

# MITBESTIMMUNG IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

Eine empirische  
Bestandsaufnahme

Werner Kirsch  
Wolfgang Scholl  
Günter Paul

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	35.879
Abstell-Nr. :	A.12/1268
Sachgebiete :	1.2.2
	8.1.4

39

München 1984

Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften  
Herausgeber: Prof. Dr. Werner Kirsch  
Wartaweil 25, 8036 Herrsching, Telefon 0 81 52 / 34 09

## INHALTSVERZEICHNIS

Seite

VORWORT	1
1. LEITMOTIVE UND THEORETISCHER HINTERGRUND DES FORSCHUNGSPROJEKTES ZUR MITBESTIMMUNG UND UNTERNEHMENSPOLITIK	5
1.1 Leitmotive des Forschungsprojektes	5
1.2 Theoretischer Bezugsrahmen des Forschungs- projektes	10
1.21 Das Ideal der fortschrittsfähigen Organisation	11
1.22 Grundformen der Bedürfnisberück- sichtigung	19
1.23 Reaktionsmöglichkeiten von Betroffe- nen	24
1.24 Determinanten sozio-ökonomischer Prozesse	30
2. ABLAUF DES FORSCHUNGSPROJEKTES	44
2.1 Theoretische Vorarbeiten	45
2.11 Ausgangssituation	45
2.12 Chronologie der theoretischen Vorbe- reitungphase	46
2.2 Erhebungsphase	49
2.21 Entwicklung des Forschungsdesigns	49
2.22 Datenerhebung	62
2.23 Gründe für die Schwierigkeiten mit dem Rücklauf der Fragebogen	66
2.24 Maßnahmen und Strategien zur Verbesse- rung des Rücklaufs und der Datenlage	70
2.3 Auswertung	74
2.31 Datenaufbereitung	74

	Seite
2.32 Interpretationsprobleme	77
2.33 Erste Auswertungen und Diskussionen mit Beteiligten	79
2.4 Einsichten und Erfahrungen	81
3. REPRÄSENTATIVITÄT DER UNTERSUCHUNG UND CHARAKTE- RISIERUNG DER BETEILIGTEN UNTERNEHMEN	83
3.1 Repräsentativität der Stichprobe "Unter- nehmensleitungen"	84
3.2 Repräsentativität der Stichprobe "Be- "Betriebsräte"	105
4. MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT - EINE VERGLEI- CHENDE ANALYSE	119
4.1 Strukturmerkmale des Aufsichtsrates	121
4.11 Größe und Zusammensetzung des Auf- sichtsrates	123
4.12 Existenz und Zusammensetzung des Auf- sichtsratspräsidiums	125
4.13 Existenz und Zusammensetzung von Auf- sichtsratsausschüssen	129
4.2 Einflußverteilung im Aufsichtsrat und Unternehmen	134
4.21 Einflußverteilung im Unternehmen aus der Sicht der Unternehmensleitung	135
4.22 Einflußverteilung im Unternehmen aus der Sicht des Betriebsrates	141
4.23 Zusammenfassende Beurteilung der Ein- flußverteilung	145

	Seite
4.3 Die Wahl des für Personal- und Sozialwesen zuständigen Mitglieds der Geschäftsleitung (bzw. des Arbeitsdirektors)	147
4.31 Aufgaben und Stellung des Arbeitsdirektors	148
4.32 Rückhalt des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat	149
4.33 Einfluß auf die Wahl des für Personal- und Sozialwesen zuständigen Mitglieds der Geschäftsleitung	153
4.4 Der Zusammenhang von Aufsichtsrat- und Betriebsratsmitbestimmung	159
4.41 Die Konstruktion kombinierter Einflußschätzungen	160
4.42 Der Einfluß des Betriebsrates im Vergleich mit dem der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	166
4.43 Der Einfluß der Anteilseignervertreter und des Betriebsrates im Vergleich	174
4.5 Mitbestimmung im Aufsichtsrat - Ein Stolperstein empirischer Sozialforschung	179
4.51 Synergieeffekte der Mitbestimmung und Kontrolle durch latente Macht	179
4.52 Probleme der Einflußmessung	183
4.53 Die Wirksamkeit gesetzlicher Regelungen	192
4.54 Der Betriebsrat im Zentrum des Zusammenwirkens der Mitbestimmungsträger	197

	Seite
5. MITBESTIMMUNG IN AUSGEWÄHLTEN BETRIEBLICHEN PROBLEMBEREICHEN: BILDSCHIRMARBEIT, ZENTRALE SCHREIBDIENSTE UND SCHICHTARBEIT	200
5.1 Bildschirmarbeit und Mitbestimmung	207
5.11 Verbreitung von Bildschirmgeräten und Ausmaß der Bildschirmarbeit	207
5.12 Nachteilige Auswirkungen der Bildschirmarbeit auf die Beschäftigten	212
5.13 Forderungen des Betriebsrates und ihre Berücksichtigung durch das Management	215
5.14 Forderungen und Erfolge des Betriebsrates im Branchenvergleich	220
5.2 Zentrale Schreibdienste und Mitbestimmung	226
5.21 Verbreitung von zentralen Schreibdiensten und das Ausmaß der Beschäftigung	228
5.22 Nachteilige Auswirkungen der Arbeit in zentralen Schreibdiensten auf die Beschäftigten	232
5.23 Forderungen des Betriebsrates und ihre Berücksichtigung durch die Unternehmensleitung	238
5.3 Schichtdienst und Mitbestimmung	243
5.31 Gründe für die Schichtarbeit	244
5.32 Verbreitung und Ausmaß der Schichtarbeit	247
5.33 Auswirkung der Schichtarbeit auf die Beschäftigten	251
5.34 Forderungen und Erfolge des Betriebsrates bei der Schichtarbeit	256

	Seite
6. MITBESTIMMUNG BEI DER INVESTITIONSPLANUNG	264
6.1 Verbreitung und Ausbaustand der Investitions- planung	268
6.11 Verbreitung der Investitionsplanung	269
6.12 Verbreitung der Investitionsplanung in unterschiedlichen Branchen	275
6.13 Aufteilung des Investitionsvolumens auf die verschiedenen Investitionsarten	277
6.14 Bezugszeit der Investitionspläne	289
6.15 Inhalte der Investitionsplanung	293
6.16 Qualität der Informationsermittlung	297
6.17 Investitionsrechnungsmethoden	299
6.18 Qualität der Investitionsplanung	305
6.2 Mitbestimmungspraxis bei der Investitions- planung	312
6.21 Einschaltung der Arbeitnehmervertreter im Planungsablauf	312
6.22 Mitbestimmungsstärke und Einschaltung der Arbeitnehmervertreter	325
6.23 Einwände der Arbeitnehmervertreter gegen die kurzfristige Investitionsplanung	330
6.24 Änderungen aufgrund der Einwände der Arbeitnehmervertreter	334
6.25 Gesamtüberblick zur Mitbestimmungspraxis bei der Investitionsplanung	336
7. MITBESTIMMUNG BEI DER PERSONALPLANUNG	349
7.1 Verbreitung und Ausbaustand der Personalplanung	351
7.11 Verbreitung der Personalplanung	351
7.12 Verbreitung von Personalteilplänen	358

	Seite
7.13 Bezugszeit der Personalteilpläne	364
7.14 Inhalte der Personalplanung	369
7.15 Qualität der Personalplanung	375
7.2 Mitbestimmungspraxis bei der Personalplanung	377
7.21 Einschaltung der Arbeitnehmervertreter im Planungsablauf	378
7.22 Mitbestimmungsstärke und Einschaltung der Arbeitnehmervertreter	386
7.23 Einwände der Arbeitnehmervertreter gegen die vorgelegten Personalpläne	392
7.24 Änderungen aufgrund der Einwände der Arbeitnehmervertreter	400
7.25 Gesamtüberblick zur Mitbestimmungspraxis bei der Personalplanung	408
7.3 Vergleich der Mitbestimmung bei der Investi- tions- und der Personalplanung	415
7.31 Information und Beratung über die Planung	415
7.32 Die Durchsetzungsfähigkeit der Arbeit- nehmervertreter in bezug auf Einwände und Änderungen bei der Planung	426
7.33 Gründe unterschiedlicher Durchsetzungs- fähigkeit bei der Investitions- und der Personalplanung	436
8. PERSONALMASSNAHMEN UND MITBESTIMMUNG	447
8.1 Art und Umfang von Personalmaßnahmen	448
8.11 Personalentwicklung im Überblick	449
8.12 Veränderungen der Beschäftigtenzahl	454
8.13 Arbeitszeitprobleme und -maßnahmen	462
8.14 Interne Personalbewegungen	467
8.15 Betriebliche Ausbildung	472

	Seite
8.2 Mitbestimmungspraxis bei Personalmaßnahmen	477
8.21 Überblick über die Mitbestimmung bei Personalmaßnahmen	477
8.22 Mitbestimmung bei Veränderungen der Beschäftigtenzahl	482
8.23 Mitbestimmung bei den anderen Personal- maßnahmen	486
9. MITBESTIMMUNG UND HANDLUNGSFÄHIGKEIT DER UNTER- NEHMENSFÜHRUNG	493
9.1 Die Messung der Handlungsfähigkeit	497
9.11 Konzept und Operationalisierung der Handlungsfähigkeit	499
9.12 Meßergebnisse zur Handlungsfähigkeit bei Investitions- und Personalproblemen	504
9.13 Dimensionierung der Handlungsfähigkeit	513
9.14 Explorationen zur Handlungsfähigkeit	524
9.2 Gefährdet Mitbestimmung die Handlungsfähig- keit?	530
9.21 Mitbestimmungsstärke und Handlungsfähig- keit - Ein erster Test	530
9.22 Patt-Situation im Aufsichtsrat und Hand- lungsfähigkeit - Ein weiterer Test	535
9.23 Analyse der Konflikthandhabung	541
9.24 Konflikthandhabung und Handlungsfähig- keit	550



	Seite
10. MITBESTIMMUNG UND BEDÜRFNISBERÜCKSICHTIGUNG ALS BESTIMMUNGSGRÜNDE DER ARBEITSQUALITÄT	558
10.1 Mitbestimmung und Qualität des Arbeitslebens	560
10.11 Was nützt die Mitbestimmung den Arbeit- nehmern? - Der Stand der Forschung	562
10.12 Die Messung der Qualität des Arbeits- lebens	567
10.13 Explorationen zur Arbeitsqualität	575
10.14 Der Einfluß der Mitbestimmung auf die Arbeitsqualität	582
10.2 Bedürfnisberücksichtigung und Arbeits- qualität	588
10.21 Bedürfnisberücksichtigung durch Parti- zipation der Arbeitnehmervertreter und durch Personal-Marketing des Manage- ments	589
10.22 Bestimmungsgründe für das Ausmaß der Bedürfnisberücksichtigung	594
10.23 Die relative Bedeutung der Mitbestim- mung für die Qualität des Arbeits- lebens	612
10.24 Die sozio-ökonomische Basis der Mitbestimmung	618
 11. FREIHEIT VOR DER WISSENSCHAFT - ÜBERLEGUNGEN ZU DEN GRUNDLAGENPROBLEMEN EMPIRISCHER SOZIAL- FORSCHUNG	 624
11.1 Grundlegende Festsetzungen in sozialwissen- schaftlichen Forschungskonzeptionen	626
11.2 Wertungen im Konstruktionsbereich	631

	Seite
11.3 Die chronische Unreife der empirischen Sozialforschung	637
11.4 Empirische Invarianzen suchen und überwinden?	646
11.5 Schluß	654