



„Der Betriebsrat als Co-Manager?“

Typen und Rollen von Betriebsräten und ihre Auswirkungen auf die Organisation von Betriebsratsarbeit

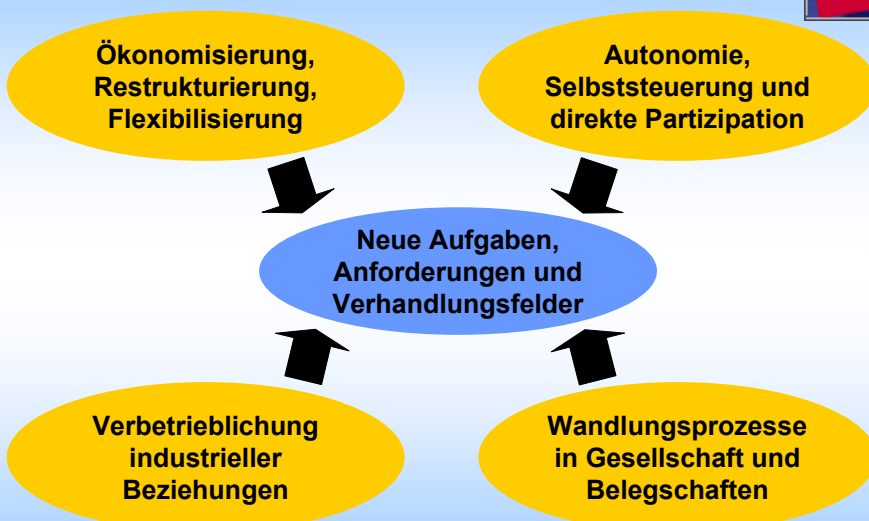
Dipl.-Psych. Christian Riese
Ruhr-Universität Bochum



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112 of 144

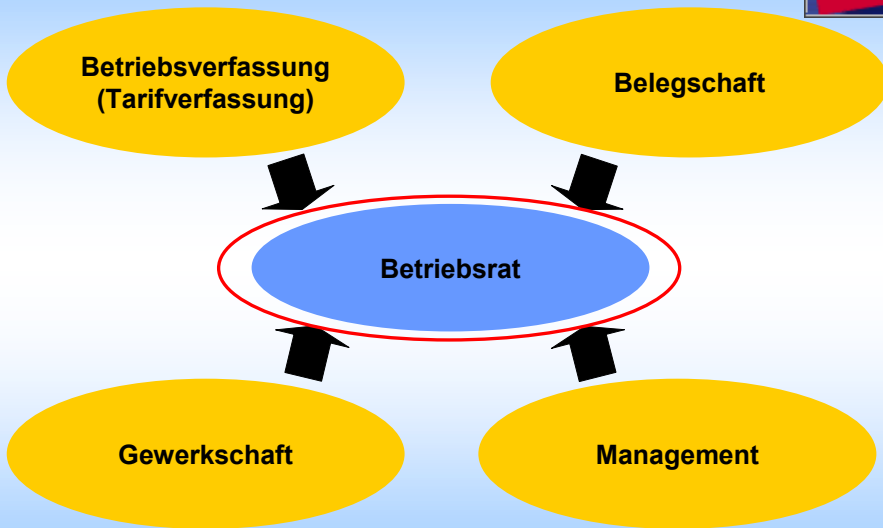
Betriebsräte im Spannungsfeld von Veränderungen



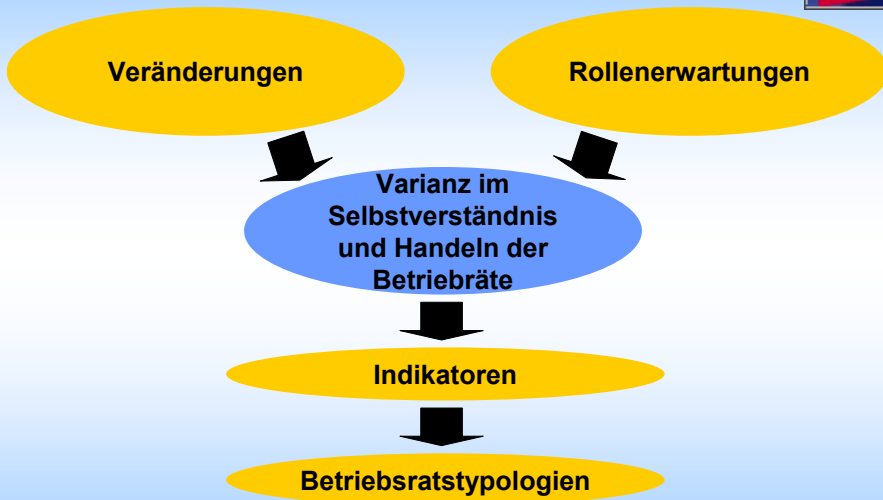
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 113 of 144

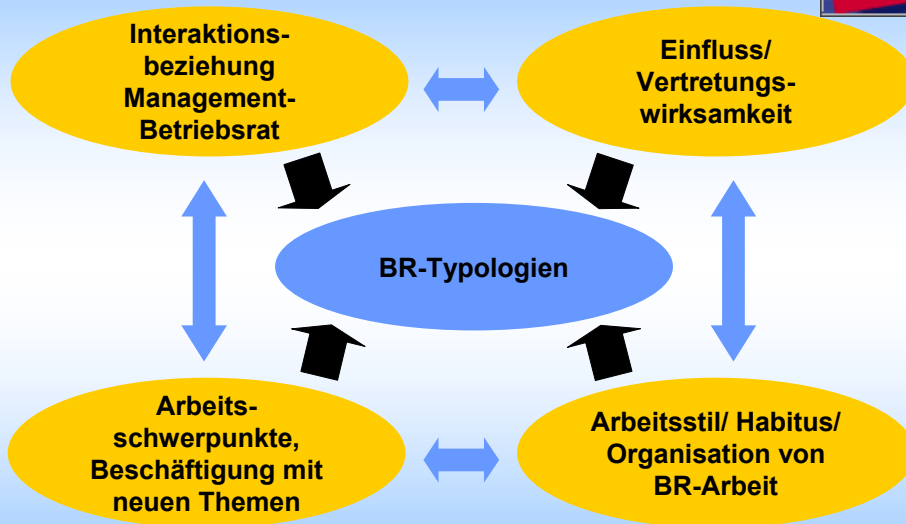
Betriebsräte im Spannungsfeld von Erwartungen



Genese von Betriebsratstypologien



Indikatoren für BR-Typologien - Beispiele



BR-Typologien – Orientierungspunkte



Schutzorientierte Betriebsratspolitik

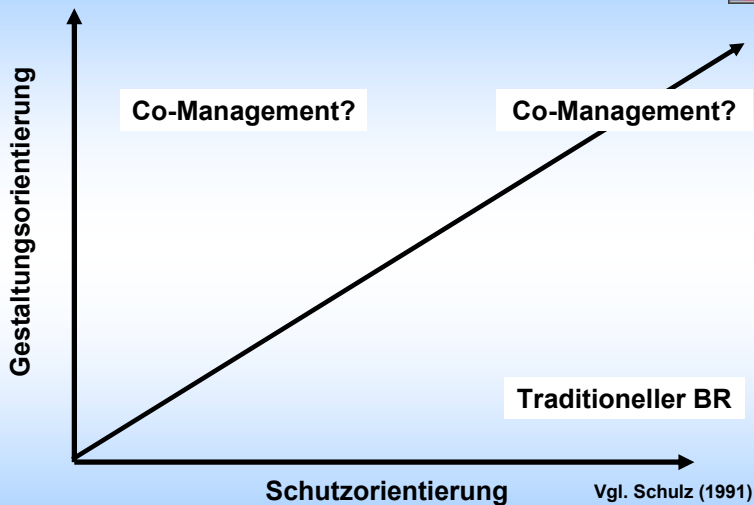
- Ablehnung von Arbeitsintensivierung
- Verhinderung von Diskriminierung bei der Personalauswahl
- Ablehnung von Auslagerungen
- Beschäftigungssicherung
- Sicherung bzw. Erhöhung des Lohnniveaus/ Lohnzuschläge
- Sicherung von Sozialleistungen

Gestaltungsorientierte Betriebsratspolitik

- Mitgestaltung bei Reorganisationsmaßnahmen
- Mitgestaltung bei Regelungen zur Personalauswahl
- Eigenständige Bewertung bei Auslagerungen
- Mitgestaltung neuer Geschäftsfelder
- Mitgestaltung bei Prämiensystemen
- Förderung der Personalqualifizierung und Personalentwicklung



BR-Typologien – Orientierungspunkte



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112 of 124

Problem und Fragestellung



Varianz von Betriebsratstypologien mit daraus hervorgehenden inhaltlich unterschiedlich belegten „Typen“



Schwierigkeit, den Betriebsratstypus des „Co-Managers“ abschließend zu definieren (indikatorenabhängig)



Frage: „Co-Management“ = multidimensionales Konstrukt, das von mehreren Faktoren abhängt?



Testung: Inwieweit unterscheiden sich die mit einer Typologie aufgefunden „Co-Manager“ von anderen Typen im Hinblick auf Organisationsvariablen?



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112 of 124



Leitfragen der Typologie von Müller-Jentsch et al.:

1. Frage: Wie intensiv beschäftigen sich Arbeitnehmervertretungen mit Restrukturierungsinhalten?

2. Frage: In welchem Umfang nehmen Arbeitnehmervertretungen Einfluss auf deren innerbetriebliche Ausgestaltung?



Die Betriebsratstypen nach Müller-Jentsch sind quantitativ nach folgender Systematik erfassbar:

Index A	Beschäftigung mit neuen Themen	Bis 4 Punkte
Index B	Betriebsvereinbarung zu diesen Themen	Bis 4 Punkte
Index C	Gruppenarbeit und ihre Ausgestaltung	Bis 6 Punkte
Index D	Qualitätszirkel	Bis 1 Punkt
Index E	Flexible Arbeitszeitmodelle	Bis 1 Punkt
Index F	Einflussnahme des Betriebsrats	Bis 4 Punkte
Maximale Punktzahl		20 Punkte





Die Zuordnung der verschiedenen Betriebsratstypen erfolgt nach folgendem Punkteschema:

Bis 1 Punkt	Konventioneller Betriebsrat
2 bis 5 Punkte	Engagierter Betriebsrat
5 bis 9 Punkte	Ambitionierter Betriebsrat
Ab 10 Punkten	Co-Manager



Die Betriebsratstypen nach Müller-Jentsch - Kurzprofile

„Konventioneller Betriebsrat“	➔	Schutzpolitik, keine Beschäftigung mit Reorganisationsthemen
„Engagierter Betriebsrat“	➔	Beschäftigung mit Reorganisationsthemen, Einfluss aber gering
„Ambitionierter Betriebsrat“	➔	Beschäftigung mit Reorganisationsthemen, Einfluss bereits erkennbar
„Co-Manager“	➔	Aktive Mitgestaltung des Reorganisationsprozesses, hohes Einflusspotenzial

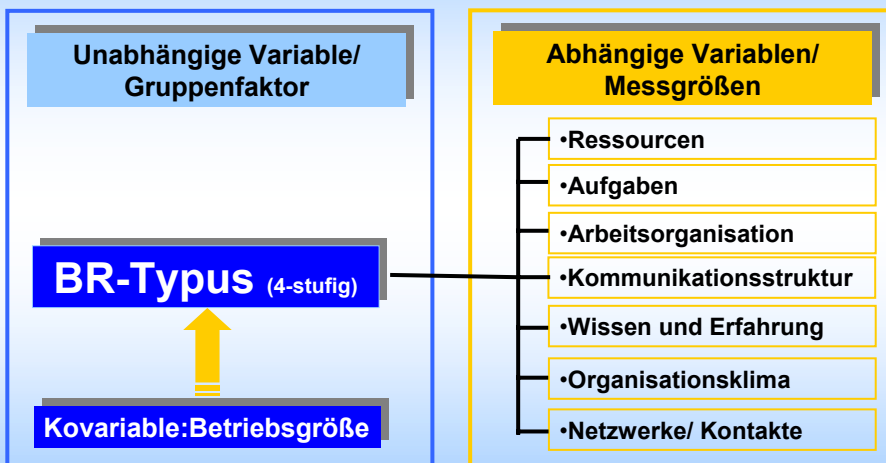




Wie unterscheiden sich die von Müller-Jentsch aufgefundenen Betriebsratstypen hinsichtlich der Organisierung und Strukturierung ihrer tagtäglichen Betriebsratsarbeit?



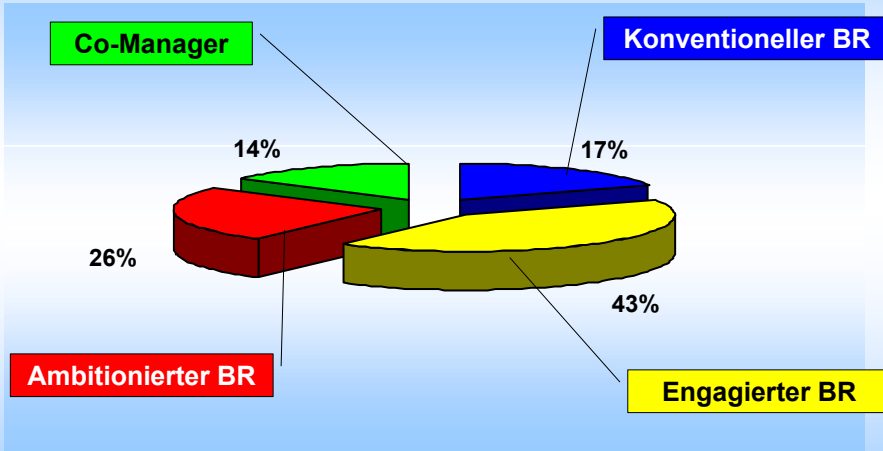
Organisationsdiagnose von Betriebsratsarbeit –
Untersuchungsdesign



Betriebsratstypen im ÖPNV



Verteilung der Betriebsratstypen im vorliegenden Sample insgesamt (Angaben in Prozent, N = 143)



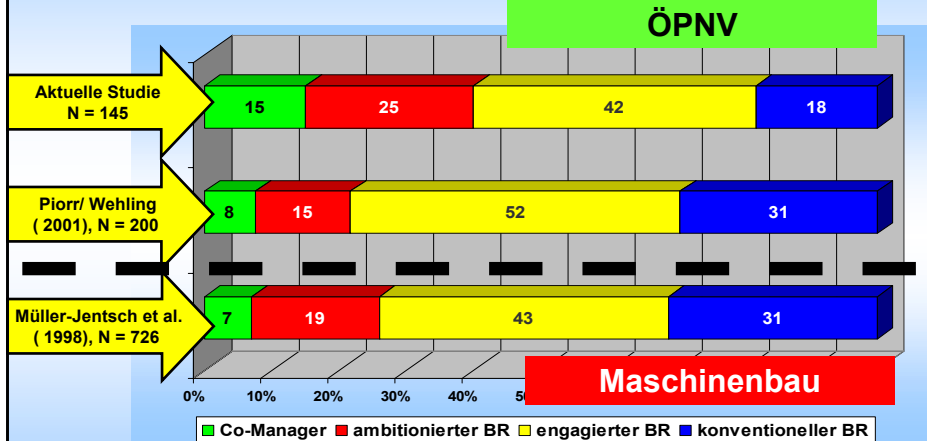
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112, 26.04.2010

Betriebsratstypen im ÖPNV



Verteilung der Betriebsratstypen im Vergleich zu anderen Studien



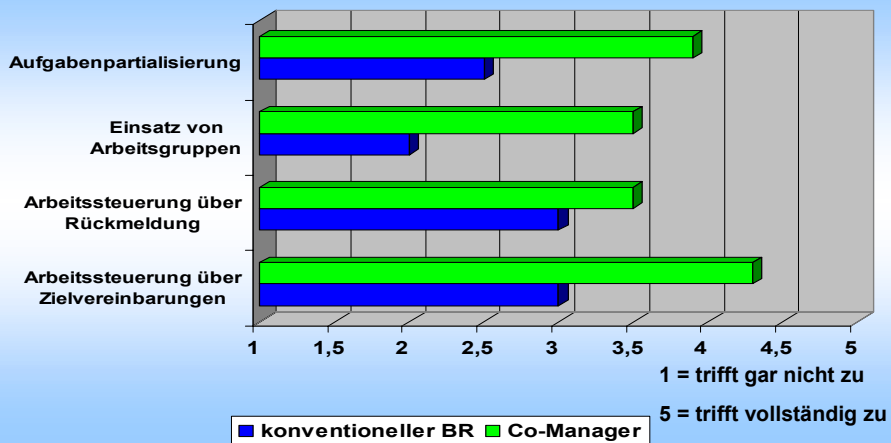
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112, 26.04.2010

Organisation der Betriebsratsarbeit



Betriebe < 500 MA (N = 109)



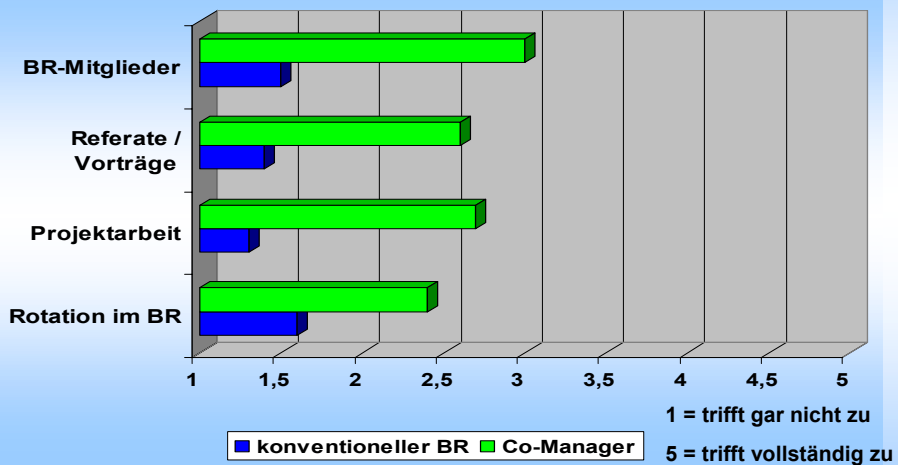
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Seite 112 von 124

Wissensmanagement im Betriebsrat



Betriebe < 500 MA (N = 109)



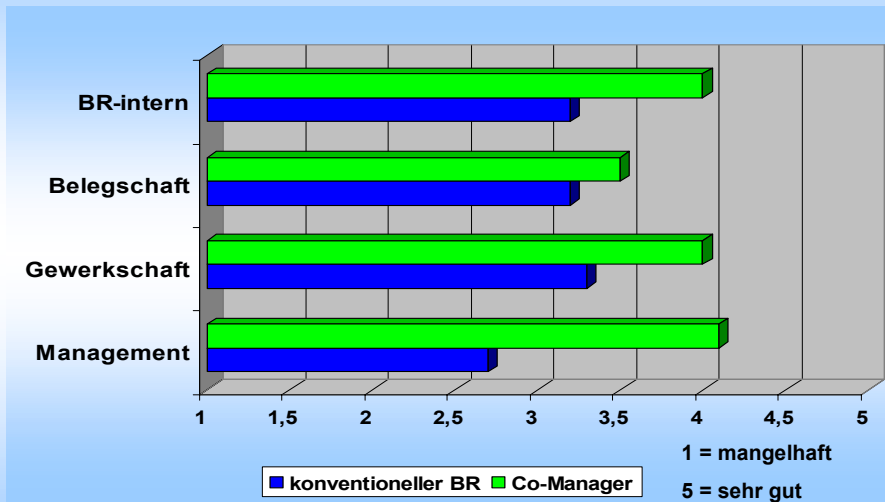
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Seite 113 von 124

Bewertung der Kommunikationskultur



Betriebe < 500 MA (N = 109)



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112 of 149

(Vorläufiges) Fazit



Praktiziertes Co-Management geht mit einer deutlich stärkeren Strukturierung und Steuerung der Betriebsratsarbeit einher.

Hier scheint ein Schlüsselement zur Bewältigung der erweiterten Gestaltungsfunktion des Co-Managers zu liegen.

Mit der strukturierteren Betriebsratspraxis scheint zudem eine positivere Bewertung der Interaktionsbeziehung mit wichtigen Schnittstellen einherzugehen.



Bilden Co-Management und Organisation der Betriebsratsarbeit eine funktionelle Einheit?



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Page 112 of 149



1. Unklar bleibt, inwieweit bestimmte Organisationsstrukturen des Betriebes Einfluss auf die interne Struktur des Betriebsrates nehmen (der Betriebsrat als „Spiegelbild“ des Unternehmens).
2. Zu klären ist, wie sich die hier aufgezeigten Unterschiede in der Praxis konkret darstellen bzw. weiter ausdifferenzieren lassen.
3. Es ist zu überprüfen, inwieweit das Vorhandensein eines bestimmten Betriebsratstypus bzw. die Art und Weise der Organisation der tagtäglichen Betriebsratsarbeit Einfluss auf den Erfolg der Interessenvertretung hat und aus welcher Perspektive dies bewertet wird.



Sind „Co-Manager“ wirklich erfolgreicher (Perspektive!)?

