unternehmungsführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Praxis, ZfO 1984, S. 11f.
13 Vgl. Krüger, W.: Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, ZfB 1984, S. 206.
14 Vgl. a.a.O., S. 208.
15 Vgl. Friedrichs, A.: Moderne Personalführung, 5. Aufl., München 1973, S. 48.
16 Vgl. a.a.O., S. 13ff.
17 Vgl. a.a.O., S. 15ff.
18 Vgl. Zander, E.: Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg 1981, Gruppe 7 S. 151—159.
19 Ebenda.
20 Vgl. z.B. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, ZfO 1985, S. 21—27; Zander, E., Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 4. Aufl., Heidelberg 1980.
21 Vgl. Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart, New York 1978; Röthig, P.: Organisation und Personal, Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit, ZfO 1985, S. 153—159.
22 Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, DBW 1982, S. 217ff.
23 Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, a.a.O., S. 13ff.
24 Vgl. Zander, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen, zfbf 1986, S. 289ff.
25 Vgl. Krause, H., Pillat, R., Zander, E. (Hrsg.): Arbeitssicherheit, Freiburg i.Br., fortlaufend.
26 Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen, a.a.O., S. 15ff; Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, a.a.O., passion.
27 Vgl. Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, ZfO 1986, S. 106.

Fortschrittliche Führungsorganisation — Der Schlüssel zum Erfolg mittelständischer Unternehmen

Dr. Heinz Knebel, Hamburg

Übersicht Seite

I Die Bedeutung des Mittelstandes

Mittelständische Unternehmen sind der entscheidende Faktor für Arbeit, Wachstum und sozialen Frieden in unserem Land. Sie geben den meisten Menschen bei uns Arbeit und berufliche Zufriedenheit und werden dennoch oft leichtfertig vernachlässigt. Der Mittelstand gilt als risikobewußt, wendig, arbeitsplatz- und ausbildungsintensiv, ertragsstark und innovativ. Zählen wir zu mittelständischen Unternehmen alle Wirtschaftseinheiten mit Umsätzen von we-

niger als 100 Mio DM und mit Belegschaften von weniger als 1 000 Mitarbeitern, so sind das mehr als 99 % aller Unternehmen. Dennoch hat er keine Lobby, wird zwischen mächtigen Großinteressen zerrieben und mit staatlicher Bürokratie gegängelt. Umso unverständlicher ist es, daß diese Unternehmen und ihre Exponenten nicht in der Presse, in den Publikationen und in der Öffentlichkeit sich wehren oder gar den Ton angeben — z. B. in wirtschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Fragen —, sondern die Diskussion bestimmt wird von den Interessen weniger Großunternehmen, die noch nicht einmal 1 % der Unternehmen in der Bundesrepublik repräsentieren.

Deshalb ist es sehr verdienstvoll — im Interesse der mittelständischen Wirtschaft und unserer künftigen Wirtschaftsentwicklung —, wenn sich auch Wirtschaftsführer aus Großunternehmen, wie z. B. Prof. Dr. Ernst Zander, in der Vergangenheit und heute mit den Besonderheiten, Nöten und Chancen dieser kleineren Unternehmen und ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen.[1] Eine besondere Aufgabe ist dabei die Suche nach der optimalen Führungsorganisation solcher Unternehmensgrößen, dem erfolgreichen Führungsstil und der guten Zusammenarbeit von Inhaberpersönlichkeiten und Belegschaft.

II Führungsorganisation im mittelständischen Unternehmen

Inzwischen wissen wir, daß es ein großer Fehler ist, wollte man unbesehen Führungs- und Organisationsmethoden, die in den Großunternehmen gut funktionieren, einfach auf die mittelständischen Unternehmen übertragen.[2] Das hat nur dazu geführt, daß mittelständische Unternehmer vor Bezeichnungen wie Führungsmodell, Führungssystem heute eher zurückschrecken als sich damit auseinanderzusetzen.

Noch heute existiert bei mittelständischen Unternehmen eine ausgeprägte Scheu vor dem, was man üblicherweise mit systematischer, wissenschaftlich fundierter Unternehmensführung umschreibt. Mittelständische Unternehmen suchen meistens nach praktikablen Lösungen in Form von Patentrezepten, — eine Erwartung, die natürlich Enttäuschung herbeiführen muß, denn Patentrezepte gibt es auch hier nicht. Für jeden Berater kommt es darauf an klarzumachen, daß für das jeweils zu lösende betriebliche Problem zwar schon Erfahrungen aus anderen Unternehmen vorliegen, die es jedoch in geeigneter Weise anzupassen und umzusetzen gilt. Die Reduzierung der vielen Erfahrungs- und Denkmodelle auf das Notwendige und Machbare ist die zentrale Aufgabe.

Umso erforderlicher ist es, eine eigenständige Führungs- und Organisationskonzeption für mittelständische Unternehmen zu überdenken, was insbesondere für

viele Professoren der Führungslehre an den Universitäten und Fachhochschulen eine reizvolle Aufgabe sein müßte.

Dabei wäre es sehr hilfreich, wenn es zur Selbstverständlichkeit würde, daß Hochschullehrer für Führungslehre mit mittelständischen Unternehmen im laufenden Erfahrungsaustausch stünden. So nur kann erreicht werden, daß sich Betriebspraxis und Theorie gegenseitig beeinflussen. Nur so können Studenten auf Führungsaufgaben vorbereitet werden, wobei solcher Erfahrungsaustausch für alle Beteiligten kostenlos zu organisieren ist. Der Jubilar gibt dafür als Hochschullehrer und Wirtschaftsführer zugleich ein nachahmenswertes Beispiel.

III Vorteile der Führungsorganisation mittelständischer Unternehmen

1 Eigenschaften des Unternehmers

Viele mittelständische Unternehmen stehen und fallen mit der Inhaberpersönlichkeit als dem entscheidenden Faktor für die Unternehmensentwicklung im positiven und im negativen Sinne. Einige der besonders zum Erfolg beitragenden positiven Eigenschaften und Fähigkeiten von Unternehmern sind:[3]

— Risikofreudigkeit,
— unternehmerische Findigkeit,
— ausgeprägte Willens- und Schaffenskraft,
— uneingeschränktes betriebliches Engagement.

Diese Eigenschaften sind unabdingbare Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg mittelständischer Unternehmen. Es gibt viele gute Beispiele für Unternehmer, die — ausgestattet mit diesen Attributen — Firmengründungen aus kleinsten Anfängen zu Großunternehmen entwickelt haben, wie z. B. Körber (Hauni-Werke), Herz (Tchibo), Albrecht (Aldi), Nixdorf etc.

2 Die Unternehmensgröße als Chance

Mittelständische Unternehmen können auch große Vorteile gegenüber Großunternehmen aus ihrer geringeren Größe schöpfen. Eine wenig überschaubare Organisation ist das Handicap vieler Großunternehmen. Sie haben es außerordentlich schwer, Neuerungen und Änderungen schnell und effektiv durchzusetzen. Dafür verantwortlich ist das zwangsläufige Entstehen von bürokratischen Strukturen in großen Einheiten, die anders nicht zu führen sind und daher manchmal dem Beamtenapparat öffentlicher Behörden nicht nachstehen. Kompetenzstreitigkeiten, Absicherungsbestrebungen und Verantwortungsscheu sind typische Eigenschaften vieler Großunternehmen und dort mehr verbreitet als man vermutet.

Das gibt es weniger in kleinen Firmen, und hier liegt der große Vorteil mittelständischer Betriebe. Hier kennt der Chef noch die Mitarbeiter persönlich, er hat den direkten Zugriff zum Bertriebspersonal und zu den Arbeitern der Produktion; die Zahl der Führungsebenen ist gering, die Informationsabläufe sind verkürzt, die Kontrolle ist noch unkompliziert und die persönliche Zuwendung des Chefs möglich.

3 Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung

Wir wissen: Unternehmen dieser Art sind inzwischen das willkommene Milieu für die jüngere Generation, die sogen. „Turnschuhgeneration", die wieder für Leistung, aber vor allem für Selbstentfaltung in der Arbeit steht. „Spaß an der Aufgabe" ist das Credo dieser Generation, sowohl in der Schule, Hochschule als auch im Unternehmen. Gerade in mittelständischen Unternehmen können die jungen Menschen die begehrten „5-S" der Freizeitkultur (nach Opaschowski) in die Arbeit transferieren:[4]

— Selbermachen und selbst aktiv sein,
— Spontaneität und Risikofreudigkeit,
— Selbstentfaltung und persönliche Entwicklung,
— Sozialkontakt und Gemeinsamkeit,
— sich entspannen und wohlfühlen.

Solche Möglichkeiten bietet Arbeit aber auch in kleineren Unternehmen nur, wenn sie nicht zu sehr aufgesplittet ist, sondern viele betriebliche Aktivitäten in sich vereint, also Selbständigkeit bietet für das Einbringen von Ideen, d.h. Kreativität und Probieren zuläßt. Wenn die Arbeit mehr Freiraum zum Plazieren von eigenen Vorschlägen, mehr Mitwirkungsmöglichkeiten, mehr partnerschaftliches Verhalten zuläßt. Das fördert zugleich vielseitige Einsatzfähigkeit, Flexibilität und Aufgeschlossenheit für Teamarbeit, die Trumpfkarte mittelständischer Unternehmen, die diese spielen müssen. Hier liegen die Chancen für weniger Bürokratie und schnellere Anpassung an veränderte Marktbedürfnisse, z.B. durch Organisation von kleinen Profit-Centern. Peters hat in „Radical Decentralisation" an vielen Beispielen aus der amerikanischen Praxis demonstriert — und wir können dies aus der deutschen Beratungsarbeit nur bestätigen —, wie Unternehmen erfolgreicher werden, wenn sie ihre Organisation konsequent dezentralisieren,[5] überschaubar machen und auf Hierarchien weitgehend verzichten. Insbesondere Hierarchien sind starke Quellen für Reibungsverluste, Informationsdefizite und uneffektiven „Vorgesetzten-Popanz".

4 Überschaubarkeit durch flache Hierarchien

Kleine Unternehmen kommen mit zwei bis drei Führungsebenen zurecht, während Großunternehmen durch fünf bis acht und mehr Hierarchiestufen gekennzeichnet sind, die interne Blockaden aufbauen und demotivierend wirken. Niedrige Hierarchie kommt insbesondere dem beschleunigten Informationsfluß zugute, wobei die Unternehmensleitung vor allem vom verkürzten Informationsstrom von unten nach oben profitiert. Die mangelnde Effizienz mancher Großunternehmen ist auch bedingt durch Prestigekämpfe in zu vielen Führungsebenen, in der bürokratischen Absicherung von Machtpositionen gegen interne Konkurrenz, z. B. durch das Festlegen von überflüssigen Richtlinien, die arbeitshemmend wirken.[6]

Niedrige Hierarchie ist aber die natürliche Situation kleiner und mittelgroßer Unternehmen, die natürliche Chance für Überlegenheit gegenüber den Großen.

Eine weitere große Chance mittelständischer Unternehmen liegt im Primat des Handelns: neue Ideen brauchen nur kurze Inkubationszeiten, um zur Reife zu gelangen. Die Probierphase in Werkstatt oder Labor ist relativ schnell voranzutreiben im Gegensatz zu Großbetrieben, wo zuviel Zeit mit der gutachterlichen Behandlung durch eifersüchtig auf ihre Zuständigkeiten achtende Stäbe vertan wird.

Einen weiteren Vorteil haben mittelständische Unternehmen: die Überschaubarkeit, die fehlende Anonymität von Personen und Funktionen. Sie schweißt die Menschen zusammen. Mitarbeiter kleiner Unternehmen fühlen sich eher als Schicksalsgemeinschaft mit einem beachtlichen Identifikationsgrad für die Firma und ihre Produkte. Letztlich hängt vom unmittelbaren Wirken des einzelnen die Arbeitsplatzsicherheit ab. Die Menschen tragen hier zwar mehr Risiken wegen geringerer Absicherung, was aber oft nicht als Bedrohung empfunden wird. Viele junge Menschen suchen heute nicht mehr die Absicherung, sondern eher die „Geselligkeit" und „Nestwärme" in einer überschaubaren Organisation.[7]

IV Nachteile mittelständischer Unternehmen

1 Gefahr des Mißmanagements aus mangelnder Einsicht

In mittelständischen Unternehmen bestimmen die Inhaberpersönlichkeiten den Aufstieg des Unternehmens, aber oft auch dessen Abstieg. Wir kennen genügend Beispiele für den Untergang von Firmen, deren Inhaber daran einen erheblichen Anteil haben. Häufig sind gerade überragende Unternehmerfiguren nicht bereit, Führungsaufgaben rechtzeitig zu teilen — entweder durch Heranziehen von talentierten Nachwuchs-Führungskräften oder durch Einsetzung von geeig-

neten Nachfolgern. Im Gegenteil, wir beobachten immer wieder Fälle, in denen Kinder oder Verwandte in die Unternehmensführung gelangen, nur um das Kapital in der Familie zusammenzuhalten, auch wenn deren Führungsqualifikation nicht ausreicht. Wer kennt nicht das Beispiel des akademisch ausgebildeten Unternehmersohnes, der im Grunde ganz andere Lebensziele verfolgt und deshalb nicht selten als Nachfolger im Unternehmertum scheitert. Dabei gibt es inzwischen dafür gute juristische Alternativen.

Nachteile für den Fortbestand mittelständischer Unternehmer ergeben sich auch aus mangelnder Flexibilität ausgeprägter menschlicher Verhaltensweisen. Groß ist die Zahl der Firmengründer, die es mit grandiosem unternehmerischen Elan von bescheidensten Anfängen zu Unternehmensgrößen von mehreren hundert Mitarbeitern gebracht haben. Ihr Erfolg ist oft das Ergebnis eines für diese Aufbauphase spezifischen persönlichen Führungsstils, der später nicht mehr paßt.[8] Sie sind nicht in der Lage oder bereit, Führungstechniken und -verhalten bei wachsender Unternehmensgröße zu modifizieren, wodurch oft Führungsschwierigkeiten einsetzen.

Solche Fehlerquellen werden meistens nie als solche selbst erkannt. Im Gegenteil. Wenn das Unternehmen nicht mehr den gewohnten Erfolg am Markt hat, wird der Berater gerufen, um vermeintliche Schwächen in der Produktion, den Konzepten des Vertriebs oder Marketing zu suchen oder es werden Führungskräfte „gefeuert". Vom Berater werden alle aufgabenbezogenen Managementprogramme analysiert und verbessert, ohne daß ein überzeugender Fortschritt zu erzielen ist. Selten ist der Unternehmer bereit, sich mit dem eigentlichen Problem des Mißmanagements, der Führung, auseinanderzusetzen. Wenn überhaupt, dann nur immer vordergründig in der Annahme, seine Führungskräfte machten etwas falsch und müßten besser führen lernen. Auf die Idee, daß er als Unternehmer möglicherweise sein eigenes Führungsverhalten gründlich überprüfen und vielleicht neu orientieren müsse, kommt er meistens nie oder zu spät.

Es hat sich als eine der heikelsten, aber wichtigsten Berateraufgaben herausgebildet, solche Einsichten dem Auftraggeber auch unaufgefordert nahezubringen. Erfahrungsgemäß hilft es selten, wenn der Berater dies persönlich tut. Meist kann nur eine kritische Beurteilung des Führungsverhaltens des Chefs durch die eigenen Mitarbeiter die Sensibilität und Einsicht für dieses Problem steigern und den ersten Schritt zur Veränderung einleiten.[9]

Kritische Stellungnahmen von eigenen Mitarbeitern erhält der Unternehmer selten im offenen Gespräch. Dazu sind die Ängste vor Nachteilen bei den Mitarbeitern zu groß. Deshalb macht es auch in der Praxis wenig Sinn, Unternehmer und Führungsmannschaft für eine Diskussion über die Probleme der Führung zusammenzuführen. Die Dominanz des Firmenchefs führt meist dazu, daß sich niemand heraustraut, d. h. man gelangt nicht an die entscheidenden Informatio-

nen, um Führungsfehler und Organisationsschwächen aufzudecken und entsprechende Verbesserungen erarbeiten zu können. Erfolgreiches Beraten zur Beseitigung von Führungsschwächen erfordert deshalb ein besonderes — aber abgesprochenes — strategisches Vorgehen durch den Berater.

Aber zu wenig mittelständische Unternehmer akzeptieren solche Analysen und Vorgehensweisen und verlieren mit dem eigenen wenig akzeptierten Führungsstil engagierte Mitarbeiter und den bisherigen Erfolg des Unternehmens. Andere lernen gerne zu und gewinnen somit neues Ansehen bei den eigenen Mitarbeitern und den Kunden. Es macht sie stark, weil sie sich regelmäßig in Frage stellen.

Das ist aber nicht die ganze Lösung des Probblems. Allein die Erkenntnis, durch gute Führung den Erfolg des Unternehmens abzusichern oder zu verbessern, führt bei mittelständischen Unternehmen nicht zwangsläufig zu Taten. Auch das ist eine weitverbreitete Erfahrung. Aktionen kosten Zeit und Geld, und daran wird erfolgreich gespart, denn die materiellen Ergebnisse von verbessertem Führungsverhalten sind schlecht vorher zu quantifizieren. Das hat ursächlich mit der typischen Mentalität mittelständischer Unternehmer zu tun, die meistens insbesondere durch Sparsamkeit und harte Arbeit groß geworden sind. Es ist für sie oft schwer einzusehen, daß sie für die Weiterbildung in Führung und Zusammenarbeit viel Zeit und Geld aufwenden sollen. Sie sehen nicht, daß solche Ausgaben nützliche betriebliche Investitionen darstellen, die sich gut verzinsen.

2 Mangelnder Informationsstand der Mitarbeiter

Bei vielen Tagungen und Kongressen fehlen deshalb auch die Vertreter des Mittelstandes, obwohl es um ihre ureigenen Probleme geht. Sie glauben, daß solche Begegnungen die dafür aufzuwendende betriebliche Zeit nicht wert sind, kritisieren aber, daß die Interessen des mittelständischen Unternehmens in der Wirtschaftspolitik und in der Hochschularbeit nicht genügend berücksichtigt werden.

Ein anderer Nachteil ergibt sich für mittelständische Unternehmen durch den mangelnden Informationsstand der Mitarbeiter bzgl. der Strategie und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Manche organisatorischen Vorteile,[10] wie Profit-Center-Organisation, Dezentralisation und mehr Eigenverantwortung scheitern, weil Unternehmer nicht bereit sind, den Führungskräften die dafür erforderlichen wirtschaftlichen Informationen zu geben. Die Unternehmer sind zwar bereit, Umsatzziele zu nennen und umsatzorientierte Prämiensysteme zu vereinbaren, aber die Deckungsbeiträge und die Kalkulationskomponenten bleiben im Dunkeln, damit keiner erfährt, wie hoch die Rendite für den Unternehmer ist.

Hier liegt ein ganz wichtiges Defizit erfolgreicher Führung mittelständischer Unternehmen. Die Folge ist: Die Führungskräfte haben eine undankbare Zwitterstellung, die ihnen Unbehagen bereitet: einerseits haben sie ein beachtlich hohes Maß an unternehmerischer Eigenständigkeit und Dispositionsfreiheit, andererseits fehlen ihnen die wichtigsten Informationen für unternehmerisches Verhalten. In dieser Hinsicht müssen Unternehmer noch viel tun; denn nur ausreichende Transparenz der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität bei Führungskräften und Mitarbeitern führt zu dem Maß an Motivation, das für eine optimale Leistung erforderlich ist.

V Chancen mittelständischer Unternehmen

1 Strategische Aspekte

Es gehört zu den neuen Strategien der Großunternehmen, wieder in vermehrtem Umfang mit Zulieferfirmen zu arbeiten und nicht alles selbst machen zu wollen. Die Konzeption der 70er Jahre, die stärker auf Unabhängigkeit von Zulieferanten ausgerichtet, allerdings auch mit wachsenden Fixkosten und mit Einbußen an Flexibilität verbunden war, hat sich geändert. Zu diesem Wandel hat u.a. auch das japanische Beispiel beigetragen, wo der enge Verbund mit den Zulieferanten aus der mittelständischen Industrie ein Erfolgsrezept ist.[11] Angesichts dieser Neuorientierung der großen Unternehmen sind mittelständische Unternehmen wieder in der Lage, neue Märkte aufzubauen und sich als Stammlieferant für Großunternehmen zu profilieren.

Auch der Arbeitsmarkt ist für mittelständische Unternehmen wieder ergiebiger geworden; im Wettbewerb am Arbeitsmarkt kann sich das mittelständische Unternehmen heute besser behaupten. Das Unternehmen kann wieder mehr Personal auswählen und muß nicht jeden Bewerber nehmen, es kann auch sehr qualifizierte Kräfte an sich binden. Das mittelständische Unternehmen kann heute die Chance nutzen, die Qualität seiner Mitarbeiter zu verbessern.

2 Persönliche Aspekte

Früher wollten Nachwuchskräfte lieber in Großunternehmen arbeiten. Hier waren sie abgesicherter und versorgter, konnten die Aufstiegsleiter emporklettern oder sich gut verstecken. Die heutige junge Generation denkt darüber anders. Sie hat ein anderes Arbeits-, Freizeit- und Leistungsbewußtsein.[12] Sie favorisiert die erwähnten neuen Tugenden eigenständiger Entwicklungs- und Verhaltensweisen und ist dadurch schon manchmal zum Vorbild für die Älteren geworden. Von ihnen werden die Vorteile einer übersehbaren, flexiblen Organisation im

mittelständischen Unternehmen als die optimale Basis für Kreativität und Innovation beurteilt. Sie gehen daher wieder gern in solche kleinen Unternehmen.

Dieser Sinneswandel ist auch die Ursache dafür, daß sich wieder viele junge Menschen — vor allem auch Jungakademiker — als Firmengründer betätigen; man kann geradezu von einer neuen Gründerwelle sprechen, die im übrigen dringend erforderlich ist. Dieser bemerkenswerte Drang zur Selbständigkeit bei jungen Leuten ist eine wesentliche Voraussetzung für eine wirtschaftspolitische Erneuerung in unserem Lande. Dies wird begünstigt durch ein mittelstandsfreundliches gesellschaftspolitisches Klima, das den Unternehmer nicht mehr verteufelt, sondern ihm wieder einen respektablen Platz in der Sozialprestigeskala einräumt.

3 Die Kompetenz des Managements

Die mittelständischen Unternehmer verdanken ihren Aufstieg fast ausschließlich ihren eigenen überragenden fachlichen Fähigkeiten. Aber erst, wenn auch die soziale Kompetenz ausgeprägt ist, ist ihm auch auf Dauer Erfolg beschieden. Es ist deshalb erforderlich, daß der mittelständische Unternehmer seine fachliche und soziale Kompetenz voll ausschöpft. Die Erfüllung beider Aufgaben ist aber unendlich schwierig.

Soziale Kompetenz als Chef hat ein Unternehmer, wenn er die Fähigkeit hat, persönliche Beziehungen und Konsens unter seinen Mitarbeitern herzustellen. Das ist nicht so einfach und verlangt erhebliche Konzentration auf Führungsaufgaben und Führungsfähigkeit, die gerade bei fachlich engagierten und orientierten Unternehmern nicht immer im gleichen Ausmaß vorhanden ist.

Das Manko an Führungskompetenz zeigt sich vielfach bei wachsener Unternehmensgröße.[13] Wenn sich der Kleinbetrieb zum mittleren Unternehmen mausert, wird es z. B. oft passieren, daß die Mitarbeiter für eine Betriebsvertretung nach dem BetrVG plädieren, aber dafür keine Zusammenarbeitsbereitschaft beim Unternehmer verspüren. Die Folge ist oft ein Dauerkonflikt, in dem anstehende personelle und soziale Entscheidungen unbefriedigend oder nicht gelöst werden, was den Beteiligten nicht hilft. Offensive gesellschaftspolitische Haltung und Gestaltung verlangt auch eine aufgeklärte Stellung zu den Institutionen der gesetzlich verankerten Mitbestimmung oder Mitwirkung. Soziale Kompetenz muß vom Unternehmer vorgeführt werden, damit die Führungskräfte sich daran positiv ausrichten können. Dazu gehört auch Zeit und Interesse für Führungsfragen zu haben. Führungsfähigkeiten müssen unabdingbare Forderungen für den Einsatz als Führungskraft sein.

Eine fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Vorhaltens sozialer Kompetenzen für Führungsaufgaben birgt ansonsten die Gefahr, daß die besten fachlichen

Spezialisten ohne Führungsfähigkeiten zu Leitern von Abteilungen und Werkstattbereichen gemacht werden — mit dem Ergebnis, daß eine ausgezeichnete Fachkraft verloren geht und ein schwacher Vorgesetzter kreiert wird. Schlechte Führungskräfte blockieren dann oft zu lange die Entwicklung der Bereiche, da man sich zwar schnell von Mitarbeitern wegen fachlicher Mängel trennt, aber selten wegen unzulänglicher Führungsfähigkeiten, obwohl dies oft die eigentliche Ursache des Versagens ist.

Ein anderes Problem im Zusammenhang mit der Forderung nach mehr sozialer Kompetenz mittelständischer Unternehmen ist die zu geringe Wahrnehmung überbetrieblicher gesellschaftspolitischer Aufgaben in den Verbänden und der Politik durch Unternehmen. Das führt dazu, daß häufig abgestellte Führungskräfte aus großen Unternehmen in den Unternehmensverbänden leitende Funktionen übernehmen und am Ende Entscheidungen zustandekommen, deren Auswirkungen die Interessen der mittelständischen Unternehmen zu wenig berücksichtigt.

Dieses zu geringe gesellschaftspolitische Engagement des mittelständischen Unternehmers in der Öffentlichkeit ist die Ursache vieler Unzulänglichkeiten bei der Durchsetzung unternehmerischer Interessen in der Politik. Dies wird am deutlichsten sichtbar in der beklagenswerten Unterrepräsentanz gestandener Unternehmer in den Parteien und Parlamenten von Bund, Länder, Gemeinden, während die Berufsgruppe der Beamten — insbes. der Lehrer — und Arbeitnehmervertreter dort dominieren mit allen nachteiligen Folgen für eine zukunftssichernde, wirtschafts- und finanzpolitische Gesetzgebung für den Mittelstand. Die vornehme Zurückhaltung der Unternehmer und ihre manchmal ausschließliche Konzentration auf den betrieblichen Erfolg vermindert ihre Überlebenschance zugleich. Es ist falsch, sich angesichts der betrieblichen Beanspruchung für die Aufgaben des Berufsstandes zu wenig Zeit zu nehmen.

4 Führung als Gemeinschaftsaufgabe

Zur betrieblichen Seite der sozialen Kompetenz des Managements gehört auch die Erkenntnis, daß betriebliche Arbeit eine Gemeinschaftsaufgabe ist und nicht nur eine Angelegenheit des risikotragenden Unternehmers. Ein Denken in partnerschaftlichen Kategorien ist erfolgreicher, es stützt sich auf die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeiter, die es im betrieblichen Rahmen weitmöglichst zu befriedigen gilt.

Mitarbeiter möchten sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Wer Leistung fordert muß deshalb Sinn geben und darf hierbei nicht nur den materiellen Teil betrachten.[14] Deshalb gilt es, die Führungstechniken zu verbessern und die Reserviertheit zu solchen Methoden zu überwinden. Eine transparente Führungsorganisation und partizipative Führungsmethoden haben sich an vielen Stellen bewährt

und müssen auch in mittelständischen Unternehmen Einzug halten. Controlling und Personalleitung müssen zwar oft noch zentral wahrgenommen werden, aber in den Grundfunktionen, wie Vertrieb, Entwicklung- und Produktion, müssen mit Hilfe einer organisierten übergreifenden Schnittstellen-Kooperation Eigenständigkeit und Verantwortung so weit wie möglich delegiert werden.

Mehr Gewinn- und Kostenverantwortlichkeit in den unteren Instanzen ist erreichbar, wenn zunehmend mehr Selbstkontrolle zugelassen wird. Dabei sind Entscheidungen immer dort zu treffen, wo die höchste Kompetenz vorhanden ist. Fehler müssen dabei in Kauf genommen werden nach dem Motto: Lieber korrigieren als völlig starr zu sein. Strategien festzulegen ist nicht nur Sache des Unternehmers, sie müssen von unten her abgefedert werden, wenn sie erfolgreich sein sollen. Dazu braucht das Unternehmen offene Kommunikationsbeziehungen zwischen Management und Mitarbeitern. Das klassische Organisationsprinzip, wonach die formale Organisation das Geschehen allein bestimmt, ist überholt;[15] es gilt vielmehr, informale Kontakte zu stärken, um immer wieder aufkommende Schwächen der formalen Organisation ausgleichen zu helfen.

5 Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß

Die Bereitschaft zur Übernahme betrieblicher Verantwortung durch die Belegschaft kann stark gefördert werden, indem mit effizienten Befragungstechniken Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen aller Art abgefragt und deren sinnvolle Umsetzung am Arbeitsplatz bewirkt werden.

Die noch weit verbreitete „Weiße-Kittel-Mentalität" ist abzubauen und das Wissen der „Blaumänner" an der Basis aufzuwerten. Teammanagement fordert den Abbau von Statussymbolen, wie separatem Parkplatz und Kasino. Neuere Formen der Mitarbeiteraktivierung wie Qualitätszirkel, Lernstatt etc. können auf einfache, verständliche Weise praktiziert werden und Wunder wirken, wie die Erfahrungen zeigen.[16] Gemeinsamkeit ist gefragt, Teamgeist muß von der Führung gefordert und vorgeführt werden. Der Chef zum „Anfassen" ist gefragt, der durch die Werkstatt und Büros nicht nur zu Weihnachten geht. Wenn Sparsamkeit und Kostenreduzierung gefordert sind, dann muß Bescheidenheit vorgeführt werden, dann sind große Chefbüros, Chef-Limousinen und Chef-Fahrer wenig angebracht.

6 Flexibilität als Verhaltensgrundsatz

Auch Unternehmer gehören auf die Schulbank, denn das fachliche und soziale Wissen muß ständig der Weiterentwicklung angepaßt werden. Auf jeden Fall sollte das Unternehmen von dem großen Angebot an Weiterbildungsmöglichkei-

ten (Fernstudiengänge, Abendkurse, Tagesseminare) gezielt Gebrauch machen und damit gewonnene verbesserte Qualifikationen belohnen. Dabei muß Training eine Linienfunktion sein, die nicht delegierbar ist, sie ist Chefaufgabe, Aufgabe jeder Führungskraft für seine Mitarbeiter.

Für das Überleben von Unternehmen in der Zukunft wird entscheidend sein, daß Innovationsfähigkeit im Produktbereich, organisatorische Flexibilität und Mitarbeiter*umsetzbarkeit* systematisch gefördert werden. In diese Richtung bewegen sich betriebsinterne Maßnahmen, wie Job Rotation auf allen Ebenen, um den Mitarbeiter vielseitig einsatzfähig zu machen. Jeder sollte nach ca. 7 Jahren eine neue betriebliche Funktion erhalten — auch die Führungskräfte —, um Lethargie und Selbstzufriedenheit vorzubeugen und neue Leistungsanreize zu bieten. Zur Erhaltung der Mitarbeitermotivation ist ferner ein transparentes Beurteilungssystem[17] unentbehrlich; darin sollten nicht nur klare Leistungskriterien enthalten sein, sondern auch die Fähigkeit zur Kooperation bzw. zum Teamverhalten voll berücksichtigt werden. Beurteilung, aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch umgekehrt.

Über allem aber steht die Forderung nach Vertrauen: Unternehmer und Vorgesetzte erreichen Vertrauen beim Mitarbeiter durch das eigene vorbildliche Verhalten und erhalten es durch den Abbau von Mißtrauen ihrerseits. Der leninsche Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" sollte heute im Unternehmen keine Bedeutung mehr haben. „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser" führt zu besseren Arbeitsergebnissen. Die Maxime des Unternehmers LUX: „Wir trauen den Leuten zu, daß sie Veränderungen wollen und erst dann zufrieden sind, wenn sich etwas bewegt hat", muß Schule machen.

VI Kriterien der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen

Fassen wir zusammen: Für die Führung der kommenden Generation der Beschäftigten, die die Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen morgen bestimmen, sind die wichtigsten Kriterien:

— **Teamarbeit**
alle Betroffenen wirken mit, auch bei Entscheidungen
— **Arbeiten nach Zielvereinbarungen**
jeder kann seine Arbeitsziele mitbestimmen und erhält im Rahmen dieser Ziele ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit
— **Beteiligung am Erfolg**
mehr Leistung und mehr Erfolg verlangen nach mehr Anerkennung und materieller Teilhabe am Ergebnis.

Für die Unternehmer der kommenden Generation, die eine hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens erreichen wollen, sind die wichtigsten Kriterien:

— **engagierte und qualifizierte Mitarbeiter fördern**
jeder Mitarbeiter ist ein voll verantwortlicher, mündiger und selbständiger Mitstreiter auf seinem Platz
— **Qualität sichern**
eine sich täglich wiederholende Aufgabe an allen Stellen des Unternehmens als erfolgssichernde Kraft
— **Innovation forcieren**
immer höhere Anstrengung, um alle Aspekte, die den Erfolg der betrieblichen Leistung verbürgen, dem Tempo der immer kürzeren Innovationszeit anzupassen

Die Beschreibung muß unvollständig bleiben, Führung ist zu komplex. Führung wird auch wesentlich geformt durch Menschen und Charaktere, und wer kann die voll erfassen.

Führung ist somit auch eine Charaktersache, und der bildet sich nach Leopold Ranke erst „zwischen Gelingen und Mißlingen, in Streit, Anstrengung und Sieg".[18] Nach den Erfahrungen des erfolgreichen Unternehmers Gretz, werden erst hierdurch dem Unternehmer all die Eigenschaften zuwachsen, die er auch morgen braucht, um erfolgreich zu sein: „stark zu sein, aber nicht rücksichtslos; in der Sache souverän zu sein, aber im Verhalten menschlich; klug zu sein, aber nicht verschlagen."[19]

VII Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. insb. Zander, E.: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 5. Aufl., Freiburg i. Br. 1986. Zander, E.: Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Aufl., Freiburg i. Br. 1985.

2 Vgl. z. B. Kemmetmüller, W.: Grundzüge einer Managementlehre für Klein- und Mittelbetriebe. In: Pleitner, H. J. (Hrsg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen, Berlin, München, St. Gallen 1986, S. 52ff.

3 Vgl. auch die Erfolgsfaktoren für das Management von größeren Unternehmen bei Peters, Th. J., Watermann, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 8. Aufl., Landsberg 1984, S. 36ff.

4 Gaschowsky, H. W.: Pädagogik als Freizeit, Regensburg 1976, S. 107f.

5 Vgl. Peters, Th. J., Watermann, R. H., a.a.O., S. 236.

6 Vgl. z. B. Lauterburg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie!, Düsseldorf — Wien 1987; Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung? In: Zander, E. (Hg.): Führungsentwicklung und Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 18f.

7 Vgl. z. B. Noelle-Neumann, E.; Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, München 1984, S. 7.

8 Vgl. z. B. Zander, E.: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, a.a.O., S. 9.

[9] Vgl. auch Zander, E.: Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1983.
[10] Vgl. z. B. Bleicher, K.: Organisation — Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 93 und 523.
[11] Vgl. z. B. Gaugler, E.; Zander, E. (Hrsg.): Haben uns die Japaner überholt?, Heidelberg 1981.
[12] Vgl. z. B. Schmidtchen, G.: Neue Technik, Neue Arbeitsmoral, Köln 1984, S. 60f.
[13] Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmensentwicklung und Organisatorische Gestaltung, Stuttgart, New York 1979.
[14] Vgl. Zander, E.: Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980.
[15] Vgl. Neumann, Karl Heinz: Optimal führen, 3. Aufl., Heidelberg 1973, S. 75f.
[16] Vgl. z. B. Heidack, C.; Brinkmann, Eberhard P.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Band II: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1986, S. 255 und 306ff.
[17] Vgl. Knebel, H.: Die Mitarbeiterbeurteilung. In: Bettermann, Knebel, H., Töpfer, A, Voll, H.: Mitarbeiter erfolgreich führen, informieren und beurteilen, München 1981, S. 148.
[18] Vgl. Ranke, L.: Zeitbilder und Charakteristiken, Berlin.
[19] Bisher unveröffentlichter Vortrag, Hamburg 1986.

G Ausblick

Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre

Prof. Rainer Marr, München

Übersicht Seite

Die Frage nach den Entwicklungstendenzen einer wissenschaftlichen Disziplin — insbesondere denen der Personalwirtschaftslehre — hat einen starken psychologischen Gehalt, da letztlich das Selbstverständnis des jeweiligen Fachvertreters zur Diskussion steht. Aussagen über Entwicklungstendenzen sind ja nicht nur eine Frage des spekulativen Mutes, sondern auch der Ehrlichkeit der Gegenwartsanalyse. Sie sind nicht nur eine Frage nach dem, was sein könnte — i.S. einer quasi-logischen Verlängerung wissenschaftlicher Gegenwart —, sondern auch nach dem, was sein sollte — als Antwort auf künftige Probleme, möglicherweise mit der Folge eines Strukturbruches in der Entwicklungslinie der wissenschaftlichen Disziplin.

Da die Gegenwart nicht nur den Fixpunkt für Zukunftsprojektionen bildet, sondern ihre Analyse immer zugleich auch den Anspruch an die Zukunft mitformuliert, erweist sich eine Gegenwartsanalyse als notwendiges Fundament für Aussagen über Entwicklungstendenzen.

I Zum Entwicklungsstand der Personalwirtschaftslehre

Eine Stellungnahme zum Stand und zu den voraussichtlichen Entwicklungstendenzen einer wissenschaftlichen Disziplin ist nur dann sinnvoll — um sie nicht von vorneherein dem Vorwurf der Beliebigkeit auszusetzen — wenn ein bestimmter Reifegrad, eine definierbare Ebene in der Herausbildung eines disziplinären Profils erreicht ist. Hierin hat die Personalwirtschaft gerade in den letzten zehn Jahren wesentliche Fortschritte gemacht. Als Indiz dafür kann dienen, daß in diesem Zeitraum eine ganze Reihe zum Teil recht umfassender Monographien zur Personalwirtschaftslehre erschienen sind[1].

Offensichtlich haben die individuellen Positionen der personalwirtschaftlichen Fachvertreter eine gewisse Konsolidierung erreicht.

Die historische Entwicklungslinie bis zu dieser Profilierungsebene — von Gaugler als „der zweite Etablierungsschritt des Personalwesens als wissenschaftliche Disziplin im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre" bezeichnet[2] — soll hier nicht nachgezeichnet werden[3]. Es soll vielmehr nur versucht werden, eine Kurzcharakteristik des gegenwärtigen Entwicklungsstandes der Personalwirtschaft zu geben, soweit dies für die Formulierung von Entwicklungstendenzen notwendig erscheint.

1 Die Basis: Ein System praxeologischer Aussagen

Konstitutives Merkmal der gegenwärtigen Situation, der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft ist eigentlich etwas, was der Wissenschaftslogik widerspricht. Denn wenn die wissenschaftlichen Grundfunktionen der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung in dieser Reihenfolge als vernünftiges Ablaufschema betrachtet werden, dann folgt das Gestaltungsbemühen der Theorieentwicklung nach. In der Personalwirtschaft aber scheint es genau umgekehrt zu sein, hier folgt die Theorieentwicklung den an die Praxis gewendeten Gestaltungsaussagen. Die Basis, der stabile Kern der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft, ist nicht ein Set erklärungskräftiger Theorien, sondern ein sehr differenziertes System praxeologischer Aussagen. In den angesprochenen Lehrbüchern findet sich daher bei der Abhandlung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums ein hohes Maß an Übereinstimmung trotz unterschiedlicher theoretischer Bezugsrahmen und Wertorientierungen der einzelnen Autoren.

Dies ist im Grund wenig verwunderlich, wenn man die Entwicklungsgeschichte der Personalwirtschaftslehre einbezieht, die durch eine ausgeprägt induktive Vorgehensweise gekennzeichnet ist (z.B. im Gegensatz zur Produktionstheorie). Die Orientierung an der Wirtschaftspraxis hatte nicht nur die Übernahme des personalwirtschaftlich definierten Problembestandes, sondern auch des dafür

entwickelten Problemlösungsinstrumentariums zur Folge. Der Tatbestand, daß das personalwirtschaftliche Instrumentarium nicht Ergebnis fruchtbarer Theorieentwicklung ist, wie es dem methodischen Idealtypus entspräche, sondern Rezeption von Praxiserfahrung, erweist sich für die Entwicklung der Personalwirtschaftslehre als außerordentlich bedeutungsvoll. Die Praktikabilität und offenkundige Nützlichkeit ihres Instrumentariums hat es zum stabilen Kern der Personalwirtschafts**lehre** werden lassen, obwohl die implizit dahinter stehenden Effizienzthesen bezüglich ihres Gehaltes, ihrer Reichweite, ihrer überregionalen und -zeitlichen Gültigkeit durchaus in Zweifel gezogen werden können. Praktikabilität und „Nützlichkeit" üben aber auch erhebliche Adhäsionskraft aus, die sich als Innovationshemmnis erweist. Die Anforderungen an den Mut des Innovators sind sehr hoch, wenn das, was er verändern möchte, (erfolgreiche?) Praxis ist. Ist andererseits der Innovationsschritt nicht groß genug, so sinken die Chancen, daß er überhaupt etwas bewegt.

2 Die theoretische Grundlage: Pluralistische Vielfalt

Während die Personalwirtschafts**lehre** auf das personalwirtschaftliche Instrumentarium zentriert ist, hat sich die personalwirtschaftliche **Forschung** in den letzten Jahren schwergewichtig der Einbettung dieses „Adoptivkindes" in ein theoretisches Rahmenkonzept gewidmet. So findet sich heute ein erfreulicher — weil für die Entwicklung dieser wissenschaftlichen Disziplin noch notwendiger — Ansatzpluralismus.

Ende gelangt nach einer mehr kasuistischen Theorieninventur zu einer Zusammenstellung von acht „Personalarbeitstheorien"[4, 5]:

- der Personalmarketing-Ansatz als normative personalpolitische Konzeption (von Eckardstein/Schnellinger, 1971/75; Nieschlag, 1969; Schmidtbauer, 1975; Panne/Schult, 1978)
- die systemtheoretisch-kybernetische Konzeption des Personalwesens (Hackstein/Nüssgens/Uphus, 1970)
- der „environmental approach" (Kontingenzansatz) (Börner, 1971)
- die Anreiz-Beitrags-Theorie als personalwirtschaftlicher Bezugsrahmen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Kupsch/Marr, 1972)
- die funktional-strukturelle Systemtheorie der Personalarbeit (Grunow, 1972)
- der sozio-technische Input-Transformation-Output-Ansatz (Wächter, 1973)
- das Konzept der Personalwirtschaft im Rahmen der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (Projektgruppen im WSI, 1974)
- der Personalmanagement-Ansatz (Remer, 1978).

Die Gegenüberstellung, in der sich keine eigentlichen Theorien finden, ist zumindest noch um handlungstheoretisch orientierte Konzepte (Kossbiel 1983, Oechs-

ler 1985)[6] sowie um den 1979 vorgelegten konfliktorientierten Ansatz von Marr und Stitzel,[7] zu ergänzen.

Welches dieser Konzepte sich als fruchtbarer Bezugsrahmen erweist, muß die weitere wissenschaftliche Diskussion zeigen. Jeder dieser Ansätze hat durch die implizierte Analysemethodik spezifische Auswirkungen auf das, was als personalwirtschaftlicher Problembestand zu bezeichnen ist, und zudem logisch direkte Konsequenzen für Wert- und Interessenorientierung der wissenschaftlichen Aussagen. Dies wird insbesondere deutlich bei dem letztgenannten konfliktorientierten Interessenausgleichskonzept. Ackermann und Reber stellen im Rahmen eines Systematisierungsversuches der für die Personalwirtschaftslehre relevanten Theorien diesem Konzept das anreiz-beitrags-theoretische Harmoniekonzept und das Interessendurchsetzungskonzept der arbeitnehmerorientierten Einzelwirtschaftslehre gegenüber[8].

3 Die Wertorientierung: Harmonie oder Konflikt — das Problem des Zieldualismus

Die genannten Ansätze verdeutlichen die Spannweite der möglichen Interessenorientierung, wobei jene, die das Problem der Interessenberücksichtigung nicht explizit thematisieren, ganz überwiegend dem Harmoniekonzept zuzurechnen sind. Die Diskussion um die Wertorientierung reflektiert dabei ein methodologisches Dilemma, in dem sich die personalwirtschaftichen Fachvertreter als „gelernte Betriebswirte" befinden: Für die deutsche Betriebswirtschaftslehre ist auch gegenwärtig fraglos das kritisch rationale Wissenschaftsprogramm die dominante Metatheorie; ob sich dieses aber für die Personalwirtschaftslehre als geeignet erweist, kann zumindest in Zweifel gezogen werden. Staehle und Karg resümieren in ihrer Analyse zum Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre sehr hart, daß — aufgrund des Verhaftetseins mit dem Programm des kritischen Rationalismus — eine methodologische Weiterentwicklung, die ihrer Meinung nach „auch notwendigerweise sozialen Fortschritt bedeuten würde", in der jüngeren Vergangenheit nicht stattgefunden hat. Wenn dem so wäre, dann stellte sich für die Personalwirtschaftslehre nicht nur die Frage nach der methodologischen Alternative, sondern auch — i.S. ihrer Entwicklung — das Problem, daß methodologische Basispositionen nicht wie ein Hemd gewechselt werden können. Als eher erschwerend erweist sich dabei zudem, daß die methodologische Basisposition ihrerseits wieder mit Werten belegt ist, wie z.B. den Attributen progressiv oder konservativ.

Kennzeichnend für die beiden Extrempositionen der Harmonie- oder Konfliktorientierung ist nicht die Erkenntnis, daß Konflikte auftreten werden — auch harmonieorientierte Konzepte gehen davon aus, daß Konflikte dem Problemgegenstand immanent sind —, sondern wie mit ihnen umzugehen ist. Während das

Interessendurchsetzungskonzept der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre eine Handlungsorientierung fordert, die „auf die Durchsetzung von Interessen der abhängig Beschäftigten in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft abzielt"[9], womit deren Interessen zum vorrangigen oder ausschließlichen Effizienzmaßstab personalwirtschaftlichen Handelns werden, verfolgen die Harmoniekonzepte einen Interessenausgleich z.B. durch Herstellung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ist gegeben, wenn der Nutzen, den die Organisationsmitglieder den ihnen gewährten Anreizen zumessen, mindestens so hoch ist, wie deren negativer Nutzen durch die von ihnen erwarteten Beiträge.

Es soll hier nicht vertieft auf die zum großen Teil berechtigte Kritik an diesem Ansatz eingegangen werden. Sie konkretisiert sich insbesondere in den Vorwürfen

— der Sozialtechnologie durch Instrumentalisierung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse[10] und
— der Konfliktverschleierung[11].

Als Versuch, dieser Kritik Rechnung zu tragen, verbunden mit der Auffassung, daß weder eine dezidiert kapitalorientierte noch eine ihr als Gegenkonzept gegenübergestellte arbeitsorientierte Personalwirtschaftslehre ohne eine verbindende Klammer ein fruchtbarer Weg für wissenschaftlichen Fortschritt sein werden, wurde daher vom Verfasser das Konzept eines konfliktorientierten Interessenausgleichs vorgeschlagen. Dieses baut auf der grundsätzlichen Gleichwertigkeit der beiden personalwirtschaftlichen Zielkomponenten, der ökonomischen und sozialen Effizienz, auf, deren gleichzeitige Verfolgung die situationsabhängige Dominanz der einen über die andere nicht ausschließt. Die aus der Zielkonkurrenz resultierenden Konflikte haben eine wichtige Funktion bezüglich der Gesamtentwicklung der Organisation. Grundlegend ist dabei die Annahme einer Basiskomplementarität der Interessen der Organisationsmitglieder trotz unvermeidbarer und zum Teil sicher sehr heftiger Konflikte.

Die gedankliche Konsequenz ist nicht ein Harmoniemodell, in dem personalwirtschaftliche Konflikthandhabung in jedem Falle zu Erfolgen durch Schlichtung bzw. Vermittlung führt, sondern das Bewußtsein eines existenten Spannungsfeldes unterschiedlicher Interessen. Personalpolitisches Zentralproblem ist damit die Konzeption eines Interessenausgleichs zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz, wobei der Personalwirtschaftslehre die Aufgabe zufällt, dieses Spannungsfeld und die in ihm ablaufenden Prozesse systematisch zu erschließen und den Entscheidungsträgern zu verdeutlichen sowie Vorschläge zu erarbeiten, welche die Chance haben, von den Betroffenen als auf Interessenausgleich abzielende Problemlösung akzeptiert zu werden.

Wenn man bereit ist, dies als wissenschaftsprogrammatische Forderung zu akzeptieren, so liegen damit auch einige Orientierungen für die Weiterentwicklung der Disziplin Personalwirtschaftslehre fest.

II Entwicklungstendenzen: Integration und Differenzierung

Bei Aussagen über künftige Entwicklungslinien insbesondere im sozialwissenschaftlichen Bereich ist naturgemäß der subjektiven Spekulation bzw. individuellen Präferenzen breiter Raum geöffnet. Dies gilt um so mehr, je weiter die „Analyselinse" geöffnet wird und je mehr die individuelle normative Position ins Spiel kommt und damit eher Entwicklungs**erfordernisse** thematisiert werden. Unter diesem Vorbehalt sind entsprechend auch die folgenden Perspektiven zu sehen.

Versucht man Tendenzaussagen zu kategorisieren, so lassen sich zumindest drei Kategorien unterscheiden:

a) Tendenzen, die sich als Extrapolation der Ergebnisse einer rein deskriptiven Analyse von Indikatoren erweisen, welche die gegenwärtige Entwicklung der Disziplin zu beschreiben in der Lage sind. Solche Indikatoren sind z.B. Publikationen und Forschungsschwerpunkte. Eine Tendenzaussage dieser Art wäre z.B. die folgende:

   > Unter dem Druck der Arbeitsmarktgegebenheiten wird sich die Personalwirtschaftslehre, ausgehend von der derzeitigen Modelldiskussion, intensiver mit den Fragen des Arbeitszeitmanagement beschäftigen (müssen)[12]. Inhalt dieser Forschungsarbeit wird die Analyse der Implikationen unterschiedlicher Modelle bezüglich personalwirtschaftlicher Kriterien sein.

b) Zu wesentlich spekulativeren Ergebnissen führt die Integration von gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen in den Analyserahmen, insbesondere wenn diese die Unternehmen noch nicht voll erreicht haben und die Einschätzung ihrer personalwirtschaftlichen Relevanz damit mehr oder weniger von der „Weitsichtigkeit" des einzelnen Fachvertreters abhängt. Eine Tendenzaussage dieser Art wäre z.B.:

   > Die gesellschaftliche Entwicklung deutet auf einen Wertewandel hin, der „Arbeit" und „Leistung" als Wertmaßstäbe in Frage stellt. Die betrieblich relevante Folge ist ein Nachlassen der intrinsischen Arbeitsmotivation und ein vermindertes Karriereinteresse, was die Notwendigkeit einer Umstrukturierung des betrieblichen Anreizsystems bedingt. Die Personalwirtschaftslehre hat hierfür die entsprechenden Grundlagen zu schaffen.

c) Eine dritte Kategorie von Projektionen kann sich schließlich nur noch insofern auf die Gegenwart stützen, als deren empfundene Defizite als Impulse für Innovationen wirken. In diesem Fall liefert die Gegenwart keine vorgezeichneten Tendenzen, sondern Kriterium ist die Prioritätenzuweisung durch die einzelnen Forscher und deren Fähigkeit, Unterstützung zur Lösung der von ihnen als wichtig erachteten Probleme zu aktivieren. Ein Katalog derartiger Defizite wurde von Mitgliedern der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft auf der Grundlage eines Brainstorming erstellt[13].

Versucht man eine generelle Perspektive für die Entwicklung der Personalwirtschaft zu geben, die von Einzelaspekten abstrahiert, so wird die künftige personalwirtschaftliche Forschungsarbeit vermutlich von zwei globalen Entwicklungslinien geleitet sein, in denen sich einerseits eine Tendenz der **Integrierung** und andererseits eine Tendenz der **Differenzierung** äußert. Im folgenden soll versucht werden, diese anhand der oben gewählten Analyseebenen zu verdeutlichen, wobei ggf. Tendenzaussagen verschiedener Ordnungsebenen zusammenfließen.

1 Integration und Differenzierung im Bereich der Wertorientierung

Fragt man nach Differenzierungserfordernissen im Bereich der Wertorientierung, so betrifft dies insbesondere die soziale Effizienz. Das Ausmaß der sozialen Effizienz personalwirtschaftlichen Handelns wird durch die Befriedigung der Bedürfnisse bzw. Interessen der Mitarbeiter bestimmt. Um diese aber als Effizienzmaßstab vorgeben zu können, ist es erforderlich, Bedürfnisse und Interessen in möglichst konkreter und operationaler Form zu fassen. Die bisherigen Konkretisierungsversuche[14] stützen sich dabei im wesentlichen auf die sogenannten humanistischen Motivationstheorien von Maslow und Herzberg. Dabei tauchen dann die Probleme der konkurrierenden Beziehungen zwischen den Bedürfniskategorien, der unterschiedlichen Dringlichkeitsordnungen oder der Interessendynamik auf, welche die Validität derartiger Kataloge — unabhängig vom Realitätsgrad des in den Motivationstheorien implizierten Menschenbildes — in Frage stellen. Zudem lassen sich mit Sicherheit Individualbedürfnisse nicht ohne weiteres in Kollektivinteressen überführen.

Das Konstrukt der sozialen Effizienz als konstitutives Merkmal einer arbeitnehmerorientierten Position wie auch eines harmonie- oder konfliktorientierten Interessenausgleichs bedarf stärkerer Differenzierung. Sehr deutlich wird dies durch die aktuelle Diskussion über den sog. „Wertewandel"[15]. Auch wenn durchaus nicht als gesichert gelten kann, daß es dieses von Noelle-Neumann auch für die Bundesrepublik behauptete Phänomen tatsächlich gibt, kann wohl nach einer weitgehenden Sättigung der konsumtiven Grundbedürfnisse von einer

stärkeren Werte**differenzierung** als in der Vergangenheit ausgegangen werden. Die Differenzierung bewegt sich dabei nicht nur auf der eher auf das gesellschaftliche Bewußtsein abhebenden Dimension, „materialistisch-post-materialistisch", sondern auch auf der von jedem Werte**wandel** unberührten, etwas schlichteren Unterscheidung zwischen solchen Mitarbeitern, die in ihrer Arbeit (zumindest einen Teil ihrer) Erfüllung suchen, und solchen, die derartiges nicht im Sinne haben — ohne deswegen gleich als arbeitsscheu abqualifiziert werden zu dürfen. Der „Zeitgeist" suggeriert eine dominante Besetzung der erstgenannten Gruppe, was dann z.B. verstärkte Forderungen nach mehr Partizipation nur als logisch erscheinen läßt. Ob die Realität dem aber entspricht, muß bislang als dahingestellt gelten. Zweifelsfrei aber ist es legitim, wenn Arbeitsverhalten schwergewichtig durch andere Motive bestimmt wird, als jene, auf welche die Herzbergschen Motivationen abzielen (z.B. Übertragung von mehr Verantwortung, Karriereangebote).

Die Handhabung von Tendenzen, sei es des Werte**wandels** oder der Werte**differenzierung**, durch das betriebliche Personalmanagement erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Flexibilität. Es ist offenkundig, daß eine undifferenzierte Gestaltung des Anreiz-Instrumentariums — insbesondere bei der darin liegenden Gefahr der Schematisierung — nur von eingeschränkter Wirksamkeit sein kann.

Auch die Kriterien der ökonomischen Effizienz bedürfen stärkerer Differenzierung. Dies gilt insbesondere für Aspekte der mittel- und längerfristigen Stabilität, z.B. im Sinne der Entwicklung einer effizienz-förderlichen Organisationskultur, wie auch der Flexibilität als Grundlage organisationserhaltender Innovation. Das häufig dominante Kriterium kurzfristiger Produktivität erweist sich als um so problematischere Orientierungsgröße für personalwirtschaftliches Handeln, je „schwieriger" (i.S. von komplex und dynamisch) die Umweltsituation sich darstellt.

Die Differenzierung im Bereich der ökonomischen Werte kann auf einer „höheren Ebene" der Wertorientierung einen integrativen Prozeß der Wertentwicklung in Gang setzen.

Als Ausdruck einer solchen Integrationstendenz im Wertebereich soll hier die These formuliert werden, daß die Kategorien der ökonomischen und der sozialen Effizienz zunehmend überlagert werden durch eine übergeordnete Kategorie, die als „gesellschaftliche Effektivität" bezeichnet werden kann[16].

Damit wird der durchaus nicht neuen Forderung Rechnung getragen, daß sich Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen zu begreifen haben — Unternehmenspolitik damit immer auch ein Stück Gesellschaftspolitik ist. Auf die Bedeutung dieser Beziehung wurde in der personalwirtschaftlichen Literatur wohl zum ersten Male explizit durch von Eckardstein und Schnellinger hingewiesen[17].

Der Personalwirtschaftslehre kommt für diesen Prozeß des „sich als gesellschaftliche Institution Begreifenlernens" fraglos eine zentrale Rolle zu, handelt es sich doch um die Implementierung einer Managementphilosophie über alle hierarchischen Ebenen. Die Personalwirtschaft ist dabei aber nicht nur Vermittlungs-, sondern auch Entwicklungsinstanz. Sie ist die Außenhaut des Unternehmens zur Gesellschaft, sein Frühwarnsystem in bezug auf unternehmensrelevante Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld. Zwar liegt die Verantwortung für die Managementphilosophie letztlich bei der Unternehmensleitung, aber die Anstöße zu liefern zu ihrer Änderung, Präzisierung und Verfestigung ist eine wesentliche Aufgabe der Personalwirtschaft. Konflikte zwischen der Binnenkultur der Organisation und dem gesellschaftlichen Normen- und Wertesystem äußern sich immer zuerst als Personalprobleme, z.B. wenn ein Wandel der Werte in der Gesellschaft den subjektiven Nutzen von Anreizen reduziert oder Beitragsleistungen nach Art (z.B. Nachtarbeit) oder Höhe plötzlich inakzeptabel erscheinen läßt. Leistungsbereitschaft ist auch eine Funktion des gesellschaftlichen Wertesystems — und wenn sie ein ökonomisch relevanter Faktor ist, was wohl außer Zweifel steht, dann läßt sich ökonomische Effizienz nicht mehr allein mit periodisierten Leistungs-Kosten-Vergleichen beschreiben. Gerät aber der Begriff des Ökonomischen ins Wanken, so ist damit die stabilste Stütze überkommener Führungskonzepte in Frage gestellt; das zu verfolgende Ziel wird zum Problem. Gleichzeitig aber deutet sich eine Brücke zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz an. Es wird Aufgabe der Personalwirtschaftslehre sein, diese Brücke zu festigen und auszubauen. Vom Erfolg dieses Bemühens hängt die gesellschaftliche Effektivität eines Unternehmens i.S. der Integration gesellschaftlicher Normen und Wertvorstellungen ab. Zur gesellschaftlichen Effektivität gehört dabei die ökonomische Effizienz in gleicher Weise wie die soziale.

2 Integration und Differenzierung im Bereich der theoretischen Konzeption der Personalwirtschaft

Um die Entwicklungstendenzen auf der Theorieebene zu erfassen, muß man wohl unterscheiden zwischen „Theorien für die Personalwirtschaft" und „Theorien der Personalwirtschaft". Die erste Kategorie beinhaltet jene Ansätze, die z.B. in der Inventur von Ende als „Theorien der Personalarbeit" gekennzeichnet wurden. Gemeint sind die konzeptionellen Ansätze bzw. Bezugsrahmenkonzepte. Die zweite Kategorie betrifft die eigentliche theoretische Basis der Personalwirtschaftslehre i.S. des Fundaments für die Ableitung von Gestaltungsaussagen.

Der gegenwärtig vorherrschende Ansatzpluralismus wurde oben als notwendig für die weitere Entwicklung des Faches bezeichnet, und es sind gegenwärtig keine Begrenzungen für diesen Differenzierungsprozeß absehbar bzw. notwendig.

Der vom Verfasser vorgeschlagene Ansatz ist dabei auch nur ein Mosaikstein, der das als für personalwirtschaftliche Fragestellungen wesensimmanent angesehene Konfliktphänomen betont und auf die Identifizierung konkreter Konfliktfelder, die Analyse der Entstehung von Konfliktpotentialen, ihre Entwicklung zu funktionalen oder dysfunktionalen Konfliktprozessen und die Steuerungsmöglichkeiten manifester Konflikte gerichtet ist. Dieses Konzept ist nun einerseits nicht so eng zu sehen, als könne Personalmanagement mit Konfliktmanagement gleichgesetzt werden, andererseits kann es sicher nicht flächendeckend sein. Ergänzenden, weiterführenden oder ganz andere Ausgangspunkte wählenden Überlegungen kommt daher große Bedeutung zu. Ansatzpunkte hierfür könnte Ansoff's Konzept der strategischen Planung[18] oder auch das des evolutionären Management[19] liefern. Prognosen über die Erfolge derartiger Bemühungen sind sehr schwierig, weil die Rolle eines bestimmten Ansatzes weniger von der Tragfähigkeit seines denkbaren Gehalts als vielmehr von der Überzeugungskraft einzelner Umsetzungsbemühungen abhängt.

Insgesamt dürfte auf dieser Ebene das Bemühen um Integrierung der Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft weniger dienlich sein, als eine Ansatzdifferenzierung.

Während die Ebene der **Theorien für die Personalwirtschaft** im wesentlichen für die Strukturierung des Denkens der einzelnen Fachvertreter von Bedeutung ist, ist die Weiterentwicklung auf der Ebene der **Theorien der Personalwirtschaft** von unmittelbarem praktischem Belang. Die theoretische Basis der Personalwirtschaftslehre ist gegenwärtig nicht mehr als eine eher ekklektische Zusammenstellung von vor allem aus den verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen übernommenen Theoriefragmenten, wobei motivationspsychologische Ansätze dominieren. Von eigenständigen personalwirtschaftlichen Theorieansätzen kann so gut wie nicht gesprochen werden.

Zwar ist Eigenständigkeit kein Wert an sich und die Übernahme von Erkenntnissen aus Nachbardisziplinen unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll, jedoch darf nicht übersehen werden, daß sie häufig aus anders gelagerten spezifischen Interessen heraus erarbeitet wurden, was einer beliebigen Übertragung im Wege stehen kann. Die Personalwirtschaftslehre wird sich daher in der Zukunft in verstärktem Maße darum bemühen müssen, über das reine „Sammeln" sozialwissenschaftlicher Theorien hinauszukommen und problemspezifische Theorieentwicklung zu betreiben. Hierbei ist der bereits im Zusammenhang mit der Interessenorientierung angesprochenen Differenzierung große Bedeutung zuzumessen. Nur eine **„differentielle Personalwirtschaftslehre"** kann der Vielgestaltigkeit und Komplexität realer personalwirtschaftlicher Probleme gerecht werden[20]. Die gegenwärtige Personalwirtschaftslehre bewegt sich in ihrem Bemühen, möglichst allgemeingültige Aussagen zu erarbeiten, entweder auf

einem Abstraktionsniveau, das den spezifischen Problemen weder einzelner Organisationstypen noch der verschiedenen Beschäftigungsgruppen Rechnung tragen kann, oder sie beschränkt sich (i.d.R. implizit) in ihrem Aussagenbereich auf die Probleme einer relativ schmalen hierarchischen Ebene des mittleren Management. Eine differentielle Personalwirtschaftslehre hat sich demgegenüber, z.B. institutionenbezogen, auch den spezifischen Personalproblemen der öffentlichen Verwaltung, mittelständischer Handelsbetriebe, multinationaler Unternehmen etc. zu widmen, personalbezogen den Problemen einzelner Mitarbeitergruppen. Die Entwicklung derartig differenzierter Aussagensysteme führt nicht nur zu einer wichtigen Bereicherung des Theorienbestandes, sondern auch zu einer erheblich verbesserten Erfüllung ihrer pragmatischen, wirklichkeitsgestaltenden Funktion.

Auch auf dieser Ebene gilt daher das Primat der Differenzierung.

3 Integration und Differenzierung im Bereich der praxeologischen Aussagen

Bezüglich der Entwicklung im Bereich der praxeologischen Aussagen werden wohl zwei Tendenzen ineinander greifen: zum einen die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen auf der Grundlage der angesprochenen Weiterentwicklung des Theoriebestandes, wo insbesondere in der „differentiellen Personalwirtschaftslehre" einiges Potential zu vermuten ist, zum anderen die Beschäftigung mit aktuellen Praxisproblemen auf der Grundlage der gegenwärtig weitgehend schon vorhandenen Erkenntnisbasis. Letztere Tendenz ergibt sich aus einer zu erwartenden bzw. zu erhoffenden Intensivierung des Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis. Problemstellungen dieser Art, deren Aktualität in der nahen Zukunft sich bereits heute absehen läßt, sind z.B. die Flexibilisierung des Beschäftigungsvolumens durch ein konsequentes Arbeitszeitmanagement oder die innerorganisatorische Verarbeitung von Prozessen des technischen Wandels, der insbesondere den Verwaltungsbereich in den nächsten Jahren stark beeinflussen könnte. Weitere Impulse für die Abgrenzung solcher Problemstellungen werden sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung, die wohl mittelfristig v.a. durch eine Begrenzung des Wachstums gekennzeichnet sein wird, ergeben. In den Mittelpunkt des Interesses könnte dabei die Struktur des Anreizsystems treten, das einerseits den enger werdenden ökonomischen Spielräumen und andererseits der bereits angesprochenen gesellschaftlichen Wertedifferenzierung Rechnung trägt.

Die Gestaltungskonsequenzen, die sich aus der Weiterentwicklung des personalwirtschaftlichen Theorienbestandes i.S. eines differentiellen Ansatzes ergeben, wurden bereits angedeutet. Sie bestehen — global gesehen — im Abgehen von Lösungen nach dem Prinzip des „One best way" — mag dieser auch noch so anspruchsvoll sein — zugunsten einer Gestaltung nach Maßgabe interindividueller auf die Arbeit bezogener Differenzen. Gelänge die organisatorische Implemen-

tierung, die sicherlich eines der Hauptprobleme darstellt, so lägen die ökonomischen und sozialen Vorteile auf der Hand: Es würden weniger Personalressourcen verschwendet und das Risiko von Fehlpassungen zwischen Mitarbeiter und Tätigkeit würde vermindert. Spezifische neue Gestaltungserfordernisse dürften insbesondere bei der Arbeitsstrukturierung und der Personalentwicklung auftreten.

Allerdings beinhaltet ein solches Differenzierungskonzept auch einige erhebliche Nachteile. Der kritischste ist, daß es tendenziell eine Gefährdung des Systemzusammenhalts zur Folge haben könnte. Eine auf „Passung" („Fit") von Person und Tätigkeit ausgerichtete Differenzierung, die in ihrer extremsten Ausprägung eine Indivualisierung der Organisation bedeuten würde, verspricht aus der Sicht der Organisation zwar eine bessere Ressourcennutzung, gleichzeitig aber könnte sie zu einer Verminderung der Loyalität, des Commitment der Organisationsmitglieder, führen. Die Personalwirtschaftslehre wird sich daher nicht nur um differenzierende Gestaltung bemühen müssen, sondern zugleich und verstärkt um integrierende.

Ausgangspunkt eines solchen um Integration bemühten Ansatzes wäre der Sachverhalt, daß die Organisation als soziales System über ein hohes Einflußpotential auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter verfügt, d.h. eine mächtige Sozialisationsinstanz verkörpert. Grundlegendes theoretisches wie auch Gestaltungskonzept wäre dann das der organisationalen Sozialisation, d.h. der Prozeß, in dem ein Individuum in ein soziales System dadurch integriert wird, daß seine Bedürfnisse, Werthaltungen, Fähigkeiten, Wissensbestände etc. mit dem, was als systemerhaltend gilt, in Übereinstimmung gebracht werden. Ausführliche Analysen und Diskussionen zum Inhalt des „Systemerhaltenden" finden sich in letzter Zeit unter dem Rahmenkonzept der „Organisationskultur"[21].

Die Gestaltung dieses organisationalen Sozialisationsprozesses könnte sich zu einer wesentlichen künftigen Aufgabe der Personalwirtschaft entwickeln. Daß diese Aufgabe nicht unproblematisch ist, liegt auf der Hand. Zum einen setzt die „Einpassung" eines Individuums in ein soziales System seine „Akkulturation", wie es der Organisationspsychologe Schein nennt, und ein konsensfähiges organisationales Wertesystem voraus, zum anderen darf der Prozeß der Einpassung nicht zu einer Erstarrung des Systems führen, die existenzerhaltende Innovationen — i.S. der Anpassung der Organisation an Umweltveränderungen — sehr erschwert. Die Bedingungen für beides — Akkulturation und Innovation — aufzuzeigen und Gestaltungskonzepte zu entwickeln ist angesichts einer dynamischen — und daher erhöhte Integrationsbemühungen erfordernden — und zugleich innovationsbedürftigen — und daher Freiheitsgrade durch Differenzierung für den einzelnen Mitarbeiter erfordernden — Umwelt die wohl anspruchs-

vollste Aufgabe für die Personalwirtschaftslehre in der Zukunft. Sie wird nur bei einer erheblichen Intensivierung des Kontaktes zwischen Theorie und Praxis zu bewältigen sein — ganz im Sinne des praktischen Wissenschaftlers und wissenschaftlichen Pragmatikers Ernst Zander.

III Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. hierzu die Sammelbesprechung von Wunderer, R., Mittmann, J., 10 Jahre Personalwirtschaftslehre — von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft (DBP) 1983, Heft 4, S. 623—655.

2 Vgl. Gaugler, E., Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, in: BFuP 34. Jg., 1982, S. 291.

3 Vgl. hierzu Gaugler, E., Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, a.a.O., S. 285ff.; Remer, A., Wunderer, R., Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen, in: ZfbF 29. Jg., 1977, S. 742—761; Staehle, W. H., Karg, P. W., Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, in: DBW 41. Jg., 1981, S. 83—90; Wächter, H., Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin, in: BFuP 33. Jg., 1981, S. 462—468.

4 Ende, W., Theorien der Personalarbeit in Unternehmen, Königstein 1982.

5 In den bibliographischen Angaben der im folgenden gesamten Werke siehe Ende, W., a.a.O.

6 Kossbiel, H., Personalwirtschaft, in Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3; Prozesse, Stuttgart-New York 1983, S. 243—295; Oechsler, W., Personal und Arbeit, München 1985.

7 Marr, R., Stitzel, M., Personalwirtschaft — ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979.

8 Ackermann, K.-F., Reber, G., Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Personalwirtschaftslehre, in: Personalwirtschaft, herausgegeben von K.-F. Ackermann und G. Reber, Stuttgart 1982, S. 3ff.

9 Koubek, N., Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen. Zum Stand der Auseinandersetzung über die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), in: ZfbF 29. Jg., 1977, S. 31—43, hier S. 33.

10 So z.B. Macharzina, K., Aussagengehalt neuer Führungsmodelle — kritische Bestandsaufnahme vorhandener Ansätze und Überprüfung der Aussagefähigkeit einiger motivationspsychologischer Modelle, in: Reber, G. (Hrsg.), Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 173.

11 So z.B. Prewo, R., Ritsert, J., Stracke, E., Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse, Reinbek 1973, S. 259f.

12 Vgl. z.B. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E., Arbeitszeit im Wandel — Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, 2. Aufl., Freiburg 1985; Marr, R., Arbeitszeitmanagement, Berlin 1987; Zander, E., Arbeitszeit in den 80er Jahren, in: Personal 1979, 2, S. 52—55.

13 Vgl. Wunderer, R., Bericht vom Workshop der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, in: DBW 42. Jg., 1983.

14 Vgl. z.B. Bruggemann, A., Großkurth, P., Ulrich, E., Arbeitszufriedenheit, Bern-Stuttgart-Wien 1975; Marr, R., Stitzel, M., Personalwirtschaft, a.a.O., S. 72ff.; Osterland, M., Innerbetriebliche Arbeitssituation und außerbetriebliche Lebensweise von Industriearbeitern, in: Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential, hrsg. von M. Osterland, Frankfurt-Köln 1975.

15 Vgl. hierzu die Diskussion z.B. bei Noelle-Neumann, die sich wesentlich auf eine von Ingelhart formulierte Hypothese des Wertewandels als Folge des Übergangs aus der Epoche der Industrialisierung in die der „Nach-Industrialisierung" stützen. Vgl. Ingelhart, R., Value change in the Uncertain 1970's, in: Dluges, G., Weiermair, K., Management under differing value systems, Berlin-

New-York 1981. Klippstein, M. v., Strümpel, B. (Hrsg.), Gewandelte Werte — erstarrte Strukturen, Bonn 1985. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B., Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München-Zürich 1985. Strümpel, B., Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, in: DBW 1985, S. 42ff.

16 Vgl. auch Marr, R., Betrieb und Umwelt, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, München 1984, S. 47—110.

17 Vgl. v. Eckardstein, D., Schnellinger, F., Betriebliche Personalpolitik, München 1978.

18 Vgl. Ansoff, I., Strategic Management, London 1981.

19 Vgl. z.B. Malik, F., Strategisches Management komplexer Systeme, Bern 1984.

20 Vgl. hierzu Marr, R., Stitzel, M., Differentielle Personalwirtschaftslehre — eine neue personalwirtschaftliche Forschungsrichtung?, im Druck.

21 Vgl. z.B. Allaire, Yvan; Firsirotu, M. E., Theory of Organizational Culture, in: Organization Studies, 5/3, 1984, S. 193—226; Frost, P. J.; Moore, L. F.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C.; Martin, J., Organizational Culture, Beverly Hills, London-New Delhi, 1985; Smircich, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: ASQ Vol. 28, 1983, S. 339—358; Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco-Washington-London 1985; Heinen, E., Dill, P., Unternehmungskultur — Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB 56 Jg., 1986, S. 201ff.

Veröffentlichungen von Ernst Zander (Auszug)

Werkzeitschrift und Gewerkschaft, Diss. Köln, Reihe 1, Heft 1 der Untersuchungen und Berichte der Arbeitsgemeinschaft der Partnerschaft in der Wirtschaft, Hilden 1959

mit Schirm, R. u.a. (Hg.): Führen mit Erfahrung, 24 Hefte, München 1960

Handbuch der Gehaltsfestsetzung (Gehaltsfestsetzung in Wirtschaft und Verwaltung), Heidelberg 1965, 4. Aufl. 1980

Taschenbuch für Führungstechnik, Heidelberg 1965, 6. Aufl. 1982

mit Brüske, E. u.a.: Der Leiter des Personalwesens, DGFP-Reihe Nr. 21, Düsseldorf 1967

Personalprobleme bei Rationalisierung und Automation, Neuwied/Berlin 1967

Taschenbuch für betriebliches Informationswesen, Mitarbeiter informieren, Heidelberg 1968, 3. Aufl. 1982

Fernkurs Arbeitsbewertung, Bad Herzburg 1969

mit Halberstadt, G.: Handbuch zum Betriebsverfassungsrecht, 1. und 2. Aufl., Köln 1969

mit Rompcik, H.: Organisation des Personalwesens, Baden-Baden 1969

mit Fürstenberg, E.: Personalplanung, Linz 1969

Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970

Arbeitssicherheit, Freiburg 1970

Arbeiter = Angestellte, Freiburg 1971, 2. Aufl. 1981

mit Zander, Erika: (Neue) Apothekenbetriebslehre, Bad Harzburg, später Freiburg 1971, 3. Aufl. 1984

Fernkurs Leistungsbeurteilung, Bad Harzburg 1972

Zusammenarbeit mit Beratern, Freiburg 1972, Neuauflage mit O. Ziehm 1983

mit Grabner, G., Knebel, H., Pillat, R.: Führungssysteme in der Praxis, Heidelberg 1972

mit Krause, H. (Hg.): Arbeitssicherheit, Handbuch Loseblattsammlung, Freiburg seit 1972

mit Dummer, W. u.a. (Hg.): Management-Enzyklopädie, 6 Bände, München 1972, 2. Aufl. 10 Bände 1982

Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1973, 8. Aufl. 1985

Taschenbuch der Erfolgsbeteiligung, Heidelberg 1973

Kommunismus und Leistungsprinzip, Heidelberg 1973, 2. Aufl. 1975

mit Triebe, J.K. u.a. (Hg.): Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Band 10, Baden-Baden 1973

Mitarbeiterbefragung, Freiburg 1974, 2. Aufl. 1977

mit Krause, H.: Arbeitssicherheit leicht gemacht, Freiburg 1976, 3. Aufl. 1982

mit Glaubrecht, H., Halberstadt, G. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis,. Handbuch Loseblattsammlung, Freiburg seit 1977

mit Möhlenbeck, R. u.a.: Zukünftige Personalpolitik, DGFP-Reihe Nr. 42, Düsseldorf 1977

mit Weingard, A. u.a.: Personalpolitik und Unternehmenspolitik, DGFP-Reihe Nr. 43, Düsseldorf 1977

mit Friedrichs, H. (Hg.): Personalenzyklopädie, 3 Bände, München 1977

mit Domsch, M.: Information im Personalbereich, Dortmund 1977

mit Knebel, H.: Taschenbuch für Arbeitsbewertung, Heidelberg 1978

mit Zander, Erika: Die Apotheke und ihre Mitarbeiter, Freiburg 1978

mit Knebel, H.: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1979, 2. Aufl. 1982

Personalführung im Wandel, Arbeitsbericht Nr. 17, Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1979, 4. Aufl. 1986

mit Blohm, H. u.a. (Hg.): Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium, München 1979

mit Wilkes, G. (Hg.): Handbuch Unternehmensführung, 2 Bände, Gernsbach 1979

Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1980, 5. Aufl. 1986

Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980

mit Beyer, U. u.a. (Hg.): Fernkurs „99 Tage Training" Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH Hamburg 1980

Neue Tendenzen der Personalpolitik in den 80er Jahren. In: Jahrbuch für Führungskräfte, Grafenau 1980, S. 116—128

Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen. In: Personal Nr. 8/1980, S. 306—309

Gleitende Arbeitszeit — gleitender Ruhestand? In: Management-Zeitschrift io Nr. 7/8-1980, S. 370—372

Neue Wege der betrieblichen Weiterbildung. In: Personalführung Nr. 7+8/1980, S. 169—172

Innerbetriebliche Bildung „Der Reemtsma Fernkurs". In: der arbeitgeber Nr. 20/32 — 1980, S. 1124—1125

Leadership and Cooperation of Companies and Employees. In: Tabak Journal International 4/1980, S. 315 und 318

New Methods in Industrial Training. In: Tabak Journal International 4/1980, S. 325—326

Ungleichheit — Freiheit — Leistung. In: „trend", Zeitschrift für Soziale Marktwirtschaft Nr. 6/1981, S. 24—28

Frauen im Betrieb. In: der arbeitgeber Nr. 12/33 — 1981, S. 631—634

Signale für Arbeitszeitverkürzung stehen auf „Rot". In: Personal Nr. 3/1981, S. 89

Betriebliche Zusatzleistungen. In: Personal, Nr. 8/1981, S. 314—316

mit Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981

mit Gaugler, E. (Hg.): Haben uns die Japaner überholt?, Heidelberg 1981, Japanische Ausgabe 1982

mit Säcker, F. J. (Hg.): Mitbestimmung und Effizienz, Stuttgart 1981

mit Gaugler, E., Wirth, H. (Hg.): Personal — Mensch und Arbeit im Betrieb —, Zeitschrift 8mal jährlich, München seit 1981

Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg Heft 4/1981, Gruppe 7, S. 151—159

Aufgaben, Vertragsgestaltung und Bezüge der Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. In: Krause, H., Zander, E. (Hg.): Arbeitssicherheit, Freiburg Heft 5/1981, Gruppe 4, S. 375—396

Jugendliche im Betrieb. In: der arbeitgeber, Nr. 19/33 — 1981, S. 928—930

mit Knebel, H. (Hg.): Der zweite Lohn, Bonn 1982

mit Schneider, H.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1982, 2. Aufl. 1985

mit Busse von Colbe, W. u. a. (Hg.): Konzentration in der Industrie und Leitung der Unternehmensgruppierungen (Koncentracja w Przemyśle i Zarzadzanie Zgrupowaniami Przedsiebiorstw), Lodz/Konopnica 1982

mit Beyer, U. u. a. (Hg.): Fernkurs „Führung und Zusammenarbeit", Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg 1982

mit Töpfer, A. (Hg.): Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt 1982

mit Töpfer, A. (Hg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt 1982

Arbeitszeitflexibilität — Eine Aufgabe der Personalpolitik in den 80er Jahren. In: Heymann, H.H., Seiwert, L.J. (Hg.), Job-Sharing, Grafenau 1982, S. 215—230

Jugendliche als Mitarbeiter. In: mittelstandsmagazin, Nr. 2/82, S. 29—30

Information und Arbeitssicherheit. In: Krause, H., Zander, E. (Hg.): Arbeitssicherheit, Freiburg Heft 2/1982, Gruppe 5, S. 59—78

Unterrichtung — ein Schwerpunkt der Betriebsverfassung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg Heft 1/1982, Gruppe 1, S. 73—90

Das Reemtsma-Bildungskonzept hilft die mittleren Führungskräfte stützen. In: Management-Zeitschrift io, Nr. 4/1982, S. 143—145

mit Knebel, H. (Hg.): Leistungsbezahlung; Leistungserfassung und Leistungslohn bei technologischem Wandel, Bonn 1983

Gehaltsfestlegung. In: Management-Enzyklopädie, Landsberg/Lech 2. Aufl. 1983, Band 4, S. 59—94

Funktion und Bedeutung der Betriebsverfassung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg Heft 1/1983, Gruppe 1, S. 1—19

Personalwirtschaft zwischen Rationalisierungsdruck und Arbeitskräfteüberschuß. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln Nr. 91—7/1983, S. 53—65

Unternehmerische Verantwortung und Personalpolitik. In: Personal, Heft 2/1983, S. 46—48

Wandel in der Tarifpolitik. In: Wirtschaftswoche Nr. 14 v. 1. 4. 1983, S. 50

Industrielle Organisation — Künftige Strategien in der Personalpolitik. In: Personalführung Nr. 5/83, S. 90—91

Neue Tendenzen in der Personalpolitik. In: Betriebsberater Heft 18/1983, S. 1109—1113

Innerbetriebliche Information hat einen verbrieft hohen Stellenwert. In: REFA-Nachrichten Heft 5/1983, S. 7—14

Es ist Zeit für den Abschied von Illusionen. In: Blick durch die Wirtschaft v. 4. 11. 1983, S. 3

Wissen hilft weiter. In: Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung Nr. 275 v. 30. 11. 1983, S. 51—52

mit Glaubrecht, H., Wagner, D.: Arbeitszeit im Wandel, Freiburg 1984, 2. Aufl. 1985

mit Knebel, H. (Hg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984

mit Schwalbe, H.: Fernkurse in der betrieblichen Weiterbildung, Zürich 1984

mit Schwalbe, H.: Vertrauen ist besser, Zürich 1984

mit Schwalbe, H.: 99 Trainings-Tips, Zürich 1984

Die Stellung des Arbeitsdirektors in einer mitbestimmten GmbH. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg Heft 3/1984, Gruppe 3, S. 213—219

Organisational and Personnel-Related Aspects of Leadership in Large Companies — A Comparison of Private Sector and Statecontrolled Enterprises. In: Arbeitsbericht Nr. 31 des Instituts für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum März 1984, S. 19—40

Eine Gratwanderung für den Arbeitsdirektor. In: Blick durch die Wirtschaft, 10. 5. 1984, S. 3

Was müssen die Mitarbeiter morgen können? In: Blick durch die Wirtschaft, 11. 10. 1984, S. 3

Führen ohne Dogma. In: Die Zeit Nr. 50 v. 7. 12. 1984

Von der richtigen Beurteilung der Leistung zur angemessenen Leistungszulage. In: Lohn + Gehalt Nr. 11/84, S. 415—420

Arbeitszeitverkürzung aus personalpolitischer und personalwirtschaftlicher Sicht. In: Jacob, H. (Hg.): Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden Nr. 31/1984, S. 53—75

mit Knebel, H.: Führungslehre für Ingenieure und Techniker, Heidelberg 1985

mit Hummel, Th.: Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure und Techniker, Heidelberg 1985

mit Töpfer, A. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen, Frankfurt/New York 1985

Die Zukunft als Chance begreifen. In: Blick durch die Wirtschaft, 28. 2. 1985, S. 3

Personalpolitik als unternehmerische Funktion. In: Blick durch die Wirtschaft, 3. 5. 1985, S. 3

Neue Wege der Mitarbeiterführung in der Personalwirtschaft. In: Brandau, R. (Hg.): Pharmaproduktion aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1985, S. 86—95

Staat und Personalpolitik — Rahmenbedingungen unternehmerischer Personalführung. In: MIT Jahrbuch '85 „Drei Jahrzehnte Mittelstandspolitik", Bonn 1985, S. 177—181

Wertewandel der Arbeit — Herausforderung für die Wirtschaft. In: Betriebs-Berater, Heft 24, 30. 8. 1985, S. 1545—1548

Sich für die neuen Techniken qualifizieren. In: Blick durch die Wirtschaft, 18. 11. 1985, S. 3

Fortbilden bis zum Dr. oec.in Betrieben der USA. In: Die Welt „Karriere '86", 5. 12. 1985, S. 8

Die Chefs sind gefordert. In: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 48 v. 29. 11. 1985 und Nr. 49 v. 6. 12. 1985

mit Glaubrecht, H., Wagner, D.: Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit als personalpolitisches und personalwirtschaftliches Problem. In: Die Unternehmung, Bern Nr. 3/1985, S. 179—191

mit Knebel, H. (Hg.): Arbeitszeitflexibilisierung und Entgelt-Differenzierung, Freiburg 1986

mit Hummel, Th. (Hg.): Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 1—5, München 1986

Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung — zfbf, Heft 4/1986, S. 289—301

Tendenzen von Zielsetzung, Leistung und Vergütung — Kernbereiche der Personalpolitik im Wandel. In: Lohn + Gehalt, Heft 1/1986, S. 5—12

Unternehmung und Betriebsrat. In: Personal, Heft 8/1986, S. 314—315

Wertewandel der Arbeit — eine Herausforderung für Schule und Wirtschaft. In: Bundesarbeitsgemeinschaft Schule/Wirtschaft — Vorträge/Berichte/Texte, Köln Heft 43, S. 19—37

Entgeltformen bei veränderten Technologien. In: Personal, Heft 4/1986, S. 146—148

Wertewandel der Arbeit — Herausforderung für die Wirtschaft. In: Blick durch die Wirtschaft 17. 10. 1986, S. 3

Zukunftsaspekte der Arbeits- und Zeitwirtschaft. In: Hackstein, R., Heeg, F. J., Below, F. V. (Hg.): Arbeitsorganisation und Neue Technologien, Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/ Tokyo 1986, S. 665—676

mit Schwalbe, H. (Hg.): Der Verkaufsberater, Freiburg 1987

Betriebsverfassungsrecht in Westeuropa. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg Heft 1/ 1987, Gruppe 1, S. 93—106b

mit Mayer, P., Wirth, H. (Hg.): Handbuch der Personalpraxis, München, i. V.

mit Glaubrecht, H.: Personalpolitik — Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen, München, i. V.

mit Meiser, M., Wagner, D.: Personalwirtschaft — Auswirkungen neuer Technologien, München, i. V.

Freisetzung von Führungskräften. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, i. V.

Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperation zwischen Unternehmung und Betriebsrat. In: Die Unternehmung in demokratischen Gesellschaften, Berlin, i. V.

Possibilities for flexibility in cooperation between company management and works councils. In: Dlugos, G., Weiermair, K. (Hg.): Management Under Differing Labour Market and Employment Systems, Berlin/New York, i. V.

Unternehmerischer Gestaltungsspielraum in der Betriebsverfassung unter besonderer Berücksichtigung von Produktions- und Investitionsvorhaben. In: Adam, D. (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Produktions- und Investitonspolitik, Wiesbaden, i. V.