



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**

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>II. Politiktheoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>9</b>
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
<b>III. Personalentwicklung - Konkretisierung des Gegenstandes und Analyse als mikropolitische Feld .....</b>	<b>41</b>
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
<b>V. Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung - eine Analyse aus mikropolitischer Perspektive .....</b>	<b>127</b>
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
<b>VI. Ausblick: Mitbestimmung am Arbeitsplatz als Alternative - eine   Einschätzung aus politischer Perspektive .....</b>	<b>185</b>