



Werner Nienhüser. Foto: Max Greve

Dieser Beitrag will zwei Fragen beantworten; zum einen, welche Folgen Personalverantwortliche mit dem Regulierungsinstrument Betriebsvereinbarungen und seiner stärkeren Nutzung, also letztlich einer stärkeren Verbetrieblichung verbinden und zum anderen, wie die Wahrnehmung der Beziehung zwischen Betriebsrat und Personalmanagement die Bewertung von Betriebsvereinbarungen beeinflusst.

Betriebsräte und Betriebsvereinbarungen in der Wahrnehmung von Personalmanagern

Ergebnisse einer Korrespondenzanalyse

Von Werner Nienhüser und Heiko Hofsfeld

Das Ausgangsproblem: Flächentarifverträge in der Kritik

Anders als in vielen anderen Ländern werden in Deutschland Löhne und die Länge der Arbeitszeit in aller Regel überbetrieblich ausgehandelt, vereinfacht gesagt: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände vereinbaren für alle Betriebe einer Branche, die zum jeweiligen Arbeitgeberverband gehören, Tarifverträge mit den selben Konditionen. Zwar gibt es mittlerweile eine erhebliche, meist unterschätzte Flexibilität dieser sogenannten „Flächentarifverträge“ – beispielsweise ermöglichen Öffnungsklauseln in den Verträgen Anpassungen an betriebsindividuelle Besonderheiten, insbesondere an die wirtschaftliche Situation. Dennoch fordern Kritiker des Flächentarifver-

tragssystems seit geraumer Zeit, dass man Löhne und Arbeitszeiten statt auf überbetrieblicher Ebene besser direkt in den einzelnen Betrieben aushandeln sollte. Die zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geschlossenen Flächentarifverträge würden dieser Auffassung zufolge allenfalls noch Rahmenregelungen enthalten und über Betriebsvereinbarungen (die zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung geschlossen werden) betriebspezifisch inhaltlich angepasst werden. Gelegentlich wird sogar gefordert, Tarifverträge gänzlich durch Haustarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder ähnliche, betriebspezifisch geltende Regelungen zu ersetzen. Begründet werden solche Forderungen zumeist damit, dass betriebsnähere Verhandlungen die

betrieblichen Besonderheiten besser berücksichtigen und damit die Effizienz steigern könnten. In dieser Debatte werden jedoch einige (für die Betriebsleitungen negative) Wirkungen zu wenig thematisiert: Eine stärkere Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene – wir bezeichnen dies im Folgenden als „Verbetrieblichung“ – würde bedeuten, dass man pro Betrieb sehr viel mehr Zeit für Auseinandersetzungen aufbringen müsste. Die Konflikte dürften auch negative Folgen für das Betriebsklima, den betrieblichen sozialen Frieden, haben. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass einzelne Betriebe bei betrieblichen Vereinbarungen höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten gewähren müssten, als dies bei überbetrieblichen Verhandlungen der Fall wäre.

Ein solcher Effekt könnte auftreten, wenn in einem Betrieb die Arbeitnehmerseite über sehr viel Einfluss verfügt, das heißt kampfstark und -bereit ist. Nicht ohne Grund forderten Fraktionen der Gewerkschaften besonders in ökonomisch günstigen Situationen immer wieder eine „betriebsnahe Tarifpolitik“. Heute, bei einer wesentlich schlechteren wirtschaftlichen Lage und – damit zusammenhängend – schwächeren Gewerkschaften und weniger einflussreichen Betriebsräten, sind es die Arbeitgeber-(Verbands-)Vertreter, die die Verbetrieblichung vorantreiben wollen.

Wir greifen in diesem Beitrag einen Punkt auf, der in der Diskussion um Verbetrieblichung zumeist vernachlässigt wird: die Einschätzung der Akteure „vor Ort“, genauer: der Personen, die auf Seiten des Managements die Verhandlungen auf betrieblicher Ebene führen beziehungsweise im Falle einer verstärkten Verbetrieblichung und der zunehmenden Nutzung von Betriebsvereinbarungen führen müssten. In der Regel sind es – vor allem in den größeren Betrieben – die Personalverantwortlichen, die den entscheidungsrelevanten Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite stellen.

Im Folgenden wollen wir zwei Fragen beantworten:

(1) Welche Folgen verbinden Personalverantwortliche mit dem Regulierungsinstrument *Betriebsvereinbarungen* und seiner stärkeren Nutzung, also letztlich einer stärkeren Verbetrieblichung? Eine plausible Vermutung wäre, dass Personalverantwortliche Betriebsvereinbarungen als Flexibilisierungsinstrument schätzen, also als Möglichkeit, Tarifverträge an die betriebspezifischen Bedingungen anzupassen, und sich daher für eine zunehmende Nutzung aussprechen. Ebenso plausibel ist aber auch eine völlig andere Vermutung: dass Betriebsvereinbarungen als vom Betriebsrat erzwungen oder als Festschreibung der bereits bestehenden betrieblichen Praxis ange-

sehen und daher als Regulierungsinstrument eher negativ bewertet werden.

(2) Wie beeinflusst die Wahrnehmung der Beziehung zwischen Betriebsrat und Personalmanagement die Bewertung von Betriebsvereinbarungen? Wir haben oben darauf hingewiesen, dass Verbetrieblichung für die Arbeitgeberseite bei einer kampfstarken betrieblichen Arbeitnehmervertretung auch erhebliche Nachteile haben kann, die die Vorteile reduzieren oder sogar überkompensieren können. Wir vermuten, dass Personalmanager, die ihre Betriebsräte als vergleichsweise mächtig und zugleich als konfliktfreudig, als wenig kooperativ, einschätzen, auch das Instrument der Betriebsvereinbarungen schlechter bewerten, denn bei solchen Betriebsräten dürfte es dem Management weniger gelingen, seine Interessen durchzusetzen.

Zur Beantwortung dieser Fragen greifen wir auf die Ergebnisse einer repräsentativen telefonischen Befragung von tausend Personalverantwortlichen zurück, die wir – mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung – im Jahre 2003 in ebenso vielen Betrieben mit mehr als hundert Beschäftigten und mit einem Betriebsrat durchgeführt haben. Die Stichprobe ist eine nach vier Betriebsgrößenklassen quotierte Zufallsstichprobe auf Grundlage der Hoppenstedt-Datenbank¹.

Bevor wir uns jedoch den eigentlichen Fragen zuwenden, wollen wir knapp die rechtlichen Grundlagen, die Verbreitung und die Inhalte von Betriebsvereinbarungen skizzieren.

Betriebsvereinbarungen – rechtliche Grundlagen, Verbreitung und Inhalte

Während Tarifverträge mit den Gewerkschaften abgeschlossen werden, sind Betriebsvereinbarungen (nach § 77 BetrVG) Verträge zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung. Sie beziehen sich zum einen auf die Regulierung von Sachver-

halten, die nicht durch Tarifverträge geregelt sind beziehungsweise durch solche üblicherweise nicht geregelt werden. Zum anderen füllen sie häufig Branchentarifverträge aus, die entsprechende Öffnungsklauseln enthalten, etwa zur betrieblichen Umsetzung von tariflichen Arbeitszeitregelungen. Zentral abgeschlossene Tarifverträge können so durch dezentrale Regelungen spezifiziert werden. Erzwingbare Betriebsvereinbarungen beziehen sich auf Sachverhalte, in denen der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht hat, dies liegt insbesondere im Bereich der sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) vor. Hinzu kommen freiwillige Betriebsvereinbarungen. Besonders die (durch den Betriebsrat) erzwingbaren Vereinbarungen bilden einen wichtigen Kristallisationspunkt betrieblicher Arbeitskonflikte.

Wie häufig sind Betriebsvereinbarungen, was für Inhalte werden vereinbart? Fast 99 Prozent aller von uns befragten Betriebe haben mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Im Durchschnitt unseres Samples 14 Betriebsvereinbarungen (Median: 9) vor. Die Betriebsgröße hat einen – wenig überraschenden – Einfluss auf die Häufigkeit von Betriebsvereinbarungen: Während kleinere Betriebe (in der Größenklasse von 100 bis 139 Beschäftigten) im Mittel rund acht Betriebsvereinbarungen haben, sind es in den großen Betrieben mit tausend und mehr Beschäftigten 36 Betriebsvereinbarungen. Wir vermuten, dass es mit zunehmender Betriebsgröße immer aufwändiger wird, jedes einzelne Arbeitsverhältnis individuell zu regeln und es sich daher stärker lohnt, kollektive Vereinbarungen mit dem Betriebsrat für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen abzuschließen, um so die Verhandlungskosten je Arbeitsverhältnis zu senken.

Der zentrale Regelungsgegenstand von Betriebsvereinbarungen ist die *Arbeitszeit*. Fast alle befragten Betriebe (94 Prozent) haben hierzu

BEWERTUNG VON BETRIEBSVEREINBARUNGEN (% der Personalverantwortlichen mit zustimmenden Antworten)	In kleineren Betrieben (100 bis 200 Mitarbeiter)	In größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter)	Gesamt
Die im Betrieb derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen ...			
... erhöhen die Flexibilität.	74	73	74
... sind vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zu Stande gekommen.	38	40	39
... führen zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit.	19	23	21
Betriebsvereinbarungen sollte eine größere Bedeutung zukommen.	91	90	90
Betriebsvereinbarungen haben eher Vorteile als Nachteile.	90	87	88

(1) Bewertung der Aussagen zu den im Betrieb derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen.

Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. An zweiter Stelle folgt mit etwa der Hälfte der befragten Betriebe der Bereich Entlohnung beziehungsweise Eingruppierung. Um Missverständnisse zu vermeiden: Es geht nicht um die Länge der Arbeitszeit, sondern insb. um ihre Lage (Anfang und Ende); es geht bei der Entlohnung auch nicht um die Lohnhöhe, sondern um Lohnformen sowie Arbeits- und Leistungsbewertung. Denn die Dauer der Arbeitszeit und die Lohnhöhe sind in Tarifverträgen geregelt beziehungsweise zu regeln, diese Gegenstände können (derzeit) nicht über Betriebsvereinbarungen reguliert werden.

Bewertung von Betriebsvereinbarungen

Wir haben die Personalverantwortlichen nach ihrer Meinung zu den Betriebsvereinbarungen im eigenen Betrieb befragt². Die Befragten konnten jeweils eine zustimmende oder ablehnende Haltung zu unterschiedlichen statements äußern (auf einer viergeteilten Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“). Die Beurteilung der im Betrieb

derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen zeigt Tabelle (1) (die Skalen wurden hierzu dichotomisiert):

Der überwiegende Teil der Befragten (74 Prozent) stimmt der Aussage zu, dass die im Betrieb geltenden Betriebsvereinbarungen die Flexibilität erhöhen. Ein fast spiegelbildliches Ergebnis zeigt sich bei der Aussage, dass die Betriebsvereinbarungen zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit führen: Dem stimmen 79 Prozent der Befragten *nicht* zu. 39 Prozent der Befragten geben an, die geltenden Vereinbarungen seien vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen. Dies bedeutet eben umgekehrt, dass die Mehrheit (rund 60 Prozent) meint, Betriebsvereinbarungen seien auf eine gemeinsame Initiative von Betriebsrat und Management oder des Managements allein zurückzuführen.

Positiv fällt die zusammenfassende Bewertung aus: Die meisten Befragten (90 Prozent) sind der Meinung, Betriebsvereinbarungen sollte größere Bedeutung zukommen, und der überwiegende Teil der befragten Personalverantwortlichen (88 Prozent) ist der Ansicht, dass Betriebs-

vereinbarungen mehr Vor- als Nachteile haben. Halten wir also fest: Mit dem „Verbetrieblichungsinstrument“ Betriebsvereinbarung verbinden die Befragten positive Wirkungen. Zu fragen ist nun: Zeigen sich bei der Bewertung Unterschiede in Abhängigkeit von der Stärke und Konfrontationsbereitschaft des jeweiligen Betriebsrates? Wir unterscheiden im Folgenden Betriebsrats-Typen nach ihrer Macht und Kooperationsbereitschaft. Dabei erfassen wir die Macht und Kooperationsbereitschaft über die Antworten der Personalverantwortlichen. Es geht also um den jeweils von ihnen *wahrgenommenen* Betriebsrats-Typ. Da bei Verhandlungen die subjektive Wahrnehmung der Gegenseite mindestens ebenso wichtig ist wie deren objektive Merkmale, ist dies wenig problematisch, sollte aber bei den Interpretationen berücksichtigt werden.

Einfluss des (wahrgenommenen) Betriebsrats-Typs auf die Bewertung von Betriebsvereinbarungen

Macht und Kooperation – die wichtigsten Dimensionen der Verhandlungsbeziehung

In der Verhandlungsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management kommt es vor allem darauf an, wie der Verhandlungspartner (oder -gegner) hinsichtlich seiner Macht und seiner Kooperationsbereitschaft eingeschätzt wird³. Wir verwenden hier eine zweidimensionale Typologie, die die Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft miteinander kombiniert.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft ergeben sich logisch vier Formen oder Typen der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (kurz: Betriebsrats-Typen), die mit entsprechenden Bezeichnungen versehen werden: (1) schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat, (2) schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat, (3) starker, koo-

perationsbereiter Betriebsrat sowie (4) starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat. Die (durch die Personalmanager wahrgenommene) *Macht beziehungsweise Stärke* des Betriebsrates erfassen wir über drei Fragen: „Bitte sagen Sie, inwieweit Sie folgenden Aussagen über den Betriebsrat zustimmen:

- a) Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll aus.
 - b) Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.“
- Bei beiden Fragen stehen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung (von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“). Darüber hinaus haben wir eine dritte, summarische Frage gestellt: „Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates?“ Es stehen drei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung: „unterdurchschnittlich“, „durchschnittlich“ und „überdurchschnittlich“. Wir addieren, wie häufig bei den ersten beiden Fragen zustimmende Antworten („trifft überwiegend/völlig zu“) und bei der zweiten Frage die Antwort „überdurchschnittlich“ erfolgten. Der Machtindex kann damit die Werte von 0 (keine/geringe Macht) bis 3 (hohe Macht) annehmen. Für die Typologie werden die Werte 0 und 1 zu „geringer Macht“, die Werte 2 und 3 zu „hoher Macht“ zusammengefasst.

Zur Messung der wahrgenommenen *Kooperationsbereitschaft* des Betriebsrates haben wir in anderen Untersuchungen bewährte statements herangezogen⁴: „(a) Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden. (b) Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln. (c) Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.“ Jede Aussage konnte mit Ja oder Nein beantwortet werden. Die Skala der Kooperations-

bereitschaft wird so konstruiert, dass bei den ersten beiden Fragen (a und b) die Nein-Antworten, bei der dritten Frage (c) die Ja-Antwort addiert werden. Die Skala kann daher Werte von 0 (geringe Kooperationsbereitschaft) bis 3 (hohe Kooperationsbereitschaft) annehmen. Für die Typologie werden die Werte zusammengefasst: Werte mit den Ausprägungen 0 und 1 werden als geringe, Werte mit den Ausprägungen 2 und 3 als hohe Kooperationsbereitschaft gewertet.

Die Betriebsrats-Typologie wird dadurch konstruiert, dass die beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft mit jeweils zwei Ausprägungen (gering/hoch) kreuzklassifiziert werden, wodurch sich vier mögliche Kombinationen, also die oben genannten vier Typen von Betriebsräten, ergeben.

Welche Betriebsrats-Typen kommen wie häufig vor? Es dominieren mit knapp 38 Prozent die als schwach und kooperativ wahrgenommenen Betriebsräte. Danach folgen an zweiter Stelle mit 23 Prozent die schwach-nichtkooperativen Betriebsräte. Die als einflussreich eingeschätzten Betriebsräte machen zusammen 39 Prozent aus, davon entfallen 20 Prozent auf die nichtkooperativen und 19 Prozent auf die kooperativen Formen. Rund 43 Prozent aller Betriebsräte werden damit als nicht beziehungsweise als gering kooperativ wahrgenommen.

Methodik der Korrespondenzanalyse

Um die Frage nach den Unterschieden je nach Betriebsrats-Typ zu beantworten, verwenden wir das Verfahren der so genannten Korrespondenzanalyse⁵.

Wir wollen feststellen, inwieweit sich bestimmte Objekte, das heißt Typen von Betriebsräten, hinsichtlich bestimmter Attribute beziehungsweise Merkmale voneinander unterscheiden. Wir könnten so vorgehen, dass wir jeweils die Variable „Betriebsrats-Typ“ mit

anderen Merkmalen (zum Beispiel Flexibilitätswirkungen von Betriebsvereinbarungen eher ja/eher nein) mit der Typologie kreuztabellieren beziehungsweise die Mittelwertunterschiede zwischen den Typen betrachten. Zwar wollen wir unsere folgende Analyse damit beginnen, jedoch nicht darauf beschränken, denn damit würden wir eine Vielzahl von Analysen aneinander reihen, die nicht leicht zusammenfassend zu interpretieren wären. Wir sind dagegen erstens an einer „Gesamt-schau“ interessiert, die uns eine „ganzheitlichere“ Interpretation erlaubt. Zweitens wollen wir Einflussfaktoren miteinbeziehen, die bei der Bewertung von Betriebsvereinbarungen ebenfalls eine Rolle spielen könnten:

- Größe des Betriebs (Mitarbeiterzahl 100 bis 200 = kleine Betriebe, mehr als 200 Mitarbeiter = große Betriebe, 45,3 Prozent der Betriebe sind als groß zu bezeichnen),
- Flächentarifvertragsbindung des Betriebs (ja = 70,8 Prozent),
- Branche: Verarbeitendes Gewerbe (= 66,8 Prozent; Dienstleistung = 33,2 Prozent),
- Standort des Betriebs in den „alten“ beziehungsweise „neuen“ Bundesländern (in den Neuen Bundesländern = 13,4 Prozent),
- Ertragslage des Betriebs (64 Prozent der Betriebe erzielt Gewinne),
- Gewerkschaftlicher Organisationsgrad (≥ 30 Prozent = hoher Organisationsgrad (Median)),
- Mitglied im Arbeitgeberverband (ja= 73 Prozent).

Die Korrespondenzanalyse ermöglicht es, Objekte und Attribute gemeinsam zu skalieren, das heißt, Zusammenhänge zwischen den Zeilen und den Spalten der Eingangsdaten im mehrdimensionalen Raum abzubilden. Die Ähnlichkeit der Kategorien einer Variablen wird durch die räumliche Nähe ihrer Position relativ zum Mittelpunkt des Raumes ausgedrückt⁶.

Mit Hilfe der Korrespondenzanalyse können die Zusammenhänge zwischen den Zeilen- und Spal-

tenvariablen einer (oder mehrerer) Kreuztabellen nicht nur numerisch, sondern auch grafisch dargestellt werden. Die grafische Darstellung der Ergebnisse ist intuitiv verständlich.

Den Ausgangspunkt unserer Analyse bilden eine Reihe von Kreuztabellierungen, die untereinander geschrieben werden und damit eine „große“ Kreuztabelle bilden. Diese Kreuztabelle enthält in den Spalten die Ausprägungen der Betriebsrats-Typologie, in unserem Fall vier Ausprägungen, in den Zeilen stehen die jeweiligen Ausprägungen der zu untersuchenden Merkmale (in eher nicht zutreffend/ eher zutreffend beziehungsweise niedrig/hoch dichotomisiert). In den Zellen der aus Typologieausprägungen und Merkmalen gebildeten Kreuztabellen stehen die jeweiligen (relativen) Häufigkeiten. Das Ergebnis der Auswertung wird grafisch in einem zweidimensionalen Koordinatensystem dargestellt.

Die Interpretation der grafischen Darstellung orientiert sich an bestimmten *Regeln*⁷: Zu beachten ist vor allem, dass man die räumlichen Distanzen der Spalten- und Zeilenvariablen nicht direkt interpretieren darf, denn die räumliche Nähe eines Zeilenpunktes zu einem Spaltenpunkt bedeutet nicht unbedingt eine starke Assoziation in den Daten. Man nimmt deshalb eine indirekte faktoranalytische Deutung der Ergebnisse vor⁸: Dabei interpretiert man zunächst jede Achse (anhand entweder der Zeilen- oder der Spaltenvariablen) als „Faktor“ und betrachtet dann die Lage der jeweils anderen (Spalten- oder Zeilen-) Variablen zu diesem Faktor. Gleichermaßen geht man für die weiteren Faktoren (meist einen weiteren) vor.

Ergebnisse der Korrespondenzanalyse

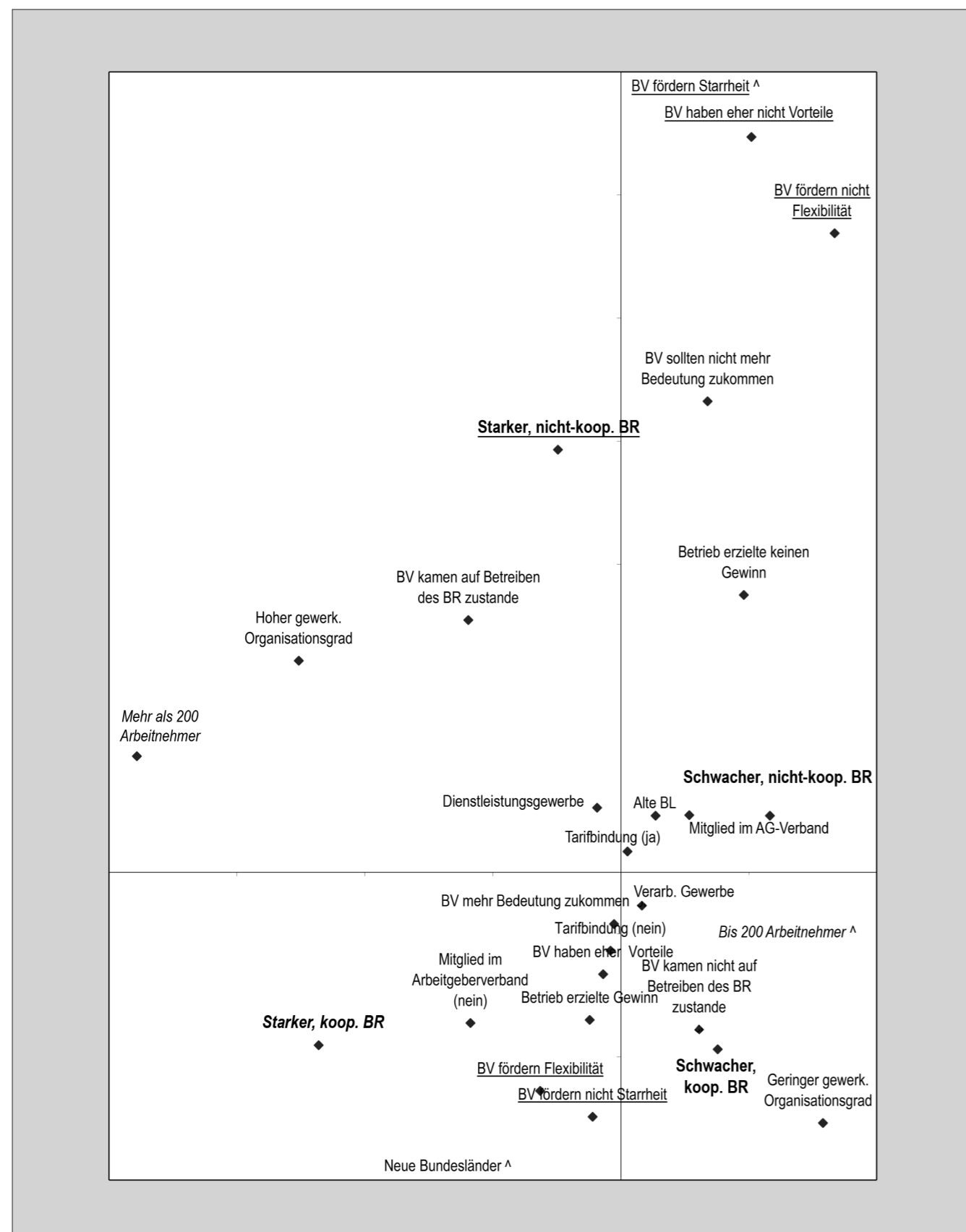
Vor der eigentlichen Korrespondenzanalyse betrachten wir die

Zeilenprofile in Form einer Kreuztabelle, um die einzelnen Zusammenhänge zwischen den Betriebsrats-Typen und den untersuchten Bewertungs- und Strukturvariablen zu analysieren.

Die Tabelle in Abbildung (2) zeigt, dass sich die Betriebsrats-Typen in erster Linie hinsichtlich der Bewertungsfragen unterscheiden. So sind Personalverantwortliche, die der Meinung sind, dass Betriebsvereinbarungen die Flexibilität erhöhen, überdurchschnittlich häufig in Betrieben zu finden, deren Betriebsrat als kooperativ eingeschätzt wird (81 beziehungsweise 85 Prozent). Umgekehrt finden sich im Vergleich zum Durchschnitt mehr als doppelt so viele Personalverantwortliche in Betrieben mit starken, nichtkooperativen Betriebsräten, die meinen, dass Betriebsvereinbarungen die Starrheit erhöhen. Mit Ausnahme der Mitarbeiterzahl und des gewerkschaftlichen Organisationsgrades zeigen sich bei den meisten

Bewertungs- und Strukturvariablen (Prozent Zustimmung bzw. zutreffend)	BETRIEBSRATSTYP				GESAMT
	Schwacher, koop. BR	Schwacher, nicht-koop. BR	Starker, koop. BR	Starker, nicht-koop. BR	
BV fördern Flexibilität	81,2	67,7	85,1	57,1	73,9
BV kamen auf Betreiben des BR zustande	34,6	35,5	37,6	51,8	38,9
BV fördern Starrheit	11,2	25,3	11,0	41,8	20,7
BV sollten mehr Bedeutung zukommen	92,2	89,0	92,9	85,2	90,2
BV haben eher Vorteile	90,8	88,1	94,0	77,6	88,1
Verarbeitendes Gewerbe	69,3	65,9	67,0	65,3	67,3
Neue Bundesländer	15,8	10,5	17,0	8,7	13,3
Betrieb erzielte Gewinn	67,4	61,6	71,3	53,4	63,9
Mitglied im Arbeitgeberverband	74,2	71,8	66,9	78,6	73,1
Bestehende Tarifbindung	81,1	78,2	78,6	83,2	80,4
hoher gewerk. Organisationsgrad (≥ 30 Prozent)	40,7	48,8	55,9	65,1	50,5
Über 200 Arbeitnehmer	37,7	37,3	58,8	54,6	45,0

(2) Effekte der Betriebsrats-Typen auf die prozentuale Häufigkeit der Bewertungs- und Strukturvariablen.



(3) Korrespondenzanalyse der Zusammenhänge zwischen Betriebsrats-Typen, der Bewertung von Betriebsvereinbarungen und weiteren Merkmalen des Betriebs (symmetrische Darstellung, die erste – vertikale – Achse erklärt 80,5 Prozent der Streuung, die zweite – horizontale – Achse 16,5 Prozent) Erläuterungen: BV = Betriebsvereinbarungen, BR = Betriebsrat, BL = Bundesländer, AG = Arbeitgeber, ^ = Punkt liegt außerhalb der hier abgebildeten Grafik.

Strukturvariablen hingegen keine deutlichen Unterschiede; so spielt etwa die Branche (verarbeitendes Gewerbe im Vergleich zum Dienstleistungsgewerbe) keine Rolle bei der Frage, welcher Betriebsrats-Typ vorherrscht.

In der Korrespondenzanalyse, deren grafische Darstellung Abbildung (3) zeigt, sollen diese Befunde näher – und vor allem ganzheitlich – betrachtet werden.

Zunächst ist festzustellen, dass eine zweidimensionale Darstellung (der in einem dreidimensionalen Raum liegenden Punkte) angemessen ist: Die beiden Dimensionen „erklären“ insgesamt 97 Prozent der Varianz (wir können hier eine Interpretation analog zur Faktorenanalyse vornehmen). Die erste Dimension erklärt mit 80,5 Prozent deutlich mehr als die zweite (16,5 Prozent).

Zur weiteren Interpretation orientieren wir uns überwiegend an der grafischen Darstellung. Die Bezeichnungen der Punkte, die für die erste, die senkrechte Dimension besonders bedeutsam sind, haben wir durch Unterstreichung markiert, die Punkte für die zweite, waagerechte Dimension sind kursiv gekennzeichnet. In Anlehnung an Matiaske/Dobrov/Bronner⁹ interpretieren wir jene Punkte als bedeutsam, die sowohl einen überdurchschnittlichen Varianzbeitrag zu den Dimensionen liefern als auch deutlich (das heißt größer als 0,5) mit den Achsen korrelieren. Eine detailliertere Aufstellung der Punkte findet sich in folgender Interpretationstabelle.

Auf diese relativ starken Zusammenhänge gehen wir vorrangig ein, dann auf etwas schwächere, aber die Gesamtinterpretation stützende Assoziationen zwischen Typen und ihren Merkmalen.

Dimension 1: Stärke und Kooperationsbereitschaft/Vor- und Nachteile von Betriebsvereinbarungen

Die erste (senkrechte) und den größten Teil der Varianz erklärende Dimension lässt sich zum einen als

FAKTOR 1 (80,5 Prozent)	
Negativ	Positiv
<i>Schwacher, kooperativer Betriebsrat</i>	<u>Starker, nicht-kooperativer Betriebsrat</u>
<u>BV erhöhen die Flexibilität</u>	<i>BV erhöhen die Flexibilität nicht</i>
<u>BV erhöhen die Starrheit nicht</u>	<i>BV erhöhen die Starrheit</i>
<i>BV haben eher Vorteile</i>	<u>BV haben eher keine Vorteile</u>
<i>Betrieb erzielte Gewinn</i>	<i>Betrieb erzielte keinen Gewinn</i>
<i>BV sind nicht v.a. auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen</i>	<i>BV sind v.a. auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen</i>
<i>BV sollten mehr Bedeutung zukommen</i>	<i>BV sollten nicht mehr Bedeutung zukommen</i>
<i>Verarbeitendes Gewerbe</i>	<i>Dienstleistungsgewerbe</i>
<i>Neue Bundesländer</i>	<i>Alte Bundesländer</i>
<i>Geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad</i>	

FAKTOR 2 (16,5 Prozent)	
Negativ	Positiv
<u>Starker, kooperativer Betriebsrat</u>	<i>Schwacher, nicht-kooperativer Betriebsrat</i>
<u>Mehr als 200 Arbeitnehmer</u>	<i>Weniger als 200 Arbeitnehmer</i>
<u>Hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad</u>	<i>Geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad</i>

Erläuterungen: kursiv = Erklärungsbeitrag einer Achse zu den Punkten (Korrelation), ausgewiesen sind solche Variablen, deren Ladung auf einem Faktor den Grenzwert von 0,5 übersteigt; unterstrichen = Varianzbeitrag der Kategorien zu den Achsen, ausgewiesen sind solche Kategorien, die einen überdurchschnittlichen Varianzanteil bestimmen (das heißt bei Merkmalen > 0,042, bei Typen > 0,25)

(4) Interpretationstabelle der Korrespondenzanalyse.

Dimension der Stärke und Kooperation des Betriebsrates interpretieren. Genauer gesagt: Wir können hier im oberen Teil der Grafik den Typ des starken, nicht-kooperativen Betriebsrates finden, während sich im unteren Teil alle anderen Typen befinden. Wir können zur Interpretation auch bei den Beschreibungsvariablen ansetzen, dann ist diese

Dimension als *Nachteils-Vorteils-Dimension* zu benennen. Die Merkmale Starrheit, geringere Flexibilität und geringere Vorteile von Betriebsvereinbarungen „laden“ besonders hoch auf diese Achse und bestimmen ihre Lage. Das bedeutet, der obere Abschnitt ist nicht nur durch den Typ des als stark und zugleich wenig kooperativ wahrgenommenen

Betriebsrats gekennzeichnet. Hier finden wir auch die negativen beziehungsweise weniger positiven Einschätzungen, hier sind Betriebsvereinbarungen mehr mit Starrheit und weniger Flexibilität assoziiert, man weist ihnen in dieser Konfiguration insgesamt geringere Vorteile zu. Im unteren Bereich der Grafik finden wir dagegen entweder schwache oder kooperationsbereite Betriebsräte sehr viel stärker assoziiert mit der Vorstellung, dass Betriebsvereinbarungen zu höherer Flexibilität und zu geringerer Starrheit führen und tendenziell größere Vorteile aufweisen. Die managerialen Bewertungen von Betriebsvereinbarungen sind also insgesamt stark assoziiert mit der wahrgenommenen Sozialbeziehung mit dem Betriebsrat; dagegen spielen hier strukturelle Größen wie etwa die Ertragslage, die Branche und die geografische Lage des Betriebes keine nennenswerte Rolle.

Dimension 2: Stärke des Betriebsrates/Betriebsgröße

Die zweite, waagrecht dargestellte Dimension, die einen deutlich geringeren Teil der Varianz erklärt, trennt bezogen auf die Betriebsrats-Typen zwischen Betrieben mit einem starken (kooperativen) Betriebsrat auf der einen Seite und allen anderen Betrieben auf der anderen Seite. Die andere Variable auf dieser Dimension ist die Betriebsgröße. Im linken Achsenabschnitt liegen die großen, im rechten die kleinen Betriebe. Wenig überraschend: Der starke, als kooperativ eingeschätzte Typ kommt eher in großen Betrieben vor, während insbesondere die schwächeren Typen in den kleineren Betrieben verbreitet sind.

Die Korrespondenzanalyse deutet zudem darauf hin, dass die Unterschiede in den Bewertungen stärker durch die Betriebsrats-Typen zu erklären sind und weniger durch die Strukturvariablen wie Größe, Sitz des Betriebes, Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, Organisationsgrad und Tarifbindung. All

dies spielt allenfalls eine untergeordnete Rolle, selbst die Ertragslage hat keinen starken Einfluss. Diese Befunde decken sich mit anderen multivariaten Analysen auf Basis unterschiedlicher Methoden¹⁰. Stattdessen hängt die Bewertung von Betriebsvereinbarungen entscheidend davon ab, wie das Personalmanagement seinen Verhandlungspartner oder -partner – den Betriebsrat – wahrnimmt.

Fazit und Diskussion

Halten wir die Befunde der Analyse fest. (1) Die Haltung der Personalmanager zu Betriebsvereinbarungen ist überwiegend positiv. Verbetrieblichung in der Variante der Nutzung von Betriebsvereinbarungen wird insbesondere mit einer Erhöhung der Flexibilität assoziiert. (2) Die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes fällt aber weniger günstig aus, wenn die Manager meinen, es mit starken und wenig kooperativen Betriebsräten zu tun zu haben. Die schlechtesten Bewertungen sind im Fall eines starken, nicht-kooperativen Betriebsrates gegeben. Die befragten Manager schätzen Betriebsvereinbarungen offenbar in dem Maße, in dem sie mit ihrer Hilfe ihre eigenen Interessen realisieren können. Sie schätzen Betriebsvereinbarungen weniger und schreiben ihnen weniger positive und vermehrt negative Effekte zu, wenn ein Betriebsrat seine dem Management zuwiderlaufenden Interessen einbringt – offenbar und wenig überraschend drückt sich der Interessengegensatz zwischen Betriebsleitung und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auch auf dem Feld der Betriebsvereinbarungen aus und fließt in die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes ein.

Summary

This article discusses the evaluation of workplace agreements by human resource managers and how

they assess the consequences of an increased use of these agreements. A correspondence analysis is used to investigate the effects of the perceived relationship to the works council on the evaluation of workplace agreements. Data were collected in a telephone survey of 1000 human resource managers responsible for signing works agreements in a random sample of firms with more than 100 employees.

The relationship to the works council is measured using a typology that combines two dimensions: power and willingness to cooperate. The results show that these variables are „more closely“ associated with the evaluation of workplace agreements than structural variables, e.g. the size of the firm. The human resource managers report the least favourable assessments of workplace agreements in firms with a works council which is more powerful and less willing to cooperate. They perceive such agreements as reducing flexibility and having fewer advantages. Nevertheless, in this situation as in others, the assessments are quite positive. In total, workplace agreements are highly valued by the majority of the human resource managers.

Anmerkungen

- 1) für weitere Einzelheiten vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004.
- 2) vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004.
- 3) Weitbrecht/Mehrwald/Motzkau 2002.
- 4) zusammenfassend Dilger 2002.
- 5) vgl. Blasius 2001.
- 6) Matiaske/Dobrov/Bronner 1994, 44.
- 7) siehe vor allem Greenacre 1993; Matiaske/Dobrov/Bronner 1994; Blasius 2001.
- 8) vgl. Greenacre 1993, 71.
- 9) Matiaske/Dobrov/Bronner 1994.
- 10) etwa logistische Regressionen, vgl. insb. Nienhüser 2005.

Literatur

- Blasius, J.: Korrespondenzanalyse, München, Wien 2001.
- Dilger, A.: Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung, München, Mering 2002.
- Greenacre, M.J.: Correspondence Analysis



Heiko Hoßfeld. Foto: Timo Bobbert

- in Practice, London u. a. 1993.
- Matiaske, W.; Dobrov, I.; Bronner, R.: Anwendung der Korrespondenzanalyse in der Imageforschung, in: Marketing ZFP, Heft 1/1994, 42-54.
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H.: Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Eine empirische Studie. Frankfurt/M. 2004.
- Nienhüser, W.: Political (Personnel) Economy – a Political Economy Perspective to Explain Different Forms of Human Resource Management, in: management revue, Vol. 15, Iss. 2, 2004, S. 228-248.
- Nienhüser, W.: Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen, 12/2005, 5-27.
- Nienhüser, W.; Matiaske, W.: Effects of the „Principle of Non-Discrimination“ on Temporary Agency Work – Compensation and Working Conditions of Temporary Agency Workers in 15 European Countries. Industrial Relations Journal (2006), 37 (1): 64-77.
- Weitbrecht, H.; Mehrwald, S.; Motzkau, H.: Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: Industrielle Beziehungen, 9/2002, 55-78.

Die Autoren

Werner Nienhüser, Jahrgang 1953, erlangte nach einer kaufmännischen Ausbildung die Hochschulreife auf dem Zweitem Bildungsweg. Ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Paderborn und Mannheim schloss sich an. Von 1994 bis 1995 war er Professor für Management an der Universität Konstanz; seit 1995 ist Nienhüser Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Duisburg-Essen. Seine Hauptarbeitsgebiete sind: Personalwirtschaft, insbesondere Arbeitsbeziehungen/Employment Relations, «atypische» Beschäftigung, Macht und Personal, europaweite Arbeitskräftestrategien, Theoriefundierung der Personalwirtschaft, betriebliche Altersstrukturen, empirische Methoden der Personalforschung.

Heiko Hoßfeld, Jahrgang 1975, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen. Seit Anfang 2003 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, dabei arbeitet er auch an von der Hans Böckler-Stiftung geförderten Projekten zu Betriebsvereinbarungen und Verbetrieblichung. Seine Forschungsgebiete sind „Sprachpolitik in Massenentlassungsprozessen“ (Dissertationsthema) und betriebliche Mitbestimmung.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/73761

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20210119-182517-6

Alle Rechte vorbehalten.