

### **Betriebliche Restrukturierung und Partizipation: wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze?**

Behrens, Martin; Kädler, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Behrens, M., & Kädler, J. (2008). Betriebliche Restrukturierung und Partizipation: wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 15(1), 76-100. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-351054>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Martin Behrens, Jürgen Kädtler\*

## **Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze?\***

**Zusammenfassung** – Rationalisierung in ihren unterschiedlichen Facetten stellt eine wichtige Realität in der Mehrzahl deutscher Betriebe dar. Der vorliegende Beitrag analysiert konkrete Restrukturierungsformen, die mit den Rationalisierungsansätzen „operative Dezentralisierung“ und „strategisches Grenzmanagement“ verbunden sind, und fragt nach deren Bedeutung für die Partizipation des Betriebsrats. Unter Rückgriff auf die Daten der WSI-Betriebsrätebefragung zur betrieblichen Restrukturierung (2006) wird neben der Intensität von Restrukturierung selbst auch die Tiefe der Partizipation des Betriebsrates untersucht. Beim Vergleich zwischen operativer Dezentralisierung und strategischem Grenzmanagement zeigen sich deutliche Unterschiede. So werden Betriebsräte bei Maßnahmen der Dezentralisierung vergleichsweise besser informiert und unterbreiten häufiger eigene Konzeptvorschläge, welche dann auch vermehrt vom Management aufgegriffen werden.

### **Establishment Level Restructuring and Participation: The Impact of Different Types of Rationalization**

**Abstract** – Rationalization in its different forms is an important aspect of life within German establishments. The paper analyzes different restructuring projects which can be associated with the rationalization concepts of “operational decentralization” and “strategic management of boundaries” and discusses their impact on establishment-level codetermination through works councils. The analysis is based on the 2006 WSI-survey of establishment-level restructuring which focuses on the intensity of restructuring as well as on the depth of participation of works councils. The comparison of operational decentralization and strategic management of boundaries reveals important differences. In the case of restructuring projects which are associated with decentralization, works councils proved to be comparatively better informed by management and their own proposals for restructuring were adopted more frequently.

Key words: **Restructuring, Works Councils, Participation**

---

\* Dr. (USA) Martin Behrens, Jg. 1967, Referatsleiter am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (WSI) und Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität-Bochum, Hans-Böckler-Strasse 39, D – 40476 Düsseldorf. E-mail: Martin-Behrens@boeckler.de. Forschungsschwerpunkte: vergleichende Industrielle Beziehungen, Betriebsräte, Arbeitgeberverbände.

PD Dr. Jürgen Kädtler, Jg. 1950, Direktor am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität, Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen. E-mail: juergen.kaedtler@sofi.uni-goettingen.de. Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Tarifpolitik, Soziologie der Finanzmärkte.

\*\* Wir danken Holger Alda, Markus Helfen, Matthias Müller, Werner Nienhäuser sowie Dorothea Alewell und einem anonymen Gutachter für wertvolle Hinweise und Anregungen.

Artikel eingegangen: 22.5.2007

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.1.2008.

## 1. Einleitung

Es gibt sicherlich nur wenige Gegenstandsbereiche in den Sozialwissenschaften, an denen sich so hartnäckig immer wieder tiefgreifende Kontroversen entzündet haben, wie die Rationalisierung in Betrieben der industriellen Fertigung und der Dienstleistungsproduktion. Am Anfang der einschlägigen Diskurse stand vor fast 100 Jahren mit Taylors „The Principles of Scientific Management“ ein Buch, das bis heute den Ausgangs- und Referenzpunkt für eine Vielzahl leidenschaftlicher Debatten sowohl in der Managementliteratur als auch in der kritischen Sozialwissenschaft liefert. Ob die „tayloristisch-fordistische Syndromatik“ ihre Effizienz- und Legitimitätsressourcen aufzuzehren droht (Kern/Schumann 1984) oder, wie andere Autoren behaupten, mit Erfolg erneut auf die Tagesordnung der betrieblichen Restrukturierung gesetzt wurde (Springer 1999), wird in diesem Beitrag nicht weiter verfolgt. Vielmehr soll der Frage nachgegangen werden, ob und wie gegenwärtige Entwicklungen der Rationalisierungs- und Restrukturierungsgeschehens die Partizipationschancen<sup>1</sup> betrieblicher Arbeitnehmervertretung verändern. Gibt es auch heute noch das seinerzeit von Horst Kern und Michael Schumann konstatierte „gewachsene Konsensbedürfnis“ des Managements gegenüber dem Betriebsrat, welches letztlich auf der Befürchtung beruht, man könne sich neben der Umwälzung der Arbeitsorganisation nicht noch die Eröffnung einer weiteren Front der betrieblichen Auseinandersetzung erlauben (Kern/Schumann 1984: 119)? Hier sind nach den Entwicklungen der letzten Jahre Zweifel angebracht.

In diesem Punkt erfassen die Debatten um Fordismus/Taylorismus mit ihrem Primat auf der betrieblichen Arbeitsorganisation nur einen Begründungszusammenhang von Restrukturierungshandeln und führen dort zu einer verkürzten Sicht der Dinge, wo nicht arbeitsorganisatorische Gesichtspunkte, sondern solche der wirtschaftlichen Unternehmensorganisation im Vordergrund stehen. Denn viele neue Konzepte zur Effizienzsteigerung setzen an Unzulänglichkeiten der wirtschaftlichen Strukturen von Großunternehmen an. Dabei sind allerdings Effektivitäts- bzw. Effizienzkriterien im Spiel, die auf durchaus unterschiedliche Begründungskontexte verweisen. Unter dem Begründungskontext ökonomischen Handelns verstehen wir die

---

<sup>1</sup> Wie nicht zuletzt von Müller-Jentsch (1997: 261) für den deutschen und Cattero (1999: 271f) für den europäischen Kontext hervorgehoben wurde, herrscht in der Literatur ein teils verwirrender Gebrauch unterschiedlichster Begriffe für die betriebliche und überbetriebliche Teilhabe der Arbeitnehmer vor. Ohne hier eine substantielle Begriffsklärung vornehmen zu können, werden wir in der Folge auf folgende Begrifflichkeit zurückgreifen: Unter „Partizipation“ oder auch „Teilhabe“ verstehen wir allgemeine Begriffe für die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen (sei es direkt oder indirekt über gewählte InteressenvertreterInnen). In diesem Sinne sind Partizipation und Teilhabe als allgemeine Begriffe zu verstehen. Als konkrete Formen der Partizipation werden neben der reinen „Information“ der Beschäftigten und ihrer Vertretungen auch die „Beteiligung“ thematisiert. Beteiligung meint hier die positive Aufnahme von Vorschlägen und Konzepten des Betriebsrates. Ob Beteiligung auf Grundlage gesetzlicher Mitbestimmungsrechte erfolgt oder auf anderer Grundlage, ist dabei nicht relevant. Unter dem Begriff der „Mitbestimmung“ werden in der Folge ausschließlich solche Teilhabeformen gefasst, welche auf einem entsprechenden Mitbestimmungsrecht des Betriebsverfassungsgesetzes basieren.

situativen Gegebenheiten sowie die konventionellen Deutungen, Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen, auf die sich wirtschaftliche Akteure bei der (rationalen wie normativen) Begründung ihres Handelns beziehen (müssen).<sup>2</sup>

Wir unterscheiden im vorliegenden Zusammenhang zwei unterschiedliche Begründungskontexte. Im einen Fall steht die Kritik an Unzulänglichkeiten der operativen Organisation realwirtschaftlicher Abläufe im Mittelpunkt, also die Feststellung, dass stark integrierte Großunternehmen mit zahlreichen Geschäftsbereichen und zentralisierten Führungskonzepten kaum mehr effektiv zu leiten waren (Wassermann 2002: 93). Im zweiten Fall bilden Leitbilder und Rationalitätskriterien der Finanzmarktöffentlichkeit die Grundlage der Kritik. Wir sprechen hier von Finanzialisierung (Froud, Haslam et al. 2000; Lordon 2000; Kädler 2003). Konzentration auf Kernkompetenzen und Portfoliomanagement als zentrale Hebel der Unternehmensentwicklung, sowie eine entsprechende Unternehmensorganisation als Bezugsnorm bilden hier die zentralen Ansatzpunkte (Gomez 1996, Chesnais 1997), also ein Rationalisierungs- und Restrukturierungshandeln, das primär bei den wirtschaftlichen Strukturen der Unternehmen ansetzt. Lässt sich nun zeigen, dass Betriebsräte hinsichtlich ihrer Beteiligung bei den entsprechenden Maßnahmen deutlich anders abschneiden als bei solchen der operativen Dezentralisierung, dann steht als Konsequenz dieser Neuaufwertung eine systematische Veränderung der realen Beteiligungsposition von Betriebsräten zu erwarten.

Die Dezentralisierungsdebatte bestimmte zumindest die deutsche Diskussion bis weit in die 1990er Jahre hinein (Faust et al. 1994; Funder 1999; Hirsch-Kreinsen 1995). Nach Faust et al. lassen sich zwei grundlegende Formen von Dezentralisierung unterscheiden. Operative Dezentralisierung bezeichnet den Versuch von Unternehmen, operative Kontrolle, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nach „unten“ zu den ausführenden Beschäftigten (operative Ebene) zu verlagern. Demgegenüber bezeichnet strategische Dezentralisierung solche Rationalisierungsmaßnahmen, die die bestehenden Unternehmensgrenzen überschreiten.

Der Zugriff der Rationalisierung im Sinne der „operativen Dezentralisierung“ erfolgt primär über die Optimierung von Prozessen und Abläufen. Sie teilt damit einige Merkmale, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur mit „Bottom-up“-orientierten Rationalisierungskonzepten in Verbindung gebracht werden. Diese sind eher als kontinuierliche Projekte denn als radikaler Bruch angelegt, eher als Formen dauerhafter denn als zeitlich begrenzter Rationalisierung konzeptionalisiert und zielen eher auf den Betrieb selbst als auf seine Verbindung mit der Außenwelt (Schuh 2006: 3f). Mit Faust et al. (1994: 35ff) können Qualitätszirkel oder projektförmige Betriebsorganisation als strukturbegleitende, Fertigungsinseln, Fertigungssegmente, aber auch teilautonome Gruppen und Teams als strukturverändernde Formen operativer Dezentralisierung identifiziert werden.

„Strategische Dezentralisierung“ steht bei Faust et al. (1994) dafür, dass im Rahmen von Rationalisierung die Integrität betrieblicher Grenzen längst nicht mehr gewährleistet ist. Die Grundidee dieses Ansatzes, wonach industrielle Rationalisierung

---

<sup>2</sup> Vgl. zum Konzept des Begründungskontexts ausführlich (Kädler 2006: 51-56).

und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeit kaum mehr mit Blick auf den einzelnen Betrieb und schon gar nicht mit Blick auf den einzelnen Arbeitsprozess sinnvoll zu analysieren sind, gehört seit den Arbeiten von Baethge/Oberbeck (1986) zur „systemischen Rationalisierung“ in der Dienstleistungsarbeit und von Altmann, Sauer und Döhl zum „neuen Rationalisierungstyp“ (Altmann/Sauer 1989; Sauer/Döhl 1994; Sauer et al. 2001) sowie deren Zuspitzung in der Debatte um die „Entgrenzung der Arbeit“ (Minssen 2000) zum festen Bestand der industriesoziologischen Debatte. Für die hier interessierende Perspektive auf Restrukturierungshandeln ist von Bedeutung, dass es sich um eine „planvolle Variation der betrieblichen und unternehmerischen Grenzen“ (Hendrix et al. 2003: 10) mit dem Ziel der Erweiterung der eigenen Handlungsoptionen handelt, um „strategisches Grenzmanagement“, eine Begrifflichkeit, der wir uns im Folgenden anschließen<sup>3</sup>. Das Spektrum der Maßnahmen zur Überspannung oder Überwindung der Betriebs- und Unternehmensgrenzen reicht von neuen Formen der Arbeitskraftnutzung wie beispielsweise Leiharbeit bis hin zur physischen Auslagerung eines Betriebsteils (Hendrix et al. 2003: 11, 32).

Wie sich die Rationalisierungsansätze operative Dezentralisierung und strategisches Grenzmanagement sowie Akzentverschiebungen zwischen beiden auf die Partizipationschancen von Betriebsräten auswirken, hängt davon ab, in welchen konkreten Formen sie auf der Betriebsebene wirksam werden. In Anlehnung an Hendrix et al. (2003) nehmen wir an, dass das strategische Grenzmanagement sinnvoll mit Maßnahmen wie der Verlagerung von Aufgaben nach außen, der Verlagerung von Produktion und/oder Dienstleistung ins Ausland und der Einführung von Leiharbeit assoziiert werden kann. Demgegenüber stellt eine Strategie operativer Dezentralisierung die Einführung von Gruppenarbeit oder den Abbau von Hierarchieebenen in den Vordergrund, bei denen komplexe Umgestaltungen interner Organisations- und Kooperationszusammenhängen explizit Gegenstand sind.

Wir sprechen hier bewusst von einer Assoziation zwischen Rationalisierungsansätzen mit konkreten Restrukturierungsformen und nicht von eindeutigen und exklusiven Zuordnungen. Denn operative Dezentralisierung und strategisches Grenzmanagement schließen einander keineswegs aus. Vielmehr kann es durchaus eine Art Wahlverwandtschaft geben. Beide Zugriffe liefern dann gute Ansatzpunkte für den jeweils anderen, unabhängig davon, welcher zunächst im Vordergrund stand. Neben dieser Art Komplementarität muss jede Analyse der betrieblichen Praxis mit einer zweiten Schwierigkeit rechnen. Viel spricht dafür, dass beide Rationalisierungsansätze und mit ihnen assoziierte Restrukturierungsformen oft gleichzeitig verfolgt werden und einander überlagern können. Hierauf deuten nicht zuletzt jene Befunde aus der betriebli-

---

<sup>3</sup> Der Unterschied zur Kategorie „strategischer Dezentralisierung“ ist in unserer Verwendung extensional unbedeutend. Allerdings erscheint uns der Terminus Dezentralisierung hier wegen der unterstellten eindeutigen Gerichtetheit problematisch. Es muss aber ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es eine breite und intensive betriebswirtschaftliche Debatte um „Grenzmanagement“ im Sinne eines theoretischen Konzepts gibt (vgl. dazu als Überblick: Duschek/Ortmann/Sydow 2001). Wir gehen auf diese Debatte im Rahmen des vorliegenden Beitrags nicht weiter ein.

chen Praxis hin, wonach unteres Management wie Betriebsräte über einen verbreiteten Restrukturierungseklektizismus berichten (siehe auch Wassermann 2002: 95).

Die Einschaltung von Betriebsräten in das Rationalisierungs- und Restrukturierungsgeschehen vollzieht sich auf der Grundlage rechtlich fixierter Informations- und Beteiligungsrechte, die in sozialen Austauschbeziehungen konkretisiert werden. Bezogen auf die beiden Rationalisierungsansätze operative Dezentralisierung und strategisches Grenzmanagement ist allein auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes keine scharfe Differenzierung der Informations- und Beteiligungsintensität zu erwarten. Definitiven rechtlich gesicherten Einfluss begründen Beteiligungsrechte bezogen auf personelle und soziale Angelegenheiten: arbeitsorganisatorische Veränderungen im engeren Sinne wie bei Gruppenarbeit, Arbeitszeit, Entlohnungssystemen usw., Maßnahmen, die primär mit arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung assoziiert sind. Entsprechend stark ist der Einfluss hinsichtlich der Durchsetzung von Kompensationen, wenn Maßnahmen strategischen Grenzmanagements mit negativen Beschäftigungsfolgen verbunden sind. Rechtlich gesicherte Informationsansprüche in wirtschaftlichen Angelegenheiten gibt es in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten, vermittelt über einen Wirtschaftsausschuss. Dazwischen liegt das Feld wirksamer Betriebsratsbeteiligung, die nicht oder nur indirekt auf Rechtspositionen gestützt werden kann, sondern auf strategische Machtverhältnisse im Sinne von Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1993; Friedberg 1993; Chazel, Favereau et al. 1994; Friedberg 1995), auf indirekte Austauschbeziehungen bzw. auf konventionelle Regeln des sozialen Umgangs auf Betriebs- und Unternehmensebene (Boltanski/Thévenot 2006). Andererseits können formell unabdingbare Rechtspositionen de facto dadurch ganz oder teilweise entwertet werden, dass das Management situative Machtverhältnisse nutzen und dem Betriebsrat glaubwürdig etwa mit von diesem nicht zu verhindernden Arbeitsplatzverlusten drohen kann.

Eine relativ hohe Informations- und Beteiligungsintensität ist vor diesem Hintergrund allgemein im Hinblick auf solche Restrukturierungsmaßnahmen zu erwarten, bei denen zwingende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bestehen oder bei denen eine effektive Umsetzung ohne die Bereitschaft von Betriebsrat und Arbeitnehmern faktisch nicht oder nur schwer möglich erscheint. Darüber hinaus kann aber hohe Informationsintensität auch Ausdruck eines Bemühens um „Versachlichung“ der Aushandlungsbeziehungen sein, bei dem Offenheit als Überzeugungsmittel eingesetzt wird. Eine hohe Beteiligungsintensität ist hingegen dort zu erwarten, wo die effektive Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen ohne die Bereitschaft von Betriebsrat und Arbeitnehmern faktisch nicht oder nur schwer möglich erscheint, oder wo komplexe soziale Austauschbeziehungen eine solche Beteiligung aus Unternehmenssicht nahelegen.

Wir gehen somit zwar von einer engen Korrelation zwischen Beteiligung und Information aus, jedoch keineswegs von einer Übereinstimmung beider Partizipationsformen. So kann beispielsweise geringe Beteiligungsintensität trotz hoher Informationsintensität als Ausdruck formeller Korrektheit bei substanzieller Intransigenz seitens des Unternehmens gewertet werden oder aber als Ausdruck einer effektiven Übereinstimmung über Handlungsbedingungen und -konsequenzen.

Die folgende Analyse geht in drei Schritten vor: Abschnitt 2 stellt den hier zu Grunde liegenden Datensatz sowie die Erhebungsmethode vor. In Abschnitt 3 untersuchen wir den Umfang des Restrukturierungsgeschehens in deutschen Betrieben. Die Auswirkungen unterschiedlicher Restrukturierungsformen auf die Teilhabe des Betriebsrats werden in Abschnitt 4 zunächst in Form einer bivariaten Analyse dargestellt und anschließend in Abschnitt 5 einer rigoroseren multivariaten Analyse unterzogen.

## **2. WSI Befragung 2006 zur betrieblichen Restrukturierung**

Die Analyse basiert auf der telefonischen Befragung (CATI) von 2.000 Betriebsräten zum Thema der betrieblichen Restrukturierung, die vom Institut für angewandte Sozialwissenschaften (infas) im Auftrag des WSI durchgeführt wurde.<sup>4</sup> Die Interviews wurden im Frühjahr 2006 (23.01. – 10.04.2006) zumeist mit den jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden geführt. Die Auswahl der Interviews erfolgte auf der Basis einer disproportionalen Zufallsstichprobe von 31.206 Adressen aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA). Für die Befragung wurden nur Betriebsstätten aus der privaten Wirtschaft berücksichtigt, die mehr als 20 Beschäftigte aufweisen. Die Stichprobenziehung erfolgte mit dem Ziel, aussagekräftige Mindestfallzahlen für einzelne Wirtschaftsbereiche und Betriebsgrößenklassen zu erreichen. Nicht in die Befragung einbezogen wurden Betriebe aus der „öffentlichen Verwaltung“, da Beschäftigteninteressen in diesem Bereich für gewöhnlich durch Personalräte vertreten werden. Da die Betriebsdatei keine Telefonnummern enthält, mussten diese zunächst durch infas ermittelt werden. Auf diese Weise konnten für 86,7% der Fälle Telefonnummern ermittelt werden, welches für Betriebsstichproben einer überdurchschnittlichen Quote entspricht. Da aus den Daten der Bruttostichprobe nicht hervorgeht, ob der gezogene Betrieb über einen Betriebsrat verfügt (in Deutschland existiert kein Register der Betriebe mit Betriebsrat) wurden in einem weiteren Screening-Schritt alle Betriebe kontaktiert und um Auskunft darüber gebeten, ob in ihrem Betrieb ein Betriebsrat existiert.<sup>5</sup>

Das Erhebungsinstrument wurde zum Teil mit Rückgriff auf bewährte Fragen aus früheren Befragungen des WSI entwickelt und in einem ersten Schritt mit 8 ausgewählten Betriebsräten diskutiert. In einem folgenden Pretest (n= 45) wurde ein reiner CATI-Instrumententest mit einem methodischen Test verknüpft. Das Befragungsinstrument enthält neben umfangreichen Fragen zur Arbeit des Betriebsrates und Angaben zur betrieblichen Situation zahlreiche Fragen zum Thema der betrieblichen Restrukturierung.

---

<sup>4</sup> Neben dieser Befragung von 2.000 Betriebsräten wurde eine zweite, gesonderte Befragung von 283 korrespondierenden Gesamtbetriebsräten durchgeführt. Da der vorliegende Aufsatz ausschließlich auf den Ergebnissen der Betriebsrätebefragung beruht, wird an dieser Stelle auf die zweite „Satellitenbefragung“ nicht weiter eingegangen.

<sup>5</sup> Da im Wirtschaftsbereich „sonstige private und öffentliche Dienstleistungen“ neben Betrieben der Privatwirtschaft auch solche des öffentlichen Dienstes enthalten sind, wurden bei der Erstkontaktierung neben den Betriebsstätten ohne Interessenvertretung auch Betriebe des öffentlichen Dienstes herausgefiltert.

In einem besonderen Teil der Befragung wurden Aspekte der Teilhabe des Betriebsrates vertiefend abgefragt. In diesem Abschnitt der Erhebung lag der Fokus nicht auf der Untersuchungseinheit „Betrieb“, sondern auf dem einzelnen Restrukturierungsprojekt und der dabei realisierten Restrukturierungsform. Auf Basis des durch die Befragung ermittelten Restrukturierungsgeschehens wurde eine datenbankgesteuerte vertiefende Abfrage der Partizipation des Betriebsrates beim Restrukturierungsprozess in die Befragung eingeführt. Hierbei wurden pro Betrieb bis zu drei ausgewählte Restrukturierungsformen abgefragt. Eine solch aufwändige Steuerung schien geboten, um einerseits verwertbare Mindestfallzahlen für möglichst viele der insgesamt 17 unterschiedlichen Restrukturierungsformen zu gewinnen, auf der anderen Seite aber die interviewten Betriebsräte nicht mit einer ausufernden Befragung zu überfordern.<sup>6</sup> Auf die Besonderheit dieses Steuerungsinstrumentes wird später noch näher einzugehen sein.

Vor der weiteren Auswertung erfolgte eine Gewichtung der Daten (Designgewicht). Die Gewichtung, die innerhalb der Zellen der Matrix Wirtschaftsbereich und Betriebsgrößenklasse erfolgt, orientierte sich an den unterschiedlichen Stufen der Erhebung und berücksichtigt den Ziehungs- und Erhebungsprozess. Die Ausschöpfung der Stichprobe betrug nach Abzug der neutralen Ausfälle (z.B. kein Betriebsrat existent, fehlende Telefonnummer) 49,6%.

Es liegt auf der Hand, dass eine Betriebsrätebefragung wie die vorliegende die von Betriebsräten wahrgenommene Interessenvertretungsrealität zum Ausdruck bringt. In die erhobenen Beurteilungen und Bewertungen gehen Interessen- und Handlungsperspektiven dieser Akteursgruppe ein. Die Ergebnisse werden dadurch nicht beliebig, sie müssen aber als Ausdruck einer gruppenspezifisch gedeuteten Wirklichkeit gelesen werden.

### **3. Empirische Ergebnisse zum Restrukturierungsgeschehen in den Betrieben**

Die Betriebsräte wurden nach den genauen Arten der Restrukturierung in ihren jeweiligen Betrieben gefragt. Insgesamt wurden von uns 17 unterschiedliche Restrukturierungsformen vorgegeben (siehe Tab. 1), wobei Mehrfachantworten zugelassen wurden. Zusätzlich wurde danach gefragt, ob die Restrukturierung in der letzten Amtsperiode des Betriebsrates (4 Jahre) oder innerhalb der davor liegenden 6 Jahre erfolgte (Mehrfachantworten wurden nicht zugelassen).

---

<sup>6</sup> Der Fragenblock enthielt insgesamt bis zu 38 Einzelfragen, die den Befragten vorgelegt wurden. Im Extremfall eines Untersuchungsbetriebes, in dem alle 17 der untersuchten Restrukturierungsmaßnahmen vorgelegen haben, hätte also 646 Fragen gestellt werden müssen. Allein beim „Durchschnittsbetrieb“ unserer Befragung mit im Mittel 5,6 Restrukturierungsprojekten pro Betrieb (ungewichteter Datensatz) hätten sich bis zu 213 Fragen ergeben. Das von uns verwendete Steuerungsinstrument ist nach unserer Kenntnis im Bereich der Betriebsratsforschung noch nicht angewandt worden, ist aber bei Untersuchungen zum Reiseverhalten von Einzelpersonen und Haushalten bereits häufiger zum Einsatz gekommen.



**Tab. 1: Restrukturierungsformen in Prozent der Betriebe**

Restrukturierungsformen	(1) Letzte 10 Jahre (2) + (3)	(2) Letzte Wahlperiode	(3) 6 Jahre vor der letzten Wahlperiode
Rückverlagerung ins Inland (Prod. oder DI)	5	3	1
Bildung von Cost-Centern	11	6	5
Verlagerung ins Ausland (Prod oder DI)	12	8	4
Bildung von Profit-Centern	13	7	6
Eingliederung von Zukäufen	22	14	8
Konzentration Funktionen an anderen Standorten	23	17	7
Zusammenfassung nach Produktlinien	24	18	6
Fusion mit anderen Unternehmen	25	15	10
Abbau von Hierarchieebenen	27	18	9
Ausbau von Leiharbeit	29	22	7
Einführung Gruppenarbeit	32	17	15
Konzentration Funktionen am Standort	32	23	9
Ausgliederung Funktionen/Abteilungen	33	24	9
Auflösung von Abteilungen	38	27	11
Pauschale Personaleinsparungsvorgaben	43	34	9
Vergabe von Aufgaben nach außen	43	29	15
Pauschale Kosteneinsparungsvorgaben	52	38	14

\*Angaben wurden auf ganze Prozentpunkte gerundet

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

Durch diese zeitliche Differenzierung sollten mit Priorität jene Restrukturierungen erhoben werden, die die interviewten Betriebsräte während ihrer eigenen Amtszeit selbst erlebt und begleitet haben, während der weitere Zeitraum als subsidiäre Kategorie sicherstellen sollte, dass frühere Maßnahmen nicht gänzlich ignoriert werden und somit das Restrukturierungsgeschehen grob unterschätzt wird. Bei der Auswertung der Befragung stellte sich heraus, dass die von uns befragten Betriebsräte (durchschnittliche Mitgliedschaft im Betriebsrat 9,9 Jahre, Median 8,0) das Restrukturierungsgeschehen auch dann recht zuverlässig einschätzen, wenn sie die jeweilige Maßnahme nicht als Betriebsratsmitglied aktiv erlebt und begleitet haben.<sup>7</sup> Daher werden die nun folgenden Auswertungen bezogen auf den gesamten Untersuchungszeitraum von 10 Jahren vorgenommen. Tabelle 1 stellt die relativen Häufigkeiten der Nennungen dar. Ziel dieses Teils der Erhebung war es zunächst, eine möglichst große Zahl der unterschiedlichen Facetten von Restrukturierung aufzunehmen. Hierbei kam es weniger darauf an, scharf gegeneinander abgrenzbare Kategorien zu entwerfen, son-

<sup>7</sup> Im Vergleich zum Gesamtdatensatz geben die „frisch gebackenen“ Betriebsräte (9 Amtsjahre und weniger) im Mittel 0,5 Maßnahmen weniger zu Protokoll (4,62 zu 4,15). Bezogen auf die prozentualen Häufigkeiten der einzelnen Restrukturierungsprojekte liegen die Nennungen der frisch gebackenen Betriebsräte im Mittel aller 17 Projekte 2,8 Prozentpunkte unter den Werten für den Gesamtdatensatz. Eine systematische Verzerrung der Reihenfolge der einzelnen Restrukturierungsmaßnahmen ergibt sich daraus nicht.

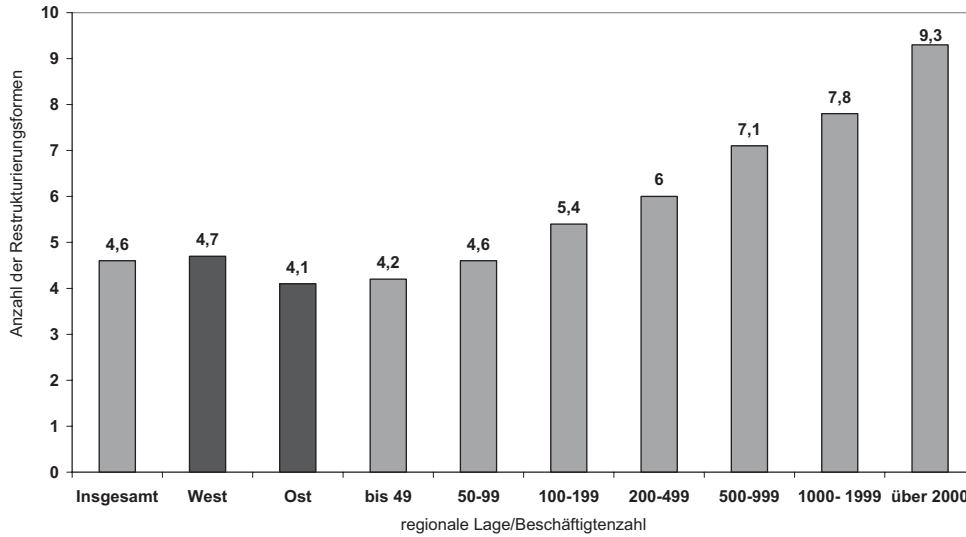
dern es galt, die komplexe Vielfalt sich teils überlappender Restrukturierungsaktivitäten aufzunehmen. In diesem Sinne schließen die hier verwendeten Kategorien an die Vielfalt der interessierenden Rationalisierungsstrategien des Managements an, welche ebenso nicht über harte Abgrenzungslinien verfügen. Demnach sind eher unspezifische Restrukturierungsformen wie z.B. pauschale Kosten- (52%) und Personaleinsparungsvorgaben (43%) sowie die Vergabe von Aufgaben nach außen (43%) am weitesten verbreitet. Etwa ein Drittel der Betriebsräte gaben an, dass während der letzten 10 Jahre Maßnahmen wie die Einführung von Gruppenarbeit, die Konzentration von Funktionen am Standort, die Ausgliederung von Funktionen oder Abteilungen oder gar die Auflösung von Abteilungen durchgeführt wurden. Der Ausbau von Leiharbeit fand in 29% der Betriebe statt, gefolgt von Abbau von Hierarchieebenen, der Fusion mit anderen Unternehmen, der Zusammenfassung von Produktionsprozessen nach Produktlinien, der Konzentration von Funktionen an anderen Standorten sowie der Eingliederung von Zukäufen. Vergleichsweise geringe Verbreitung fanden die Bildung von Cost- (11%) und Profit-Centern (13%) und die Verlagerung von Produktion oder Dienstleistungen ins Ausland (12%). Immerhin 5% der Betriebsräte gaben an, dass auf dem Wege der Rückverlagerung von Produktion oder Dienstleistungen eine vorangegangene Entscheidung des Managements revidiert wurde.

Eine Faktorenanalyse (Maximum Likelihood) der 17 Variablen ergab insgesamt fünf Faktoren, deren Eigenwert größer als 1 ist. Diese latenten Variablen werden hier mit folgenden Begriffen beschrieben: „betriebliche Integration/Einverleibung“, „Perforation der Betriebsgrenzen“, „Zielsteuerung“, „Auflösung betrieblicher Einheiten“ und „Segmentierung“. Sie verweisen auf die strukturierende Bedeutung der Betriebsgrenzen für das Restrukturierungsgeschehen. Dass wir in der weiteren Analyse weiterhin auf die einzelnen Restrukturierungsformen und nicht auf jene latenten Variablen abzielen, hat folgenden Grund: Faktoren lassen sich nicht zwingend entlang der hier zur Debatte stehenden Managementorientierungen interpretieren, denn sie liefern eine Komplexitätsreduktion der gemessenen Restrukturierungsaktivität, die Ausdruck der (teils widersprüchlichen) Praxis und nicht der in der Managementstrategie repräsentierten Rationalisierungsansätze ist. Letztlich wäre eine weitgehende Übereinstimmung von empirisch vorgefundener Restrukturierungsaktivität und der diese motivierenden Rationalisierungsansätze allein schon wegen des eingangs erwähnten Rationalisierungseklektizismus des Managements kaum zu erwarten.

Interessant ist neben den konkreten Restrukturierungsformen auch die Frage der Intensität von Restrukturierung auf der betrieblichen Ebene. So ist eingangs bereits vermutet worden, dass unterschiedliche Rationalisierungsansätze und die mit ihnen verbundenen Restrukturierungsformen gleichzeitig in Szene gesetzt werden (Abb. 1). So geben die von uns befragten Betriebsräte im Durchschnitt 4,6 Restrukturierungsformen zu Protokoll (letzte 10 Jahre), wobei lediglich 7% der befragten Interessenvertreter angaben, in ihrem Betrieb hätte es keinerlei Restrukturierung gegeben.

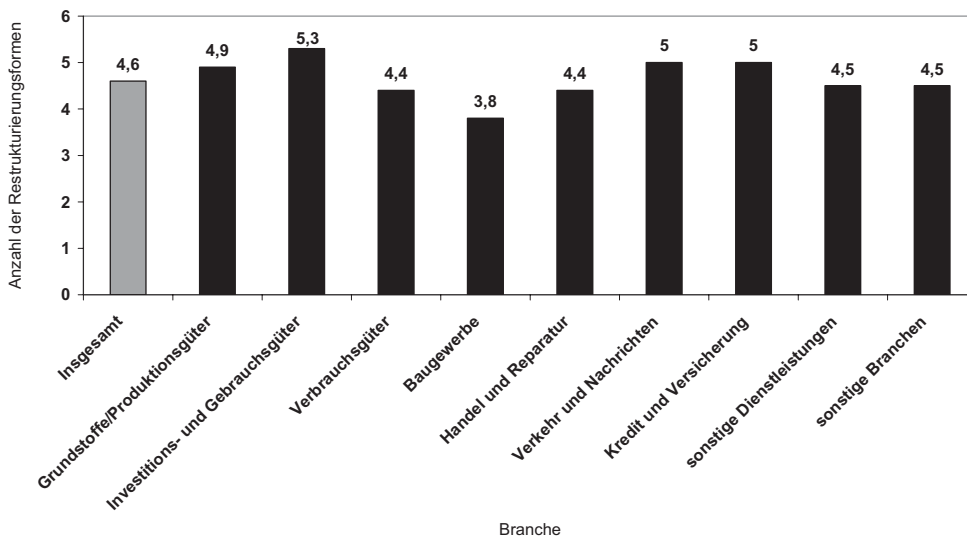
Es fällt auf, dass die Anzahl der durchgeführten Restrukturierungsprojekte mit der Betriebsgröße ansteigt. Dies war zu erwarten, schließlich nimmt mit der Beschäftigtenzahl auch die Komplexität der Organisation „Betrieb“ zu und mithin auch die Zahl der Ansatzpunkte für Maßnahmen der Restrukturierung.

**Abb. 1: Restrukturierungsaktivität nach Betriebsgröße**



Wie in Abbildung 2 dargestellt, lässt sich auch beim Vergleich der einzelnen Branchen eine sehr unterschiedliche Intensität der Restrukturierung feststellen.

**Abb. 2: Restrukturierungsaktivität nach Branche**



So ist diese Aktivität im Bereich des Baugewerbes (durchschnittlich 3,8 unterschiedliche Rationalisierungsformen pro Betrieb) und Handel und Reparatur (4,4

Rationalisierungsformen) unterdurchschnittlich (Aktivität über alle Branchen 4,6 Rationalisierungsformen), während es in den Branchenclustern Investitions- und Gebrauchsgüter (5,3 Rationalisierungsformen), Verkehr/Nachrichten und Kredit/Versicherungen (jeweils 5,0 Rationalisierungsformen) zu überdurchschnittlicher Restrukturierungsaktivität kommt. Dieser Befund deckt sich durchaus mit der aktuellen Nachrichtenlage in den Wirtschaftsteilen der Tagespresse, der zufolge in den letzten Jahren Branchen wie Automobilindustrie, Versicherungen, aber auch Telekommunikation überaus rege Aktivitäten beim Umbau ihrer Betriebs- und Unternehmensstrukturen an den Tag gelegt haben.

Vergleicht man nun das Vorkommen einzelner Restrukturierungsformen zwischen den Branchen, so ergeben sich zum Teil erhebliche Unterschiede. Restrukturierung in Form von Funktionskonzentration an anderen Standorten ist besonders in den Bereichen Verkehr/Nachrichten und Kredit/Versicherungen (jeweils 35% der Betriebe gegenüber 23% im Gesamtdatensatz) verbreitet. Insbesondere im Branchencluster Kredit/Versicherungen kam es verstärkt zur Einführung von Profit- (Anteil von 21% gegenüber 13% im Gesamtdatensatz) und Cost-Centern (29% gegenüber 11% im Gesamtdatensatz). In den Bereich der Fertigung von Industrie- und Gebrauchsgütern kommt es hingegen zu einer auffälligen Häufung von Aktivitäten der Verlagerung von Produktion ins Ausland (30% gegenüber 12% im Gesamtdatensatz) sowie der Einführung von Leiharbeit (51% gegenüber 29% im Gesamtdatensatz).

#### **4. Partizipationsintensität bei der Restrukturierung**

##### ***4.1 Determinanten der Partizipationsintensität***

Allein die Tatsache, dass bestimmte Restrukturierungsmaßnahmen verwirklicht werden, sagt noch nichts darüber aus, auf welche Art und Weise dies geschehen ist. Von Belang ist für uns hierbei insbesondere die Partizipation des Betriebsrats. Neben der Intensität der Teilhabe, welche von der reinen Information bis hin zur obligatorischen Zustimmung zu einer Maßnahme reichen kann, sind auch die Gründe für Partizipation von Interesse. Hierbei ist zunächst die rechtliche Ausgangslage zu berücksichtigen. So sind die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei jenen Restrukturierungsformen besonderes stark, welche zumindest mittelbar personelle und soziale Angelegenheiten betreffen. Neben der rechtlichen Lage spielt aber auch die jeweilige betriebliche Sozialordnung (Kotthoff 1994: 24; Kotthoff 2005) eine Rolle, also die Frage, wie formale Rechte und betriebliche Strukturen durch konkrete Beziehungsarbeit umgesetzt werden. Daher ist Teilhabe nicht schlichtweg eine Manifestation des Rechts, sondern in hohem Maße auch immer Ausdruck der gelebten betrieblichen Partizipationspraxis. Demnach kann es auch dann zu einer Teilhabe des Betriebsrats kommen, wenn dieser zwar nicht über Informations- und Mitbestimmungsrechte verfügt, das Management es aber als opportun erachtet, diese zu gewähren. Schließlich kann Partizipation auch Resultat eines (sozialen) Tauschs sein. Als Gegenleistung für ein Entgegenkommen auf einem anderen Gebiet erhält der Betriebsrat Informations- und Beteiligungsrechte bei Gegenstandsbereichen, in welchen zumindest laut Betriebsverfassungsgesetz kein Recht auf Teilhabe besteht. Letztlich erweisen sich also die Gründe für erfolgte Partizipation als äußerst vielfältig.

In der Folge werden wir der Frage nachgehen, inwieweit der Betriebsrat bei der Einführung bestimmter Restrukturierungsformen beteiligt wurde. Wir werden jene fünf Restrukturierungsformen näher analysieren, welche eindeutig mit einem der zwei untersuchten Rationalisierungsansätze in Verbindung gebracht werden können. So stellen der Abbau von Hierarchieebenen und die Einführung von Gruppenarbeit Formen der operativen Dezentralisierung dar, die im Kern auf eine Stärkung der Ebene des shop floor hinauslaufen. Hingegen stellen die Vergabe von Aufgaben nach außen, die Produktionsverlagerung ins Ausland, ebenso wie die Einführung von Leiharbeit geeignete Restrukturierungsformen dar, um das strategische Grenzmanagement in Szene zu setzen.

Die folgende Analyse basiert auf einer fallmanagementgesteuerten Analyse der Partizipationstiefe im Bereich aller 17 erhobenen Restrukturierungsformen (siehe Abschnitt 2). Basierend auf dieser Analyse wurde eine Restrukturierungsformen-Datensatz erstellt, der nicht mehr auf der Untersuchungseinheit „Betrieb“ sondern auf der Einheit „Restrukturierungsform“ beruht und insgesamt 5,121 Fälle beinhaltet. Den auf die Restrukturierungsformen bezogenen Angaben der Betriebsräte zum Thema der Partizipation wurden in einem zweiten Schritt die jeweiligen Grundinformationen zum Betrieb beigefügt. Während also die Angaben zur Partizipation auf der Basis von  $n = 5.121$  variieren, basieren die betrieblichen Angaben auf 2.000 Betriebsfällen. Aufgrund der gesteuerten Auswahl kann eine Gewichtung der Fälle nicht mehr vorgenommen werden. Die folgenden Daten basieren daher auf ungewichteten Daten, in denen wegen der Besonderheiten der Stichprobenziehung Großbetriebe überrepräsentiert sind.<sup>8</sup>

#### **4.2 Ergebnisse der bivariaten Analyse**

##### *Information*

In einem ersten Schritt haben wir das Informationsverhalten des Arbeitgebers untersucht. Wie in Tabelle 2 dargestellt, wird bezogen auf alle 17 Restrukturierungsformen die Mehrzahl der Betriebsräte (55%) im Vorfeld der Einführung der Maßnahme informiert, während im Mittel 23,8% gar nicht und weitere 18,9% erst zum Zeitpunkt der Einführung der konkreten Maßnahme in Kenntnis gesetzt wurden.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dieser Großbetriebsbias entsteht nicht allein durch die disproportionale Stichprobe, bei der die Auswahlwahrscheinlichkeit von Betrieben mit der Betriebsgröße ansteigt, sondern auch durch die bei Großbetrieben erhöhte Zahl der verschiedenen Restrukturierungsprojekte. Demnach sinkt mit steigender Betriebsgröße die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Betrieb weniger als 3 Restrukturierungsprojekte durchgeführt wurden, also weniger Projekte vertiefend abgefragt wurden als eigentlich erwünscht.

<sup>9</sup> Im Pretest wurde in einer zusätzlichen Kategorie abgefragt, ob der Betriebsrat im Vorfeld unter Bekanntgabe des Restrukturierungskonzepts informiert wurde. Diese Kategorie wurde in der Hauptbefragung fallen gelassen, weil sie im Wesentlichen die Ergebnisse der Kategorie „Betriebsrat wurde im Vorfeld informiert“ replizierte.

Tab. 2: Informationsverhalten des Arbeitgebers bei Restrukturierung

Rationalisierungsansatz	Restrukturierungsform	n	BR wurde im Vorfeld informiert	BR wurde bei Einführung informiert	BR wurde nicht informiert	Nachrichtlich: Restrukturierung ging vom BR aus
operative Dezentralisierung	Abbau von Hierarchieebenen	347	57,0%	22,0%	20,4%	4,4%
	Einführung von Gruppenarbeit	286	71,2%	13,9%	13,9%	6,8%
strategisches Grenzmanagement	Vergabe von Aufgaben nach außen	258	42,5%	20,2%	33,9%	1,1%
	Verlagerung ins Ausland	293	47,4%	22,6%	28,4%	1,0%
	Einführung von Leiharbeit	293	47,2%	20,5%	30,2%	3,7%
	<b>Insgesamt (alle 17 Restrukturierungsformen)</b>	5121	55,1%	18,9%	23,8%	2,9%

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

Wir haben ferner danach gefragt, ob die Restrukturierung vom Betriebsrat selbst ausging (2,9% gaben dies an), denn in diesem Falle wäre die Frage nach dem Informationsverhalten des Management möglicherweise fehl gedeutet worden. Im Vergleich der einzelnen Restrukturierungsformen wird deutlich, dass diejenigen im Bereich der Verfolgung von Maßnahmen der operativen Dezentralisierung mit einer überdurchschnittlichen Informierung des Betriebsrats einhergingen, während es bei Restrukturierungsformen, die mit strategischen Grenzmanagement assoziiert werden, im weitest geringeren Maße zur Weitergabe von Informationen durch das Management kommt. Zunächst muss an dieser Stelle offen bleiben, ob sich hinter dem geschilderten Zusammenhang nicht ein einfacher Betriebsgrößeneffekt verbirgt. Dies ist im Bereich der Frage nach der Informationspolitik des Managements insofern nahe liegend, weil gemäß § 106 BetrVG in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten das Recht zur Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses besteht, durch den der Betriebsrat weitgehende Informationsrechte erhält. Weiteren Aufschluss zu dieser Frage liefert ein multivariates Schätzmodell (siehe Abschnitt 5).

### *Beteiligung*

Neben Fragen der Information spielt für Fragen der Beteiligung auch eine Rolle, inwieweit sich der Betriebsrat aktiv in die Gestaltung der Restrukturierung eingeschaltet hat. Wir haben daher die Betriebsräte auch gefragt, ob sie im Kontext der Restrukturierung eigene Gestaltungsvorschläge gemacht haben und wie das Management diesen Vorschlägen begegnet ist (Tab. 3).

Es fällt zunächst auf, dass sich die Mehrheit der Betriebsratsgremien über alle Restrukturierungsformen hinweg mit eigenen Vorschlägen in den Prozess der Restrukturierung einmischte. So unterbreitet der Betriebsrat in der Mehrzahl der Fälle eigene Gestaltungsvorschläge. Vergleicht man nun einzelne Restrukturierungsformen miteinander, so wird deutlich, dass die Betriebsräte bei denjenigen, die sehr eng mit operativer Dezentralisierung assoziiert werden, ein sehr hohes Aktivitätsniveau aufweisen.

Inwieweit die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes aus dem Jahre 2001, mit der Betriebsräte ein ausdrückliches Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung von Gruppenarbeit erhielten (§ 87 I, 13 BetrVG), hier besonders zu Buche schlägt, lässt sich mangels diachroner Vergleichsmöglichkeiten nicht feststellen.

**Tab. 3: Initiative des Betriebsrates bei Restrukturierung**

Rationalisierungsansatz	Restrukturierungsform	n	eigene Gestaltungsvorschläge	davon: nicht berücksichtigt	davon: zum Teil berücksichtigt	davon: weitgehend berücksichtigt
operative Dezentralisierung	Abbau von Hierarchieebenen	347	71,3%	10,3%	66,7%	23,0%
	Einführung von Gruppenarbeit	286	73,6%	6,4%	63,2%	30,4%
strategisches Grenzmanagement	Vergabe von Aufgaben nach außen	358	51,4%	20,1%	60,3%	19,6%
	Verlagerung ins Ausland	293	60,1%	33,5%	55,3%	11,2%
	Einführung von Leiharbeit	305	51,9%	20,9%	54,9%	24,2%
	<b>Insgesamt (alle 17 Restrukturierungsformen)</b>	<b>5121</b>	<b>60,5%</b>	<b>16,6%</b>	<b>63,1%</b>	<b>20,3%</b>

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

Im Unterschied zur operativen Dezentralisierung machen Betriebsräte beim strategischen Grenzmanagement durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich (Vergabe von Aufgaben nach außen, Einführung Leiharbeit) häufig eigene Gestaltungsvorschläge.

Noch deutlicher wird dieser Kontrast zwischen operativer Dezentralisierung auf der einen und dem strategischen Grenzmanagement auf der anderen Seite, wenn man nach den Konsequenzen der Gestaltungsvorschläge fragt. So haben wir die Betriebsräte um Auskunft darüber gebeten, ob die eigenen Gestaltungsvorschläge nicht berücksichtigt, zum Teil berücksichtigt oder weitgehend berücksichtigt wurden. Zunächst überrascht der vergleichsweise große Erfolg des proaktiven Verhaltens der Betriebsräte. Wenn diese sich erst einmal dazu entschieden haben, aktiv zu werden und eigene Gestaltungskonzepte zu entwickeln, was sicherlich auch immer eine Frage der Abwägung ist, wie man deren Durchsetzungschancen einschätzt, dann können sie in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle zumindest einen Teilerfolg für sich verbuchen. Bezogen auf alle 17 Restrukturierungsformen gaben die befragten Betriebsräte in 20,3% der Fälle an, dass ihre Gestaltungsvorschläge weitgehend berücksichtigt wurden. 63,1% gehen davon aus, dass ihre Konzepte zumindest teilweise erfolgreich waren. In lediglich 16,6% der Fälle wurden die Vorschläge des Betriebsrats vollständig zurückgewiesen.

Analysiert man nun wiederum das Schicksal der Gestaltungsvorschläge auf der Ebene der einzelnen Restrukturierungsformen, so zeigt sich, dass im Bereich des Hierarchieabbaus und der Einführung von Gruppenarbeit (hier erneut mit der Einschrän-

kung des besonderen Stellenwertes der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte) eine pauschale Kooperationsverweigerung des Managements besonders selten anzutreffen ist, während die Vorschläge des Betriebsrats bei den mit dem strategischen Grenzmanagement assoziierten Restrukturierungsformen überdurchschnittlich häufig nicht aufgegriffen werden. Insbesondere bei der Verlagerung ins Ausland erweist sich die Zurückweisung von Betriebsratsvorschlägen als besonders ausgeprägt. Die Werte für die „weitgehende Berücksichtigung“ verhalten sich etwa spiegelbildlich zu den eben dargestellten Häufigkeiten.

Auch in anderen Dimensionen erweist sich die operative Dezentralisierung gegenüber der Rationalisierung im Zeichen des strategischen Grenzmanagements als überdurchschnittlich partizipationsintensiv. Dies gilt für die Frage, ob das Management den Betriebsrat zur aktiven Mitgestaltung aufgerufen hat (bei 43,1% von insgesamt 5.121 Restrukturierungsprojekten war dies der Fall) oder ob eine besondere Arbeitsgruppe zum genannten Restrukturierungsprojekt eingerichtet wurde (29,6% aller Projekte).

#### *Verhandelte Restrukturierung*

Es wäre sicherlich naiv anzunehmen, in der betrieblichen Praxis gelte allein das Argument des besseren Gestaltungskonzeptes. Letztlich geht es in der betrieblichen Praxis immer auch um Interessendurchsetzung und Aushandlung. So ist aus einer Vielzahl von Studien bekannt, dass Fragen der betrieblichen Restrukturierung immer auch in einem größeren Kontext verhandelt werden, wobei es teilweise zu recht komplexen Tauschgeschäften kommen kann (Weltz 1977; Massa-Wirth/Seifert 2004; Rehder 2006). Im Rahmen einer Telefonbefragung ist es nur sehr begrenzt möglich, die teils äußerst vielfältigen Tauschstrukturen abzubilden oder zu rekonstruieren. Vergleicht man nun lediglich das Geben und Nehmen im Bereich der Restrukturierung, so fällt auf, dass zumindest bezogen auf die Gesamtzahl der 17 Restrukturierungsformen eine annähernde Ausgewogenheit hergestellt werden konnte.

**Tab. 4: Zugeständnisse von Management und Betriebsrat**

Rationalisierungsansatz	Restrukturierungsform	n	Zugeständnisse Management	Zugeständnisse BR
operative Dezentralisierung	Abbau von Hierarchieebenen	347	39,8%	41,2%
	Einführung von Gruppenarbeit	286	28,2%	23,6%
strategisches Grenzmanagement	Vergabe von Aufgaben nach außen	358	21,8%	20,7%
	Verlagerung ins Ausland	293	29,6%	28,7%
	Einführung Leiharbeit	305	24,2%	14,5%
	Insgesamt (alle 17 Restrukturierungsformen)	5121	29,3%	28,1%

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

So gaben 29,3% der Betriebsräte an, dass das Management bei der Einführung eines Restrukturierungsprojektes Zugeständnisse machen musste, während der Betriebsrat



selbst in 28,1% den Forderungen des Managements entgegenkam<sup>10</sup>. Zwar sagt dies noch nichts über die konkrete Bedeutung der getauschten Gegenstände aus, jedoch kann bei aller Vorsicht davon ausgegangen werden, dass es nicht zu einer eklatanten Missachtung von Reziprozitätsnormen gekommen ist. Untersucht man nun den Tausch auf der Ebene der einzelnen Restrukturierungsform, so fällt zunächst einmal auf, dass es in zwei Fällen zu einem nennenswerten Übergewicht der Zugeständnisse auf Seiten des Managements gekommen ist. Dies ist letztlich der Fall bei der Einführung von Gruppenarbeit sowie bei der Einführung von Leiharbeit.

Im Rahmen der Untersuchung wurden Betriebsräte auch dazu befragt, welches die genauen Gegenstände dieses Tauschs waren. Aufgrund begrenzter Fallzahlen lassen sich lediglich globale Tendenzen identifizieren. Demnach macht das Management bei der Einführung von Projekten der operativen Dezentralisierung überdurchschnittlich häufig Zugeständnisse wie die Zahlung von Abfindungen und Zuschlägen, Zustimmung zu neuen Arbeitszeitregelungen und Weiterbildungsmaßnahmen, während der Betriebsrat auf der anderen Seite dem Bestreben des Managements zur Einführung von Arbeitszeitkonten nachgibt. Bei den mit dem strategischen Grenzmanagement assoziierten Restrukturierungsformen stellten Arbeitszeitverlängerung und Wochenendarbeit häufig vom Betriebsrat zu akzeptierende Konzessionen dar, während das Management überdurchschnittlich häufig Beschäftigungsgarantien gewährt, ansonsten aber in den Daten kaum deutliche Muster von managementseitigen Konzessionen vorzufinden sind.

Auffallend ist, dass es bei einer Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen überhaupt zu Konzessionen seitens des Managements gekommen ist. Schließlich besteht insbesondere im Bereich der Vergabe von Aufgaben nach außen kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, so dass das Management auch ohne die Beteiligung des Betriebsrates handeln könnte. Allerdings nutzt das Management diese Option in einer Reihe von Fällen nicht. Zwei Interpretationen scheinen zur Erklärung plausibel: Zum einen könnte die Zustimmung bzw. die unterlassene Opposition des Betriebsrats dem Management zur betrieblichen Legitimitätssicherung in der Situation der Restrukturierung bedeutsam sein. Eine zweite Erklärung schließt an den Gedanken der bereichsübergreifenden Tauschgeschäfte an: Ein Entgegenkommen des Betriebsrates im Bereich eines Restrukturierungsprojektes, das der gesetzlichen Mitbestimmung unterliegt, wird durch Zugeständnisse bei nicht mitbestimmungspflichtigen Restrukturierungsmaßnahmen ermöglicht.

## **5. Multivariate Analyse**

Um die beschriebenen Zusammenhänge aus der bivariaten Analyse einem rigorosen Test zu unterziehen, werden die Auswirkungen der hier interessierenden Restrukturierungsformen auf die verschiedenen Dimensionen der Partizipation durch den Betriebsrat im Rahmen einer binärlogistischen Regression geschätzt.

---

<sup>10</sup> Der Wortlaut der Frage war: „Musste der Betriebsrat Zugeständnisse zur Verhinderung oder Abmilderung der Restrukturierungsmaßnahme machen?“

### *Abhängige Variablen*

Ein erstes Modell untersucht das Informationsverhalten des Managements. Die abhängige Variable nimmt den Wert 1 an, wenn der BR nach eigenen Auskunft nicht informiert wurde. In einer zweiten Schätzung (Dimension der Beteiligung) nimmt die abhängige Variable den Wert 1 an, wenn nach eigener Auskunft die Vorschläge des Betriebsrats nicht berücksichtigt wurden.

### *Unabhängige Variablen*

Zunächst werden die fünf mit operativer Dezentralisierung und dem strategischen Grenzmanagement in Verbindung gebrachten Restrukturierungsformen in das Schätzmodell eingefügt (1 wenn eine entsprechende Maßnahme während der letzten 10 Jahre durchgeführt wurde). In beiden Modellen werden darüber hinaus eine Reihe von Kontrollvariablen in die Schätzung einbezogen. So gehen wir davon aus, dass ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad des Betriebsrates Versuche des Managements erschwert bzw. vereitelt, dessen Informations- und Mitbestimmungsrechte aushebeln zu wollen. Ein ähnlicher Zusammenhang lässt sich für die freiwillige Gewährung von Teilhabe durch das Management annehmen, denn mit einer handlungsfähigen Gewerkschaft und deren Ressourcen im Rücken steigt auch die Konfliktfähigkeit des Betriebsrats. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass mit steigender Betriebsgröße Fälle defizitären Partizipationsverhaltens des Managements seltener werden, insbesondere weil im Bereich der Großbetriebe Betriebsräte professioneller arbeiten und über größere Ressourcen verfügen. Was die Ressourcen anbelangt, so ist hier insbesondere die Pflicht zur Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses von Bedeutung. Die Betriebsgröße wird durch vier Betriebsgrößenkategorien berücksichtigt, wobei insbesondere die für die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses vorgesehene Grenze (100 Beschäftigte) berücksichtigt wurde.

Die Variable „Tarifbindung“ kennzeichnet jene Fälle, in denen ein Betrieb an einen Firmen- oder Verbandstarifvertrag gebunden ist. Es wird davon ausgegangen, dass mit bestehender Tarifbindung und der daraus resultierenden institutionellen Einbettung in das überbetriebliche System der industriellen Beziehungen ein weiterer Anreiz zu betrieblicher Kooperation und Partizipation geschaffen wird. Eine ähnliche institutionelle Verstärkung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen wird dann angenommen, wenn ein Mitglied des Betriebsrats Mitglied im für den Betrieb zuständigen Aufsichtsrat ist.

Die ökonomische Situation des Betriebes wird durch die Variable „Personalabbau“ berücksichtigt, welche den Wert 1 annimmt, wenn es während der letzten 2 Jahre zu einem solchen Abbau kam. Die Variable „Ostdeutschland“ wird in die Schätzung eingefügt, um den besonderen Umständen des Institutionentransfers von West nach Ost sowie den in den neuen Bundesländern gemachten Erfahrungen im Transformationsprozess Rechnung zu tragen.

Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass es der Betriebsrat dann vergleichsweise schwer hat, seine Partizipation gegenüber dem Management offensiv einzufordern, wenn im Zuge eskalierender Restrukturierungsaktivitäten eine Überforderung von Management und/oder Betriebsrat droht. Die Variable „hohe Restrukturierungsinten-

sität“ berücksichtigt solche Fälle sich überschlagender Restrukturierungsaktivitäten. Sie nimmt den Wert 1 an, wenn Betriebsräte folgender Bewertung der betrieblichen Restrukturierungsaktivitäten zustimmen: „Ein Restrukturierungsprojekt jagt das andere“.

Der besonderen betrieblichen Akteurskonstellation wird durch drei weitere Variablen Rechnung getragen. Zunächst wird das Interessenvertretungsselbstverständnis des Betriebsrats durch zwei Aspekte berücksichtigt. Die Variable „distanzierter BR“ identifiziert solche Gremien, die sich bewusst von der Einmischung in wirtschaftliche Angelegenheiten des Betriebs distanzieren. Wir gehen davon aus, dass die Bereitschaft des Managements zur Information oder Beteiligung eines Betriebsratsgremiums dann nur gering ausgeprägt ist, wenn sich die Interessenvertretung durch auffällige Nichteinmischung hervorgetan hat. Die Variable nimmt den Wert 1 an, wenn das befragte Betriebsratsmitglied folgender Aussage zustimmt: „Der Betriebsrat sollte sich aus der Geschäftspolitik des Betriebes heraushalten“. Der „konfliktbereite Betriebsrat“ ist durch die Zustimmung zu folgender Aussage gekennzeichnet: „Um als Betriebsrat etwas zu erreichen, muss man den Arbeitgeber gelegentlich unter Druck setzen“. Der Zusammenhang zwischen der Konfliktdimension und dem Informations- und Beteiligungsverhalten des Managements erweist sich als theoretisch nicht eindeutig. So ist denkbar, dass ein konfliktbereiter Betriebsrat dem Management signalisiert, eine etwaige Umgehung der Informations- und Mitbestimmungsrechte werde notfalls zu massivem Widerstand der Arbeitnehmerseite führen, und das Management, in Vermeidung der aus dem Konflikt resultierenden Kosten, zur Einhaltung der Partizipationsrechte gezwungen wird. Genauso plausibel erscheint allerdings auch das genaue Gegenteil: Die Konfliktbereitschaft des Betriebsrates untergräbt eine vertrauensvolle Kooperation zwischen Betriebsrat und Management, so dass Informations- und Beteiligungsrechte kaum über das gesetzlich gewährte Minimum hinausreichen. Letztlich lässt sich diese Frage nur empirisch klären.

Wegen der Anlage der Befragung als reine Betriebsrätebefragung konnte das Selbstverständnis der Managementseite nicht in vergleichbarer Weise erhoben werden. Die Variable „Management nicht vor Ort“ identifiziert aber den Fall, bei dem der Betriebsrat keinen kompetenten Ansprechpartner des Managements im Betrieb identifizieren kann. Wir nehmen an, dass Fälle des defizitären Informationsverhaltens, aber auch der geringen Berücksichtigung der Konzeptvorschläge des Betriebsrates zunehmen, wenn verantwortliche Managementpositionen nur an übergeordneter Stelle im Unternehmen aufgefunden werden können. Brancheneffekte werden durch eine Reihe von Dummy-Variablen kontrolliert. Die jeweiligen Häufigkeiten und Mittelwerte der Variablen sind in Tabelle 5 dokumentiert.

Dieses Basismodell wurde beiden Schätzungen zu Grunde gelegt. Während die erste Schätzung alle vertiefend abgefragten (gültigen) Fälle enthält, werden für die zweite Schätzung (abhängige Variable: „Vorschläge des BR wurden nicht berücksichtigt“) nur jene Fälle berücksichtigt, in denen der Betriebsrat überhaupt eigene Vorschläge gemacht hat.

**Tab. 5: Einflussfaktoren der Teilhabe bei der betrieblichen Restrukturierung**

	Mittelwert oder Anteil	Wertebereich
Projekt: Abbau Hierarchieebenen	6,8%*	0 oder 1
Projekt: Einführung Gruppenarbeit	5,6%*	0 oder 1
Projekt: Einführung Vergabe von Aufgaben nach außen	7,0%*	0 oder 1
Projekt: Verlagerung ins Ausland	5,7%*	0 oder 1
Projekt: Einführung von Leiharbeit	6,0%*	0 oder 1
Organisationsgrad BR	62,3%	0 bis 100%
Land: Ostdeutschland	15,4%	0 oder 1
Tariffindung	76,7%	0 oder 1
distanzierter BR	10,4%	0 oder 1
konfliktbereiter BR	68,6%	0 oder 1
hohe Restrukturierungsintensität	35,9%	0 oder 1
Personalabbau	55,6%	0 oder 1
BR Mitglied im Aufsichtsrat	25,9%	0 oder 1
Management nicht vor Ort	30,5%	0 oder 1
Sonstige Dienstleistungen (Referenz)	24,4%	0 oder 1
Grundstoffe/Produktionsgüter	11,1%	0 oder 1
Investitions- und Gebrauchsgüter	14,5%	0 oder 1
Verbrauchsgüter	10,4%	0 oder 1
Bau	6,1%	0 oder 1
Handel	11,7%	0 oder 1
Verkehr und Nachrichten	5,4%	0 oder 1
Kredit und Versicherungen	10,5%	0 oder 1
sonstige Branchen	5,9%	0 oder 1
Beschäftigtenzahl 100-499 (Referenz)	35,5%	0 oder 1
1.000-35.000 Beschäftigte	17,6%	0 oder 1
500-999 Beschäftigte	14,1%	0 oder 1
1-99 Beschäftigte	32,9%	0 oder 1
<b>Abhängige Variablen:</b>		
BR nicht informiert	23,3%	0 oder 1
Vorschläge nicht berücksichtigt	16,6%	0 oder 1

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

\* Anteile im Maßnahmendatensatz entsprechen wegen der vorgenommenen Datenbanksteuerung nicht der Verteilung in der Betriebsstichprobe.

### Ergebnisse

Im ersten Schätzmodell (Informationsdimension) tragen alle mit den beiden Rationalisierungsansätzen „operative Dezentralisierung“ und „strategisches Grenzmanagement“ assoziierten Restrukturierungsformen die auf Basis der bivariaten Analyse erwarteten Vorzeichen (Tabelle 6) und sind (mit Ausnahme des Abbaus von Hierarchieebenen) signifikant. So ist die Einführung von Gruppenarbeit negativ mit der Informationsverweigerung assoziiert (signifikant auf dem 0,1 Prozent-Niveau), während die Vergabe von Aufgaben nach außen (0,1 Prozent-Niveau), Verlagerung ins Ausland (1 Prozent-Niveau) und der Einführung von Leiharbeit (0,1 Prozent-Niveau) einen posi-

tiven Zusammenhang mit der Informationsverweigerung aufweisen. Hierbei muss allerdings offen bleiben, zu welchen Teilen der signifikant negative Effekt im Bereich der Einführung von Gruppenarbeit auf ein besonderes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zurückzuführen ist, d.h. die Schätzung lediglich den erfolgreichen Gesetzesvollzug des § 87 I 13 BetrVG bestätigt, welcher erstmals im Zuge der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 ins Gesetz aufgenommen wurde.

**Tab. 6: Binär logistische Regressionen**

	AV: BR nicht informiert	AV: Vorschläge BR nicht berücksichtigt
	Koeffizient	Koeffizient
Projekt: Abbau Hierarchieebenen	-,136	-,540*
Projekt: Einführung Gruppenarbeit	-,695***	-1,075***
Projekt: Vergabe von Aufgaben nach außen	,593***	,335
Projekt: Verlagerung ins Ausland	,383**	1,004***
Projekt: Einführung Leiharbeit	,471***	,563*
Organisationsgrad BR	,001	,000
Land: Ostdeutschland	-,235*	-,124
Tarifbindung	-,295***	-,070
distanzierter BR	,109	-,258
konfliktbereiter BR	,222**	,398**
hohe Restrukturierungsintensität	,291***	,414***
Personalabbau	,152*	,751***
BR Mitglied im Aufsichtsrat	-,560***	-,291*
Management nicht vor Ort	,017	-,133
<i>Sonstige Dienstleistungen (Referenz)</i>		
Grundstoffe/Produktionsgüter	-,349**	-,577**
Investitions- und Gebrauchsgüter	-,151	,156
Verbrauchsgüter	-,094	,182
Bau	-,032	-,447
Handel	,055	-,073
Verkehr und Nachrichten	-,257	-,086
Kredit und Versicherungen	-,294*	-,337
sonstige Branchen	-,255	-,818**
<i>Beschäftigtenzahl 100-499 (Referenz)</i>		
1.000-35.000 Beschäftigte	-,383**	-,498**
500-999 Beschäftigte	-,274*	,065
1-99 Beschäftigte	,171*	,301*
Konstante	-1,118***	-2,254***
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,072	0,121
gültige Fälle	4817	2832
-2Log Likelihood	5031,501	2356,671
Model Chi-Square	237,894	211,339
gültige Fälle	4817	2832

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

\*/\*\*/\*\* Statistische Signifikanz auf dem 5/1/0,1-Prozent-Niveau

Eine Reihe von Betriebsstrukturvariablen sowie Charakteristika des Systems der industriellen Beziehungen sind signifikant und tragen die erwarteten Vorzeichen. So verringert sich die Wahrscheinlichkeit defizitären Informationsverhaltens seitens des Managements wenn eine Tarifbindung vorliegt (0,1 Prozent-Niveau) und wenn ein BR-Vertreter Mitglied im Aufsichtsrat ist (0,1 Prozent-Niveau). Offensichtlich verschafft ihr Agent im Aufsichtsrat dem Betriebsrat als Gremium einen solchen Informationsvorsprung, dass es sich für das Management (sofern von diesem überhaupt gewünscht) als wenig Erfolg versprechende Strategie erweist, weitere Informationen zurückzuhalten. Im ersten Schätzmodell bestätigen sich darüber hinaus die erwarteten Betriebsgrößeneffekte. Gegenüber der Referenzkategorie (100-499 Beschäftigte) werden Betriebsräte in Betrieben, in denen kein Rechtsanspruch auf Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses besteht (5-99 Beschäftigte), deutlich schlechter informiert (signifikant auf dem 5 Prozent-Niveau), während das Informationsverhalten des Managements in den beiden verbleibenden Betriebsgrößeklassen (500-999 Beschäftigte, signifikant auf dem 5 Prozent-Niveau; 1.000 bis 35.000 Beschäftigte, auf dem 1 Prozent-Niveau) mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit als defizitär wahrgenommen wird.

Im ersten Modell ist die Lage des Betriebs in Ostdeutschland negativ mit defizitärem Informationsverhalten assoziiert (signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau) und ist im zweiten Modell nicht signifikant. Wie erwartet, steht eine hohe Restrukturierungsintensität mit defizitärem Informationsverhalten in Verbindung (Irrtumswahrscheinlichkeit bei 0,1 Prozent). Im Bereich der Akzeptanz der Vorschläge des Betriebsrates (zweites Modell) findet sich ein ähnlicher Effekt. Es drängt sich der Eindruck auf, dass sich im Falle überschlagender Restrukturierungsaktivitäten Spielräume für Partizipation schließen. Ob dies an einer Überforderung bzw. Arbeitsüberlastung beider Akteure (Management und Betriebsrat) liegt oder Ausdruck einer Managementstrategie ist, die eskalierende Restrukturierung bewusst als Gegenkonzept zu einer partizipationsintensiven inkrementellen Entwicklung des Betriebs versteht, kann mit den vorliegenden Daten nicht geklärt werden.

Aus dem Bereich der akteursrelevanten Variablen erweist sich lediglich die Variable „konfliktbereiter BR“ als signifikant (1 Prozent-Niveau) und positiv mit dem defizitären Informationsverhalten assoziiert. Die Variable „distanzierter BR“ trägt zwar das erwartete Vorzeichen, ist aber nicht signifikant, ebenso wie die Frage, ob vor Ort überhaupt eine handlungsfähige Ebene des Managements präsent ist. Es mag erstaunen, dass das Fehlen eines entscheidungsfähigen Partners auf Betriebsebene nicht mit Informationsdefiziten in Verbindung steht, schließlich würde aus Sicht der Betriebsrates der Zwang, relevante Informationen aus der Hand einer übergeordneten Managementebene zu erhalten, mit einer Verlängerung der Informationskette einhergehen. Wir vermuten, dass sich im vorliegenden Fall der Effekt der fehlenden Nähe des korrespondierenden Partners deshalb nicht durchsetzt, weil im Gegensatz zum Alltagsgeschäft der Betriebsratsarbeit die konkrete Situation der Durchführung einer Restrukturierung eine besondere Sensibilisierung für die korrespondierende Managementebene mit sich bringt. In einer solch betriebspolitisch aufgeladenen Situation spielt es dann eine untergeordnete Rolle ob das verantwortliche Management im eigenen Betrieb oder auf Unternehmens/Konzernebene angesiedelt ist.

Die Variable „Personalabbau“ ist positiv mit Informationsdefiziten verknüpft (5 Prozent Irrtumswahrscheinlichkeit) während der „Organisationsgrad des Betriebsrats“ nicht signifikant ist. Der nicht signifikante Effekt der gewerkschaftlichen Einbindung des Betriebsrates ist umso erstaunlicher, als der Koeffizient das der eingangs formulierte Erwartung entgegen gesetzte Vorzeichen trägt. Wir interpretieren dies als ein Indiz für die Abgrenzung getrennter „Arenen“ (Müller-Jentsch 1982: 427) innerhalb des dualen Systems der Industriellen Beziehungen. Zwar sind Gewerkschaften für die Betriebsräte als Berater und Unterstützer in Krisensituationen von großer Bedeutung, bis hin zur systematischen Beeinflussung des Managementverhaltens reicht ihr Einfluss aber in der Regel nicht aus.

Unter den Branchendummies finden sich signifikante Werte für die Bereiche Grundstoffe/Produktionsgüter (1 Prozent-Niveau) und Kredit/Versicherungen (5 Prozent). In beiden Branchen erwiesen sich die Defizite im Informationsverhalten des Managements weniger ausgeprägt als in der Referenzkategorie (sonstige Dienstleistungen).

Im zweiten Schätzmodell (AV: Vorschläge des Betriebsrates wurden nicht berücksichtigt) erweisen sich beide mit der operativen Dezentralisierung assoziierten Restrukturierungsformen als hoch signifikant (5 Prozent bzw. 0,1 Prozent-Niveau) und tragen das erwartete negative Vorzeichen, d.h. Fälle von Nichtberücksichtigung der Betriebsratsvorschläge gehen seltener mit dem Abbau von Hierarchieebenen und der Einführung von Gruppenarbeit einher. Während die Koeffizienten der mit dem strategischen Grenzmanagement assoziierten Restrukturierungsformen das erwartete positive Vorzeichen tragen, erweisen sich lediglich die Verlagerung ins Ausland (0,1 Prozent-Niveau) und die Einführung von Leiharbeit (5 Prozent) als signifikant. Wie schon im ersten Modell finden sich signifikante Effekte für die Konfliktbereitschaft des Betriebsrates (1 Prozent Irrtumswahrscheinlichkeit) und hohe Restrukturierungsintensität (beide positiv). Darüber hinaus weist nun auch die Variable „Personalabbau“ eine positive und signifikante (0,1 Prozent-Niveau) Assoziation auf. Wie schon im vorangegangenen Modell erweist sich bei der Analyse der Zurückweisung der Vorschläge des Betriebsrates der Einfluss von Betriebsratsmitgliedern im Aufsichtsrat als partizipationsfördernd.

Die Betriebsgrößenkategorien bringen eine kleine Überraschung zu Tage. Während gegenüber der Referenzkategorie (100-499 Beschäftigte) Betriebsräte in Kleinbetrieben ohne Wirtschaftsausschuss (5-99 Beschäftigte) wie erwartet häufiger auf taube Ohren des Managements stoßen und Fälle der Nichtberücksichtigung in der größten Kategorie (1.000 bis 35.000 Beschäftigte) seltener vorkommen, erweist sich der Koeffizient in der mittleren Kategorie (400 bis 999 Beschäftigte) als nicht signifikant und trägt auch nicht das erwartete negative Vorzeichen. Es überrascht zudem der nicht signifikante Effekt der Bindung an einen Tarifvertrag. Während dieser Zusammenhang im Falle des Informationsverhaltens des Managements noch recht ausgeprägt war, findet sich in der Dimension der Beteiligung (Vorschläge nicht berücksichtigt) keine entsprechender Effekt. Wir interpretieren diesen Unterschied dahingehend, dass Tarifbindung eine Tendenz zu formeller Korrektheit im Sinne der Einhaltung allgemeiner Spiel- und Verhaltensregeln seitens des Managements indiziert, wie z.B. der

rechtzeitigen Bereitstellung notwendiger Informationen, nicht aber notwendig ein darüber hinaus gehendes Maß betriebspolitischer Kooperationsbereitschaft.

Insgesamt liegt der Erklärungsbeitrag beider Schätzmodelle mit 7% (Informationsverhalten) bzw. 12% (Berücksichtigung der Vorschläge) der aufgeklärten Varianz im unteren Bereich jener Werte, die Schätzmodelle im Bereich der Betriebsräteforschung für gewöhnlich erzielen.<sup>11</sup>

## 6. Fazit

Die vorstehende Analyse hat gezeigt, dass unterschiedliche Rationalisierungsansätze durchaus verschiedene Auswirkungen auf die Partizipationstiefe und -intensität der betrieblichen Interessenvertretungen haben. So konnte belegt werden, dass Betriebsräte bei der Einführung der mit operativer Dezentralisierung assoziierten Restrukturierungsformen deutlich häufiger im Vorfeld informiert wurden als bei der Einführung jener Projekte, die mit dem Einfluss des strategischen Grenzmanagements in Verbindung gebracht wurden. Dieser Effekt setzt sich bei der Beteiligung fort. Während die betrieblichen Interessenvertreter bei der operativen Dezentralisierung vergleichsweise häufig aktiv gestaltend in den Restrukturierungsprozess eingreifen, erweist sich diese Aktivität bei Rationalisierung unter dem Zeichen des strategischen Grenzmanagements als gedämpft. Auch mit Blick auf den Erfolg der eigenen Gestaltungsvorschläge schlägt diese Tendenz durch: bei der operativen Dezentralisierung treffen die Vorschläge des Betriebsrats vergleichsweise häufig auf positive Resonanz, bei der Verlagerung ins Ausland sowie der Einführung von Leiharbeit beißen die Interessenvertreter eher auf Granit. Immerhin scheinen Betriebsräte nicht zu versuchen, so deutet zumindest die bivariate Analyse an, ihre vergleichsweise ungünstigere Gestaltungsposition im Bereich des strategischen Grenzmanagements durch eine erhöhte Konzessionsbereitschaft zu kompensieren. Da sich die genaue Struktur der Tauschgeschäfte nicht abbilden lässt, muss dieser Punkt allerdings offen bleiben.

Würde man nun Rationalisierung weiterhin als kontinuierlichen, „auf objektive ökonomisch-technische Gesetzmäßigkeiten gestützten Prozess der Perfektionierung fertigungstechnischer Zeitökonomie“ (Deutschmann 1997: 57) begreifen, so müssten die präsentierten Befunde nicht weiter beunruhigen. Zwar wären unterschiedliche Spielarten von Rationalisierung unterschiedlich partizipationsintensiv, als nebeneinander stehende Logiken eines sich gleichförmig fortentwickelnden Prozesses wäre die Ablösung oder Überformung der einen durch die andere nicht zu erwarten. Eine Vielzahl von Studien (Deutschmann 1997; Dörre 2002; Ruigrok/van Tulder 1995; Boyer/Freyssenet 2000) verweist nun darauf, dass eine solche Kontinuitätsannahme als äußerst heroisch anzusehen wäre. Zwar erlauben die hier präsentierten Daten keine Aussagen über die Verbreitung bestimmter Restrukturierungsformen im Zeitverlauf,

---

<sup>11</sup> Annahmen über die Gründe für die Höhe des  $R^2$  begeben sich notwendigerweise in das Reich der Spekulation. Es erscheint uns allerdings plausibel zu sein, den vergleichsweise geringen Erklärungsanteil insbesondere des ersten Schätzmodells auf die große Bedeutung der persönlichen Interaktion zwischen Management und Betriebsrat zurückzuführen. Gerade im Bereich des Informationsverhaltens des Managements dürfte der besondere Vertrauensverhältnis zwischen den handelnden Personen, welches sich im Rahmen einer Betriebsrätebefragung nur eingeschränkt erheben lässt, von besonderer Bedeutung sein.



jedoch scheint zumindest der wissenschaftliche und öffentliche Diskurs mehr als eindeutig zu sein. Operative Dezentralisierung beherrschte die Rationalisierungsdiskussion der 1990er Jahre, wurde aber im Kontext der Debatte um die Globalisierung zunehmend an den Rand gedrängt. Nun belegen die hier präsentierten Befunde, dass selbst noch Restrukturierung im Zeichen der Verflüssigung der Betriebsgrenzen beachtliche Aktivitäten im Bereich der repräsentativen Teilhabe auslöst; ansteigende Aktivitäten des Co-Managements sind hier allerdings wohl nicht mehr zu erwarten. An dieser Stelle decken sich die präsentierten Ergebnisse mit jenen Rehders, die die „Dekade des Co-Managements“ ihrem Ende entgegengehen sieht (Rehder 2006: 240). Während nun Rehder die Gründe für diese Entwicklung in der Erschöpfung output-orientierter Legitimität bei weiterhin fortbestehendem Arbeitsplatzrisiko seitens der zu vertretenden Beschäftigten sieht, lokalisieren wir die Schwäche des Co-Managements in einer verschobenen Gewichtung bei den Rationalisierungsorientierungen und -prioritäten auf Seiten des Managements.

Die hier präsentierten Daten deuten an, dass mit einer auf die Perforation der Betriebsgrenzen zielenden Rationalisierungsstrategie des Managements nicht allein eine Zunahme der eigenen Handlungsoptionen verbunden ist, sondern offensichtlich auch eine Verringerung der Notwendigkeit zur Berücksichtigung anderer betrieblicher Interessen – am prominentesten jener, die durch den Betriebsrat repräsentiert werden. Wie unsere multivariate Analyse, und insbesondere die schwachen bzw. nicht signifikanten Effekte für Tarifbindung und den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte, weiterhin andeuten, sind die durch die Betriebsräte selbst mobilisierbaren Kräfte zu schwach oder zu weit von der betrieblichen Auseinandersetzung entfernt, als dass sie in der Lage wären, quasi von außen eine Beteiligung des Betriebsrates wirksam durchzusetzen.

## Literatur

- Altmann, N./Sauer, D. (Hg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie: sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt, M./New York.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven im Büro. Frankfurt/New York.
- Boltanski, L./Thévenot, L. (2006). On Justification. Economies of Worth. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Boyer, R./Freyssenet, M. (2000): A New Approach of Productive Models. The World that Changed the Machine. In: Industrielle Beziehungen, 4: 385-412.
- Cattero, Bruno (1999): Beteiligung, Partizipation, Mitbestimmung – das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft und der babylonische Turm europäischer Arbeitsbeziehungen. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 20: 262-282.
- Chazel, F./Favereau, O./Friedberg, E. (1994): Symposium sur Le Pouvoir et la Règle. In: Sociologie du Travail, 36: 85-111.
- Chesnais, F. (1997): La mondialisation du capital. Paris, Syros.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. (1. Aufl. 1977). Frankfurt/Main.
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt, 47: 55-70.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hg.): *Strategie und Strukturierung*. Wiesbaden: 191-233.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München und Mering.
- Friedberg, E. (1993): *Le pouvoir et la règle*. Paris.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/ New York.
- Froud, J./Haslam, C./Johal, S./Williams, K. (2000): Shareholder Value and Financialization: Consultancy Promises, Management moves. In: *Economy and Society*, 29: 80-110.
- Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen. München und Mering.
- Gomez, P.-Y. (1996): *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris.
- Gomez, P.-Y. (1996): Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionaliste. In: *Revue d'Economie Industrielle*, 75: 113-131.
- Hendrix, U./Abendroth, C./Wachtler, G. (2003): Outsourcing und Beschäftigung. Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit. München und Mering.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24: 422-435.
- Kädler, J. (2003): Globalisierung und Finanzialisierung. Zur Entstehung eines neuen Begründungskontexts für ökonomisches Handeln. In: Dörre, K./Röttger, B. (Hg.): *Das neue Marktregime*. Hamburg: 227-249.
- Kädler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg.
- Kern, H./Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering.
- Kotthoff, H. (2005): „Call me Barney“. In: M. Faust/Funder, M./ Moldaschl, M. (Hg.): *Die „Organisation“ der Arbeit*. München und Mering: 73-107.
- Lordon, F. (2000): La „création de valeur“ comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la „valeur actionariale“. In: *L'année de la régulation*, 4: 117-168.
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite? In: *WSI-Mitteilungen*, 57: 246-254.
- Minssen, H. (Hg.) (2000): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Auflage. Frankfurt/New York.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24*: 408-432.
- Rehder, B. (2006): Legitimationsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 35: 227-242.
- Ruigrok, W./van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*. London/New York.
- Sauer, D./Döhl, V. (1994): Arbeit in der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: *Soziale Welt*, 45:197-215.
- Sauer, D./Döhl, V./Deiß, M./Bieber, D./Altmann, N. (2001): Restrukturierung industrieller Produktion – unternehmensübergreifende Rationalisierung und ihre Folgen für die Arbeit. In: Lutz, B. (Hg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*. Berlin: 183-210.
- Schuh, G. (2006): *Change Management-Prozesse strategie-konform gestalten*. Berlin/Heidelberg/New York.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/M.
- Wassermann, W. (2002): *Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*. Münster.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28: 291-301.