

## Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Guppenarbeit

Weitbrecht, Hansjörg; Mehrwald, Sylvana; Motzkau, Heidrun

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weitbrecht, H., Mehrwald, S., & Motzkau, H. (2002). Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Guppenarbeit. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(1), 55-78. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344494>

### 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.

Hansjörg Weitbrecht, Sylvana Mehrwald, Heidrun Motzkau\*

## **Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit\*\***

*Der Beitrag befasst sich mit der Einführung von Gruppenarbeit. Einführung wird definiert als Prozess der Aushandlung zwischen den Akteuren in einem Betrieb – d.h. betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte, Betriebsrat und Prozessverantwortliche –, die gemeinsam eine neue organisatorische Wirklichkeit konstruieren. Dieser Prozess ist Gegenstand der Untersuchung, welche Verfahrenskriterien der Fairness aus der amerikanischen justice-in-organizations-Forschung übernimmt und erstmals auf organisationale Veränderungsprozesse im Kontext der deutschen industriellen Beziehungen anwendet. Es wird untersucht, welche Auswirkungen eine Erfüllung dieser Fairness-Kriterien auf das Ergebnis des Prozesses hat. Bezug genommen wird dabei insbesondere auf die Rolle des Betriebsrats als Akteur in diesem Prozess und als kommunikativer Moderator. Die Untersuchung erfolgte in 21 Betrieben der Metallbranche mit 836 Befragten.*

### **The works council as a resource in the introduction of group work**

*This article is concerned with the introduction of group work. Introduction is defined as the process of negotiating between different actors in a company, i.e. affected employees and managers, the works council and the manager in charge of the change process, who commonly construct a new organisational reality. This process is the focus of a research project which uses criteria of procedural justice from the American justice-in-organisations research and for the first time introduces it to organisational change processes and in the context of German industrial relations. We investigate effects of the fulfilment of these criteria on the outcome of the introduction process. Special attention is given to the role of the works council as an actor in this process, particularly as a communicative moderator. The project was conducted in 21 companies in the metal industry and with 836 interviewees.*

### **The works council as a resource in the process of group work introduction**

~~*This article is concerned with the introduction of group work. Introduction is defined as the process of negotiating between different actors in a company, i.e. affected employees and managers, the works council and the responsible manager in charge of the change process, who commonly construct a new organisational reality. This process is the focus of a research project which uses criteria of procedural justice from the American justice-in-organisations research and for the first time introduces it to organisational change processes and in the context of German industrial relations. We will investigate effects of the fulfilment of these criteria on the outcome of the introduction process. Special attention is given to the role of the works council as actor in this process, particularly as communicative moderator. The project was conducted in 21 companies in the metal industry and with 836 interviewees.*~~

- 
- \* Hansjörg Weitbrecht, Jg. 1938, Prof. Dr., Honorarprofessor am Institut für Soziologie, Universität Heidelberg, Sandgasse 9, 69117 Heidelberg, e-mail: [weitbrecht@uni-hd.de](mailto:weitbrecht@uni-hd.de)  
Sylvana Mehrwald, Jg. 1972, M.A. Industrie- und Betriebssoziologin, Doktorandin am Institut für Soziologie, Universität Heidelberg, e-mail: [sylvana.mehrwald@urz.uni-heidelberg.de](mailto:sylvana.mehrwald@urz.uni-heidelberg.de)  
Heidrun Motzkau, Jg. 1968, M.A. Soziologin, Doktorandin am Institut für Psychosomatik, Universität Heidelberg, e-mail: [heidrun\\_motzkau@yahoo.de](mailto:heidrun_motzkau@yahoo.de)
- \*\* Artikel eingegangen: 22.6.2001  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.12.2001.

## 1. Einleitung

Dezentralisierungsprozesse, wie die Einführung von Gruppenarbeit, stellen Betriebe vor eine besondere Herausforderung. Zunächst durch die Entscheidung für ein arbeitspolitisches Leitbild, dann für den Weg zu seiner erfolgreichen Umsetzung. Ob es sich immer um eine bewusste Entscheidung für oder gegen ein arbeitspolitisches Leitbild handelt (z.B. eher strukturkonservative oder eher strukturinnovative Gruppenarbeit), ist nicht sicher. Auch werden ursprünglich angestrebte Ziele nicht immer oder nur teilweise umgesetzt, weil beim Thema Gruppenarbeit Erwartungen aller Beteiligten und Betroffenen berührt werden. Gruppenarbeit wird nicht problemlos implementiert, sondern „eingeführt“.

Diesen Einführungsprozess machte ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziertes Kooperationsprojekt der Humboldt-Universität Berlin und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, mit dem Titel „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“, zum Gegenstand ihrer Untersuchung (Weitbrecht et al. 2001).

Die soziale Produktion und Reproduktion organisationaler Strukturen sind nicht „auf subjektiv rationale Zielsetzungen einzelner Akteure zurückführbar“, sondern entstehen in interaktiven Prozessen. Es entstehen, etablieren und verändern sich Kooperationsformen und damit organisatorische Beziehungsgefüge in dem Maße wie Umwertungen sozialer Kompetenz vorgenommen werden und Zielvorstellungen umformuliert werden (Schienstock et al. 1991: 79f.). Den Großteil der Verhandlungen in Organisationen stellen implizite Verhandlungen im Organisationsalltag dar, denen keine besonderen taktischen oder strategischen Überlegungen zugrunde liegen (Sandner/Meyer 1994: 194). Akteure können in der Alltagswelt nicht existieren, ohne unaufhörlich mit anderen zu verhandeln und sich zu verständigen (Berger/Luckmann 1995: 26). Verhandlungen finden nicht nur zwischen den Kollektivakteuren statt, sondern auch implizit im beständigen Vollzug der Arbeitsprozesse in Organisationen. Es werden organisationale Wirklichkeiten produziert und reproduziert, ausgehend von den je spezifischen sozialen Positionen, denen Regeln und Ressourcen zur Verfügung stehen (Giddens 1997: 240ff.).

Für die verschiedenen Akteure in einem Betrieb, die ihre eigenen organisationalen Vorstellungen haben und dies kommunikativ zum Ausdruck bringen, heißt dies, dass kommunikative Anschlussfähigkeit über Aushandlungsprozesse erreicht werden muss. Insbesondere in Veränderungsprozessen, in denen Handlungsgrundlagen und Selbstverständlichkeiten ungültig werden, wird dieser Aspekt für die Organisation lebensnotwendig. Über das Aushandeln einer Kommunikationsform, die wenigstens das Gefühl hervorruft, akteursübergreifend gemeinsame Vorstellungen zur Veränderung zu haben, können Kommunikationsblockaden und bisher gültige Sinnwelten durchbrochen werden. Wenn die Vorstellungen der Gründe und Ziele der Veränderung und die Art und Weise der Umsetzung zwischen den Akteuren verhandelt werden, erhalten sie kommunikative Anschlussfähigkeit, ermöglichen Kommunikation von Sinn (Giddens 1997: 81f.).

Diese theoretische Perspektive legte es nahe, im Forschungsdesign den *Prozess der Veränderung* zu thematisieren und alle beteiligten Akteure zu erfassen. Dieser Prozess konnte in unserem Projekt freilich nur durch eine *ex post* Analyse rekonstruiert werden.

Die befragten Akteure waren (a) die betroffenen Mitarbeiter, (b) die unteren Führungskräfte, (c) die beteiligten Betriebsräte und (d) die für die Umstrukturierung Verantwortlichen. Auf der Basis dieser Befragten lassen sich verschiedene Analyseebenen definieren. Eine Variable lässt sich aus der Sicht aller Befragten (*individuelle Ebene*) analysieren oder nach *Akteuren* in den einzelnen Betrieben, z.B. im Unterschied zu anderen Akteuren in diesem Betrieb oder nach den *Akteursgruppen* über alle Betriebe hinweg (z.B. alle befragten Betriebsräte). Darüber hinaus kann ein einzelner Betrieb betrachtet werden, für den sich ein Betriebswert ermitteln lässt, der sich aus den jeweiligen Mittelwerten der Akteure eines Betriebs zusammensetzt<sup>1</sup>. Damit ist als weitere Analyseebene die betriebliche Ebene möglich (z.B. Betriebe mit einer von den Akteuren wahrgenommenen starken oder schwachen Interessenvertretung).

Aus dem theoretischen Ansatz ergibt sich die zentrale Annahme der Untersuchung, dass der Erfolg der Etablierung von Gruppenarbeit maßgeblich von der Beteiligung aller Akteure im Prozess der Einführung in einem Betrieb abhängt (*Hypothese 1*). „Einführung“ heißt dann, dass ein Prozess des Lernens ausgelöst wird, um in der neuen organisationalen Wirklichkeit eine neue Selbstverständlichkeit im Sinne einer alltäglichen Handlungsgrundlage aufzubauen. Die Akteure haben eine Lernphase zu durchlaufen. Sie treten in Aushandlung mit den anderen Akteuren und definieren und gestalten die für sie relevante neue Wirklichkeit und deren Bedingungen. Ein Indikator für solche Aushandlungsprozesse kann ein gemeinsames Verständnis des Prozesses der Einführung von Gruppenarbeit sein, d.h. die Akteure eines Betriebes tauschen

---

<sup>1</sup> Ein so definierter Betriebswert lässt zwar unberücksichtigt, dass die Akteure mit unterschiedlicher Handlungsmacht ausgestattet sind bzw. unterschiedlich stark in einem Betrieb vertreten sind. Eine Gewichtung durch die gegebenen Fallzahlen erschien für unsere Analyse jedoch nicht sinnvoll.

sich über Probleme, Lösungen und Neukonstruktionen aus, um sich neu aufeinander abzustimmen. Wir erwarten also auch, dass sie dadurch in ihrem Betrieb einen höheren Grad an gemeinsamer Wahrnehmung der Veränderung haben und dies den Erfolg des Veränderungsprozesses beeinflusst (*Hypothese 2*).

Dem Betriebsrat kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Individuelle Partizipationsangebote wie die Einführung von Gruppenarbeit werden in industriesoziologischen Debatten zwiespältig aufgenommen. Einerseits besteht die Befürchtung, dass dieses „Human Resource Management“ letztlich zur Erosion der bestehenden betrieblichen Institution der Mitbestimmung führt (z.B. Schumann 1997; Bahn Müller 1996). Andererseits wird hierin ein „institutioneller Zugewinn“ (Müller-Jentsch/Seitz 1997) gesehen, da sich auf betrieblicher Ebene die individuelle und repräsentative Form der Mitbestimmung gegenseitig stützen (Fischer 1996). Insbesondere die Einführung der Gruppenarbeit gilt als neue und beständig zu pflegende Aufgabe des Betriebsrates (Kotthoff 1998: 80ff.). Im Gegensatz dazu merkt Bahn Müller (1996: 28) an, dass das Management Reorganisationen auch ohne Konsens- und Beteiligungsstrategien durchsetzen könnte. Mit unserer Untersuchung lassen sich verschiedene Aspekte der Rolle des Betriebsrates im Prozess der Einführung der Gruppenarbeit nachzeichnen. Unsere Annahme lautet, dass bei einem etablierten Betriebsrat eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit nur möglich ist, wenn dieser eine aktive Rolle im Prozess der Einführung übernimmt in seiner Kommunikationsfunktion zwischen den anderen Akteuren (*Hypothese 3*).

Mit Hilfe des skizzierten Bezugsrahmens wollen wir

- den Erfolg eines Einführungsprozesses bestimmen. Wir sehen diesen weniger in den *hard facts*, als im Grad der Autonomie der neuen Arbeitsgruppe aus der Sicht der Befragten, also im perzipierten Ergebnis des Prozesses. Auch die EPOC-Gruppe sieht die entscheidende intervenierende Variable (EPOC 1997: 51ff.) (Abschn. 2);
- die Einschätzung der Beteiligung im Prozess der Einführung der Gruppenarbeit durch die Befragten in seinen wichtigsten Dimensionen darlegen, d.h. in den Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit aus der amerikanischen *justice-in-organizations*-Forschung. Hierüber soll gezeigt werden, dass der Prozess der Einführung der Gruppenarbeit einen Einfluss auf das Ergebnis, gemessen am Grad der Autonomie, hat (*Hypothese 1*). Zweitens wird der Prozess der Einführung als Aushandlungsprozess der Akteure eines Betriebes verstanden, in dem sich die Wahrnehmungen einander annähern, und daher soll geprüft werden, dass der Grad der gemeinsamen Wahrnehmung in einem Betrieb ebenso einen Einfluss auf das Ergebnis hat (*Hypothese 2*) (Abschn. 3);
- schließlich die Rolle des Betriebsrates in seinen Aktivitäten im Prozess der Einführung nachvollziehen. Wir wollen zeigen, dass die Aktivitäten des Betriebsrates den Prozess der Einführung der Gruppenarbeit, wie auch das Ergebnis positiv beeinflusst (*Hypothese 3*) (Abschn. 4).

Untersucht wurden Unternehmen der Metallbranche, die tatsächlich Gruppenarbeit eingeführt haben. Da eine echte Zufallsauswahl der Betriebe wegen der hohen

Verweigerungsquote nicht möglich ist, wurde von vornherein auf ein kontrolliertes Zufallsauswahlverfahren verzichtet. Angestrebt wurde, mindestens 20 bundesdeutsche Betriebe zur Teilnahme an der Befragung zu gewinnen. In diesen Betrieben sollten dann Vollerhebungen aller in den reorganisierten Abteilungen mit dezentraler Arbeit tätigen Personen durchgeführt werden, d.h. mit den betroffenen Mitarbeitern und unteren Führungskräften, den Betriebsräten und Prozessverantwortlichen. Um diese Betriebe zur Kooperation zu gewinnen, haben wir ein Akquiseverfahren in vier Schritten gewählt. Zuerst wurden Kriterien festgelegt, denen die Betriebe entsprechen mussten (*Kriterienwahl*). Da diese Auswahlkriterien auf theoretisch-analytischem Weg zu bestimmen waren, hat sich die Projektgruppe im zweiten Schritt für ein Verfahren entschieden, durch das aus einer zunächst unbekanntem Zahl von potentiellen Befragungsbetrieben jene Betriebe selektiert wurden, die den aufgestellten Auswahlkriterien auch faktisch entsprachen (*Selektion*). Die Klärung dieser Fragen mündete im dritten Schritt in die Konstruktion einer standardisierten *Screeningbefragung*. Der Einsatz der Screeningbefragung brachte eine Liste von potentiellen Befragungsbetrieben hervor, die im vierten Schritt telefonisch kontaktiert und zur Kooperation überzeugt wurden. Im Ergebnis wurden 21 Betriebe akquiriert, in denen 836 Interviews realisiert werden konnten<sup>2</sup>. Diese Befragten, die retrospektiv Auskunft über den Prozess der Einführung gaben, sind die Basis für alle nachfolgenden Auswertungen. Alle dargestellten Daten stellen deshalb Meinungsdaten dar; die betrieblichen *hard facts*, z.B. Krankenstand und Produktivität, werden nicht untersucht.

## 2. Autonomie der Gruppenarbeit als Indikator für den Erfolg des Einführungsprozesses

Eine Reorganisation mit dem Ziel einer Dezentralisierung sollte gemessen werden an dem Grad, in dem dieses Ziel erreicht wird. Bei der Gruppenarbeit ist dies der Grad der Autonomie der Gruppe in Entscheidungen, vor allem auch, weil alle anderen Effekte, z.B. Kostenreduzierung, Produktionszeiten, Qualitätsverbesserungen und Produktionssteigerungen, damit zusammen hängen (EPOC 1997: 123). Wir betrachten deshalb den Grad der Autonomie aus Sicht der Befragten als abhängige Variable in unserer Hypothesen. Der *Autonomiegrad* misst also den subjektiv eingeschätzten Grad der Autonomie in der neu etablierten Arbeitsgruppe in dem untersuchten Veränderungsprozess.

In Ermangelung eines etablierten Diagnoseinstruments wurde für die Messung des Autonomiegrades einer Gruppe eine Skala entwickelt, die sowohl in der Selbstwahrnehmung durch die Gruppenmitglieder als auch in der Fremdwahrnehmung durch andere eingesetzt werden kann. Basis für dieses Selbst- und Fremdeinschät-

---

<sup>2</sup> Die 836 realisierten Interviews verteilen sich wie folgt: 685 Mitarbeiter, 71 untere Führungskräfte, 36 Betriebsräte und 42 Prozessverantwortliche.

zungsinstrument stellen folgende Items dar mit einer je vierstufigen Antwortskala<sup>3</sup> zur Entscheidung der Gruppe über:

- die personelle Zusammensetzung der Gruppe
- die Häufigkeit der Gruppentreffen
- die Inhalte der Gruppentreffen
- die Arbeitszeitregelung der Gruppenmitglieder
- die Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppenmitglieder
- die Verteilung der Aufgaben in der Gruppe und
- die Festlegung der Produktionsmenge in der Gruppe.

Mit einer Reliabilitätsanalyse wurde anhand der Aussagen aller Befragten überprüft, ob und mit welcher Güte die entwickelten Items in ihrer Gesamtheit einen Test des Autonomiegrads darstellen. Die Itemkennwerte (Alpha, zwischen 0 und 1) geben Aufschluss darüber, wie brauchbar das betreffende Item für den Gesamttest ist. Entsprechend ist der Reliabilitätskoeffizient (Gesamtalpha) ein Maß der Beurteilung des Gesamttests, d.h. inwiefern durch diese Kombination der Items insgesamt Autonomie gemessen werden kann. Im Ergebnis zeigt sich, dass mit einem Reliabilitätskoeffizienten von .87 in der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter und einem Koeffizienten von .84 in der Fremdeinschätzung der anderen Akteursgruppen ein Test auf Autonomie mit hoher Güte konzipiert wurde.<sup>4</sup> Alle einzelnen sieben Items weisen einen Alphawert (zwischen .81 und .86) auf, was auch die Brauchbarkeit und die Güte der einzelnen Items für den Gesamttest auf Autonomie nachweist.

Der Autonomiegrad lässt sich nun in der aufgezeigten Weise für die einzelnen Betriebe bestimmen. Auf der Basis der Mittelwerte der jeweiligen vier Akteure eines Betriebes wurde ein Betriebswert ermittelt. Der Mittelwert aller Betriebswerte diente zur Dichotomosierung in Betriebe mit eher niedriger und eher hoher Autonomie in der etablierten Gruppenarbeit, entsprechend dem strukturkonservativen und dem strukturinnovativen Typus. Die Verteilung der Autonomiegrade ergibt, dass sechs der fünfzehn kleineren Betriebe (Mitarbeiterzahl unter 500) aus Sicht der Befragten über einen hohen, neun über einen geringen Autonomiegrad verfügen. Von den sechs größeren Betrieben (Mitarbeiterzahl ab 500) haben aus Sicht der Befragten fünf Gruppenarbeit mit einem hohen Autonomiegrad, ein Betrieb einen geringeren Autonomiegrad.

### **3. Der Prozess der Einführung der Gruppenarbeit**

#### *Fairness im Veränderungsprozess*

Für die Erfassung des Prozesses der Veränderung sind Kriterien notwendig, die für die Beteiligten eine sinnvolle Wahrnehmung und Bewertung des Prozesses mög-

---

<sup>3</sup> 1 für „trifft überhaupt nicht zu“ bis 4 „trifft voll und ganz zu“.

<sup>4</sup> Das Gesamtalpha der Skala ohne Differenzierung nach Selbst- und Fremdwahrnehmung verweist mit .87 ebenfalls auf eine hohe Güte des Tests auf Autonomie.

lich machen.. Hierfür wurden erstmals Verfahrenskriterien der amerikanischen *procedural-justice*- und *justice-in-organizations*-Forschung entliehen (Leventhal et al. 1980; Greenberg 1986; Lind/Tyler 1988). In den Ergebnissen der eigenen explorativen Vorstudie (Lotz et al. 1997) zeigte sich, dass die Verfahrenskriterien, die in einem Veränderungsprozess zum Tragen kommen und auch als Partizipationskriterien verstanden werden können, denen der bisherigen empirischen Gerechtigkeitsforschung entsprechen. Sie umfassen verschiedene Dimensionen, z.B. Beteiligung, Information, Vertrauen oder Unterstützung, die jeweils Einzelkriterien umfassen. Empirische Gerechtigkeitsforschung befasst sich allerdings „nur“ mit den subjektiven Vorstellungen über ein gerechtes Verfahren. Dabei ist es wegen der im Deutschen eher mit normativen Vorstellungen belasteten Begriffs Gerechtigkeit der Begriff *Fairness* eher für eine Übersetzung dieser Forschungsrichtung geeignet.

In der Analyse sprechen wir vom *Grad der Erfüllung der Verfahrenskriterien* in der Einschätzung der Befragten bezüglich ihrer Erfahrung im konkreten Veränderungsprozess.

Differenziert nach den verschiedenen Akteursgruppen kann damit auch aufgezeigt werden, wie sich die Akteursgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte und Prozessverantwortliche über alle Betriebe hinweg in ihrer Wahrnehmung der organisationalen Wirklichkeit voneinander unterscheiden. In einem weiteren Schritt kann dann der Grad der *Homogenität/Heterogenität* in der Wahrnehmung der Akteure eines Betriebes gemessen werden.

### ***Der Veränderungsprozess in der Wahrnehmung der Akteursgruppen***

Von insgesamt dreizehn ausgewählten und in einer Pilotstudie geprüften Verfahrenskriterien wurde eine Auswahl nach der durch die vier befragten Akteursgruppen manifestierten Priorisierung vorgenommen. Mit anderen Worten, ausgewählt wurden die drei Verfahrenskriterien, die den einzelnen Akteursgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, 4Betriebsräte, Prozessverantwortliche) jeweils als die für die Fairness eines Veränderungsprozesses am relevantesten erschienen (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Priorisierung von Verfahrenskriterien durch die Akteursgruppen (die jeweils drei wichtigsten Kriterien)<sup>5</sup>

<i>Verfahrenskriterium</i>	<i>Akteursgruppen</i>			
	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Führungs-</i>	<i>Betriebsräte</i>	<i>Prozessver-</i>

<sup>5</sup> Die insgesamt dreizehn Kriterien zum Prozess der Einführung der Gruppenarbeit sind folgende: Teilpartizipation durch Fragen stellen, echte Partizipation durch Mitbestimmen, Repräsentativität durch Berücksichtigung der Interessen Aller, Korrigierbarkeit von Entscheidungen, wenn diese nicht zweckdienlich sind, Quantität der Informierung, Genauigkeit der Information, Art und Weise der Qualifizierung, neutraler Ansprechpartner, Gleichbehandlung aller Beteiligten, hinter Entscheidung stehen können, Respekt der Rechte der Beteiligten, Feedback durch Anerkennung, Unterstützung der Mitarbeiter.

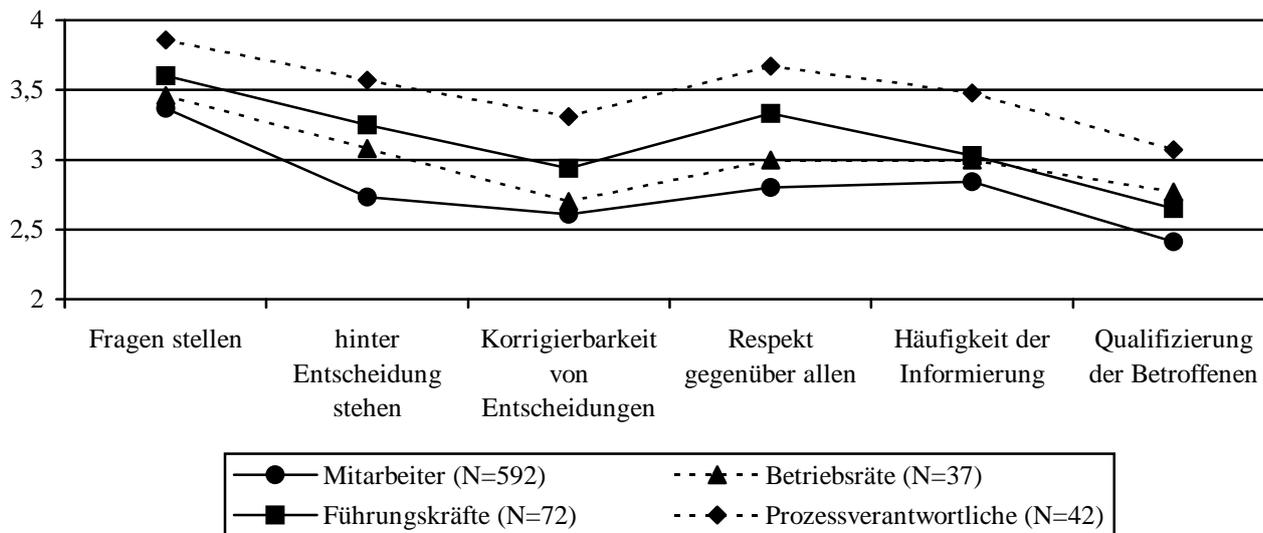
		kräfte		antwortliche
Fragen stellen können	1.	1.	1.	1.
hinter Entscheidungen stehen können (Vertrauen in Verfahren)	(13.)	2.	(7.)	(7.)
Korrigierbarkeit von Entscheidungen	(8.)	3.	2.	(8.)
Respekt gegenüber allen (Standing)	(4.)	(6.)	3.	2.
Häufigkeit der Informierung	2.	(5.)	(5.)	3.
Qualifizierung der Betroffenen	3.	(7.)	(4.)	(4.)

Es wird deutlich, dass die Akteursgruppen unterschiedliche Priorisierungen ausdrücken, welche Verfahrenskriterien im Veränderungsprozess ihrer Ansicht als die wichtigsten zum Tragen kommen sollten. Mit Blick auf das Kriterium, dass alle Betroffenen „jederzeit die Möglichkeit haben sollten, Fragen stellen zu können“, sind sich alle Akteursgruppen einig. Die anderen Kriterien variieren in der Priorisierung. Während für die Mitarbeiter die Informationsmenge und die Qualifizierung besonders wichtig sind, sind dies bei den unteren Führungskräften die „Möglichkeit, hinter den getroffenen Entscheidungen stehen zu können“ und „Entscheidungen korrigieren zu können“, sobald diese sich als nicht geeignet herauskristallisieren. Die Betriebsräte erachten auch die Korrigierbarkeit von Entscheidungen als wichtig, aber ebenso den „respektvollen Umgang mit den vom Veränderungsprozess Betroffenen“. Auch die Prozessverantwortlichen priorisieren dieses Kriterium.

Wenn nun die vom Veränderungsprozess betroffenen Akteursgruppen z.T. sehr unterschiedliche Maßstäbe anlegen, unter welchen Kriterien ein solcher Prozess zu gestalten ist, damit dieser in ihrer Einschätzung fair abläuft, stellt sich die Frage, wie der konkrete Prozess aus der Perspektive dieser Akteursgruppen verlaufen ist. Gefragt wurde danach, inwieweit die einzelnen Kriterien bei der Einführung der Gruppenarbeit realisiert worden sind<sup>6</sup>. Dargestellt wird hier die Auswahl der von den vier Akteursgruppen priorisierten Kriterien.

Abb. 1: Akteursgruppenspezifische Wahrnehmung des Grads der Erfüllung der Verfahrenskriterien im Veränderungsprozesses (Mittelwertvergleich)

<sup>6</sup> 1=“traf gar nicht zu“, 4=“traf voll und ganz zu“



Bei diesen Kriterien zeigen sich zwischen den Akteursgruppen Mitarbeiter und Prozessverantwortliche signifikante Unterschiede hinsichtlich dessen, wie sie den Ablauf des Prozesses wahrnehmen ( $p=.000$ ). Während die Prozessverantwortlichen die Erfüllung der Verfahrenskriterien und damit die Möglichkeiten zur Partizipation stets als sehr hoch umgesetzt sehen, sind diese aus der Sicht der Mitarbeiter stets signifikant geringer erfüllt. Die übrigen Akteursgruppen unterscheiden sich nur bei einzelnen Kriterien signifikant voneinander. Insgesamt wird der Prozess der Einführung von Gruppenarbeit von den Akteursgruppen recht unterschiedlich wahrgenommen. Interessant ist, dass der Betriebsrat durchgängig in seiner Wahrnehmung nahe den Mitarbeitern liegt, die Führungskräfte zwischen den Prozessverantwortlichen und dem Betriebsrat. Dieses Ergebnis zeigt sich nicht nur bei der dargestellten Auswahl von Verfahrenskriterien, sondern generell über alle dreizehn Verfahrenskriterien hinweg.

### Die Gestaltung des Prozesses

Als Nächstes interessierte, ob der Prozess, gemessen am perzipierten Grad der Erfüllung der Verfahrenskriterien, Einfluss auf den wahrgenommenen Grad der Autonomie hat. Grundlage ist hier ein aus den dreizehn Verfahrenskriterien erstellter Summenindex. Als Analyseebene interessieren hier einerseits die Ebene des Betriebes, andererseits die individuelle Ebene der Befragten. Die Ermittlung des Betriebswertes hinsichtlich der Erfüllung der Verfahrenskriterien erfolgte – entsprechend der Vorgehensweise bei der Bestimmung des Autonomiegrades eines Betriebes – auf Basis der Perzeption der jeweiligen vier Akteure eines Betriebes.

Tab. 2: Zusammenhang zwischen Erfüllung der Verfahrenskriterien und Autonomiegrad (Pearson)

	Autonomiegrad auf
--	-------------------

	Betriebsebene (Akteure in Betrieben)	individuelle Ebene (alle Befragten)
Erfüllung der Verfahrenskriterien	.662***	.564***

N = 82/627

Auf der betrieblichen und der individuellen Ebene zeigt die Erfüllung der Verfahrenskriterien einen starken Einfluss auf den Grad der Autonomie. Je mehr also die Beteiligten Möglichkeiten zur Partizipation und Prozessgestaltung wahrnehmen, desto höher ist auch der perzipierte Autonomiegrad der etablierten Gruppenarbeit. Bedeutsam ist, wie die Akteursgruppen den Grad der Autonomie der etablierten Gruppenarbeit angeben. Wir unterscheiden die Betriebe, deren Akteure die Verfahrenskriterien als gering, von jenen, deren Akteure sie als hoch realisiert wahrnehmen. Basis für diese Differenzierung ist der ermittelte Betriebswert, in dem jeder Akteur eines Betriebes mit seinem Mittelwert eingeht.

Tab. 3: Autonomiegrad in Betrieben mit geringer vs. Hoher Erfüllung der Verfahrenskriterien im Vergleich der Akteursgruppen (Mittelwertvergleich)

	Autonomiegrad bei Erfüllung der Verfahrenskriterien in Betrieben		
	gering <sup>1</sup>	hoch <sup>2</sup>	Differenz/ p
1. Mitarbeiter (N=201/340)	2,30	2,51	.21/**
2. Führungskräfte (N=26/41)	2,64	3,02	.38/**
3. Betriebsräte (N=15/19)	2,00	3,08	1.08/****
4. Prozessverantwortliche (N=16/25)	2,78	3,22	.44/**
Gruppenunterschiede <sup>3</sup>	2/3 (*) 3/4 (*)	1/2 (***) 1/3 (**) 1/4 (***)	

<sup>1</sup> N = 10 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=2)

<sup>2</sup> N = 11 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=4)

<sup>3</sup> Die signifikanten Akteursgruppenunterschiede in den jeweiligen Gruppen der Mittelwertvergleiche sind wie folgt angegeben: z.B. 1/2 (\*\*) heißt, dass sich die Akteursgruppe Mitarbeiter von der Akteursgruppe Führungskräfte auf einem Signifikanzniveau von  $p < .01$  unterscheidet. Dies gilt auch für die weiteren tabellarischen Darstellungen.

Der Grad der wahrgenommenen Erfüllung der Verfahrenskriterien zeigt auch hier einen starken Zusammenhang mit dem Grad der Autonomie (Hypothese 1). Je geringer in Betrieben die Möglichkeit zur partizipativen Gestaltung der Gruppenarbeit im Prozess der Einführung eingeschätzt wird, desto häufiger werden strukturkonservative Typen von Gruppenarbeit gesehen. Je höher die Partizipation eingeschätzt wird, desto eher nehmen die Befragten die Gruppenarbeit als strukturinnovative wahr. Bei den Mitarbeitern findet sich die geringste Differenz zwischen den beiden Betriebskategorien der gering vs. hoch perzipierten Erfüllung der Verfahrenskriterien. Sind die Verfahrenskriterien eher stark erfüllt, sind es die Mitarbeiter, die den Autonomiegrad am niedrigsten einschätzen. Sind die Verfahrenskriterien in den Betrieben eher gering erfüllt, geben die Betriebsräte im Vergleich zu den übrigen Akteursgruppen den niedrigsten Autonomiegrad an. Hier lässt sich die Vermutung anstellen, dass der Betriebsrat den Autonomiegrad der Gruppe bewusst niedriger angibt, weil er an der Einführung der Gruppenarbeit nicht oder kaum beteiligt worden ist. Es erscheint also lohnend, den Betriebsrat einer ausführlicheren Untersuchung zu unterziehen. Zunächst jedoch wird der Frage nachgegangen, inwieweit der Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteursgruppen in einem Betrieb einen Einfluss auf den Grad der Autonomie in der Gruppenarbeit hat.

### ***Gemeinsame Konstruktion der Wirklichkeit***

Der Grad der Erfüllung der Verfahrenskriterien spiegelt wider, wie stark die Akteure in einem Betrieb an der Etablierung der neuen organisationalen Wirklichkeit beteiligt sind, d.h. inwieweit der Rahmen zur Partizipation Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren einen gemeinsamen Lernprozess ermöglicht, in dem z.B. Bedürfnisse wie die Qualifizierung offengelegt und Unsicherheiten minimiert werden. Bisher ist deutlich geworden, dass es z.T. erhebliche Differenzen in der Wahrnehmung der Akteursgruppen über alle Betriebe hinweg hinsichtlich des Prozesses der Einführung der Gruppenarbeit gibt. Aus diesen Differenzen zwischen den Akteuren in einem Betrieb lässt sich ein Konstrukt „*Homogenität/Heterogenität*“ bilden. Den vier Akteuren eines Betriebes wird ihr jeweiliger Mittelwert zu dem Index der dreizehn Verfahrenskriterien zugeordnet und dann die Differenzen zwischen den Akteuren eines Betriebes berechnet. Jeder Betrieb erhält so einen Wert, der auf den Differenzen zwischen seinen Akteuren hinsichtlich der wahrgenommenen Erfüllung der Verfahrenskriterien beruht. Am Mittelwert dieser Differenzen-Skala wird eine Unterscheidung in eher homogene und eher heterogene Betriebe vorgenommen.

Da ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure in einem Betrieb und der Erfüllung der perzipierten Verfahrenskriterien besteht ( $r=.223$ ,  $p>.01$ ), kann hier ausgeschlossen werden, dass auch bei hoher Wahrnehmungsdifferenz eine hohe Erfüllung der Verfahrenskriterien besteht. Der Prozess der Einführung der Gruppenarbeit kann daher in unserem Projekt als Prozess verstanden werden, in dem sich die Wahrnehmungen der Akteure eines Betriebes annähern. In dem Maße wie die Verfahrenskriterien zum Tragen kommen und damit die Möglichkeit zur Partizipation und Aushandlung, nähern sich die Ak-

teure einem gemeinsamen Verständnis zum Prozess und dem Ziel an. Den Zusammenhang zwischen der Homogenität in der Wahrnehmung und dem als Ergebnis gesehenen Autonomiegrad können wir Tabelle 4 entnehmen.

Tab. 4: Zusammenhang zwischen dem Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure und dem Grad der Autonomie (Betriebsebene / Pearson)

	Autonomiegrad	
gemeinsame Wahrnehmung des Prozesses (neg.) (N=82)	-.421	***

Zunächst zeigt sich auf der Betriebsebene ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure eines Betriebes und dem Grad der Autonomie (Hypothese 2). Je geringer die Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Akteure hinsichtlich der Erfüllung der Verfahrenskriterien, die Möglichkeiten zur Partizipation im Veränderungsprozesses sind, um so höher wird im Ergebnis der Grad der Autonomie der etablierten Gruppenarbeit von den Befragten gesehen. Wie die einzelnen Akteursgruppen den Grad der Autonomie in ihren Betrieben einschätzen, zeigt Tabelle 5.

Tab. 5: Autonomiegrad in Betrieben mit homogener vs. heterogener Wahrnehmung der Akteure in einem Betrieb im Vergleich der Akteursgruppen (Mittelwertvergleich)

	Autonomiegrad bei Wahrnehmung in Betrieben <sup>1</sup> eher		Differenz/p
	homogen <sup>2</sup>	heterogen <sup>3</sup>	
1. Mitarbeiter (N=266/275)	2,64	2,23	-.41/***
2. Führungskräfte (N=28/39)	3,11	2,70	-.41/**
3. Betriebsräte (N=18/16)	2,94	2,22	-.72/**
4. Prozess- verantwortliche (N=20/21)	3,18	2,93	-.25/ns
Gruppenunterschiede	1/2 (**) 1/4 (**)	1/2 (**) 1/4 (***) 3/4 (*)	

<sup>1</sup> Unterscheidung schwach/stark und konfliktär/kooperativ über die Dichotomisierung auf Basis des Betriebswertes.

<sup>2</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=2)

<sup>3</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=4)

Insgesamt findet sich der bereits aufgezeigte Zusammenhang bei den Akteursgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte bestätigt. Je homogener die Wahrnehmung der Akteure in den Betrieben ist, umso höher wird auch der Grad der Autonomie gesehen. Die Prozessverantwortlichen weisen jedoch die geringste und eine nicht signifikante Diskrepanz auf, d.h. unabhängig vom Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure im Betrieb, sehen sie den Grad der Autonomie stets am höchsten. In der Konsequenz heißt dies, dass diese Akteursgruppe für die in Aushandlungsprozessen wachsende Homogenität weniger sensibel ist. Die Prozessverantwortlichen sehen die Erfüllung der Verfahrenskriterien stets am stärksten erfüllt, ohne sich bei den anderen Akteuren ihres Betriebes darüber zu versichern, ob ihre Wahrnehmung von diesen geteilt wird. Die größten Unterschiede zeigen sich bei den Betriebsräten. Während sie den Autonomiegrad in den Betrieben eher homogener Wahrnehmung im Mittelfeld der Akteursgruppen ansiedeln, sehen diese ihn in den eher heterogenen Betrieben am geringsten gegeben. Dieses Ergebnis lässt die Vermutung anstellen, dass Betriebsräte in den Betrieben eher heterogener Wahrnehmung der Akteure nur gering am Prozess der Einführung der Gruppenarbeit beteiligt sind und/oder bewusst einen „überzogen“ niedrigen Autonomiegrad einschätzen.

Wir können also davon ausgehen, dass der Grad der gemeinsamen Wahrnehmung Einfluss auf das Ergebnis der Einführung der Gruppenarbeit, gemessen am perzipierten Grad der Autonomie, hat. Je homogener die Wahrnehmung der Akteure in einem Betrieb ist, desto eher können wir davon ausgehen, dass die Akteure in einem beständigen Aushandlungsprozess standen, in dem sich die Wahrnehmungen der aus verschiedenen Rollen heraus agierenden Akteure angenähert haben. Sie handeln so ihre (erwarteten) Rollen aus, gestalten sie neu und stimmen sie aufeinander ab. In der partizipativen Prozessgestaltung ist die Möglichkeit gegeben, Erwartungen, Unsicherheiten und Bedürfnisse offen zu legen.

#### 4. Die Rolle des Betriebsrates im Prozess der Einführung von Gruppenarbeit

Wir sind von der Annahme ausgegangen, dass im Prozess der Aushandlung der Betriebsrat eine besondere Rolle spielt (Hypothese 3). Nach bisherigen Erkenntnissen spielt der Betriebsrat in *formellen* Verhandlungen über die Einführung von HRM – Maßnahmen bislang eine verhältnismäßig geringe Rolle (Weitbrecht/Mehrwald 1999). Dies spiegelt vermutlich jedoch nur bedingt die Beteiligungsaktivitäten des Betriebsrats wider. Zuerst wollen wir aufzeigen, welchen Einfluss die Beteiligung des Betriebsrates an der Gestaltung der Einführung von Gruppenarbeit in der Meinung der Befragten auf den perzipierten Grad der Autonomie der etablierten Gruppe hat.

Tab. 6: Zusammenhang der Beteiligung des Betriebsrates an der Einführung der Gruppenarbeit und dem Grad der Autonomie (Betriebs- und individuelle Ebene / Pearson)

	Autonomiegrad auf	
	Betriebsebene	individueller Ebene

	(Akteure)	(alle Befragte)
Beteiligung des Betriebsrates (N=82/655)	.437 ***	.342 ***

Es zeigt sich sowohl auf der individuellen wie auf der Betriebsebene ein signifikanter Einfluss der Beteiligung des Betriebsrates auf den Grad der Autonomie, d.h. je stärker die Beteiligung des Betriebsrats an der Gestaltung der Einführung der Gruppenarbeit eingeschätzt wird, um so höher wird der Grad der Autonomie der etablierten Gruppenarbeit gesehen.

Vergleichen wir die Akteursgruppen in der Unterscheidung nach Betrieben, deren jeweiligen Akteure einerseits eine geringe, andererseits eine starke Beteiligung des Betriebsrates in ihrem Betrieb wahrnehmen. Es findet sich für alle Akteursgruppen das gleiche Ergebnis (Tab. 7).

Tab. 7: Autonomiegrad in Betrieben mit geringer vs. starker Beteiligung des Betriebsrates an der Einführung der Gruppenarbeit im Vergleich der Akteursgruppen (Mittelwertvergleich)

Akteursgruppen	Autonomiegrad bei Beteiligung des Betriebsrates im Betrieb <sup>1</sup>		
	schwach <sup>2</sup>	stark <sup>3</sup>	Differenz/ p
Mitarbeiter (N=237/304)	2.25	2.58	.33/***
Führungskräfte (N=31/36)	2.68	3.04	.36/*
Betriebsräte (N=15/19)	2.02	3.07	1.05/***
4. Prozessverantwortliche (N=19/22)	2.75	3.31	.56/**
Gruppenunterschiede	1/2 (*) 1/4 (*) 2/3 (*) 3/4 (*)	1/2 (**) 1/3 (*) 1/4 (***)	

<sup>1</sup> Unterscheidung schwach/stark und konfliktär/kooperativ über die Dichotomisierung auf Basis des Betriebswertes.

<sup>2</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=2)

<sup>3</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=4)

In Betrieben, in denen der Betriebsrat stärker an der Gestaltung der Einführung der Gruppenarbeit beteiligt wird, nehmen alle Akteursgruppen höhere Grade der Autonomie in der etablierten Gruppenarbeit wahr. Wiederum zeigen sich bei den Mitarbeitern die geringsten, bei den Betriebsräten die größten Differenzen. Im Folgenden werden einzelne Aktivitäten des Betriebsrates bei der Einführung der Gruppenarbeit vertieft untersucht.

### ***Die Aktivitäten des Betriebsrates***

Unter Rückgriff auf eine Studie von Wilpert/Rayley (1983) wurden einzelne Items zu verschiedenen Aktivitäten und Aufgaben des Betriebsrates ausgewählt und modifiziert. Diese sollen Auskunft über den quantitativen und qualitativen Anteil der Arbeit des Betriebsrates an der Einführung der Gruppenarbeit geben. Zunächst wurden die verschiedenen Items einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen. Dabei ergaben sich zwei Faktoren, die zwei sich ergänzende Aktivitäten in der Betriebsratsarbeit darstellen.

Tab. 8: Faktoranalyse der Aktivitäten des Betriebsrats aus der Sicht aller Befragten

Faktoren (Varianz) (Gesamtvarianz: 59%)	(1) Betriebsrat als Interessenvertretung (40,3%)	(2) Zusammenarbeit Betriebsrat und Management (18,75%)
Vertretung der Interessen aller	.85	
Information der Belegschaft	.78	
Geringer Einsatz für Belegschaft	-.59	
Sinnvolle Einrichtung	.48	
Konflikte mit Management (neg.)		-.75
Zusammenarbeit mit Management		.84

N = 658

Faktor 1 fasst die Items zusammen, die das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern als Interessenvertretung indizieren. Er gibt Auskunft darüber, inwieweit der Betriebsrat in der Meinung der Befragten die Interessen aller Beschäftigten vertritt, z.B. ob er die Belegschaft gut informiert oder ob er sich zu wenig für die Belegschaft einsetzt. Wir bezeichnen diesen Faktor mit *Betriebsrat als Interessenvertretung*. Faktor 2 fasst Items zusammen, die die Meinung der Befragten über die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management indizieren, d.h. inwieweit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen beiden stattfindet und ob die Beziehung stark von Konflikten geprägt ist. Wir bezeichnen diesen Faktor mit *Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management*.

Die Wahrnehmung der Aktivitäten des Betriebsrats differiert zwischen kleineren und größeren Unternehmen: in kleineren nimmt ein höherer Prozentsatz aller Akteursgruppen die Aktivität des Betriebsrates als Interessenvertretung wahr, in größeren Unternehmen ist es umgekehrt, obwohl in letzteren die Differenzen weniger ausgeprägt sind als in ersteren.

Zusammenfassend bestätigt sich, was wir bereits aus der einschlägigen Literatur (Kotthoff 1981, 1994; Bosch 1997) wissen: Aufgrund der eher patriarchalischen Eigentümerstrukturen in kleineren Betrieben betreibt der Betriebsrat hier eher Schutzpolitik im Sinne einer nachdrücklichen Interessenvertretung. Die größeren Unternehmen bieten dem Betriebsrat Spielraum, neben der Schutzpolitik auch die Option einer nicht minder nachdrücklichen Gestaltungspolitik zu verfolgen. Dass sich beide Aktivitäten des Betriebsrates nicht ausschließend, sondern ergänzen, zeigen die Zusammenhänge zwischen beiden. In den größeren Betrieben findet sich hier zwischen beiden der stärkere Zusammenhang ( $r=.702$ ,  $p=000$ ), in den kleineren ist dieser schwächer ( $r=.305$ ,  $p<.05$ ).

Tab. 9: Aktivitäten des Betriebsrates aus der Sicht der Akteursgruppen (Angaben in Prozent<sup>1</sup>)

	Unternehmen < 500 Mitarbeitern		Unternehmen ab 500 Mitarbeitern	
	Zusammenarbeit Betriebsrat und Management	Betriebsrat als Interessenvertretung	Zusammenarbeit Betriebsrat und Management	Betriebsrat als Interessenvertretung
Mitarbeiter (N=385)	67.4	77.2	87.5	77.2
Führungskräfte (N=51)	58.3	87.8	95.0	90.0
Betriebsräte (N=29)	73.9	100.0	90.9	90.9
Prozessverantwortliche (N=39)	71.4	78.6	100.0	92.3
insgesamt (N=504)	67.0	79.6	89.2	80.1

<sup>1</sup> Wiedergegeben ist der Anteil der Befragten, die sich mit „trifft voll und ganz zu“ und „trifft etwas zu“ zu den jeweiligen Aktivitäten bzw. der diese Aktivitäten repräsentierenden Variablen äußern.

***Die Aktivitäten des Betriebsrats und der Grad der Autonomie aus der Sicht der Befragten***

Wir untersuchen nun den Zusammenhang zwischen den beiden Aktivitäten des Betriebsrates und dem Autonomiegrad der etablierten Gruppenarbeit aus Sicht der Befragten.

Tab. 10: Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und dem Grad der Autonomie (Pearson)

	Autonomiegrad auf individueller Ebene	
Betriebsrat als Interessenvertretung:	.235	***
Zusammenarbeit Betriebsrat und Management:	.114	**

N=613

Auf der individuellen Ebene haben beide Aktivitäten des Betriebsrates aus der Sicht der Befragten einen leichten, aber signifikanten Einfluss auf den Autonomiegrad, für die Interessenvertretung höher als für die Zusammenarbeit mit dem Management. Im Folgenden werden die Unterschiede der Akteursgruppen hinsichtlich des Autonomiegrades dargestellt in der Differenzierung der Betriebe, in denen die Akteu-

re die Betriebsratsaktivitäten als schwach vs. stark und konfliktär vs. kooperativ einschätzen.

Tab. 11: Autonomiegrad in Betrieben mit schwacher vs. starker Interessenvertretung und konfliktärer vs. kooperativer Zusammenarbeit mit dem Management im Vergleich der Akteursgruppen (Mittelwertvergleich)

	Autonomiegrad					
	Betriebsrat als Interessenvertretung im Betrieb <sup>1</sup>			Zusammenarbeit Betriebsrat und Management im Betrieb <sup>1</sup>		
	schwach <sup>2</sup>	stark <sup>3</sup>	Differenz/p	konfliktär <sup>4</sup>	kooperativ <sup>5</sup>	Differenz/p
1. Mitarbeiter (N=239/243/291/184)	2,26	2,56	.30/***	2,40	2,41	.01/ns
2. Führungskräfte (N=38/26/34/30)	2,82	2,95	.13/ns	2,71	3,06	.35/*
3. Betriebsräte (N=17/16/16/17)	2,52	2,64	.12/ns	2,27	2,87	.60/*
4. Prozessverantwortliche (N=19/21/19/22)	3,10	2,99	-.11/ns	3,04	3,06	.02
Gruppenunterschiede	1/2 (***) 1/4 (***)			1/4 (**) 3/4 (*)	1/2 (***) 1/4 (**)	

<sup>1</sup> Unterscheidung schwach/stark und konfliktär/kooperativ über die Dichotomisierung auf Basis des Betriebswertes.

<sup>2</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=2)

<sup>3</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=4)

<sup>4</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=9, größere Betriebe N=1)

<sup>5</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=6, größere Betriebe N=5)

Auf der Ebene der Akteursgruppen zeigt die in den Betrieben perzipierte Stärke der Interessenvertretung bei den Mitarbeitern einen signifikanten Einfluss auf den Grad der Autonomie der etablierten Gruppenarbeit, die Qualität der Zusammenarbeit des Betriebsrates mit dem Management jedoch nicht. Die Zusammenarbeit mit dem Management verweist aus Sicht der unteren Führungskräfte und Betriebsräte auf einen Zusammenhang. Bei den Betriebsräten wird jedoch kein Einfluss der Stärke der Interessenvertretung auf den Autonomiegrad deutlich. Interessant ist auch hier wiederum, dass die Betriebsräte den Autonomiegrad unter allen Akteursgruppen dann am niedrigsten sehen, wenn in den Betrieben die Zusammenarbeit mit dem Management konfliktär wahrgenommen wird. Dies könnte bedeuten, dass die Betriebsräte sich mit neuen Aufgabenfeldern konfrontiert sehen, geeignete Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit mit dem Management zu erarbeiten und in Betriebsvereinbarungen zu

fixieren. Die Betriebsräte betrachten sich also nicht nur als Interessenvertreter, sondern auch als Gestalter neuer Rahmenbedingungen im Interesse der Mitarbeiter und Betriebe. Sehen die Betriebsräte in den Betrieben nicht die Möglichkeit zur kooperativen Zusammenarbeit mit dem Management und sehen sie sich nicht oder gering an diesem Prozess beteiligt, stufen sie den Grad der Autonomie von allen Akteursgruppen am geringsten ein, stellen den Erfolg der Reorganisation in Frage.

### ***Die Betriebsratsaktivitäten im Veränderungsprozess aus der Sicht der Befragten***

Deshalb wollen wir im Folgenden den Einfluss des Betriebsrats in seinen Aktivitäten auch auf die Erfüllung der Verfahrenskriterien genauer untersuchen.

Tab. 12: Zusammenhang der Aktivitäten des Betriebsrates und der Erfüllung der Verfahrenskriterien auf individueller Ebene (Pearson)

Aktivitäten des Betriebsrates:	Erfüllung der Verfahrenskriterien auf individueller Ebene	
Interessenvertretung	.321	***
Zusammenarbeit mit dem Management	.223	***

N=601

Es zeigt sich, dass sowohl die Interessenvertretung des Betriebsrates, als auch seine Zusammenarbeit mit dem Management einen Einfluss auf die Erfüllung der Verfahrenskriterien hat. D.h. der Betriebsrat beeinflusst positiv die Möglichkeit, dass die Akteure miteinander in Aushandlung treten können und der Prozess der Einführung der Gruppenarbeit fair verläuft.

Im Vergleich betrachten wir nun die Akteursgruppen in ihrer Wahrnehmung zu den Betriebsratsaktivitäten und den Einfluss auf den Prozess (Tab. 12).

Nur bei den Akteursgruppen Mitarbeiter und Führungskräfte zeigt sich, dass in Betrieben, in denen die Interessensvertretung durch die Akteure als stark wahrgenommen wird, die Erfüllung der Verfahrenskriterien deutlich stärker gesehen wird als bei schwacher Interessenvertretung. Ebenso verhält es sich mit der Aktivität des Betriebsrat. Bei der Zusammenarbeit mit dem Management zeigen sich hier bei allen Akteursgruppen, mit Ausnahme der Prozessverantwortlichen, ein z.T. starker Zusammenhang zwischen der perzipierten Qualität der Zusammenarbeit in den Betrieben und dem Grad der Erfüllung der Gestaltungskriterien. Wiederum zeigt sich aus Sicht der Betriebsräte bei konfliktärer Zusammenarbeit unter allen Akteursgruppen die geringste Erfüllung der Verfahrenskriterien, bei kooperativer liegen sie zwischen den Akteursgruppen.

Wenn der Betriebsrat aus Sicht der Befragten einen Einfluss auf den Prozess der Einführung der Gruppenarbeit hat, damit die Möglichkeit zur Partizipation für Betrof-

fene und Beteiligte mitgestaltet, stellt sich die Frage, ob der Betriebsrat als kommunikativer Moderator zwischen den Akteuren verstanden werden kann.

Tab. 13: Erfüllung der Verfahrenskriterien in Betrieben mit schwacher vs. starker Interessenvertretung und kooperativer vs. konfliktärer Zusammenarbeit mit dem Management im Vergleich der Akteursgruppen (Mittelwertvergleich)

	Erfüllung der Verfahrenskriterien bei					
	Betriebsrat als Interessenvertretung im Betrieb <sup>1</sup>			Zusammenarbeit Betriebsrat und Management im Betrieb <sup>1</sup>		
	schwach <sup>2</sup>	stark <sup>3</sup>	Differenz/ p	konfliktär <sup>4</sup>	kooperativ <sup>5</sup>	Differenz/ p
1. Mitarbeiter (N=230/234/277/183)	2,50	2,83	.33/***	2,60	2,76	.16/*
2. Führungskräfte (N=39/26/35/29)	2,88	3,22	.34/*	2,84	3,23	.39/**
3. Betriebsräte (N=16/15/15/16)	2,71	3,16	.45/ns	2,55	3,28	.73/**
4. Prozessverantwortliche (N=19/22/19/23)	3,36	3,39	.03/ns	3,38	3,36	-.02/ns
Gruppenunterschiede	1/2 (*), 1/4 (***) 3/4 (*)	1/2 (*), 1/4 (**)		1/4 (***), 2/4 (*), 3/4 (**)	1/2 (**), 1/3 (*), 1/4 (**)	

<sup>1</sup> Unterscheidung schwach/stark und konfliktär/kooperativ über die Dichotomisierung auf Basis des Betriebswertes.

<sup>2</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=2)

<sup>3</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=4)

<sup>4</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=9, größere Betriebe N=1)

<sup>5</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=6, größere Betriebe N=5)

### ***Die Betriebsratsaktivitäten und die gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit***

Weitbrecht/Mehrwald (1999) haben die Rolle des Betriebsrats als kommunikativen Moderator bei der Einführung von Human Resource-Maßnahmen in Veränderungsprozessen hervorgehoben. Abschließend soll der Frage nachgegangen werden, ob der Betriebsrat aufgrund seiner exponierten Stellung als Interessenvertreter für die Mitarbeiter und Verhandlungspartner des Managements zwischen den Wahrnehmungen der verschiedenen Akteure in einer vermittelnden Rolle verstanden werden kann, d.h. besteht ein Zusammenhang zwischen den Betriebsratsaktivitäten und der gemeinsamen Wahrnehmung in den Betrieben?

Tab. 14: Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und dem Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure auf Betriebsebene (Pearson)

Aktivitäten des Betriebsrates:	Grad der gemeinsamen Wahrnehmung (neg.)
Interessenvertretung	.075
Zusammenarbeit mit dem Management	-.019

N=81

Zunächst zeigt sich auf der betrieblichen Ebene (Tab. 14), dass die Aktivitäten des Betriebsrates als Interessenvertretung und in seiner Zusammenarbeit mit dem Management keinen Einfluss auf den Grad der gemeinsamen Wahrnehmung in den Betrieben hat. Bei einer Analyse auf der Ebene der Akteursgruppen über alle Betriebe hinweg zeigt sich jedoch eine bemerkenswerte Ausnahme.

Tab. 15: Aktivitäten des Betriebsrates aus der Sicht der Mitarbeiter in Betrieben mit eher homogener vs. eher heterogener Wahrnehmung der Akteure (Mittelwertvergleich)

	Zusammenarbeit Betriebsrat und Management beim Grad der Wahrnehmung im Betrieb <sup>1</sup> eher		
	homogen <sup>2</sup>	heterogen <sup>3</sup>	Differenz/p
Mitarbeiter (N=266/275)	2,74	2,53	-.21/***

<sup>1</sup> Unterscheidung schwach/stark und konfliktär/kooperativ über die Dichotomisierung auf Basis des Betriebswertes.

<sup>2</sup> N=10 (kleinere Betriebe N=7, größere Betriebe N=3)

<sup>3</sup> N=11 (kleinere Betriebe N=8, größere Betriebe N=3)

Die Aktivität des Betriebsrat als Interessenvertretung verweist bei den Akteursgruppen in den eher homogenen verglichen mit den heterogenen Betrieben auf keine Unterschiede. Bei der Aktivität der Zusammenarbeit mit dem Management zeigen sich nur aus der Sicht der Mitarbeiter hoch signifikante Unterschiede: je geringer die Wahrnehmungsdifferenzen in einem Betrieb sind, umso stärker und besser wird die Zusammenarbeit gesehen. Im Umkehrschluss könnte dies heißen, dass aus der Sicht der Befragten der Betriebsrat als Interessenvertretung keinen Einfluss auf den Grad der gemeinsamen Wahrnehmung der Akteure in den Betrieben hat. Wohingegen aus der Perspektive der Mitarbeiter die Qualität der Zusammenarbeit des Betriebsrates mit dem Management den Grad der gemeinsamen Wahrnehmung positiv beeinflusst. Erst wenn Betriebsrat und Management es gelernt haben, sich als gemeinsame Ge-

staltungspartner zu verstehen<sup>7</sup>, werden vordem als gegensätzlich interpretierte Interessen und Vorstellungen als kompatible wahrnehmbar und auch gestaltbar. Während also die Beteiligung des Betriebsrats (Tab. 6 und 7) in der Sicht aller Akteure eindeutige Effekte auf das Ergebnis des Prozesses hat, lässt sich die kommunikative Moderationsfunktion nur aus der Sicht der Mitarbeiter nachweisen, die den Betriebsrat als Interessenvertreter im Zusammenhang mit der Einhaltung der Verfahrenskriterien sehen (Tab. 13).

## 5. Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie hat bei der Untersuchung der Einführung von Gruppenarbeit in mehrfacher Hinsicht versucht, neue Wege zu gehen. Der Prozess der Einführung stand im Zentrum des Forschungsinteresses, dazu wurden Verfahrenskriterien aus einem anderen Forschungskontext übertragen (Verfahrensgerechtigkeit) und schließlich ermöglichten die quantitative Befragung der beteiligten Akteursgruppen eine erste Erfassung des Verhandlungskontextes im Prozess der Veränderung. Dabei stand die Position des Akteurs Betriebsrat zu den anderen Akteuren und die Ausprägungen seiner Aktivitäten im Vordergrund. Durch die Analyse der Befragungsdaten auf Betriebs- und auf individueller Ebene, wie auch im Vergleich der Akteursgruppen über alle Betriebe hinweg eröffneten sich unterschiedliche Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten.

Mit diesen ~~beiden~~ Forschungsperspektiven war es möglich, den theoretischen Ansatz dieses Projekts empirisch zu fassen: den ~~Raum-Gestaltungsraum einer Organisationsveränderung~~ zwischen den beteiligten Akteuren eines Betriebes bei einer Organisationsveränderung. Noch ist es in diesem Projekt nicht gelungen, den Verhandlungsverlauf nachzuvollziehen, sondern nur Positionen der Akteure zu bestimmen. Es wird jedoch deutlich, dass der Grad der gemeinsamen Wahrnehmung als ein Einflussfaktor für die erfolgreiche Durchführung der Etablierung von Gruppenarbeit gesehen wird. Auch ist der individuelle Anpassungs- und Lernprozess der Individuen nicht erfasst, sondern nur ~~der Ansatz gegeben~~ ein erster Schritt aufgezeigt, an den spätere Forschung anknüpfen kann. Es ist deutlich geworden, dass der Prozess der Einführung der Gruppenarbeit selbst wesentlich das Ergebnis, gemessen am Grad der Autonomie der Gruppe, beeinflusst. Damit sind die strukturelle und die Handlungsebene auf neue Weise auch in der empirischen Forschung verknüpft.

~~Durch die Analyse der Befragungsdaten auf Betriebs- und auf individueller Ebene, wie auch im Vergleich der Akteursgruppen eröffneten sich unterschiedliche Analyseebenen mit umfassenderen Auswertungen und Interpretationen auf unterschiedlichen Ebenen: Akteure auf betrieblicher Ebene als auch die Akteursgruppen~~

---

<sup>7</sup> Eine Entwicklung, die Bosch (1997) mit der Evolution „vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität“ gekennzeichnet hat.

~~über alle Betriebe hinweg, sowie undifferenziert die individuellen Aussagen konnten so analysiert werden.~~ Als Ergebnis gelungener Gruppenarbeit wird allgemein der strukturinnovative Typ, der mit weitreichender Autonomie der Gruppe verbunden ist, gesehen. Der Autonomiegrad war in dieser Studie Maßstab und Bezugspunkt, an dem sich der Erfolg des Veränderungsprozesses messen lassen musste. Die zentrale These, dass ein als fair wahrgenommenes Verfahren auch zur Wahrnehmung eines höheren Autonomiegrad, führt, wurde bestätigt. Der Prozess muss Anpassungsprozesse der Akteure erlauben, um eine neue stabile Wirklichkeit zu ermöglichen. Die Prozesse selbst konnten hier noch nicht Gegenstand der Untersuchung sein, jedoch konnte die Bedeutung des Verfahrens und auch der Annäherung der Positionen für das Ergebnis der Veränderung aus Sicht der Befragten aufgezeigt werden. Für die Perspektive, die Konstruktion einer neuen Wirklichkeit durch die Akteure in einem Betrieb kann dieses Projekt also nur ein erster Schritt sein.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass die Wahrnehmung eines fairen Verfahrens der Veränderung durch die Akteursgruppen erhebliche Abweichungen aufweisen kann. Die Position des Betriebsrats liegt dabei im allgemeinen zwischen den anderen Akteursgruppen, insbesondere zwischen den Mitarbeitern und dem prozessverantwortlichen Management, und deutet damit seine Mittlerrolle an. Schließlich zeigt sich, dass der Betriebsrat auf die Erfüllung der Verfahrenskriterien, d.h. die Möglichkeit zur Partizipation im Prozess der Veränderung, vor allem in der Sicht der Mitarbeiter, Einfluss hat und hier eine besondere Rolle spielt.

Die Homogenität der Wahrnehmung des Prozesses bei den verschiedenen Akteuren eines Betriebes kann als Ergebnis des Verhandlungsprozesses der Akteure miteinander gesehen werden: ein Schritt auf dem Weg zu einer neuen organisationalen Wirklichkeit. Diese Ergebnisse rechtfertigen, den Verhandlungsprozess zur Gestaltung der neuen Wirklichkeit weiter in den Mittelpunkt der Analyse zu rücken.

Schließlich hat es sich gezeigt, dass es notwendig erscheint, alle Akteure eines Betriebes in die Analyse mit einzubeziehen. Die Beteiligung des Betriebsrats im Prozess der Veränderung macht aus Sicht der Befragten einen Unterschied in Bezug auf das Ergebnis aus. Der Betriebsrat steht vermittelnd zwischen den Akteuren und kann dabei sehr unterschiedliche Rollen einnehmen. Es wurde vielfach berichtet, dass sich im Zusammenhang mit der Einführung partizipativer Produktionsmodelle kooperative Interaktionskulturen entwickelt haben. Die Dimension Konflikt/Kooperation im Verhältnis von Management und Betriebsrat wurde auch in unserer Studie wieder als relevante Variable bestätigt. Die Intensität der Interessenvertretung der Mitarbeiter erwies sich ebenfalls als relevanter Faktor in der Charakterisierung des Betriebsratsverhaltens, ganz in der bisherigen Tradition der Forschung industriellen Beziehungen. Dies gilt insbesondere für die Akteursgruppe Mitarbeiter, während die Zusammenarbeit Betriebsrat/Management eher auf der Ebene der Akteure im Betrieb relevant wird. Um diese Unterschiede herauszuarbeiten, ist weitere Forschung gefordert. Es sind nur die Mitarbeiter, die diese Unterschiede besonders stark empfinden. Es deutet sich an, dass die Akteursperspektive in den Betrieben und, darüber hinaus, die Untersuchung der Akteursgruppen gegenüber der traditionellen industriesoziologischen

Forschung, in der häufig nur der Betriebsrat befragt wurde, auch neue methodische Fragen aufwirft. Da der Betriebsrat Repräsentativorgan der Belegschaft ist und daraus seine Legitimation bezieht, ist es notwendig, Mitarbeiter in Befragungen im gleichem Maße einzubeziehen wie den Betriebsrat selbst und dessen Verhandlungspartner. Eine zuverlässige Aussage zur Aktivität des Betriebsrates stößt bei einer ausschließlichen Befragung der Betriebsräte an ihre Grenzen. Die Ergebnisse legen nahe, immer die Akteure mit zu untersuchen, von denen der Betriebsrat seine Legitimität bezieht. Denn gerade der Betriebsrat ist ein politisch exponierter Akteur im betrieblichen Geschehen, der Ansprüche verschiedener Akteure als Co-Manager und Interessenvertretung zugleich gerecht werden muss, um seine Legitimität in der Vertretung und Verhandlung nicht zu verlieren.

## Literatur

- Bahn Müller, R. (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, R./Salm, R. (Hg.): *Intelligenter, nicht härter arbeiten?* Hamburg: 9-30.
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1995): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit.* Frankfurt/M.
- Bosch, A. (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität.* München und Mering.
- EPOC Research Group (1997): *New forms of work organisation. Can Europe realise its potential?* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Fischer, St. (1996): *Human Ressource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb.* München und Mering.
- Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung.* 3. Aufl. Frankfurt/M. und New York.
- Greenberg, J. (1986): Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. In: *Journal of Applied Psychology* 71: 340-342.
- Kieser, A. (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: *Industrielle Beziehungen* 5: 45-75.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft.* Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung.* München und Mering.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. In: *Industrielle Beziehungen* 5: 76-100.
- Leventhal, G. S. et al. (1980): Es geht nicht nur um Fairneß – Eine Theorie der Verteilungspräferenzen. In: Mikula, G. (Hg.): *Gerechtigkeit und soziale Interaktion.* Bern: 185-250.
- Lind, E. A./Tyler, T. R. (1988): *The social psychology of procedural justice.* New York.
- Lotz, M./Meyer, S./Brendel, K (1997). *Die Wahrnehmung und Bewertung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Deskriptive Ergebnisse aus vier Unternehmen.* VGIO-Arbeitsbericht # 3. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen* 2: 11-24.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1997): *Betriebsrätebefragung im Maschinenbau 1996. Arbeits- und Diskussionspapiere Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation.* Ruhr-Universität Bochum.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): *Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau.* In: *Industrielle Beziehungen* 5: 361-387.

- Sandner, K./Meyer, R. (1994): Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 4. Berlin und New York: 185-218.
- Schienstock, G./Hofbauer, J./Flecker, J. (1991): Interessenkonflikte und Konsensmechanismen in der neueren Organisationssoziologie. In: Hildebrandt, E. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck: Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin.
- Schumann, M. (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen 50: 217-227.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S. (2001): Human Resource Management und Mitbestimmung: ein Gegensatz? In: Abel, J./Ittermann, P. (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa. München und Mering: 69-87.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S. (1999): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt/M. und New York: 89-127.
- Weitbrecht, H./Wegener, B./Lengfeld, H./Liebig, S./Mehrwald, S./Motzkau, H. (2001): Schlussbericht des DFG-Projekts „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“.
- Widmaier, U., Hrsg. (2000): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Frankfurt/New York.
- Wilpert, B./Rayley, J. (1983): Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung. Frankfurt/M.