

# Mitbestimmung statt Überwachung

Firmen brauchen weniger Chefs, wenn das institutionelle Umfeld stimmt. Notwendig sind unter anderem Arbeitnehmervertretungen.

Laut Lenin ist Vertrauen gut, Kontrolle besser. Allerdings ist Kontrolle immer auch mit Kosten verbunden, was aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher gegen engmaschige Überwachung und für flache Hierarchien spricht – wenn sie denn funktionieren. Welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Betriebe mit wenig Führungs- und Aufsichtspersonal auskommen, haben Silvia Teuber und Uschi Backes-Gellner von der Universität Zürich gemeinsam mit Paul Ryan von der Universität Cambridge mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung untersucht. Das Ergebnis: Ohne solide Berufsbildung, Beschäftigungsstabilität und Mitbestimmung geht es nicht.

Die Forscher haben 22 Maschinenbauunternehmen in Deutschland, Großbritannien, der Schweiz und den USA verglichen, die mindestens 50 Beschäftigte haben und mit vergleichbaren Technologien arbeiten. Für die Studie wurden die Personalverantwortlichen interviewt, die Produktionsstätten besichtigt und Unternehmensdaten ausgewertet.

## Deutsche Firmen kommen mit weniger Chefs aus

Wenn man die Kontrollspanne der untersuchten Betriebe – also das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in der Produktion – betrachtet, sind nationale Muster deutlich erkennbar: In den USA kommen im Schnitt 7,1 Beschäftigte auf einen Chef, in Großbritannien 10,3, in der Schweiz 13,6 und in Deutschland 26. Der niedrigste Wert bei den deutschen Firmen beträgt 17,6, in den USA stellt 13 den maximalen Wert dar.

Die Unterschiede decken sich mit Erkenntnissen der sogenannten Varieties-of-Capitalism-Forschung: Deutschland entspricht dem Prototyp einer „koordinierten Marktwirtschaft“ mit kooperativen Arbeitsbeziehungen, Flächentarif, wirksamem Kündigungsschutz, systematischer Berufsausbildung und beruflicher Weiterbildung. Das US-amerikanische Modell steht dagegen für „liberale Marktwirtschaft“ in Reinform: wenig Ko-

operation, starkes Management, kaum Tarifbindung, schwacher Kündigungsschutz, Investitionen vor allem in akademische Bildung. Großbritannien und insbesondere die Schweiz stellen eher Mischformen dar.

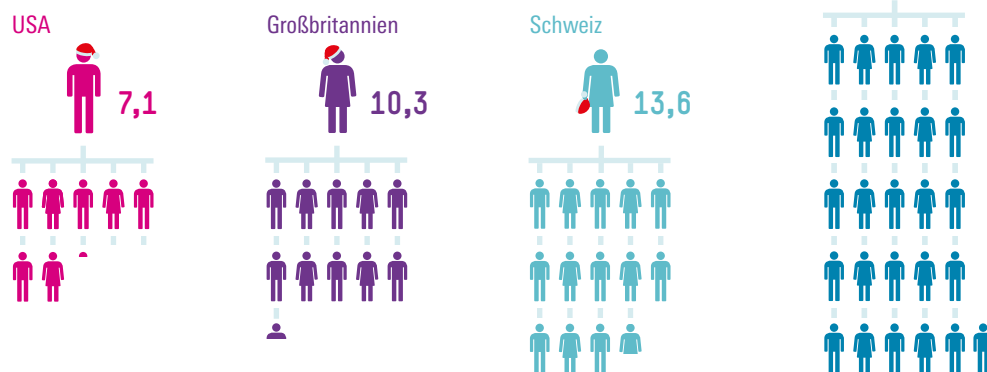
## Mitbestimmung stärkt das Vertrauen

Dass in koordinierten Marktwirtschaften im Vergleich weniger kontrolliert wird, halten die Autoren für schlüssig: Ein solides Berufsbildungssystem sorgt für qualifizierte Arbeiter, die wenig Anleitung und Überwachung brauchen. Da gut ausgebildete Beschäftigte auch anspruchsvolle Aufgaben übernehmen, sei die Motivation von vornherein höher. Kündigungsschutz und Flächentarif erhöht die Mitarbeiterbindung, was wiederum den Erwerb von betriebsspezifischem Wissen begünstigt. Führungspositionen könnten so mit erfahrenen Leuten besetzt werden. Hinzu komme der positive Einfluss von Betriebsräten: Mitbestimmung stärke das Vertrauen zwischen Management und Belegschaft und trage so ebenfalls zu weniger Kontrollbedarf bei. In liberalen Marktwirtschaften wie den USA fehle es dagegen an Mechanismen zur Gewährleistung von adäquater Qualifikation, Mitarbeiterbindung und Vertrauensbildung. Daher seien die Firmen gezwungen, in erster Linie auf Hierarchie und Regeln und damit auf eine enge Kontrollspanne zu setzen.

Die skizzierten Zusammenhänge lassen sich nicht nur im Ländervergleich, sondern auch auf betrieblicher Ebene nachweisen. Grundsätzlich stehe es Unternehmen frei, im Rahmen der nationalen Institutionen eigene organisatorische Akzente zu setzen, so die Betriebswirte. Der Analyse zufolge gibt es auch in den USA Maschinenbauunternehmen mit starken internen Arbeitsmärkten. Eine der fünf britischen Firmen verfügt über eine Arbeitnehmervertretung. In der Schweiz gibt es sogar fünf Unternehmen mit betrieblicher Interessenvertretung und nur eines ohne. Zwei der sechs Schweizer Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte vor allem intern. Wenn man die betrieblichen Merkmalskombinationen zur Kontrollspanne in Beziehung setzt, zeigt sich: Eine qualitativ hochwertige Berufsbildung, ein hoher Anteil interner Beförderungen und eine Arbeitnehmervertretung sind notwendige Bedingungen dafür, dass eine Firma mit weniger Chefs auskommt – sobald nur eines dieser Elemente fehlt, nimmt der Überwachungsbedarf erheblich zu und die Kontrollspanne wird kleiner. <

## Amerikaner brauchen viele Häuptlinge

In Maschinenbauunternehmen kommen im Schnitt so viele Mitarbeiter auf einen Vorgesetzten in ...



Quelle: Silvia Teuber, Uschi Backes-Gellner, Paul Ryan: How companies adjust their span of control to national institutions, Die Betriebswirtschaft 4/2016