
Partizipation als Führungsstrategie – ökonomische Aspekte

4. Winterthurer Tagung zum Arbeitsrecht, 1. Juli 2015

Prof. Dr. Michael Beckmann

Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Professur für Personal und Organisation

Agenda

1. Problemstellung
2. Begriffliche Grundlagen
3. Partizipation am Arbeitsplatz: Motivationstheorien
4. Partizipation am Arbeitsplatz: Arbeitsintensivierungsmodelle
5. Partizipation auf Betriebsebene: Das Freeman-Lazear-Modell
6. Empirische Evidenz
7. Managementimplikationen

1. Problemstellung

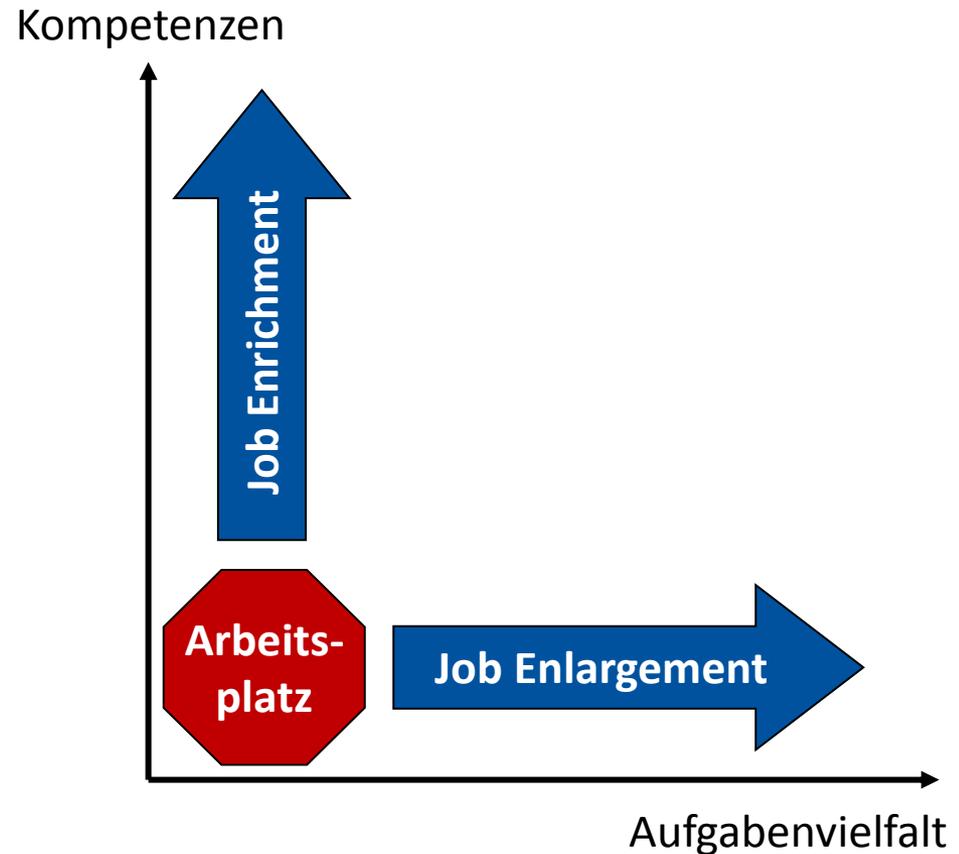
Fragen

- Sollen untergeordnete Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden werden, und wenn ja, in welchem Umfang?
- Welche personalpolitischen Instrumente kommen infrage, wenn Mitarbeiter Rechte zur Partizipation zugewiesen bekommen sollen?
- Brauchen Firmen eine Arbeitnehmervertretung?
- Sollte die Mitbestimmung von Arbeitnehmern gesetzlich vorgeschrieben werden, oder reichen freiwillige Lösungen aus?

2. Begriffliche Grundlagen

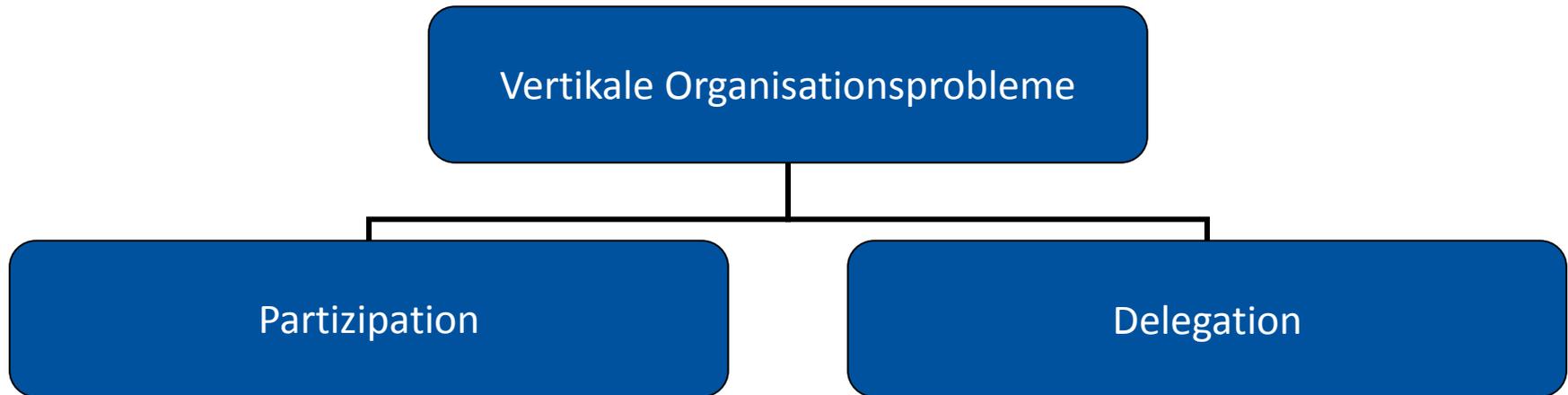
Wie sind Aufgaben und Entscheidungsrechte im Unternehmen verteilt?

- Job Enlargement:
 - Job Rotation
 - Multitasking
- Job Enrichment:
 - Dezentralisierung
 - Empowerment
 - Involvement



2. Begriffliche Grundlagen

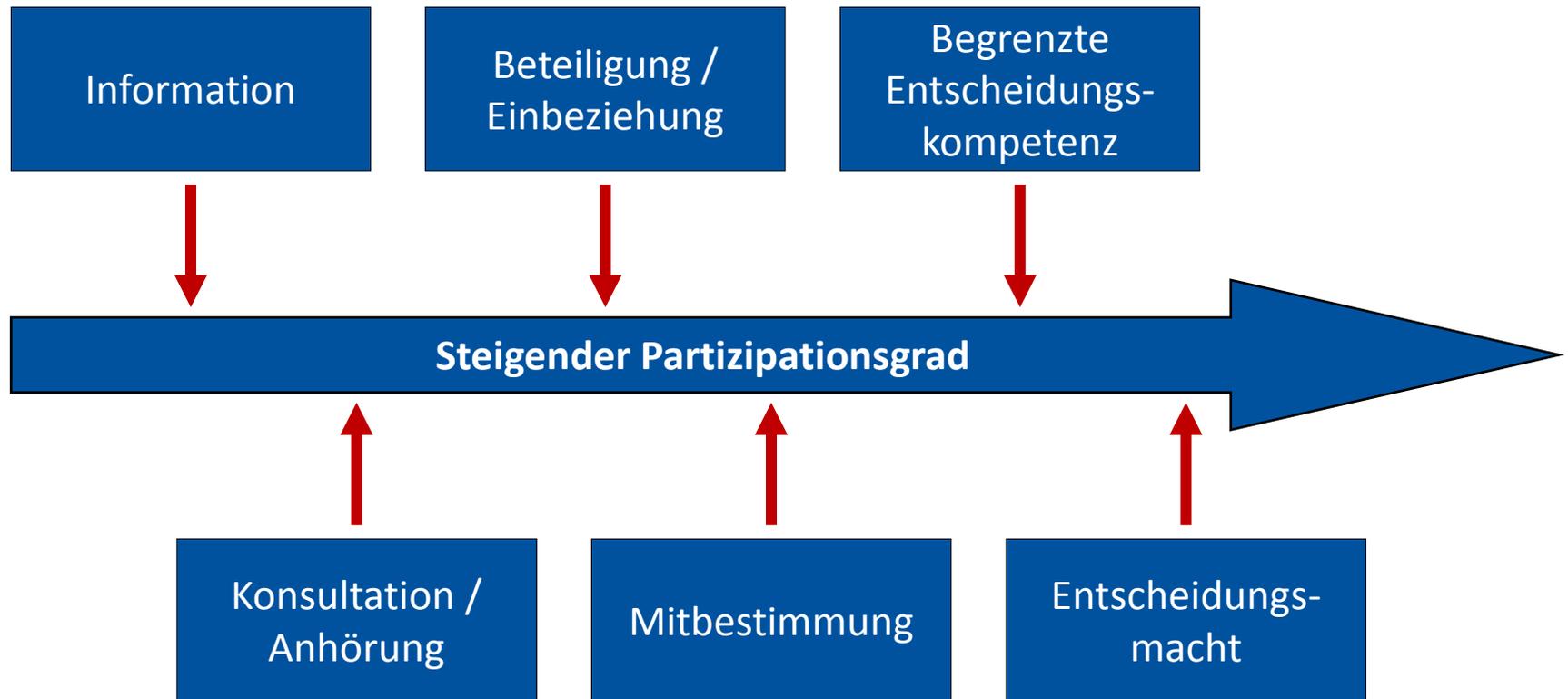
Probleme der vertikalen Arbeitsteilung



- **Partizipation:** Ein Entscheidungsträger beteiligt untergeordnete Mitarbeiter an der Lösung eines Entscheidungsproblems.
- **Delegation:** Ein Entscheidungsträger gibt ein Entscheidungsproblem zur Lösung an einen oder mehrere Mitarbeiter ab.

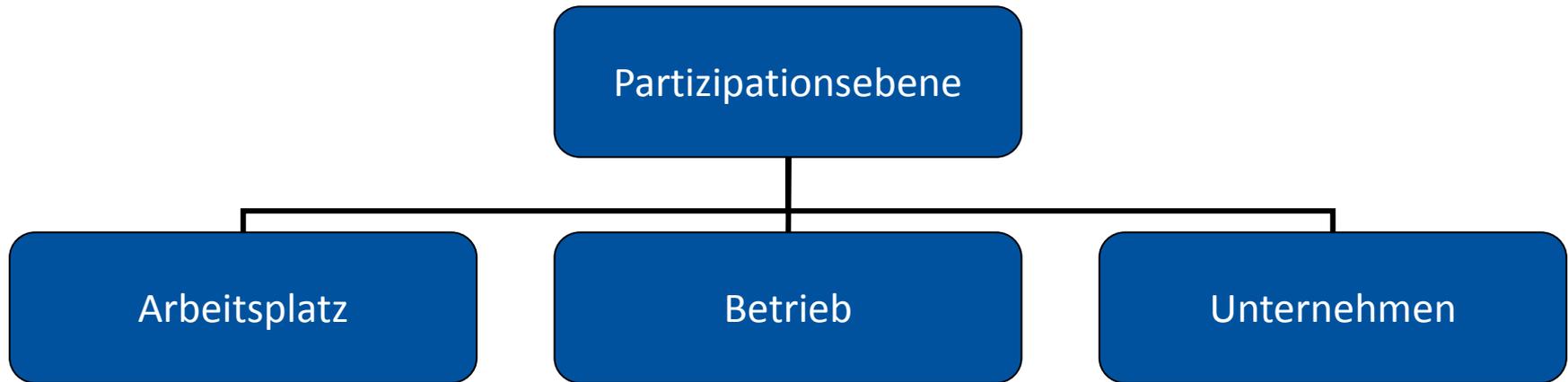
2. Begriffliche Grundlagen

Formen der Partizipation



2. Begriffliche Grundlagen

Ebenen der Partizipation



- **Arbeitsplatz:** z. B. vertikaler Informationsaustausch, betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, teilautonome Teams, Problemlösungsgruppen, bereichsübergreifende Gruppen, Peer Evaluationen (High Involvement Management – HIM)
- **Betrieb:** Arbeitnehmervvertretungen, Stabsstellen, Gewinn- und Kapitalbeteiligung
- **Unternehmen:** Arbeitnehmervvertreter in Aufsichtsorganen

2. Begriffliche Grundlagen

Vor- und Nachteile der Partizipation

Vorteile

- Entlastung von Instanzen
- Entscheidungsverbesserung durch Nutzung dezentraler Informationen
- Steigerung der Motivation
- Tendenziell schnellere Umsetzung von Entscheidungsergebnissen

Nachteile

- Tendenziell verlängerter Prozess der Entscheidungsfindung
- Mitarbeiter könnten ihren Informationsvorteil zulasten des übergeordneten Entscheidungsträgers ausnutzen.
- Frustration und verzögerte Entscheidungsprozesse, wenn Mitarbeiter effektiv doch kein Mitspracherecht haben.

3. Partizipation am Arbeitsplatz: Motivationstheorien

Job Characteristics Modell

- Idee:
 - Individuen können durch ein geeignetes Job Design eine hohe Arbeitsmotivation erfahren.
- Implikation:
 - Personalpolitische Massnahmen sollten an der Verbesserung von Arbeitsplatzmerkmalen ansetzen.

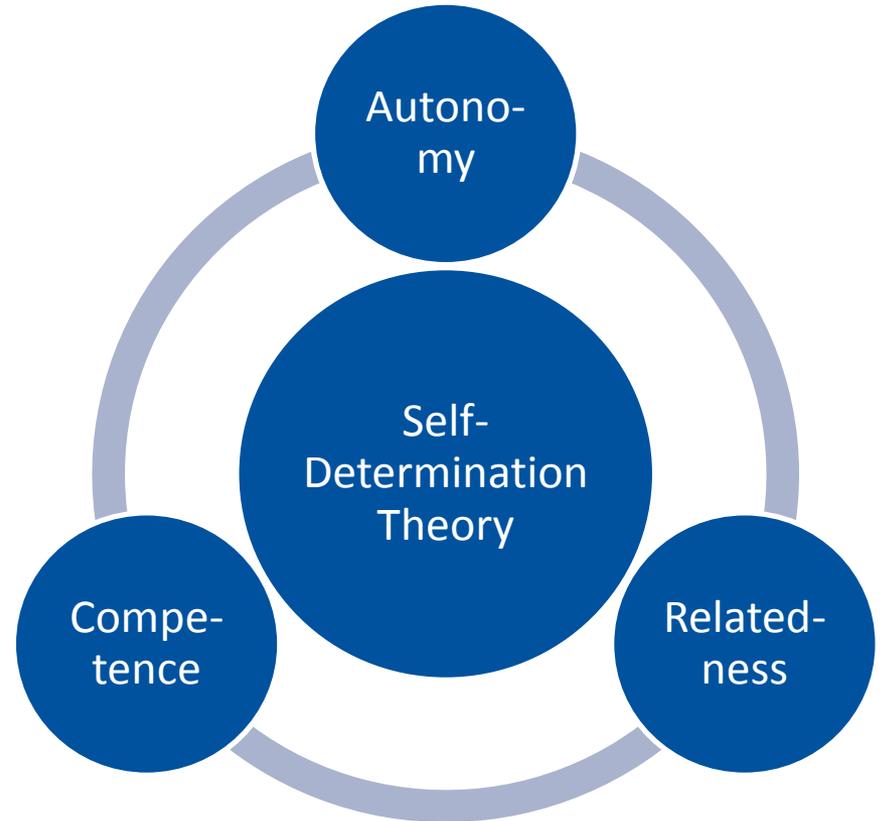
Job characteristics

1. Skill variety
2. Task identity
3. Task significance
4. Autonomy
5. Feedback

3. Partizipation am Arbeitsplatz: Motivationstheorien

Self-Determination Theory

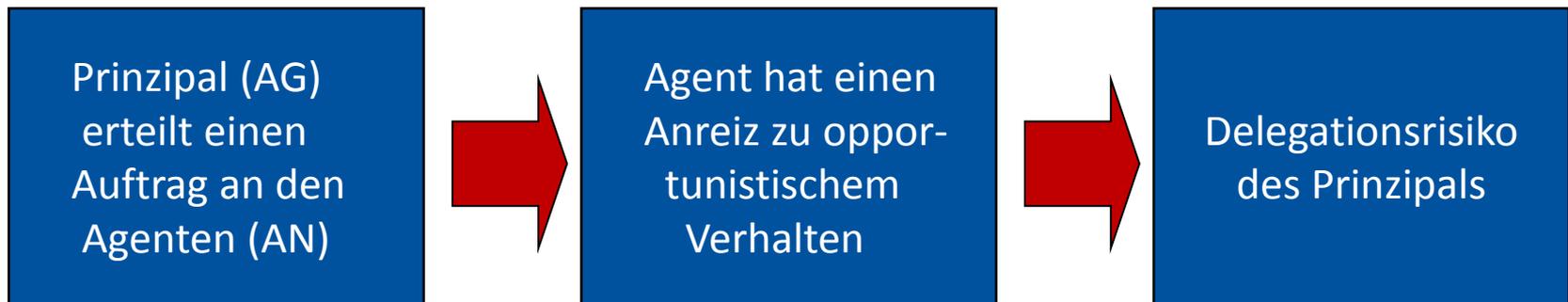
- Dem menschlichen Verhalten liegen vor allem drei Bedürfnisse zugrunde: das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenzerleben, Autonomie.
- Die wahrgenommene Selbstbestimmung ist am höchsten beim Autonomiebedürfnis, gefolgt vom Bedürfnis nach Kompetenzerleben und dem Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit.
- Das Modell kann die Entstehung intrinsischer Motivation erklären (z. B. durch Erhöhung des Partizipationsgrades).



3. Partizipation am Arbeitsplatz: Motivationstheorien

Prinzipal Agent Theorie

- Da Arbeitsbeziehungen durch asymmetrische Informationsverteilungen und Interessenkonflikte gekennzeichnet sind, haben Arbeitnehmer einen Anreiz, ihren Handlungsspielraum opportunistisch auszunutzen.



- Implikation: Zur Interessenangleichung zwischen den Arbeitsvertragsparteien müssen Arbeitnehmer Leistungsanreize erhalten (z. B. Beteiligung am unternehmerischen Risiko).

3. Partizipation am Arbeitsplatz: Motivationstheorien

Management by Objectives

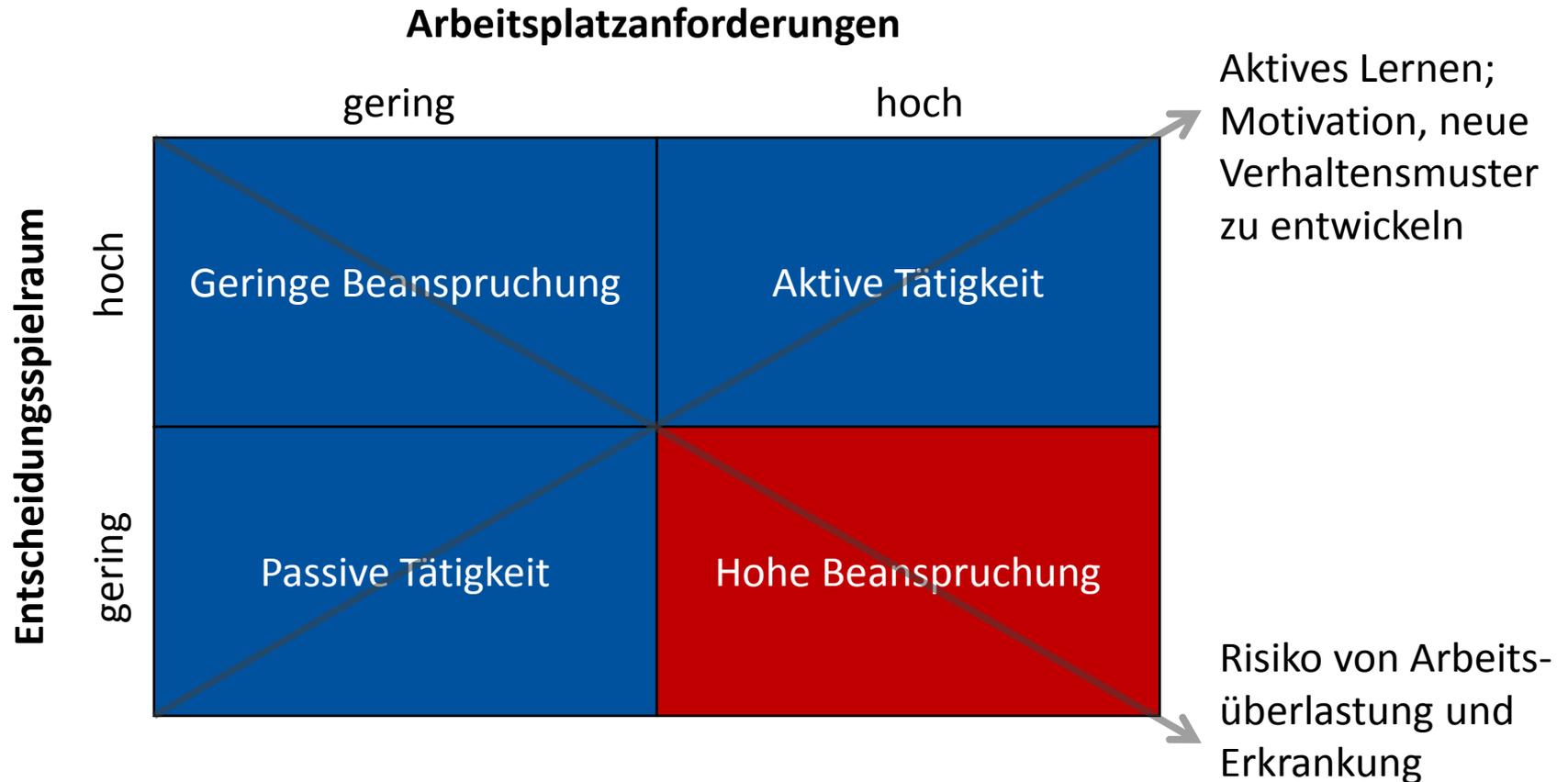
- Programm, in dem spezifische Ziele partizipativ und für einen bestimmten Zeithorizont festgelegt werden und ein Feedback zum Zielfortschritt erfolgt
- Ziel: Steigerung der Arbeitsanstrengung von Mitarbeitern
- Probleme:
 - Unrealistische Ziele (stretch goals)
 - Target ratcheting

Merkmale des MbO

1. Zielspezifität
2. Partizipative Entscheidungsfindung
3. Expliziter Zeithorizont
4. Performance Feedback

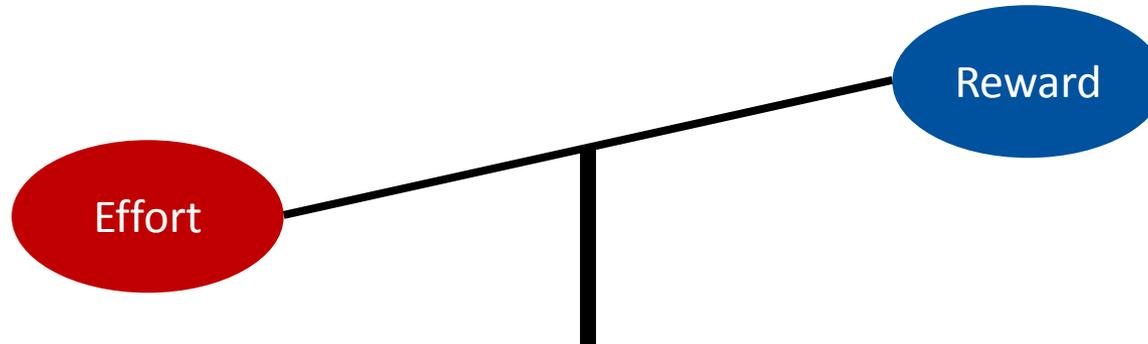
4. Partizipation am Arbeitsplatz: Arbeitsintensivierungsmodelle

Job Demand-Control Modell



4. Partizipation am Arbeitsplatz: Arbeitsintensivierungsmodelle

Effort-Reward-Imbalance Modell



Effort

- Zeitdruck aufgrund eines hohen Arbeitsaufkommens
- Unterbrechungen bei der Arbeit
- Zunehmende Arbeitsintensität

Overcommitment

- Mangelndes Abschalten von der Arbeit
- Aufopferung für den Beruf
- Schlechtes Gewissen bei Nichterfüllung eigener Ansprüche

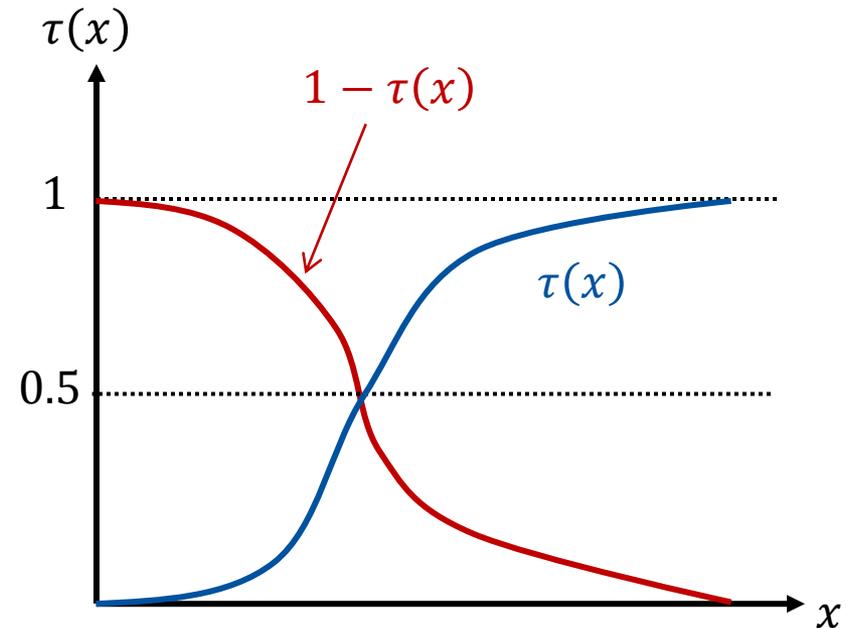
Reward

- Verdiente Anerkennung vom Chef
- Gute Aufstiegschancen
- Verbesserung der Arbeitssituation
- Hohe Arbeitsplatzsicherheit
- Angemessene Anerkennung
- Angemessene Karriereaussichten
- Angemessener Lohn

5. Partizipation auf Betriebsebene: Das Freeman-Lazear-Modell

Rekonstruktion gesetzlich geregelter Arbeitnehmervertretungen

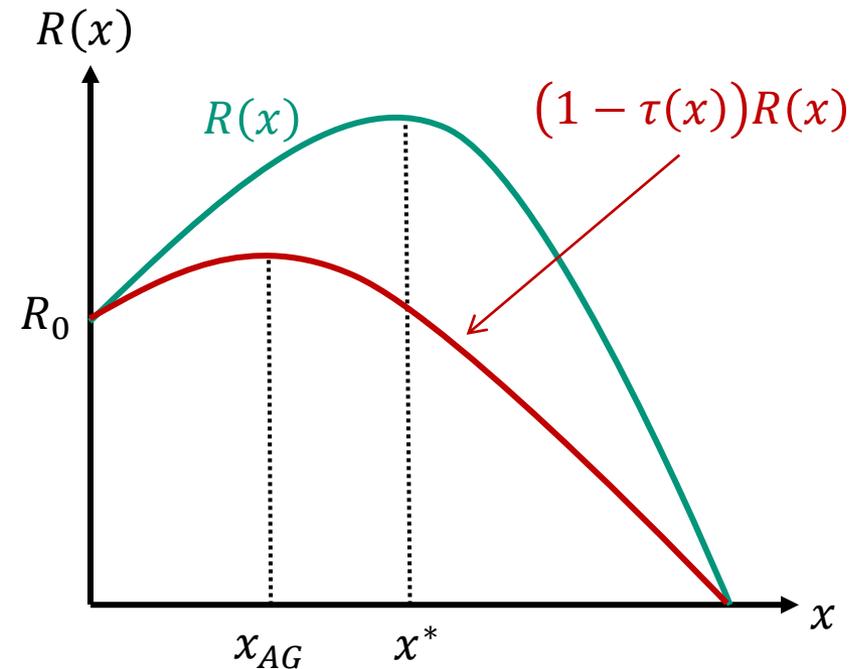
- R : Organisationsrente, Kooperationsrente
- x : Mitbestimmungsniveau
- τ : Anteil der Arbeitnehmer an der Rente ($0 < \tau < 1$)
- $\tau = \tau(x)$; $\tau'(x) > 0$, d. h. der Arbeitnehmeranteil steigt mit dem Einfluss der Arbeitnehmer.
- Arbeitgeberanteil an der Rente: $1 - \tau(x)$



5. Partizipation auf Betriebsebene: Das Freeman-Lazear-Modell

Rekonstruktion gesetzlich geregelter Arbeitnehmervertretungen

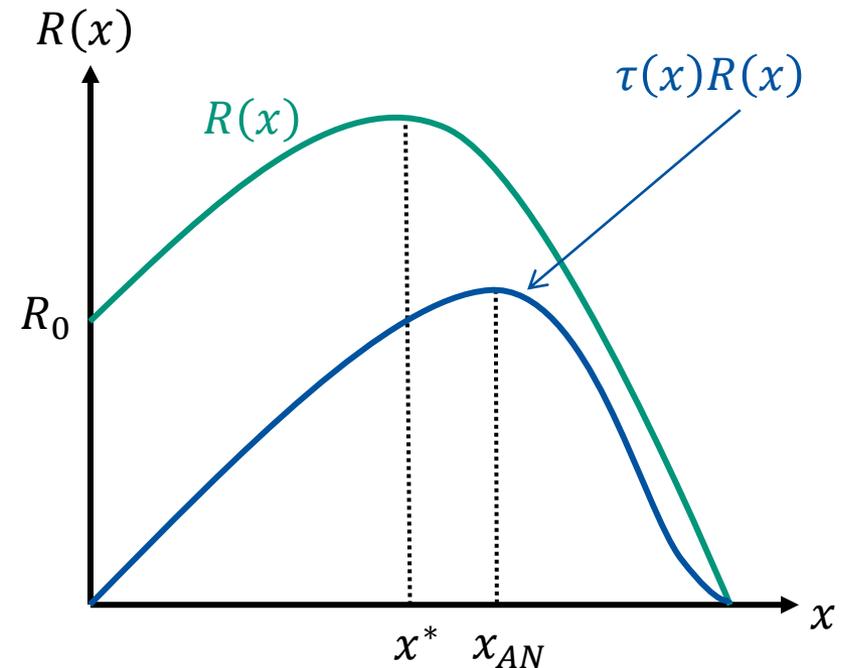
- $R = R(x)$: umgekehrt u-förmig
- Ergebnis:
 - Der Arbeitgeber wählt ein zu tiefes Mitbestimmungsniveau.
- Erklärung:
 - Der Arbeitgeber maximiert nicht $R(x)$, sondern $(1 - \tau(x))R(x)$.



5. Partizipation auf Betriebsebene: Das Freeman-Lazear-Modell

Rekonstruktion gesetzlich geregelter Arbeitnehmervertretungen

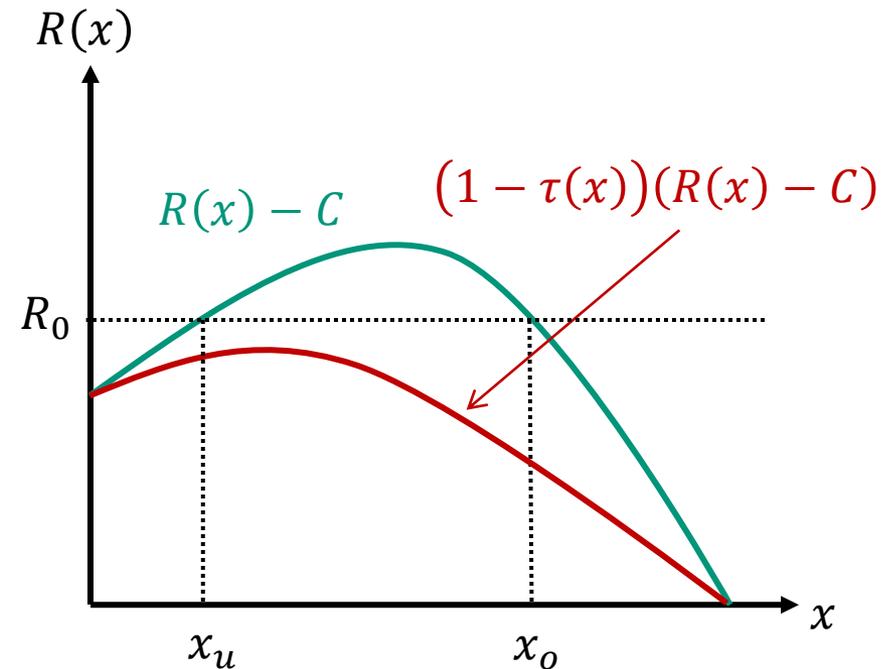
- Ergebnis:
 - Die Arbeitnehmer wählen ein zu hohes Mitbestimmungsniveau, weil sie nicht $R(x)$, sondern $\tau(x)R(x)$ maximieren.
- Konsequenz aus beiden Ergebnissen:
 - Um ein effizientes Niveau an Mitbestimmung zu erreichen, ist eine gesetzliche Regelung erforderlich.



5. Partizipation auf Betriebsebene: Das Freeman-Lazear-Modell

Rekonstruktion gesetzlich geregelter Arbeitnehmersvertretungen

- C : Fixkosten für die Implementation einer Arbeitnehmersvertretung
- Ergebnis:
 - Die Existenz von Fixkosten der Implementation einer Arbeitnehmersvertretung kann dazu führen, dass Arbeitgeber komplett auf Mitbestimmung verzichten, obwohl diese effizient wäre.



6. Empirische Evidenz

Konsequenzen von Partizipation am Arbeitsplatz für die Arbeitnehmer

Vorteilhafte Befunde

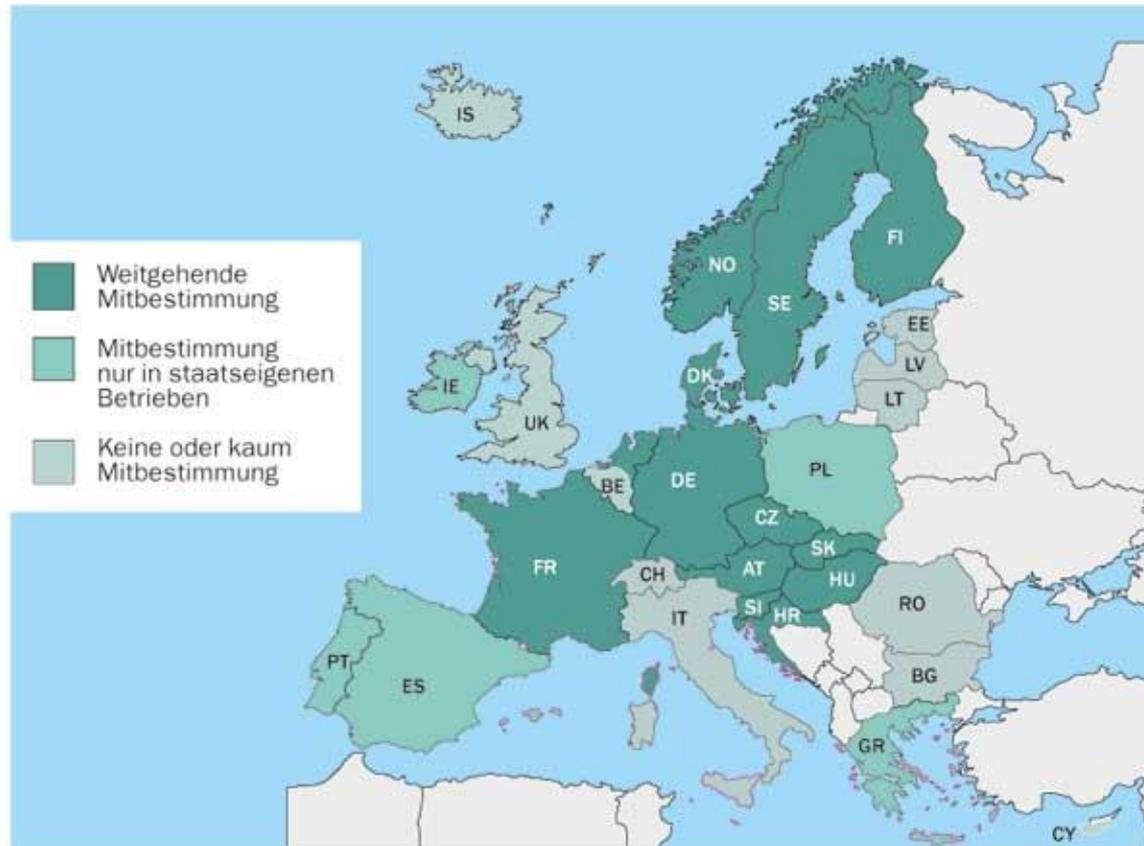
- Subjektives Wohlbefinden nimmt zu, wenn bei HIM die Control-Dimension dominiert.
- Bei zunehmender Autonomie schwächen sich die negativen Auswirkungen einer steigenden Arbeitsintensivierung ab.
- HIM trägt tendenziell zu steigenden Löhnen bei.

Nachteilige Befunde

- Subjektives Wohlbefinden nimmt ab, wenn bei HIM die Demand-Dimension dominiert.
- Einzelne HIM-Instrumente (z. B. Leistungslöhne auf Individual- und Teamebene) tragen zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastungen bei und erhöhen Fehlzeiten und Unfallgefahren.

6. Empirische Evidenz

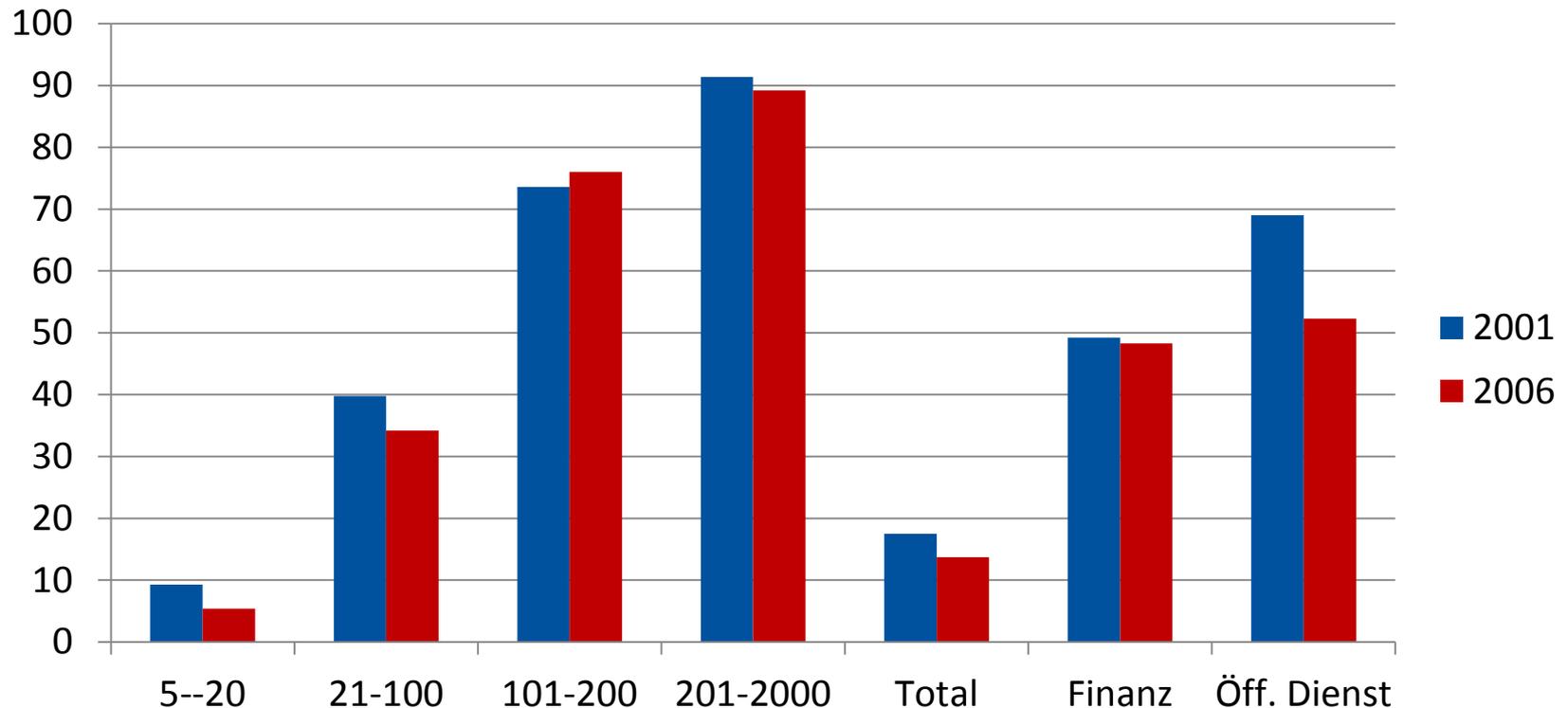
Arbeitnehmermitbestimmung im europäischen Vergleich



Quelle: http://www.workzeitung.ch/tiki-read_article.php?articleId=2268&topic=5

6. Empirische Evidenz

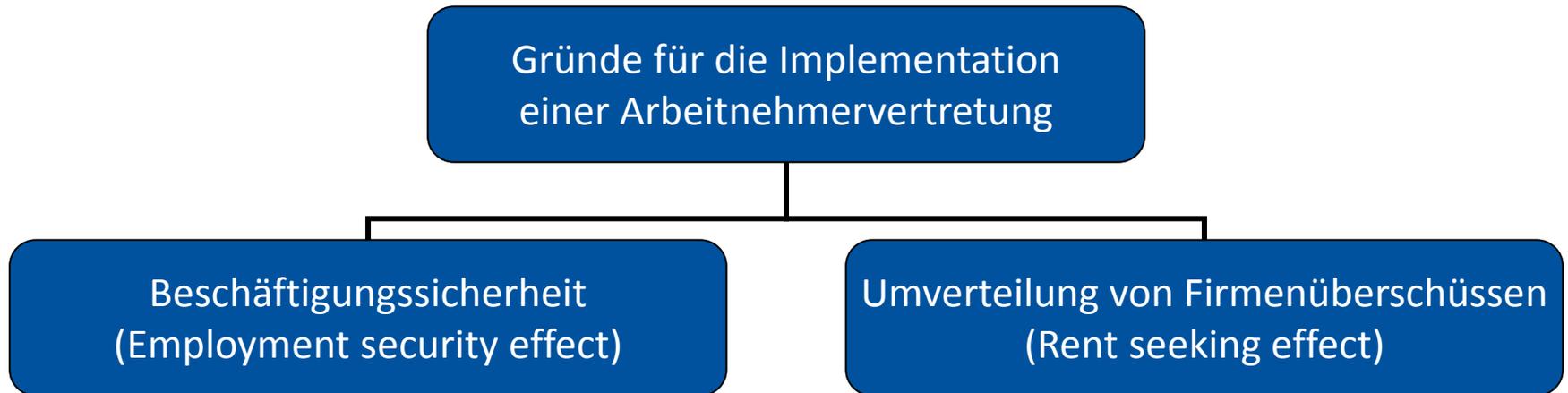
Verbreitung von Betriebsräten in Deutschland (Angaben in %)



Daten aus: Beckmann, M.; Föhr, S.; Kräkel, M. (2010): Rent seeking, employment security, and works councils. Schmalenbach Business Review 62, Figure 1 und Figure 2.

6. Empirische Evidenz

Warum sind Mitarbeiter an der Einrichtung einer Arbeitnehmervertretung interessiert?

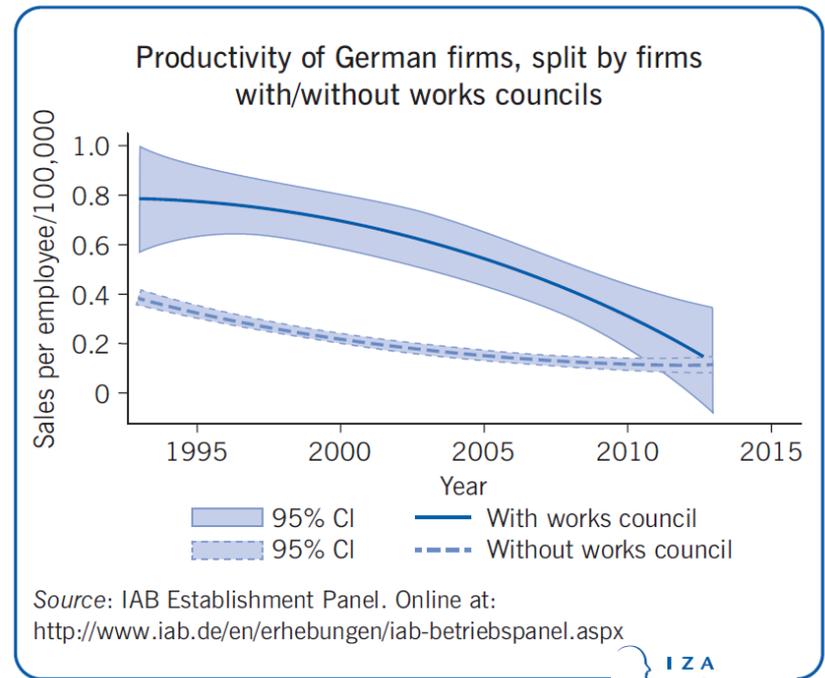


- Die empirische Evidenz ist hier nicht eindeutig. Es gibt Befunde, die für die Dominanz des Employment security effect sprechen, während andere Studien Hinweise auf die Dominanz des Rent seeking effect finden.

6. Empirische Evidenz

Auswirkungen von Arbeitnehmervertretungen auf den Unternehmenserfolg

- Der Einfluss von Betriebsräten auf die Firmenproduktivität ist positiv, nimmt aber im Zeitablauf ab.
- Ein positiver Einfluss ist wahrscheinlicher, wenn
 - die Betriebe tarifgebunden sind,
 - Management und Betriebsrat keine Interessenkonflikte austragen,
 - Mitbestimmung freiwillig erfolgt.



Quelle: Hübler, O.: Do works councils raise or lower firm productivity? IZA World of Labor 2015: 137, S. 1

6. Empirische Evidenz

Auswirkungen von Arbeitnehmervertretungen auf den Unternehmenserfolg

- Betriebsräte tragen zur Beschäftigungsstabilität in Unternehmen bei und erhöhen die interne Flexibilität.
- Firmen mit Betriebsräten haben höhere Nettoausbildungskosten.
- Die Firma trägt die vollen Kosten der Implementierung eines Betriebsrats.
- In Firmen mit Betriebsräten können Kosten aufgrund von Konflikten zwischen Management und Betriebsrat entstehen (z. B. Kosten durch eine verzögerte Entscheidungsfindung).
- Der Einfluss von Betriebsräten auf den Unternehmensgewinn ist nicht eindeutig.
- Niederlande: 8% der befragten Manager haben eine positive Einstellung zu Arbeitnehmervertretungen, 15% eine negative.

6. Empirische Evidenz

Konsequenzen der Existenz von Arbeitnehmervertretungen für die Arbeitnehmer

- Betriebsräte tragen als «collective voice»-Organ für die Beschäftigten zu einer Reduktion von Entlassungen bei (Verhinderung von «dismissals at will»).
- Die Existenz von Betriebsräten erhöht die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.
- Betriebsräte haben einen positiven Einfluss auf die Löhne.
- Firmen mit Betriebsräten investieren mehr in die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter.

7. Managementimplikationen

Sollten Firmen ihren Mitarbeitern Partizipationsrechte einräumen?

- Eine Firma, die ihren Mitarbeitern keine Partizipationsrechte einräumt (z. B. aufgrund einer fehlenden Bereitschaft, Kompetenzen abzutreten), lässt eine wichtige Ressource ungenutzt und verzichtet mit grosser Wahrscheinlichkeit auf die Realisation positiver Motivationseffekte.
- Eine Partizipation im Sinne einer Einräumung von Informations- oder Konsultationsrechten könnte zu wenig sein, um bei den Mitarbeitern Motivationssteigerungen zu bewirken.
- Partizipation erscheint für Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorteilhaft zu sein, wenn dadurch nicht nur die Anforderungen, sondern auch die Autonomie am Arbeitsplatz zunehmen.

7. Managementimplikationen

Sollten Firmen ihren Mitarbeitern Partizipationsrechte einräumen?

- Eine Partizipation der Arbeitnehmer mag Umverteilungswirkungen haben, kann aber auch ein positiv reziprokes Verhalten vonseiten der Arbeitnehmer nach sich ziehen.
- Die Frage, ob Arbeitnehmervertretungen auf freiwilliger Basis eingerichtet oder per Gesetz vorgeschrieben werden sollen, kann nach dem derzeitigen Stand der empirischen Forschung nicht hinreichend sicher beantwortet werden.

Allgemeiner Grundsatz

«A firm that desires truthful communication from worker to firm may need to provide some worker power so that workers are certain that the revealed information will not be used against them.»

Quelle: Lazear, E.P.; Gibbs, M. (2015): Personnel economics in practice, 3rd edition, Wiley, S. 365.