

1 Einleitung

In dem einleitenden Beitrag in diesen Band wurde von Martin Allespach und Max Rudel konstatiert, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen nicht nur in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen eine untergeordnete Rolle spielt, sondern auch in der Personalwirtschaftslehre bestenfalls den Status eines (das Management beschränkenden) Kontextfaktors hat. Lediglich in politikorientierten Ansätzen der Personalwirtschaftslehre (Breisig 2016; Wimmer & Neuberger 1998) wird sie ernsthaft aufgegriffen. Diese Befunde hinsichtlich der (De-)Thematisierung von) Mitbestimmung überraschen, weil die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen auf einer gesellschaftlichen Ebene als ein Kernelement der Sozialen Marktwirtschaft gilt (Müller-Jentsch 2011, 2019). Aus der Perspektive von Kotthoff (1994) und Müller-Jentsch (2008) verleiht sie den Beschäftigten »Bürgerstatus« und lässt die »Demokratie nicht am Werkstor enden«. Aber auch aus einer Managementperspektive irritiert dieser Befund, weil in Betrieben, Unternehmen und Konzernen Mitbestimmungsorgane aktiv sind und Studierende lernen müssen, mit ihnen konstruktiv und lösungsorientiert umzugehen. Neuere Befunde empirischer Studien zeigen sogar, dass (einige) Interessenvertretungen der Arbeitnehmer:innen das Unternehmungsnetzwerk, ein relativ stabiler Beziehungszusammenhang zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmungen (Windeler 2001), als Bezugspunkt ihres Mitbestimmungshandelns entdecken (Hertwig et al. 2019; Helfen et al. 2020). Dies führt letztendlich zu einer Erweiterung der Reichweite von Mitbestimmung. Oder sie praktizieren sogar eine »Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte« (Hertwig & Wirth 2019), indem sie andere Ressourcen einer Interessenvertretung mobilisieren und auf neue Gegenstände – in diesem Fall die Gestaltung der Wertschöpfungskette durch Insourcing, einer originären Managemententscheidung, – beziehen.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen – dies zeigen zahlreiche Untersuchungen – führt zu ökonomischen Folgen. Die meisten Studien zeigen Effektivitäts- und Effizienzvorteile mitbestimmter Unternehmungen auf (für einen entsprechenden Überblick siehe z. B. Frick 2005). Angesichts des Anspruchs der Betriebswirtschaftslehre, für Tätigkeiten in Betrieben und Unternehmungen zu qualifizieren – also praxisrelevant auszubilden –, ist es deshalb zwingend erforder-

derlich, (in) die Mitbestimmungspraxis einzuführen. Empirische Studien zu dieser zeigen, dass sie trotz einer weitgehenden Verrechtlichung und damit gleicher rechtlicher Kontextbedingungen sehr heterogen ist. Sie ist also – in den Worten von Luhmann (1984) – kontingent, das heißt anders möglich, aber nicht beliebig (s. dazu z. B. Weltz 1977; Kotthoff 1981, 1994). Das bedeutet, dass auch in einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung (anhand von realen Fällen¹) eine Einführung in Mitbestimmung erfolgen sollte, um einem »Praxisschock« vorzubeugen, eine hohe Ausbildungsqualität zu gewährleisten und um eine reflexive(-re) Praxis vorzubereiten. Der vorliegende Beitrag unternimmt einen solchen Versuch, indem er anhand ausgewählter Handlungsfelder des Personalmanagements in die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Grundlagen einführt und Fälle zur Diskussion stellt.² Darüber hinaus werden die (eher normativ-präskriptiven) Überlegungen der Betriebswirtschaftslehre – sofern möglich – mit den empirischen Ergebnissen aus sozialwissenschaftlicher Forschung angereichert. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist eine verstärkte Berücksichtigung empirischer Ergebnisse in der Ausbildung und für die Qualifizierung.

Um das Ziel einer Einführung in die Mitbestimmungspraxis zu erreichen, wird im nächsten Schritt in Handlungsfelder des Personalmanagements unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte eingeführt. Die Darstellung ist exemplarisch, denn sie konzentriert sich auf vier zentrale Handlungsfelder des Personalmanagements, nämlich die Personalplanung, die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz und den Personalabbau. Diese wurden ausgewählt, weil sie sich besonders eignen, Mitbestimmungspraxis zu illustrieren. Daran anknüpfend werden aus einer Vielfalt von Ansätzen zwei Theorieansätze vor- und gegenübergestellt, die Mitbestimmung und Personalmanagement in sehr unterschiedlicher Weise thematisieren: Erstens die Transaktionskostentheorie, die in der betriebswirtschaftlichen Perspektive eine gewisse Dominanz errungen hat, ohne dass sie immer auf den Gegenstand der Mitbestimmung angewandt wird; zweitens den arbeitspolitischen Ansatz des Personalmanagements, der die konsensuellen und konfliktären Elemente in der sozialen Ordnung »Betrieb« in den Mittelpunkt seiner Argumentation stellt und für die Analyse der Personalmanagementpraxis fruchtbar macht. Abschließend wird in gebotener Kürze auf ausgewählte Aspekte eingegangen, die in diesem einführenden Beitrag nicht betrachtet werden können. Dazu gehören die Projektifizierung der Personalarbeit, der Bedeutungszuwachs von interorganisationalem Personalmanagement und die Folgen der Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen für Personal(-management).

1 Gleichwohl werden – um die Anonymität der Akteure zu gewährleisten – Angaben zu Unternehmungen und handelnden Personen mit fiktiven Namen bzw. Bezeichnungen eingeführt.

2 Der Autor freut sich unter carsten.wirth@h-da.de über konstruktives Feedback.