

Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung

Martin Behrens
Jürgen Kädtler

Mehrere Restrukturierungswellen sind durch deutsche Betriebe gefegt und haben zum Teil erhebliche Veränderungen in den betrieblichen Alltag gebracht. Der Beitrag analysiert die Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2006 und fragt nach den Faktoren, die die Intensität der Restrukturierungsmaßnahmen beeinflusst haben. Insbesondere wird die Bedeutung von Managementstrukturen untersucht. Eine zentrale Fragestellung bezieht sich auf einen bislang unterbelichteten Aspekt: Können Betriebsräte wirksame Interessenvertretungsarbeit leisten, wenn ihnen die Gegenseite abhanden gekommen ist?

1

Einleitung

Handlungsoptionen und Ressourcen von Betriebsräten sind wiederholt unter Rückgriff auf das von *Walther Müller-Jentsch* popularisierte Arenenkonzept beschrieben worden (Müller-Jentsch 1999, S. 289; 1982, S. 427). Demnach ist unter einer Arena ein Institutionensystem innerhalb eines größeren gesellschaftlichen Zusammenhangs zu verstehen, dem eine exklusive oder zumindest privilegierte Zuständigkeit für bestimmte gesellschaftliche Konfliktfelder zufällt und das bei der Konfliktaustragung nur genau definierte Formen, Gegenstände und Akteure zulässt. In diesem Sinne wirkt eine Arena in zwei Richtungen gleichzeitig. Die Arena wirkt begrenzend, indem sie bestimmtes Verhalten systematisch ausschließt bzw. mit hohen Kosten belegt, sie schafft aber auch neue Handlungsoptionen, indem sie den Akteuren Handlungsräume und Ressourcen zuweist und auf diese Weise überhaupt erst die kontrollierte Austragung von Interessenkonflikten ermöglicht. Solche klassischen Arenen sind die Tarifpolitik, die betriebliche Interessenvertretung und die Institutionen der Sozialversicherung.

Die Gleichzeitigkeit von Begrenzung und Ermöglichung manifestiert sich im Bereich der Betriebsratsarbeit z. B. darin, dass Betriebsräten zwar die Tarifhoheit nebst dem daran geknüpften Streikrecht gesetzlich verwehrt wird (Begrenzung), sie aber mit einer Vielzahl von Mitbestimmungsrechten wie auch mit beträchtlichen materiellen Ressourcen für die Interessenvertretungsarbeit ausgestattet werden (Ermöglichung). Es ist das große Verdienst

dieses Arenenkonzeptes und der darauf aufbauenden Konzeptionalisierung des „dualen Systems“ als ein Kernelement der deutschen industriellen Beziehungen, überhaupt erst den Blick für die strukturelle Kanalisierung von Handlungsoptionen der Kollektivakteure geöffnet zu haben. Es ist allerdings auch wiederholt auf Schwachstellen hingewiesen worden. Drei Aspekte sind hierbei von Belang. So ist, erstens, die Begrenzung betrieblicher Handlungsoptionen in Form des institutionell verankerten Verzichts auf eine eigene autonome Tarifkompetenz der betrieblichen Akteure selbst immer wieder infrage gestellt worden (Rogers/Streeck 1995; Bispinck 2006). Zunächst erfolgte dies durch die Belegschaftsseite in Form wilder Streiks, später durch das betriebliche Management in Form nicht autorisierter Dezentralisierung der Tarifpolitik, die in ihrer extremsten Form bis hin zum offenen Tarifbruch reicht (Massa-Wirth/Seifert 2004). Darüber hinaus ist, zweitens, die Frage aufgeworfen worden, inwieweit die ursprünglich eingeführte Benennung von drei relevanten Institutionensystemen wirklich erschöpfend ist. So ist insbesondere in Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung argumentiert worden, dass sich mit der Verbreitung von „Mitbestimmung in der ersten Person“ Partizipationsformen etablieren konnten, die zwar nicht notwendigerweise in offener Konkurrenz zur delegierten Partizipation durch den Betriebsrat stehen, jedoch in wesentlichen Strukturelementen von dieser abweichen (Dörre 1996 und 2002; Weitbrecht/Mehrwald 2001).

Der folgende Beitrag widmet sich einem dritten Aspekt und den daraus resultierenden Problemen: der tendenziellen Auflösung oder Verflüssigung der Grenzen einer einheitlichen betrieblichen Hand-

lungsarena. Zwar wurde mit „Betrieb“ die Handlungsarena der Interessenvertretung durch die Rechtsprechung¹ scheinbar eindeutig definiert, bei näherer Betrachtung droht allerdings manche Gewissheit zu verschwimmen. So führten mehrere Wellen der Restrukturierung dazu, dass die genauen Grenzen dessen, was als „Betrieb“ beschrieben wird, zunehmend vieldeutig werden. Industriesoziologen etwa wiesen darauf hin, dass mit der Verbreitung von „systemischer Rationalisierung“ und der daraus resultierenden Produktionsorgani-

¹ So ist nach einem Urteil des BAG aus dem Jahre 1982 (BAG 23.09.1982 AP Nr. 3 zu § 4 BetrVG 1972) unter einem Betrieb zu verstehen: eine organisatorische Einheit von Arbeitnehmern und Betriebsmitteln zur Erreichung eines bestimmten arbeitstechnischen Zwecks.

Martin Behrens, Dr. (USA), Wissenschaftler im WSI in der Hans-Böckler-Stiftung.
Arbeitsschwerpunkte: *Komparative industrielle Beziehungen, Arbeitsbeziehungen in den USA, Arbeitgeberverbände, Tarifpolitik.*
e-mail: martin-behrens@boeckler.de
Jürgen Kädtler, PD Dr., Direktor am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität.
Arbeitsschwerpunkte: *Industrielle Beziehungen, Tarifpolitik; Globalisierung, Soziologie der Finanzmärkte.*
e-mail: juergen.kaedtler@sofi.uni-goettingen.de

Die Autoren danken Martin Höpner und Holger Alda für ihre Anregungen und Anmerkungen zu diesem Beitrag.

sation entlang von Zulieferketten die Herrschaft des Betriebsmanagements der großen Endfertiger weit über ihren eigenen Betrieb hinausreicht (Altmann/Sauer 1989, Sauer et al. 2001, Funder 2000). Organisationsforscher entdeckten betriebliche Netzwerke, wie z. B. beim Finanzdienstleister MLP, die im Extremfall die Grenzen einer Organisation so weit verschwimmen lassen, dass sich Unternehmungen gänzlich in Netzwerke aufzulösen scheinen (Sydow 1999). Auch die Arbeitsmarktforschung verweist auf Prozesse der Verflüssigung von Grenzen, wenn sie danach fragt, welchem Betrieb genau Leiharbeiter zuzurechnen sind.

Die geschilderten Verflüssigungstendenzen beeinflussen die betriebliche Mitbestimmung in zweifacher Weise. Sie werfen erstens die Frage danach auf, wessen Interessen es sind, die vertreten werden sollen, und zweitens, wer genau der Adressat dieser Interessenvertretung ist. Durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 ergaben sich eine Reihe von Präzisierungen bezüglich der Beantwortung der ersten Frage: Leiharbeiter werden dem Entleihbetrieb zugeordnet, der Kreis der zu vertretenen Beschäftigten wird einer Verhandlungslösung zugänglich gemacht und die Einbeziehungen der Beschäftigten kleinerer Nebenbetriebe wird erleichtert (Wassermann/Rudolph 2005). Mindestens genauso relevant erscheint allerdings die zweite Frage, die den Adressaten von kollektivem Interessenvertretungshandeln des Betriebsrates in den Blick nimmt. So ist die Wirksamkeit von Interessenvertretung nicht nur davon abhängig, dass die Bündelung und möglichst effektive Vertretung der Beschäftigteninteressen gelingen, sondern auch davon, dass auf der Managementseite eine handlungsfähige und durchsetzungsstarke Instanz steht. Eine solche Instanz muss willens und fähig sein, betriebliche Prozesse zu gestalten. In diesem Sinne wäre es zu kurz gegriffen, anzunehmen, dass Betriebsräte quasi automatisch von einer schwachen Managementposition profitieren. Denn wenn Macht mit Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1993; Friedberg 1993) als die Fähigkeit bestimmt werden kann, in konkreten Situationen den Handlungsspielraum anderer mehr oder weniger weitgehend zu kontrollieren, dann hängt die Macht von Betriebsräten maßgeblich auch davon ab, dass und wie viel es zu kontrollieren gibt. So zeigt Dörre (2002, S. 378), dass Betriebsräte „gegenüber dem

teilentmachteten betrieblichen Management [...] wegen ihrer Aufsichtsratsmandate oder der Koordinationsleistung des Gesamtbetriebsrates über einen Informationsvorsprung [verfügen], den sie sich in betrieblichen Aushandlungen zunutze machen können. Doch auch diese Machtressource wird für Aushandlungsprozesse mit einem betrieblichen Widerpart genutzt, dem wegen beschränkter Kompetenzen oft genug die Satisfaktionsfähigkeit fehlt“. Macht gegenüber einem Management ohne eigenen Handlungsspielraum gleicht damit in etwa der Fähigkeit, dem viel zitierten nackten Mann in die Tasche zu greifen.

Anhand von Fallstudien sind Prozesse der selektiven Auflösung von Managementfunktionen und der daraus resultierenden Probleme für die Konstitution einer betrieblichen Handlungsarena bereits vielfach beschrieben worden (Faust et al. 1994; Behrens et al. 1996; Funder 1999; Dörre 2002). In diesem Beitrag wollen wir uns diesem Problem von der quantitativen Seite her nähern und den Versuch unternehmen, zu ergründen, inwieweit die Veränderung der betrieblichen Arena die Arbeit des Betriebsrates in nennenswertem Umfang beeinträchtigt bzw. verändert. Die folgende Analyse basiert daher auf einem quantitativen Datensatz, der WSI-Betriebsrätebefragung 2006.

Im folgenden Abschnitt werden der Datensatz sowie die Erhebungsmethode kurz vorgestellt. In Abschnitt 3 wird dann der datengestützte Versuch unternommen, die handelnden Managementebenen innerhalb eines komplexen Unternehmensgefüges zu lokalisieren. Abschnitt 4 stellt die Auswirkungen von Unternehmens- und Managementstrukturen auf den Prozess der Unternehmensrestrukturierung dar. In Abschnitt 5 werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund des Arenenkonzeptes diskutiert.

2 Methode und Datengrundlage

Die Analyse basiert auf der telefonischen Befragung (CATI) von 2.000 Betriebsräten zum Thema der betrieblichen Restrukturierung, die vom Institut für angewandte Sozialwissenschaften (infas) im Auftrag des WSI durchgeführt wurde. Die Interviews

wurden im Frühjahr 2006 zumeist mit den jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden geführt. Die Auswahl der Interviews erfolgte auf der Basis einer disproportionalen Zufallsstichprobe von 23.027 Adressen aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA). Für die Befragung wurden nur Betriebsstätten aus der privaten Wirtschaft berücksichtigt, die mehr als 20 Beschäftigte aufweisen. Die Ausschöpfung der Stichprobe betrug nach Abzug der neutralen Ausfälle (z. B. kein Betriebsrat existent, fehlende Telefonnummer) 49,6 %.

3 Ebenen betrieblicher Managementherrschaft

Für das hier eingeführte Argument ist es nicht nur wichtig zu wissen, welche Managementebenen es im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Betriebsräte gibt, sondern auch, ob diese von den Interessenvertretern als relevante Adressaten von kollektiver Interessenvertretung wahrgenommen werden. Insofern ist bezogen auf die Managementebene nicht allein die Frage nach ihrer Machtposition im Hinblick auf die betriebliche Ebene zu stellen, sondern mit zumindest gleichem Gewicht zu analysieren, ob die jeweils angesprochenen Managementfunktionen kompetente und zugängliche Adressaten für den Betriebsrat darstellen.

Wie in *Tabelle 1* dokumentiert, haben wir zunächst danach gefragt, auf welchen Ebenen die Unternehmensleitung angesiedelt ist (Mehrfachnennungen waren zugelassen). Aus den genannten Kombinationen ergibt sich folgendes Gesamtbild: 63 % der von uns befragten Betriebsräte gaben an, dass die Leitung auf der Unternehmensebene angesiedelt ist, 60 % erwähnen

Tabelle 1: Ebenen der Unternehmensleitung – in % –

Betrieb	22
Betrieb + Unternehmen	25
Betrieb + Konzern	3
Betrieb + Unternehmen + Konzern	11
Unternehmen	21
Unternehmen und Konzern	7
Konzern	9
Weiß nicht/Auskunft verweigert	3

Quelle:
WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006). WSI Hans Böckler Stiftung

Tabelle 2: Managementebenen und Ansprechpartner – in % –

	(1) Welche Management- funktionen gibt es?	(2) Auf welchen Ebenen der Unternehmens- leitung verfügt der BR über einen verlässlichen Ansprechpartner?	(3) Differenz (1) zu (2)
Vorstand	41	26	-37
Vorstandsvorsitzender	37	21	-43
Finanzvorstand	23	13	-45
Personalvorstand	26	20	-20
Betriebsleitung	58	49	-16
Örtliches Personalmanagement	43	37	-12

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006).

WSI Hans Böckler Stiftung

eine betriebliche Leitung und lediglich 29 % geben an, dass der Konzern eine relevante Leitungsebene darstellt. Wir gehen nicht davon aus, dass diese Angaben vollständig und unverzerrt die Formalstruktur des jeweiligen Managements wiedergeben. So sind diese Nennungen eher zu verstehen als die mit den Augen eines Betriebsrates wahrgenommene Struktur der ihm gegenüber tretenden Managementmacht. Nimmt man nun die verschiedenen Kombinationen der Managementebenen ins Visier, so erweist sich, dass jene Fälle, in denen dem Betriebsrat ausschließlich Vertreter des betrieblichen Managements gegenüber stehen, mit gut einem Fünftel der Nennungen in der absoluten Minderheit sind. Nun könnte auch eine Reihe jener befragten Betriebe, die den Betrieb und das Unternehmen als Leitungsebenen identifizieren, zu diesen Fällen hinzuzuziehen sein, und zwar insbesondere dann, wenn es sich um Ein-Betriebs-Unternehmen handelt, bei denen der in der Stichprobe enthaltene Betrieb mit der rechtlichen Einheit des Unternehmens identisch ist. Wie ein Abgleich mit dem rechtlichen Status des untersuchten Standortes ergibt, trifft dies auf knapp die Hälfte der genannten Fälle (Betrieb und Unternehmen) zu. Zieht man nun diese Fälle hinzu, so bleibt es allerdings bei der genannten Grundtendenz: Die Betriebe, die es ausschließlich mit Management am Standort und somit in ihrem direkten Kompetenzbereich zu tun haben, bleiben in der Minderheit und kommen über 34 % nicht hinaus. Weiterhin fällt auf, dass insgesamt 37 % der befragten Interessenvertreter den Betrieb als relevante Ebene der Unternehmensleitung überhaupt nicht mehr erwähnen.

Diese Daten deuten auf ein recht einschneidendes Ungleichgewicht hin, bei dem den örtlichen Betriebsratsgremien auf dieser Ebene keine kompetente Leitungsebene

des Managements gegenübersteht. Interessenvertretungspolitisch wäre dieses Ungleichgewicht vordergründig verschmerzbar, wenn statt des örtlichen Betriebsrates eine darüber gelagerte Betriebsratsebene (Gesamtbetriebsrat (GBR), Konzernbetriebsrat (KBR)) dem Management als Verhandlungspartner „auf Augenhöhe“ gegenüber treten würde. Dies wird an anderer Stelle zu prüfen sein. In jedem Fall aber bleiben wegen der im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Vorrangstellung des örtlichen Betriebsrates Zweifel, ob GBR und KBR einen Verlust an Vertretungskompetenz auf der betrieblichen Ebene wirksam kompensieren können.

Von Belang sind neben der Frage, auf welchen Ebenen die Unternehmensleitung angesiedelt ist, auch die konkreten Funktionen, die das Management als „Gegenüber“ des Betriebsrats wahrnimmt. So haben wir Betriebsräte nicht nur danach gefragt, auf welchen Ebenen die für sie wichtige Managementfunktion angesiedelt ist, sondern auch danach, welche konkreten Funktionen dies sind. Damit sollte untersucht werden, ob der Betriebsrat verlässliche Ansprechpartner hat.

Diese Ergebnisse werden in *Tabelle 2* dargestellt. So findet sich mit dem Vorstand und den damit verbundenen Funktionen eine Managementebene, die in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle oberhalb der betrieblichen Ebene angesiedelt ist. Das örtliche Personalmanagement und die Betriebsleiter haben hingegen Funktionen, die vorwiegend der betrieblichen Arena zugerechnet werden können.² Von den ausgewählten Managementfunktionen³ sind „Betriebsleitung“ (58 %) und örtliches Personalmanagement (43 %) am weitesten verbreitet, gefolgt vom Vorstand (41 %) als Kollektivgremium. Während immerhin noch 37 % der befragten Betriebsräte einen Vorstandsvorsitzenden

identifizieren konnten, fallen schon die Funktionen „Personalvorstand“ (26 %) und „Finanzvorstand“ (23 %) deutlich zurück. Wie in der zweiten Spalte der *Tabelle 2* dargestellt, werden nicht alle Managements als „verlässliche Ansprechpartner“ für die Betriebsratsarbeit eingeschätzt. So sind in Spalte 3 die Differenzen zwischen den absoluten Nennungen „ist vorhanden“ und der Einschätzung als vertrauenswürdiger Ansprechpartner dokumentiert. Während die lokalen Managementfunktionen in der Einschätzung der Betriebsräte noch einen vergleichsweise großen Vertrauensbonus besitzen, das heißt lediglich 16 % (Betriebsleiter) bzw. 12 % (örtliches Personalmanagement) der Betriebsräte die Manager einer existierenden Managementebene nicht als verlässlichen Ansprechpartner einschätzen, steigt diese Diskrepanz bei den „betriebsferneren“ Managementfunktionen auf bis zu 45 % (Finanzvorstand) an. Eine bedeutende Ausnahme von dieser Regel stellt – wie zu erwarten war – der Personalvorstand dar, der als beinahe genauso verlässlicher Ansprechpartner gilt wie die betriebsnahen Funktionen. Bezogen auf die Frage nach den Adressaten betrieblicher Interessenvertretungspolitik gibt es in dieser Hinsicht allerdings keinen Grund zur Entwarnung, denn in überhaupt nur einem Viertel der untersuchten Betriebe wird diese Managementfunktion als existierend benannt. Insgesamt herrscht der Eindruck vor, dass in den Augen der handelnden Personen im Betriebsrat die Gegenseite an Verlässlichkeit gewinnt, je enger sie der betrieblichen Sphäre zugerechnet wird.

² Als Ausnahme kommt hier wiederum das Ein-Betrieb-Unternehmen infrage. Insgesamt ergibt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Nennung eines Vorstands mit der Angabe, relevante Managementfunktion seien auf einer höheren Managementebene angesiedelt. So gaben 71 % der Betriebsräte an, einen Vorstand zu haben, wenn sie zuvor zu Protokoll gegeben hatten, relevante Managementfunktionen seien ausschließlich auf Konzernebene angesiedelt (n= 185). Jene Betriebsräte hingegen, die angaben, bei ihnen sei das Management ausschließlich auf der betrieblichen Ebene zu finden (n = 431), erwähnen nur in 22 % der Fälle einen Vorstand.

³ Des Weiteren haben wir in unserer Befragung die Funktionen „Unternehmens- und Geschäftsbereichsleiter“, „Geschäftsführer“ und „geschäftsführender Inhaber“ erhoben. Da diese aber weniger trennscharf bestimmten Ebenen der Unternehmensleitung zugeordnet werden können, wurden die Angaben bei dieser Analyse nicht weiter berücksichtigt.

4

Der Einfluss der betrieblichen Arena bei Restrukturierung

Bislang wurde die These des Bedeutungsverlusts bzw. der Verflüssigung der betrieblichen Arena bezogen auf Managementfunktionen sowie deren allgemeine Bewertung durch die befragten Betriebsräte diskutiert. Im nun folgenden zweiten Schritt wird die Frage gestellt, ob Zuschnitt und Verankerung der betrieblichen Arena politikwirksam werden, indem sie Auswirkungen auf die Intensität der betrieblichen Restrukturierung haben.

4.1. MÖGLICHE FAKTOREN

Mitbestimmung durch den Betriebsrat greift in unterschiedlicher Stärke auf Prozesse der betrieblichen Reorganisation zu. Während der Einfluss des Betriebsrates im Bereich der personellen Anpassungsmaßnahmen schon allein wegen seiner besonders ausgeprägten rechtlichen Möglichkeiten als sehr direkt anzusehen ist, manifestiert er sich in wirtschaftlichen Angelegenheiten und Fragen der Betriebsorganisation eher mittelbar als Teil von Aushandlungsprozessen bzw. freiwillig/strategischer Gewährung von Teilhabe durch das Management. Vorausgesetzt, mit dem örtlichen Management und dem Betriebsrat treten einander zwei verhandlungsfähige und -willige Akteure gegenüber, wäre anzunehmen, dass Anpassungsprozesse auf dem Wege des „negotiated adjustment“ (Wever 1995) in Szene gesetzt werden. Da vom Management eingebrachte Restrukturierungslösungen im Zweifelsfall den Flaschenhals der Aushandlung passieren müssen, steht zu erwarten, dass in einem solchen System Restrukturierungsaktivitäten in ihren sozialen Auswirkungen abgefedert und in ihrem Niveau gedämpft werden (Wever 1995, S. 187). Folgt man dieser Hypothese, so sollte sich die Schließung einer betrieblichen Handlungsarena nach außen, das heißt die zumindest partiell gelungene Abriegelung handlungsfähiger Betriebsakteure gegen externen Managementeinfluss, in einer Senkung der Restrukturierungsaktivität ausdrücken.

Neben dieser These der (kooperativen) Schließung einer betrieblichen Arena erscheint es weiterhin plausibel, anzuneh-

men, dass im Konfliktfalle ein Betriebsrat dann unliebsame Restrukturierungsmaßnahmen abwenden kann, wenn er es vermag, ausreichende Machtmittel und Unterstützung zu mobilisieren. Ein betriebliches Schließungskonzept trägt demnach nur insofern, als überhaupt Kompromisspositionen erkennbar sind, die auf dem Wege der Verhandlung oder des Tausches von Guthabenpositionen zu erreichen sind. Hierbei wird das Terrain für Kooperation und Konflikt immer auch durch die ökonomische Situation des jeweiligen Betriebes abgesteckt. So erweist sich die Situation positiver Gewinnentwicklung als eine bessere Basis zur Verteidigung eines Status quo als eine lebensbedrohliche Krise, die die Existenz der betrieblichen Einheit selbst infrage stellt.

4.2 VARIABLEN UND MULTIVARIATES MODELL

Die Auswirkungen der Konstitution einer betrieblichen Handlungsarena mit präsenten Kollektivakteuren auf die betriebliche Restrukturierungsaktivität sollen in der Folge empirisch bestimmt werden. Als abhängige Variable wird „Restrukturierungsintensität“ in ein multivariates Modell eingeführt. Diese wird verstanden als die betriebliche Durchsetzung einer besonders großen Anzahl unterschiedlicher Restrukturierungsprojekte im Zeitraum der zurückliegenden zehn Jahre. Den befragten Betriebsräten wurde eine Reihe von 17 unterschiedlichen Formen betrieblicher Restrukturierung vorgelegt, und sie wurden um Auskunft darüber gebeten, ob diese Maßnahmen in der zurückliegenden Amtsperiode des Gremiums (vier Jahre) oder in den sechs Jahren davor durchgeführt wurden. Durch diese zeitliche Differenzierung sollten mit Priorität jene Restrukturierungen erhoben werden, die die interviewten Betriebsräte während ihrer eigenen Amtszeit selbst erlebt und begleitet haben, während der weitere Zeitraum als subsidiäre Kategorie sicherstellen sollte, dass frühere Maßnahmen nicht gänzlich ignoriert werden und somit das Restrukturierungsgeschehen grob unterschätzt wird. Bei der Auswertung der Befragung stellte sich heraus, dass die von uns befragten Betriebsräte (durchschnittliche Mitgliedschaft im Betriebsrat 9,9 Jahre, Median 8,0) das Restrukturierungsgeschehen auch dann recht zuverlässig einschätzen, wenn sie die jeweilige Maßnahme nicht als Be-

triebsratsmitglied aktiv erlebt und begleitet haben.⁴

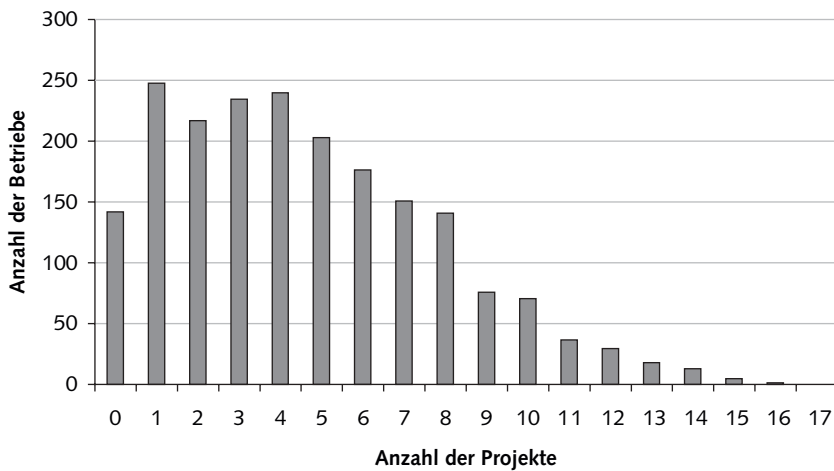
Die vorgegebenen Restrukturierungsarten decken ein breites Spektrum betrieblicher Maßnahmen ab und reichen von sehr allgemeinen Restrukturierungsformen, wie pauschale Kosten- und Personaleinsparungsvorgaben, bis hin zu sehr spezifischen Projekten, wie der Einführung von Profit-/Cost-Centern sowie von Gruppenarbeit, der Ausweitung von Leiharbeit und der Verlagerung von Produktion und Dienstleistungen ins Ausland.⁵

Wie in *Abbildung 1* dargestellt, gaben die befragten Betriebsräte ein beachtliches Niveau an Restrukturierungsaktivitäten zu Protokoll. Im statistischen Mittel führten Betriebe während der letzten zehn Jahre 4,6 unterschiedliche Restrukturierungsarten durch. Während insgesamt nur 142 (7 %) der 2.000 von uns befragten Betriebsräte angaben, dass es im fraglichen Zeitraum zu keinerlei Restrukturierungsaktivitäten gekommen sei, ist die Zahl der Gremien mit multiplen Aktivitäten überraschend groß. So bestätigt sich der Eindruck aus qualitativen Forschungen, dass beginnend in den 1970er Jahren mehrere Restrukturierungswellen durch die Betriebe zogen (Sorge 1999, S. 17f; Sauer/Döhl 1997), wobei es zum Teil zu parallelen Implementationen mehrerer unterschiedlicher Maßnahmen kam. Insgesamt weist unser Datensatz einen deutlichen Betriebsgrößeneffekt auf, wonach die Anzahl der unterschiedlichen

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

5 Weitere Kategorien waren: Rückverlagerung von Produktion und Dienstleistungen ins Inland, Eingliederung von Zukäufen, Konzentration von Funktionen am Standort, bzw. an anderen Standorten, Zusammenfassung nach Produktlinien, Abbau von Hierarchieebenen, Fusion mit anderen Unternehmen, Ausgliederung von Funktionen/Abteilungen, Auflösung von Abteilungen und die Vergabe von Aufgaben nach außen. Die Kategorien wurden zunächst aus der vorhandenen Fachliteratur zum Thema betriebliche Restrukturierung entwickelt, um sie anschließend mit acht ausgewählten Betriebsräten zu diskutieren. Aus diesem Rückkoppelungsprozess ergaben sich zahlreiche Ergänzungen und Konkretisierungen.

Abb. 1: Anzahl der verschiedenen Restrukturierungsprojekte
- Fallzahlen der letzten 10 Jahre -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2006 zur betrieblichen Restrukturierung.

WSI Hans Böckler Stiftung

Restrukturierungsarten mit der Beschäftigtenzahl ansteigt. So wurden in der Kategorie der Betriebe mit mehr als 2.000 Beschäftigten im Schnitt 9,3 unterschiedliche Restrukturierungsprojekte durchgeführt, in der kleinsten Betriebsgrößenklasse (20 bis 49 Beschäftigte) betrug dieser Wert allerdings immer noch stattliche 4,2.

Die Schließung der betrieblichen Handlungsarena wird in der folgenden Schätzung durch die Variable „alleinstehendes Unternehmen“ berücksichtigt. Als

„alleinstehend“ wurde ein Betrieb an einem gegebenen Standort dann gewertet, wenn dieser nach Angaben des Betriebsrates gleichzeitig rechtlich als selbstständiges Unternehmen fungiert und nicht selbst durch ein anderes Unternehmen beherrscht wird bzw. ein anderes Unternehmen beherrscht (oder gar beides). Für die Bestimmung der Kategorie der alleinstehenden Unternehmen ist also nicht die Betriebseigenschaft der von uns aus der Grundgesamtheit gezogenen Einheit von

Belang, sondern deren rechtliche Charakterisierung am Standort. Immerhin lassen sich 35,2 % unserer Fälle in dieser Weise als „alleinstehend“ charakterisieren.⁶ Darüber hinaus erlaubt es der Datensatz, jene Betriebe zu identifizieren, deren betriebliche Handlungsarena im besonderen Maße geöffnet erscheint, weil der Standort als „abhängiger Betrieb“ oder als „beherrschtes Unternehmen“ einem ausländischen Mutterunternehmen/-konzern zugeordnet werden kann. Dies trifft auf immerhin 11 % unserer Fälle zu. Um die Öffnung der betrieblichen Arena auch jenseits der Managementfunktion zu berücksichtigen, wurde die Variable „Unternehmensberatung“ eingeführt, die angibt, ob eine solche externe Instanz in den generellen Prozess der Restrukturierung einbezogen wurde.

Die Verhandlungsposition der Betriebsparteien wird in *Tabelle 3* durch zwei Variablen ausgedrückt und in die Schätzung einbezogen. So wurden die Betriebsräte gefragt, ob während der letzten zwei Jahre in ihrem Betrieb Personal abgebaut wurde (Personalabbau) und wie sie die Gewinnsituation einschätzen (1 bei schlechter oder sehr schlechter Gewinnsituation).

Neben der Frage nach der Öffnung bzw. Schließung der betrieblichen Arena spielt weiterhin eine Rolle, inwieweit der Betriebsrat eigene Handlungsressourcen im Kontext der Restrukturierung mobilisieren kann und vor allem auch will. Mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad haben wir ein Maß eingeführt, das die gewerkschaftliche Einbindung des Betriebsratsgremiums bestimmt und somit Auskunft über die mögliche Unterstützung seitens der Gewerkschaft geben kann. Das Interessenvertretungsselbstverständnis des Betriebsrats (BR) wird entlang dreier Dimensionen bestimmt (wir haben bewusst auf Typenbildung verzichtet). So wurde die Variable „BR nicht involviert“ mit 1 kodiert, wenn unsere Interviewpartner starke oder sehr starke Unterstützung für das folgende Statement geäußert haben: „Der Betriebsrat sollte sich aus der Geschäftspolitik des Unternehmens heraushalten“.⁷ Als

Tabelle 3: Einflussfaktoren der betrieblichen Restrukturierung

Variable	Mittelwert oder Anteil in %	Wertebereich
Organisationsgrad der BR-Gremien	56,9	0 bis 100 %
Personalabbau	50,7	0 oder 1
Schlechte Gewinnsituation	32,0	0 oder 1
Einzelstehendes Unternehmen	35,2	0 oder 1
Ausländisches Mutterunternehmen	11,0	0 oder 1
Lage: Ostdeutschland	16,5	0 oder 1
Lage: Ballungszentrum	43,7	0 oder 1
Tariffindung	70,1	0 oder 1
Beteiligung Unternehmensberater	25,5	0 oder 1
BR nicht involviert	11,8	0 oder 1
Kooperativer BR	79,6	0 oder 1
BR als Agent der Gewerkschaft	26,1	0 oder 1
Beschäftigte (Mittelwert)	225,62	9 bis 34.500
Sonstige Dienstleistungen	31,0	0 oder 1
Sonstige Branchen	1,3	0 oder 1
Kredit	3,6	0 oder 1
Verkehr	7,4	0 oder 1
Handel	22,2	0 oder 1
Bau	7,6	0 oder 1
Verbrauchsgüter	7,8	0 oder 1
Investitions- und Gebrauchsgüter	13,1	0 oder 1
Grundstoffe	6,0	0 oder 1
Abhängige Variable:		
Anzahl der Restrukturierungsprojekte (Mittelwert)	4,6	0 bis 17

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006).

WSI Hans Böckler Stiftung

⁶ Von diesen gehört gut ein Drittel dem Handwerk an.

⁷ Die Einschätzungen der befragten Betriebsräte wurden auf einer Skala von 1 (starke Zustimmung) bis 6 (starke Ablehnung) erhoben und später dichotomisiert. Entsprechend wurde mit den beiden folgenden Selbstverständnisvariablen verfahren.

„kooperativ“ wird ein Betriebsrat angesehen, wenn er folgendem Statement zustimmt: „Das vernünftige Gespräch mit der Geschäftsleitung bringt mehr als jeder Konflikt“. Der „Betriebsrat als Agent der Gewerkschaft“ zeichnet sich durch starke Zustimmung zu dem folgenden Statement aus: „Der Betriebsrat ist die Vertretung der Gewerkschaft im Betrieb“.

Weitere Kontrollvariablen bestimmen die Lage des Betriebes (Ostdeutschland, Ballungszentrum), Bindung an einen Tarifvertrag, Beschäftigtenzahl sowie die Branchenzugehörigkeit (Branchendummies). Die Häufigkeiten und Durchschnittswerte für alle in die Schätzung einbezogenen Werte sind in *Tabelle 3* dargestellt.

4.3. ERGEBNISSE DER SCHÄTZUNG

Tabelle 4 dokumentiert, dass sich der Erklärungsgehalt des Schätzmodells mit 39 % als recht solide erweist.⁸

In der Schätzung sind alle drei mit der Öffnung bzw. Schließung der betrieblichen Arena in Verbindung gebrachten Variablen hoch signifikant. So ist das allein stehende Unternehmen mit einem um 1,6 Projekte niedrigeren Niveau an Restrukturierungsaktivität in den letzten zehn Jahre assoziiert (Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1 %), während Betriebe, die an eine ausländische Mutter gebunden sind, eine überdurchschnittlich große Aktivität aufweisen (1 % Irrtumswahrscheinlichkeit). Ebenso zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Beteiligung einer Unternehmensberatung und der Steigerung der Restrukturierungsaktivität (signifikant auf dem 0,1 % Niveau). Der letztgenannte Aspekt sollte allerdings nur mit großer Vorsicht interpretiert werden, da letztlich die Kausalbeziehung zwischen Restrukturierung und Beteiligung einer Unternehmensberatung genau in die entgegengesetzte Richtung laufen könnte.⁹ Demnach würden Unternehmensberatungen erst in den Restrukturierungsprozess einbezogen werden, wenn die Grundsatzentscheidung über die jeweiligen Projekte bereits gefallen ist. Ob nun also Unternehmensberatungen das betriebliche Management in Richtung einer Ausweitung der Restrukturierungsaktivitäten lenken (wie es zunächst den Anschein hat), oder diese dem Management lediglich beim Vollzug besonders komplexer Restrukturierungen zur Seite stehen, lässt sich mit der vorliegenden Querschnittsanalyse nicht abschließend beantworten. Als Hin-

Tabelle 4: OLS-Modell, abhängige Variable: Anzahl der Restrukturierungsarten, die in den letzten zehn Jahren durchgeführt wurden

	Koeffizient B	Standardfehler
Organisationsgrad BR	,005*	,002
Personalabbau	1,237***	,150
Schlechte Gewinnsituation	-,046	,163
Einzelstehendes Unternehmen	-1,568***	,165
Ausländisches Mutterunternehmen	,713**	,220
Lage: Ostdeutschland	-,428*	,208
Lage: Ballungsraum	,418**	,150
Tarifbindung	-,272	,190
Beteiligung Unternehmensberater	1,369***	,156
BR nicht involviert	-,184	,228
Kooperativer BR	-,427*	,173
BR als Agent der Gewerkschaft	-,002	,172
Beschäftigte (log)	,853***	,056
Sonstige Dienstleistungen (Referenz)		
Sonstige Branchen	,253	,332
Kredit	,578*	,273
Verkehr	-,261	,333
Handel	-,349	,262
Bau	-,344	,316
Verbrauchsgüter	,515	,279
Investitions- und Gebrauchsgüter	1,298***	,251
Grundstoffe	1,038***	,276
Konstante	,410	,387

Korrigiertes R²: 0,393
Zahl der gültigen Fälle: 1.556
*/**/** Statistische Signifikanz auf dem 5/1/0,1-Prozent Niveau
Quelle: Eigene Berechnungen auf Grundlage der WSI-Betriebsrätebefragung zur Restrukturierung (2006)

WSI Hans Böckler Stiftung

weis darauf, dass die Annahme nicht völlig abwegig ist, die Berater leisteten einen eigenen positiven Beitrag in Richtung Restrukturierungsaktivität, kann jedoch eine weitere Variable dienen. Gefragt danach, welches die Ursachen der Restrukturierung in ihrem Betrieb seien, gaben immerhin 35 % der befragten Betriebsräte an, die Restrukturierung gehe auf die Empfehlung einer Unternehmensberatung zurück. Solche Aussagen stellen zwar keine statistische, wohl aber eine interpretative Kausalbeziehung fest, die das hier präsentierte Modell unterstützt.

Lediglich eine von zwei Variablen im Bereich der wirtschaftlichen Verhandlungsposition bzw. des wirtschaftlichen Kontexts ist signifikant. Während der Einfluss der „schlechten Gewinnsituation“ nicht signifikant ist, kann eine Reduktion der Belegschaft (innerhalb der letzten zwei Jahre) mit überdurchschnittlicher Restrukturierungsaktivität assoziiert werden (Signifikanzniveau 0,1 %).¹⁰

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad als Ausdruck der Mobilisierung von Handlungsressourcen des Betriebsrats ist auf dem 5 %-Niveau signifikant und schwach positiv. Steigt der gewerkschaftliche Organisationsgrad um 10 %, steigt demnach die Anzahl der in den letzten

zehn Jahren durchgeführten Restrukturierungsprojekte um 0,05 Projekte. Zunächst erstaunt die Richtung dieses Zusammenhangs, der darauf hindeutet, dass gewerkschaftlich besonders stark angebundene Betriebsräte diese Handlungsressource offensichtlich nicht für die Verhinderung von Restrukturierung in Stellung bringen kön-

8 Es wurde ein OLS-Modell (ordinary least squares) geschätzt. Zur weiteren statistischen Absicherung der Befunde, insbesondere um eine Verzerrung aufgrund von Heteroskedastizität der Varianzen ausschließen zu können, wurde alternativ ein „negative binomial regression model“ (NBRM) geschätzt. Da das NBRM die Befunde des hier präsentierten OLS-Modells bestätigt, wurde auf seine Darstellung verzichtet. Wir danken *Holger Alda* für seine tatkräftige Unterstützung bei der Durchführung der Kontrollschätzung.

9 Um mögliche Verzerrungen des Schätzmodells durch jene Variablen zu vermeiden, für die inhaltlich eine umgekehrte Kausalbeziehung nicht auszuschließen ist, wurde ein reduziertes Modell unter Ausschluss der Variablen „Beteiligung Unternehmensberater“, „Personalabbau“ und „kooperativer Betriebsrat“ geschätzt. Die hier im Hauptmodell präsentierten Ergebnisse erwiesen sich in diesem Modell als stabil, das heißt, Irrtumswahrscheinlichkeiten und Koeffizienten entsprachen weitgehend jenen im Hauptmodell.

10 Um Multikollinearität auszuschließen, wurde ein alternatives Modell ohne die Personalabbau-Variablen gerechnet. Auch hier bleibt der Einschluss einer schlechten Gewinnsituation nicht signifikant.

nen. Zwei Erklärungsansätze bieten sich an: Entweder sind Betriebsräte selbst unter starker Rückbindung an die Gewerkschaften immer noch zu schwach, um Restrukturierungsmaßnahmen abzuwenden, oder sie nutzen die gewerkschaftliche Unterstützung, um Restrukturierung zu gestalten, statt zu verhindern.

Von den drei eingeführten Variablen zum Interessenvertretungsselbstverständnis ist lediglich die Kooperationsdimension auf dem 5 %-Niveau signifikant und trägt ein negatives Vorzeichen. Das heißt, wenn Betriebsräte zu Protokoll geben, dass sie dem klärenden Gespräch den Vorzug vor der Austragung von Konflikten geben, verringert sich die Anzahl der durchgeführten Restrukturierungsprojekte um 0,4.

Von den weiteren Kontrollvariablen erweisen sich beide Variablen zur Lage des Betriebs als signifikant. Liegt der Betrieb in Ostdeutschland, so verringert sich die Restrukturierungsaktivität, während die Lage in einem städtischen Ballungsraum mit mehr als 250.000 Einwohnern ein positives Vorzeichen trägt (signifikant auf dem 5- bzw. 1 %-Niveau). Der bereits angesprochene positive Betriebsgrößeneffekt bestätigt sich auch in der multivariaten Schätzung. Signifikante Effekte ergeben sich auch für die Branchenbereiche Kreditwirtschaft, Fertigung von Investitions- und Gebrauchsgütern sowie Grundstoffproduktion. Alle drei Bereiche weisen im Verhältnis zur Referenzkategorie (Sonstige Dienstlei-

stungen) eine erhöhte Restrukturierungsaktivität auf.

5 Fazit

Betrachtet man die Verbreitung von Betriebsräten in deutschen Betrieben, so sieht die Situation zunächst recht positiv aus. Zwar gelang es bislang nicht, die bestehenden „weißen Flecken“ im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung durch die Neugründung von Betriebsräten zu füllen, jedoch kam es anderes herum nicht zur weiteren Erosion, wie dies beispielsweise seit Längerem für den Bereich der Tarifpolitik konstatiert wird (Ellguth 2006). Für die beschäftigterseitige Stabilisierung der Interessenvertretung mag sicherlich die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes mit seinen positiven Effekten für das Wahlverfahren, die Ressourcen der Betriebsratsarbeit und auch die Stabilisierung der Zuständigkeitsbereiche eine Rolle gespielt haben. Wie in der vorangegangenen Analyse gezeigt werden konnte, kann von einer vergleichbaren Stabilisierung auf Managementseite nicht die Rede sein. Betriebsferne Managementfunktionen lassen in den Augen der befragten Betriebsräte eben jene Verlässlichkeit vermissen, welche für eine kontinuierliche und durchsetzungsfähige Betriebsratsarbeit vonnöten ist.

Noch deutlichere Hinweise auf die Frage nach den Folgen der managementseitigen Perforation der betrieblichen Handlungsarena ergeben sich aus der Analyse der betrieblichen Restrukturierung. Die vorgelegte Querschnittsanalyse weist deutliche Anzeichen dafür aus, dass die Schließung der betrieblichen Arena das Spektrum der verfolgten unterschiedlichen Restrukturierungsprojekte einschränkt und somit die Komplexität des Restrukturierungsgeschehens verringert. Immer dann, wenn das betriebliche Management einen vergleichsweise größeren autonomen Handlungsspielraum für sich beanspruchen kann, kehrt ein größeres Maß an Kontinuität in den betrieblichen Alltag ein. Ob dies am Ende positiv für den Betrieb ist, oder dessen Fähigkeit herabsetzt, flexibel auf Marktentwicklungen zu reagieren, wie *Wever* (1995, S. 187) behauptet, muss an dieser Stelle offen bleiben. Wenn man den Klagen über Unüberlegtheit und Atemlosigkeit mancher Restrukturierungsmoden Glauben schenken darf, so weisen unsere Daten darauf hin, dass dies eher das Problem jener Betriebe ist, in denen Restrukturierungsaktivitäten durch ein ausländisches Mutterunternehmen durchgesetzt werden. Insofern würde eine Zunahme der (abhängigen) internationalen Verflechtung deutscher Betriebe eben einen Teil jenes Puffers rauben, der sie vor Überforderung durch zu kurz getaktete Restrukturierungsprogramme schützt.

LITERATUR

- Altmann, N./Sauer, D.** (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie: Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt, M./New York
- Behrens, M./Hardwig, T./Kädtler, J.** (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie – Neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI Mitteilungen 23, S. 25–44
- Bispinck, R.** (2006): Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft, in: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Tarifhandbuch 2006, Frankfurt, S. 41–66
- Crozier, M./Friedberg, E.** (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt/Main
- Dörre, K.** (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen, in: SOFI-Mitteilungen 23, S. 7–23
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Ellguth, P.** (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt/New York, S. 43–80
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C.** (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mehring
- Friedberg, E.** (1993): Le pouvoir et la règle. Paris, Éditions du Seuil. (Deutsch: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt/New York, 1995)
- Funder, M.** (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihre Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen, München und Mehring
- Funder, M.** (2000): Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion?, in: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 19–45
- Massa-Wirth, H./Seifert, H.** (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite?, in: WSI-Mitteilungen 5, S. 246–254
- Müller-Jentsch, W.** (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, S. 408–432
- Müller-Jentsch, W.** (1999): Technik als Rahmenbedingung und Gestaltungsbedingung industrieller Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München und Mehring, S. 273–296
- Rogers, J./Streeck, W.** (1995): The Study of Works Councils: Concepts and Problems, in: Rogers, J./Streeck, W. (eds.): Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, Chicago/London, S. 3–26
- Sauer, D./Döhl, V.** (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren, in: Ifs, INIFES, ISF, SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt Reorganisation, Berlin
- Sauer, D./Döhl, V./Deiß, M./Bieber, D./Altmann, N.** (2001): Restrukturierung industrieller Produktion – unternehmensübergreifende Rationalisierung und ihre Folgen für die Arbeit, in: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Berlin, S. 183–210
- Sorge, A.** (1999): Mitbestimmung, Organisation und Technikanwendung, in: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Frankfurt/New York, S. 171–222
- Sydow, J.** (1999): Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, in: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Frankfurt/New York, S. 171–222
- Wassermann, W./Rudolph, W.** (2005): Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Münster
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S.** (2001): Human Resource Management und Mitbestimmung: ein Gegensatz?, in: Abel, J./Ittermann, P. (Hrsg.): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, München und Mehring, S. 69–88
- Wever, K. S.** (1995): Negotiating Competitiveness. Employment Relations and Organizational Innovation in Germany and the United States, Boston