



dandelion.com

© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelion.com network.

Manfred Auer

Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung

Eine mikropolitische Analyse

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Stephan Laske

Deutscher UniversitätsVerlag

**Inhaltsverzeichnis**

I. Einleitung	1
1. Personalentwicklung (PE) und betriebliche Mitbestimmung - praktische Relevanz und theoretische Leerstelle	1
2. Methodologie - "bewußte allgemeine Spekulation"	6
3. Normative Position zur Mitbestimmung	6
4. Aufbau und Struktur der Arbeit	7
II. Politiktheoretischer Bezugsrahmen	9
1. Macht, Ungewißheit, Entscheidungen	10
1.1. Macht als soziale Beziehung	10
1.2. Ungewißheitszonen und Machtquellen	11
1.3. Macht und Ungewißheit in Entscheidungsprozessen	14
2. Politik als Interessenverfolgung und -realisierung	15
3. Macht und Herrschaft - Handlung und Struktur	17
3.1. Herrschaftsstrukturen, Modalitäten der Macht und Machtausübung	17
3.2. Fünf Dimensionen des Politischen in Organisationen	19
3.2.1. Sinnkonstituierende Dimension	21
3.2.2. Normative Dimension	26
3.2.3. Autoritativ-administrative Dimension	30
3.2.4. Technisch-organisatorische Dimension	34
3.2.5. Ökonomische Dimension	37
III. Personalentwicklung - Konkretisierung des Gegenstandes und Analyse als mikropolitische Feld	41
1. Der PE-Ansatz von Neuberger	41
2. PE als Gegenstand - konkreter Aspekt	44
2.1. Betriebs- und Zielorientierung der PE	44
2.2. Unterschiedliche Qualifizierungsebenen	45
2.3. Qualifizierungsmaßnahmen und Informationsinstrumente	46

3. PE als mikropolitische Feld - analytischer Aspekt	48
3.1. Ungewißheitsbereiche im Prozeß der PE	49
3.1.1. PE-Bedarfserhebung	50
3.1.2. PE-Bedarfsdeckung	52
3.1.3. Evaluation von PE	53
3.2. Interessen- und Interessenbeziehungen im Bereich PE	54
3.2.1. Betriebliche Interessen an PE	55
3.2.2. Individuelle Arbeitnehmerinteressen an PE	56
3.2.3. Interessenbeziehungen zwischen Betrieb und unterschiedlichen Beschäftigtengruppen	58
3.3. Fünf Dimensionen des Politischen im Bereich der PE	61
3.3.1. Sinnkonstituierende Dimension	61
3.3.2. Normative Dimension	64
3.3.3. Autoritativ-administrative Dimension	68
3.3.4. Technisch-organisatorische Dimension	73
3.3.5. Ökonomische Dimension	76

IV. Betriebliche Mitbestimmung: Einordnung in das duale Mitbestimmungssystem und Analyse als mikropolitische Feld

1. Mitbestimmung im kapitalistischen Wirtschaftssystem	81
2. Das duale Mitbestimmungssystem	83
2.1. Mitbestimmung durch den Betriebsrat	84
2.1.1. Die betriebliche Ebene - "verrechtlichte" Mitbestimmung	84
2.1.2. Die Unternehmensebene - eine "deutsche Spezialität"	85
2.2. Mitbestimmung durch die Gewerkschaften	87
2.2.1. Die gesamtwirtschaftliche Ebene - Sozialpartnerschaft versus kooperative Gewerkschaftspolitik	87
2.2.2. Die tarifliche Ebene - Kollektivvertrags- und Tarifautonomie	90
3. Betriebliche Mitbestimmung als mikropolitische Feld	92
3.1. Ungewißheitszonen im Bereich der Grundprinzipien der gesetzlichen Betriebsverfassung	93
3.1.1. Die zentrale Rolle des Betriebsrates	93
3.1.2. Der Schutzcharakter der betrieblichen Mitbestimmung	94
3.1.3. Kooperations- und Friedenspflicht	95
3.1.4. "Zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes"	96

3.2. "Zwischen allen Stühlen": Interessen- und Machtbeziehungen des Betriebsrates	97
3.2.1. Betriebsrat und Belegschaft - Probleme der repräsentativen Demokratie	97
3.2.2. Betriebsrat und Management - Partner und Gegner	100
3.2.3. Betriebsrat und Gewerkschaft - eine "widersprüchliche Einheit"	103
3.3. Fünf Dimensionen des Politischen im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung	107
3.3.1. Sinnkonstituierende Dimension	107
3.3.2. Normative Dimension	112
3.3.3. Autoritativ-administrative Dimension	117
3.3.4. Technisch-organisatorische Dimension	121
3.3.5. Ökonomische Dimension	124
V. Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung - eine Analyse aus mikropolitischer Perspektive	127
1. Ungewißheitszonen der betrieblichen Mitbestimmung im Bereich PE	127
1.1. Möglichkeiten und Grenzen der "PE-Mitbestimmung" innerhalb der Grundprinzipien der Betriebsverfassung	127
1.1.1. Die betriebsverfassungsrechtliche Rolle des Betriebsrates in der "PE-Mitbestimmung"	129
1.1.2. Der Schutzcharakter der Betriebsverfassung im Bereich der PE	129
1.1.3. Friedenspflicht und Kooperationsgebot im Bereich der PE	130
1.1.4. PE "zum Wohl des Betriebes und der Arbeitnehmer"	132
1.2. Ungewißheitszonen der betrieblichen Mitbestimmung innerhalb eines idealtypischen PE-Prozesses	133
1.2.1. Mitbestimmung bei der PE-Bedarferhebung	133
1.2.2. PE-Bedarfsdeckung - Beteiligung des Betriebsrates	136
1.2.3. Mitbestimmung bei der Evaluation von PE-Maßnahmen	140
2. Interessen- und Machtbeziehungen des Betriebsrates im Bereich PE	140
2.1. Betriebsrat und Belegschaft - die schwierige Vertretung unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen	141
2.2. Betriebsrat und Management - zwischen Abwehr und Einbindung	145
2.3. Betriebsrat und Gewerkschaften - gegenseitige Abhängigkeiten	149

3. PE und betriebliche Mitbestimmung - Fünf Dimensionen des Politischen	155
3.1. Sinnkonstituierende Dimension	155
3.1.1. Sozialisatorische Wirkungen von PE	155
3.1.2. PE als Mitbestimmungssurrogat	156
3.1.3. PE als "sinnvolles" Politikfeld für den Betriebsrat	158
3.2. Normative Dimension	160
3.2.1. Die Normen des BetrVG und des ArbVG zur PE	160
a) Die rechtlichen Normen zur betrieblichen Berufsbildung nach dem BetrVG	161
b) Andere wichtige Normen des BetrVG zur PE	163
c) Die Normen des ArbVG zur PE im Vergleich zum BetrVG	166
3.2.2. Betriebsvereinbarungen	170
3.2.3. Tarifvertragliche Normen	171
3.2.4. Informelle Normen	172
3.3. Autoritativ-administrative Dimension	173
3.3.1. Qualifikations-, Informations- und Organisationsprobleme des Betriebsrates	174
3.3.2. Professionalisierung des Betriebsrates oder Dezentralisierung der Mitbestimmung?	175
3.4. Technisch-organisatorische Dimension	178
3.4.1. Qualifizierung für technisch-organisatorische Veränderungen	178
3.4.2. Impliziter Qualifizierungscharakter von Technik und Organisation	179
3.4.3. Mitbestimmungschancen und -probleme	180
3.5. Ökonomische Dimension	181
3.5.1. Gemeinsamkeiten von PE und Mitbestimmung aus ökonomischer Sicht	181
3.5.2. Konsequenzen des ökonomischen Legitimationsdrucks auf die "PE-Mitbestimmung"	182
3.5.3. Betriebliche Mitbestimmung zwischen ökonomischer Effizienz und sozialen Kriterien	183
VI. Ausblick: Mitbestimmung am Arbeitsplatz als Alternative - eine Einschätzung aus politischer Perspektive	185