

Können betriebliche Sozialleistungen die staatliche Sozialpolitik entlasten?*

von Dieter Sadowski und Kerstin Pull**

1. Betriebliche Sozialleistungen aus organisationspolitischer Perspektive

In der Diskussion um den "Umbau des Sozialstaates" wird der betrieblichen Sozialleistungspolitik, insbesondere der betrieblichen Altersversorgung (vgl. SCHMÄHL/BÖHM 1994), zunehmend eine wichtige Rolle zugesprochen.¹ Es stellt sich die Frage, inwiefern betriebliche Sozialleistungen als verlässliches Instrument staatlicher - oder gesellschaftlicher - sozialer Sicherung betrachtet werden können. D.h.: Lassen die Beweggründe der betrieblichen Akteure und die Restriktionen, unter denen solche privaten Sozialleistungs-Vereinbarungen entstehen (Konjunkturabhängigkeit, Insolvenzrisiko), glaubwürdig "Sicherheit" erwarten oder wird gar mit dem Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer kurzfristig "gespielt" und werden Täuschungsmanöver gefahren, wenn etwa Altersruhegeldzusagen versicherungsmathematisch unsolide finanziert werden oder die Innenfinanzierung von Unternehmen auf Kosten der Belegschaften (und vielleicht der Steuerzahler) erfolgt? Selbst wenn für einzelne Belegschaftsgruppen "echte" soziale Sicherung getrieben wird, läßt die betriebszweckgemäße Selektivität betrieblicher sozialer Sicherung nicht nur die beschäftigungslosen Personen unberücksichtigt, sondern kann darüber hinaus auch dadurch einer ausgleichenden "sozialen" Politik für die Belegschaften im Wege stehen, daß ihr die redistributive Kraft fehlen könnte.

Staatliche Sozialpolitik zielt darauf ab, Marktergebnisse zu korrigieren oder fehlende private Vorsorge auszugleichen. Zwingendes Sozialrecht (Zwangsversicherung und -abgaben), aber auch förderndes Sozialrecht (steuerrechtliche, bilanzrechtliche Interventionen) sind typisch für staatliche Interventionen zur Durchsetzung staatlicher Sozialpolitik. Soweit Betriebe zu Agenten der staatlichen Sozialpolitik auserkoren werden, gibt es zudem zwingende Verfahrensregeln, etwa zwingende Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte. Versteht man Betriebe - und Unternehmen - primär nicht als Vollzugsorgane staatlicher Politik, sondern als eigensinnige korporative Akteure, so fragt sich, welche sozialpolitische Qualität die Logik ihres Handelns erwarten läßt. Diese Frage wird kompliziert dadurch, daß Betriebe nicht nur auf exogene Rechtsansprüche und Marktsituationen etc. passiv reagieren, sondern "freiwillig" Leistungen und Ansprüche auf soziale

* Wir danken Erik Werdin für die umfangreiche Unterstützung bei der Literatur-Recherche.

** Prof. Dr. Dieter Sadowski ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier und wirtschaftswissenschaftlicher Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG); Dr. rer. pol. Kerstin Pull ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAAEG.

1 Informationen zu Ausmaß und Bedeutung betrieblicher Sozialleistungen geben etwa GAUGLER (1992) und BDA (1994).

Rechte gewähren, durch betriebliche Übung, Individualarbeitsvertrag, Gesamtzusage oder Betriebsvereinbarungen. Zu bedenken ist auch die Beeinflussung der sozialpolitischen Aktivität durch die kollektiven Interessenvertretungen, die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, die dann in Tarifverträgen auf die Unternehmen zurückwirken und Mindestbedingungen setzen, welche die Unternehmen durch "freiwilliges" Überbieten ihrerseits wieder zum Mittel ihrer betrieblichen Politik machen können.

Wie zwingend jedoch ist zwingendes Recht? Welche Schutzqualität haben betriebliche Sozialrechte? Ist Rechtsdurchsetzung hier statt von einer wirksamen Justiz nicht von einer wirksamen Interessenvertretung und damit auch von den anderen Größen abhängig, die Verhandlungspositionen und Verhandlungsmacht bestimmen? Und können so vielleicht private Vereinbarungen mehr und stabilere Gestaltungskraft haben als zwingende staatliche Rechtsregelungen? Wo allerdings die Logik privater Vereinbarungen der Zielrichtung staatlicher Einflußnahme widerspricht, können dann nicht private Sinnverdrehungen, etwa die Förderung betriebsknapper statt sozial bedürftiger Personen auf Kosten der Steuerzahler zu erwarten sein (vgl. etwa GHILARDUCCI 1992)? Dann stünde die Schutzwirkung entsprechender staatlicher Sozialpolitik auf dem Spiel.

Unterschiedliche Perspektiven betonen verschiedene Funktionen betrieblicher Sozialleistungen: Aus *organisationspsychologischer und -kultureller* Sicht wird der Fürsorgecharakter (Geschenk, Gabe, Hilfeleistung) hervorgehoben (vgl. etwa KOSSBIEL/TÜRK 1976). In betont *ökonomischer* Sicht werden die finanzwirtschaftlichen Wirkungen von Sozialleistungen in den Vordergrund gestellt (vgl. etwa SADOWSKI 1984) und Sozialleistungen als Lohnsubstitut, z.T. als vorenthaltener Lohn (LAZEAR 1990), auch in der Variante als Versicherungsprämie bzgl. Beschäftigungsrisiken (Kontrakttheorie) oder Alterseinkommensrisiken (BODIE 1990) gesehen. In neueren *personal- und organisationsökonomischen* Ansätzen wird untersucht, wie Unternehmen auf exogene Rechtsansprüche und Leistungsverpflichtungen reagieren, und wo Unternehmen "freiwillig" Sozialleistungen gewähren oder gar Rechte auf Sozialleistungen einräumen (vgl. PULL 1996).

Sowohl die verhaltenswissenschaftliche Interpretation von Sozialleistungen als auch die ökonomistische Sicht sind auf das individuelle Arbeitsverhältnis und die ihm innewohnende Tauschrationalität bezogen. Dies mag zwar für arbeitsmarkttheoretische, auf die Mobilität und Motivation des *einzelnen* Arbeitnehmers gerichtete Fragen ein fruchtbarer Zugang sein. Wenn jedoch das Funktionieren des Sozialverbandes Betrieb, der als korporativer Akteur (VANBERG 1982) *nicht* sinnvoll als Netz bilateraler Verträge verstanden werden kann, sondern wie Unternehmen im gesellschaftsrechtlichen Sinne nennenswert die Organisationsprobleme eines Kollektivs, d.h. *politische* Probleme, zu lösen hat, im Vordergrund steht, erscheint diese Sichtweise nur wenig hilfreich.²

Wir wollen uns hier auf die sogenannten "freiwilligen" Sozialleistungen konzentrieren und nach ihrer *organisationspolitischen* Rationalität fragen. Während die tauschtheore-

2 Laut VANBERG (1982) geht es dann vielmehr um die Beteiligung der Ressourcen poolenden Organisationsmitglieder am Entscheidungsprozeß und die Verteilung des Organisationsertrages auf die "Gesellschafter". GOTTESMAN (1991) benennt zudem eine Reihe betrieblicher Kollektivgutprobleme (Arbeitssicherheit, interdependente spezifische Humankapitalinvestitionen), die *politische* Entscheidungen erfordern.

tischen Ansätze Sozialleistungen als Preis für eine zu erbringende Leistung betrachten, stellt eine eher auf die interessenpolitische Aushandlung von Arbeitsentgelt und -bedingungen zielende Betrachtung im weitesten Sinne auf Verhandlungsstrategien, Drohpotentiale und Konfliktfähigkeit der jeweiligen Verhandlungspartner ab. Im folgenden rückt also die Nützlichkeit von Sozialleistungen für die Lösung von Organisationsproblemen in den Mittelpunkt der Betrachtung: die Befriedung innerorganisatorischer Probleme des Verhandlungspartners, das Ausweichen von harten auf weiche Politikfelder, das Ermöglichen von Formelkompromissen, die Reversibilität und die geschickte oder täuschende Interpretation von Sozialleistungen in gesellschaftlich akzeptierten Weisen.

Mit Blick auf die verfügbaren empirischen Daten soll im folgenden keine aushandlungstheoretische Modellierung der Interessenkonflikte und Kooperationsbedingungen in der betrieblichen Sozialleistungspolitik vorgenommen werden, sondern lediglich versucht werden, die von uns vorgeschlagene aushandlungstheoretische Interpretation plausibel zu machen - und daraus bedingte Schlüsse für die Ausgangsfrage dieses Aufsatzes zu gewinnen: Inwiefern können betriebliche Sozialleistungen staatliche Sozialpolitik ergänzen oder entlasten? Bevor dies an ausgewählten Entscheidungsfeldern der betrieblichen Sozialpolitik demonstriert wird (Abschnitt 3), werden zunächst Elemente einer aushandlungstheoretischen Interpretation betrieblicher Sozialleistungen entwickelt (Abschnitt 2).

2. Die Aushandlung betrieblicher Sozialleistungen in Betrieben

Wenn die Kompensation eines Arbeitnehmers für die erbrachte Arbeitsleistung nicht periodengerecht durch eine einzige, vertraglich vereinbarte Lohnzahlung entgolten wird, sondern in Form von Sachleistungen (Deputaten, Jahreswagen oder Betriebschwimmbädern), Sonderzahlungen, Erfolgsbeteiligungen, Bildungsmöglichkeiten oder Altersruhegeldern, dann fragt sich, *warum diese Komplizierung der Kompensation gewählt wird*.³ Die Aufspaltung der Kompensation schafft dabei wohl nicht nur die Illusion einer höheren als der tatsächlich gewährten Kompensation, sondern erschwert - wie FURUBOTN/PEJOVICH (1973: 284) vermuten - für die Arbeitnehmer einen Vergleich der Kompensationspakete einzelner Unternehmen und führt so zu deren stärkerer Bindung an das Unternehmen. Die Komplizierung des Austauschs schafft dabei die Möglichkeit zu vermehrter und reicherer Interaktion, die ihrerseits positive Folgen für die Kooperation der Organisationsmitglieder haben kann. So nennt AXELROD (1984) als Bedingung für die Herausbildung der kooperationsfreundlichen, zwar kurzfristig reizbaren, aber nicht nachtragenden "Tit for Tat-Strategie", daß zwischen den Akteuren, um deren Kooperation es geht, eine Vielzahl von Spielpartien stattfinden muß, die zwar nicht unendlich sein muß, deren Zahl jedoch keinem der Verhandlungspartner im voraus bekannt sein darf. Eine weitere Begründung zugunsten von "multi issue bargaining" oder Paketlösungen ist, daß diese die Kompromißfindung, insbesondere in sich interessenhetero-

3 HALLER (1968: 247f) verfolgt eine ähnliche Frage, wenn er als einen der Gründe für die reale Ausgestaltung des Steuersystems anführt, der Steuerwiderstand würde angesichts der Transparenz einer einzigen idealen Einkommenssteuer zu sehr steigen.

gener Verhandlungsparteien erleichtern, in der "side payments" zur Stabilisierung von Koalitionen dienen.

Der Gegenstand interessenpolitischer Aushandlungen: Ambiguität und die Illusion kostenloser Transfers

Die "objektive" Bewertung einzelner betrieblicher Sozialleistungen ist auch für den unabhängigen Gutachter oft schwierig: Was sind die Opportunitätskosten betrieblicher Bildung? Wie verteilen sich ihre Erträge auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Nicht nur wechselnde Marktchancen beeinträchtigen dabei die Berechnung des geldwerten Vorteils in Form eines Barwertes oder von Annuitäten, die dem Lohn zugeschlagen werden könnten. Wie ist der Wert einer Altersruhegeldzusage einzuschätzen, wenn sie nicht auf versicherungsmathematische zwingende Weise finanziert wird, also auch nennenswert gefährdet ist? Oder wenn sich der Versicherungsgeber durch Kündigung aus anderem Grunde seiner Verpflichtung entledigen kann?⁴ Die Interpretation von Sozialleistungen als paternalistische Anerkennung (Geschenk) oder als vorenthaltener Lohn (STEINMEYER 1991) ist nur eine andere, hier rechtsdogmatische, Reflexion desselben Problems der Uneindeutigkeit oder zumindest einer sich im Zeitanlauf ändernden Sichtweise. Wenn dies schon für den wissenschaftlichen Betrachter der Fall ist, warum dann nicht auch für die Akteure? Die Interpretationsfähigkeit betrieblicher Sozialleistungen wird zugespitzt deutlich, wenn diese nur *symbolischen* Charakter haben, also materiell im wesentlichen wertlos sind, aber von den Beteiligten als Zeichen für etwas anderes, nicht sichtbares, aber Gewichtiges verstanden werden. Dann wird das Verständnis der beteiligten und betroffenen Akteure sowie ihre Wertschätzung für die einzelnen Leistungen jeweils zu einem eigenen organisations- oder verhandlungspolitischen Problem.

Nach NEUBERGER (1995: 23) ist die so sichtbar werdende *Ambiguität* betrieblicher Sozialleistungen dabei eines der Grundmerkmale des Politischen: "Welche Mehrdeutigkeiten, Widersprüche und Intransparenzen erlauben/erfordern 'interessiertes' Handeln? Entgegen dem Postulat der vollständigen und konsistenten Information bei wohlstrukturierten rationalen Entscheidungen wird davon ausgegangen, daß Ambiguität genutzt oder gar erzeugt wird, um Interessen durchzusetzen."⁵ Sozialleistungen haben in Betrieben oft distributiven Charakter - selten offen redistributiven (etwa wenn die Kinderzahl als Kriterium in die Lohnbestimmung eingeht). Aus der Theorie staatlicher Policies wissen wir: "Da *distributive* Policy Leistungen vermittelt, um bestimmte (private) Aktivitäten zu steigern, und häufig mittels Anreizen und Angeboten arbeitet, impliziert sie ein geringes Maß an Zwang. Sie wird in der Öffentlichkeit als Maßnahme angesehen, die nur Nutzen verteilt und keine Kosten für irgendeine Gruppe verursacht. Dies erklärt, warum in der Politikformulierung distributive Policies nicht als miteinander konkurrierend beurteilt werden [...] und die Politikarena, in die sie gebettet sind, durch Konsensus und freundliche Gleichgültigkeit geprägt sind" (WINDHOFF-HERITIER 1987: 48f). Handelt es sich nicht um gleichartige, sondern unterschiedliche Leistungen an verschiedene Grup-

4 Vgl. etwa die schwierigen und kontroversen Darstellungen in der Literatur zur steuerfinanzierten betrieblichen Altersversorgung, etwa DRUKARCYK (1993: 229ff).

5 Vgl. auch BERGER/LUCKMANN (1972) zur sozialen Konstruktion von Realität oder NEUBERGER (1995: 152ff) zu Täuschung als Strategie.

pen, die auf niemandes Kosten gehen, gilt: "Vielfältige Einzelforderungen werden in einem Paket zusammengeschnürt und nach dem Prinzip der 'wechselseitigen Nichteinmischung' [...] gemeinsam verabschiedet." Bei *redistributiven* Policies werden zwangsläufig einige zu Gewinnern, andere zu Verlierern des Umverteilungsspiels: "Um die Umverteilung durchzusetzen, sind 'highly coercive techniques' (LOWI 1964), d.h. staatliche Zwangsmaßnahmen erforderlich." Der politische Prozeß bei Umverteilungsentscheidungen gestaltet sich folglich nicht harmonisch und konsensual, sondern konfliktreich und polarisiert. Es gibt selten wechselnde Koalitionen.

Wo nicht eindimensionale Interessengegensätze aufeinanderprallen, sondern Spielzüge in einem mehrdimensionalen Raum gemacht werden können, dürfte sich leichter der Eindruck distributiver Politik einstellen, also das Gefühl, in einer Entscheidungssituation zu sein, wo alle gewinnen können oder wo insgesamt ein faires Teilen geübt wird: wer hier gewinnt, steckt dort zurück. Dann nährten die Verhandlungen eine Atmosphäre der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Selbst wo Interessenkonflikte gegeben sind, erleichtert eine Vielzahl von Verhandlungsgegenständen den Tausch und die Kompromißfindung, sie läßt die Interessengegensätze eher verschwommen erscheinen oder gar bewußt verschleiern. Selbst bei hoher Transparenz für die Beteiligten werden durch mehrdimensionale Aushandlungsräume eher explizite Ausgleichszahlungen und damit akzeptable Verhandlungspakete möglich.

Ambiguität bei der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen mag damit der Aufrechterhaltung der Illusion einer rein distributiven betrieblichen Sozialpolitik, die keinerlei Kosten (im Sinne eines Nicht-Erreichens anderer denkbarer Ziele) erzeugt, dienen. Der von WAGNER/GRAWERT (1993: 47f) mit vielfältigen Literatur-Beispielen belegte Befund systematischer Fehleinschätzungen des Wertes von Sozialleistungen durch die Arbeitnehmer, würde uns so - anders als WAGNER/GRAWERT - nicht zu dem politisch naiven Schluß veranlassen, die Informationsbasis der Arbeitnehmer müsse verbessert werden. Begreift man das Gewähren betrieblicher Sozialleistungen als Ergebnis *politischer* Aushandlungsprozesse im Betrieb, so könnte Ambiguität vielmehr gewollt und im Interesse der Beteiligten sein.⁶ In der Analyse einzelner Sozialleistungs-Politikfelder werden wir daher zunächst danach fragen, ob und, wenn ja, in welchem Ausmaß Ambiguität hinsichtlich Wert und Wertschätzung der gewährten Leistungen besteht.

Die Akteure im Aushandlungsprozeß, ihre Interessen und ihre Ressourcen

An zweiter Stelle wird zu fragen sein, welches die am Aushandlungsprozeß beteiligten Akteure und welches die vielleicht unbeteiligten Betroffenen (Steuerzahler, ehemalige Mitarbeiter, verkaufende Eigentümer) sind. Ausgehend von den zu unterstellenden Interessen der Beteiligten werden über eine Analyse ihrer Politikfähigkeit - im Sinne OLSON'S (1971) interpretiert als Funktion ihrer internen Kohärenz - Ansatzpunkte für mögliche Koalitionen ausgemacht. So wird gefragt werden: Welche innerbetrieblichen Koalitionen bilden sich zwischen Arbeitgeber und einzelnen Mitarbeitergruppen, welche

⁶ Vgl. an dieser Stelle auch SADOWSKI/SCHRÖDER (1994), die den Verzicht der Betriebe auf detaillierte Arbeitskostenrechnungen u.a. auch mit deren reputationspolitischen Ungeeignetheit aufgrund der durch Arbeitskostenrechnungen offengelegten Rechenhaftigkeit der Arbeitsbeziehungen erklären.

zwischen Arbeitnehmergruppen? Existieren betriebssyndikalistische Koalitionen gegen Gewerkschaften bzw. Arbeitgeberverbände oder auch gegen Steuerzahler?

Und weiter: Welche Ressourcen stehen den am Aushandlungsprozeß beteiligten Akteuren zur Verfügung? Daß Marktknappheiten und Mobilitätseinschränkungen durch "sunk costs" aus getätigten beziehungsspezifischen Investitionen Verhandlungsmacht zu begründen in der Lage sind, erscheint dem ökonomischen Betrachter dabei eingängig. Daß in einer Welt positiver Transaktionskosten auch Rechtsverteilungen für den Ausgang von Verhandlungen bedeutsam sind, gehört spätestens seit der Arbeit von COASE (1960) zu den Grunderkenntnissen rechtsökonomischer Forschung. Hinsichtlich der Rechtsverteilungen ist dabei grundsätzlich zwischen zwingendem und dispositivem Recht zu unterscheiden. Soweit einschlägig, sind nicht nur arbeitsrechtliche Vorschriften, sondern auch etwa steuer- und bilanzrechtliche Regelungen miteinzubeziehen, auch die Bedeutung von Rechtsprechung und Tarifverträgen als Rechtsquellen ist angemessen zu berücksichtigen. Neben marktlichen, organisationalen und rechtlichen Ressourcen erscheinen darüber hinaus auch politische Ressourcen, die Diskursfähigkeit etwa, der Beteiligten von Relevanz: Gelingt es ihnen, die übrigen Teilnehmer im Verhandlungsspiel von der Plausibilität ihrer Zweckbehauptungen und der Legitimität ihrer Ansprüche zu überzeugen?

All diese Faktoren mögen im Aushandlungsprozeß als Ressource von Bedeutung sein und die Verhandlungsmacht der beteiligten Akteure beeinflussen. In der nun folgenden Analyse der Politikfelder soll das an Informationen über die Akteure, ihre Interessen und Ressourcen herangezogen werden, was der angestrebten Vermittlung der Idee von der Leistungsfähigkeit einer aushandlungstheoretischen Interpretation betrieblicher Sozialleistungspolitik zu dienen in der Lage ist.

3. Politikfelder-Analyse

Unter den freiwilligen, d.h. weder gesetzlich noch tarifvertraglich verfügbaren betrieblichen Sozialleistungen verursachen der in diesem Bereich einzigartigen Erhebung des Unternehmensverbandes Ruhr-Niederrhein (URN) zufolge die betriebliche Altersversorgung, die Aus- und Weiterbildung und die direkten Zuwendungen aus besonderen Anlässen, innerhalb derer die Gewinn- und Ertragsbeteiligung den größten Stellenwert einnimmt, die höchsten Kosten für die Betriebe (HEMMER 1994b). Ob es sich bei der Aus- und Weiterbildung und der Gewinn- und Ertragsbeteiligung tatsächlich um Sozialleistungen handelt, wird dabei in der Literatur jeweils unterschiedlich beantwortet (GRAWERT 1989: 29); auch MODEREGGER (1995: 187) spricht von einem "Begriffsapparat", der "verschwimmt". Wir folgen an dieser Stelle bewußt der großzügigen Klassifizierung der Praxis.

3.1 Betriebliche Altersversorgung

Ambiguität: Selektive Verbreitung, streuender Wert und widersprüchliche Wertschätzung

Die Zusage einer betrieblichen Altersversorgung kann leicht eine Festlegung für drei oder vier Jahrzehnte bedeuten, ohne daß im entferntesten eine entsprechende Planungssicherheit gegeben wäre oder auch nur gegeben sein könnte. Betriebsrenten erlauben daher einen Blick in die Funktionsweise langfristiger Arbeitsverträge, wobei sie ihrer expliziten Vereinbarung wegen sogar zu den einfacheren Vertragsgegenständen zu rechnen sind. Um so überraschender ist es, daß weder die Beteiligten, die Arbeitsvertrags- und die Betriebsparteien, noch die indirekt Betroffenen, der Gesetzgeber oder die Steuerzahler, noch die beobachtenden Wissenschaftler Klarheit über die Funktionsprinzipien, ja nicht einmal über die Kosten und Nutzen konkreter betrieblicher Altersversorgungszusagen besitzen, d.h. die betriebliche Sozialleistung Altersversorgung hinreichend von Ambiguität gekennzeichnet ist. "Betriebsrenten sind ein ökonomischer Rorschach-Test" befindet dann auch GHILARDUCCI (1992: 1), teils wohl gewollt, teils ungewollt so.

Aus der Sicht des Arbeitgebers, der eine Versorgungszusage macht, besteht Unklarheit über die zu erwartende Beschäftigungsdauer, die "Betriebstreue" des Arbeitnehmers, über dessen Arbeitsleistung, Einkommensentwicklung, Krankheiten und Todeszeitpunkt. Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, die mit Produkt- und Kapitalmarktentwicklungen verbunden ist, ist angesichts so langfristig eingegangener Verbindlichkeiten nicht prognostizierbar. Geldwertveränderungen, aber auch arbeits- und steuerrechtliche Eingriffe des Gesetzgeber können Planungsvoraussetzungen nachträglich gegenstandslos machen.

Aus der Sicht des begünstigten Arbeitnehmers ist nicht nur die Prognose der eigenen Gesundheits- und Lebenserwartung naturgemäß schwierig - und tendenziell zu optimistisch, sondern stellt auch das Entlassungsverhalten des Arbeitgebers, seine Gehalts- und sonstige Personalpolitik eine große Unsicherheit dar. Selbst wenn Arbeitnehmer die nicht selten komplizierten Betriebsrentenberechnungsformeln verstehen, ist die Berechnung des realen, inflationsbereinigten Wertes von zukünftigen Betriebsrenten für sie praktisch unmöglich. Die Beurteilung der versicherungsmathematischen Fairneß der Leistungen ist selbst für größere Gruppen von Arbeitnehmern wegen der, wie noch gezeigt wird, unklaren Kosten- und Nutzenkonsequenzen von Ruhegeldzusagen selbst von unbeteiligten Beobachtern nicht einmal nachträglich zu klären.

Die Verwirrung führt sogar zu *Unterschätzungen* des Wertes der nominellen Ruhegeldansprüche durch die Begünstigten. AHREND/WALKIEWICZ (1990: 18) bemerken "teilweise eine gravierende Unterschätzung der Kosten und damit auch des tatsächlichen Wertes einer betrieblichen Versorgungszusage durch die Führungskräfte. Während im Durchschnitt der Aufwand für diese Sozialleistung DM 35.000 im Jahr beträgt, haben Umfragen ergeben, daß Manager den Wert ihrer Versorgungszusage nur auf DM 10.000 schätzen."

Angesichts solcher Unklarheit eignet sich die betriebliche Altersversorgung für vielfältige Aufgabenzuschreibungen, und manche Autoren vermuten in der Flexibilität, die den Arbeitgebern finanzwirtschaftlich und politisch so viel Ambiguität bietet, den Hauptgrund für die Einführung betrieblicher Altersversorgungen (GHILARDUCCI 1992: 17). Das dürfte übertrieben sein, denn die Opportunitätskosten dieser Flexibilität sind offenbar so hoch, daß von diesem Instrument in und zwischen den Unternehmen sehr selektiver und zeitlich schwankender Gebrauch gemacht wird, obwohl die Arbeitnehmer die betriebliche Altersversorgung unter den betrieblichen Sozialleistungen nach dem Weihnachts- und Urlaubsgeld am höchsten einschätzen (1981: 57% der Arbeitnehmer, vgl. HEMMER 1983: 17). In der Mitarbeiterbefragung bei Hewlett-Packard stand 1989 der betriebliche Pensionsplan auf Platz 5 (von 34) in der "Hitliste" der wichtigsten betrieblichen Sozialleistungen (HEYMANN 1989: 96). Für LUBER/SCHMITZ (1993: 108) stellt sie gar die "wichtigste Bastion des sozialen Besitzstandes" der Arbeitnehmer dar.

Den Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten im produzierenden Gewerbe verursachte die betriebliche Altersversorgung 1993 durchschnittliche Kosten in Höhe von 3.900 DM je Arbeitnehmer; das waren 8,8% am Entgelt für geleistete Arbeit. Im Dienstleistungssektor machten die Kosten für die betriebliche Altersversorgung je Arbeitnehmer zwischen 3,3% (Einzelhandel) und 17,2% (Versicherungsgewerbe) am Entgelt für geleistete Arbeit aus (HEMMER 1994c: 261). Der bereits zitierten Untersuchung des URN zufolge wurden 1992 für die betriebliche Alters- und Hinterbliebenenfürsorge durchschnittlich 2.545 DM je Arbeitnehmer aufgewendet; tarifvertragliche Leistungsverpflichtungen der Betriebe sind hier explizit ausgeklammert (HEMMER 1994b). Insgesamt wendeten die Unternehmen 1992 für die betriebliche Altersversorgung über 40 Mrd. DM auf (LUBER/SCHMITZ 1993), im Durchschnitt 6,9% der Lohn- und Gehaltssumme (SZ vom 04.09.1993). VW etwa hat 1992 über 1,4 Mrd. DM für die betriebliche Altersversorgung gezahlt, zugleich betragen die operativen Verluste im ersten Halbjahr 1993 1,6 Mrd. DM. In vielen Unternehmen erreichten die Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung 1992 zweistellige Prozentanteile an der Lohn- und Gehaltssumme; Spitzenreiter war die Deutsche Bank mit 18,1% (LUBER/SCHMITZ 1993).

Nach jüngeren Untersuchungen besitzen in den alten Bundesländern höchstens zwei Drittel der Industrieunternehmen und zwei Drittel der in der Industrie Beschäftigten eine betriebliche Altersversorgung, mit zunehmender Betriebsgröße um so eher. In kleineren Unternehmen erhalten vor allem leitende Mitarbeiter entsprechende Zusagen. Im Handel liegen die Werte um ungefähr die Hälfte niedriger. Leistungseinschränkungen in den Zusagen, vor allem die Schließung für neu eintretende Arbeitnehmer und die Kürzung von Zusagen, gab es 1985-1987 in 11% der kleineren Industriebetriebe und in 15% der Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten; diese Werte sind im Zeitraum von 1990 bis 1993 auf 8% bzw. 4% gefallen. Gleichzeitig gab es 1985-1987 Neueinführungen und Leistungsverbesserungen in 12% der Industriebetriebe (ab 20 Beschäftigte) und 1991-1993 in 5% der Betriebe. Im Handel waren die Steigerungsraten noch deutlicher. Per Saldo überwog das Wachstum der Begünstigten das der "Benachteiligten". In den Befragungen gilt für die Einführung und Nichteinführung die wirtschaftliche Situation der Unternehmen als vorherrschender Einfluß. (Vgl. HEMMER 1994a.)

Erste nichtrepräsentative Befragungsergebnisse geben untere Abschätzungen für den Verlust von Ruhesummen bei einem Betriebswechsel, bevor die Unverfallbarkeit

des Anspruchs erworben worden war. Im Jahre 1992 ist bei mehr als jedem zweiten Betriebswechsler die Versorgungsanwartschaft durch das Ausscheiden verfallen: bei Männern in 54,7%, bei Frauen in 67,1% der Fälle der Stichprobe von Industrie- und Handelsbetrieben (vgl. BEYER 1994).

Die gezahlten Betriebsrenten variieren stark mit der Betriebsgröße, der betrieblichen Stellung und dem Geschlecht der Arbeitnehmer. Für 1986 galt, daß 40% der Männer eine Betriebsrente erhielten, und zwar durchschnittlich 501 DM, was knapp 21% der Altersbezüge der Männer ausmachte. Demgegenüber erhielten nur 7% der weiblichen Rentner eine betriebliche Altersrente, durchschnittlich 193 DM oder knapp 16% ihrer durchschnittlichen Altersrente. Hinter dieser Ungleichheit in den Durchschnitten verbergen sich weitere große Streuungen der Betriebsrenten innerhalb eines Geschlechts: 36% der qualifizierten männlichen Facharbeiter erhielten eine Betriebsrente von durchschnittlich 178 DM, gut 9% ihrer Gesamtrente; unter den Rentnern mit Universitätsabschluß erhielten 73% eine Betriebsrente von durchschnittlich 3.228 DM oder fast 61% ihrer Gesamtrente. (Vgl. SCHMÄHL/BÖHM 1994: 17.) In Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern betrug der Durchschnitt der Betriebsrenten 209 DM, in Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten dagegen 620 DM, obwohl in Kleinunternehmen eine Konzentration auf die leitenden Angestellten anzunehmen ist (vgl. DÖRING 1993: 302f).

Die in Deutschland seit 1974 gesetzlich geforderte Anpassung der Betriebsrenten an den Geldwertverlust hatte bis 1986 für 51% der Renten niemals stattgefunden, und nur für 25% der Renten geschah dies regelmäßig, aber auch diese Regelmäßigkeit erfuhren die hochqualifizierten Angestellten deutlich häufiger (37%) als die einfachen Angestellten und Meister (20%) (vgl. DÖRING 1993: 302f.).

Die finanzwirtschaftliche Bedeutung von Altersruhegeldern für die Unternehmen erhellt sich aus den folgenden Zahlen: 1990 hatten 22.000 Unternehmen für 7,7 Mio. ihrer 12 Mio. Arbeitnehmer eine betriebliche Altersversorgung eingerichtet. Für 4,2 Mio. wurde eine Betriebsrente zugesagt, die aus - gewinnmindernden - betrieblichen Rückstellungen finanziert wird. Knapp 1,5 Mio. Arbeitnehmer haben einen Anspruch gegenüber einer rechtlich verselbständigten Pensionskasse, 1 Mio. aus einer Unterstützungskasse und 1,1 Mio. aus einer Lebensversicherung, die der Betrieb für die Mitarbeiter abgeschlossen hat (IWD 1995). Für Pensionskassen und Lebensversicherungen gelten gewisse Steuerpauschalierungen. Unterstützungskassen gewähren keinen Rechtsanspruch auf ihre Leistungen, sie unterliegen nicht der Aufsichtspflicht des Bundesversicherungsamtes, weshalb ihre Mittel in das Unternehmen des Versorgungsträgers reinvestiert werden können.

Allein die Summe der Pensionsrückstellungen bei Direktzusagen betrug im Jahre 1984 das Zweifache des im gleichen Zeitraum durch Aktienemissionen bereitgestellten Kapitals oder ein Drittel der im gleichen Jahr einbehaltenen Gewinne (KRAHNEN 1990: 199). Während 1975 Pensionsrückstellungen nur 9% des langfristigen Kapitals der Produktionsunternehmen finanzierten, lag diese Zahl 1987 bei 13,9% (WALGENBACH 1989: 414). 1993 haben die Pensionsrückstellungen in den Bilanzen deutscher Unternehmen fast genau die Hälfte der Eigenmittel der Unternehmen erreicht, zwei Jahre zuvor waren es gut 45% (FAZ vom 09.05.1995).

Die potentiell hohe Attraktivität dieser steuerbegünstigten Innenfinanzierung erklärt die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung für die Unternehmen nur teilweise. KRAHNEN (1990: 201f.) formuliert das Rätsel, warum die Unternehmen ganz offensichtlich bei gegebenen Direktzusagen ihr Rückstellungspotential bei weitem nicht ausnutzen und, weitergehend, warum die Steuerstundungsvorteile nicht sogar zu höheren Direktzusagen führten. (Das mag auch bilanzpolitisch zu erklären sein.)

Gewiß eignet sich ein so facettenreiches und schwer durchschaubares Politikfeld, das mehr Interessen als Interessenten aufweist, für Verhandlungen, und es dürfte nicht überraschen, daß sich die Verhandlungsergebnisse zumindest dem externen Beobachter als "betriebsindividuell" und wenig systematisch darstellen (ebd. 201). Wir wollen daher die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten, ihre Verhandlungsressourcen und ihre Verhandlungsstärke untersuchen, um die organisationspolitische Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung besser zu verstehen.

Die Akteure, ihre Interessen und die Stichhaltigkeit ihrer vielfältigen Zweckbehauptungen

Die Arbeitnehmer können die Zusage einer betrieblichen Altersversorgung als Geschenk oder implizit als durch Lohneinbehaltung finanziertes Alterssparen oder auch als implizite Prämienzahlung für eine Einkommensversicherung im Alter verstehen, wobei sie den Arbeitgeber als Finanzierungs- oder Versicherungsgeber wählen, weil er etwa wegen steuerlicher Begünstigungen oder wegen relativer Kostenvorteile (Skaleneffekte oder Risikoselektion) den spezialisierten Wettbewerbern überlegen ist (vgl. SADOWSKI 1984, BODIE 1990, GUSTMAN/MITCHELL/STEINMEIER 1994). Solange diese Forderungen konkursgesichert sind, wie etwa in Deutschland durch den gesetzlich erzwungenen Pensionssicherungsverein, stünden solcher Vorsorge auch Risikodiversifikationsüberlegungen nicht entgegen.

In der Literatur wird auch den Arbeitnehmervertretern eine Nachfrage nach betrieblichen Altersversorgungswerken zugeschrieben. Das Schaffen von Verwaltungseinheiten unter Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im allgemeinen, von gewerkschaftlichen Repräsentanten im besonderen, erleichtert die Organisation der Arbeitnehmer auf Betriebsebene auch für andere Belange. Die Altersversorgung als eine scheinbar Arbeitnehmer einfach begünstigende, erfolgsgeneigte und nicht konfliktäre betriebliche Maßnahme befördert diesen organisationspolitischen Zweck der Arbeitnehmervertretungen besonders (vgl. FREEMAN/MEDOFF 1984).

Auch das Angebot von Altersversorgungen durch Arbeitgeber wird auf recht verschiedene Motive und Interessen zurückgeführt. Es wird oft als Anreizinstrument zur Verstärkung des Arbeitseifers oder zur Senkung der Fluktuationsgefahren personalpolitisch gerechtfertigt: Arbeitnehmer, die bei Entlassung das Pfand Ruhegeldzusage verlören, neigten weniger zur Drückebergerei (LAZEAR 1990); Arbeitnehmer, die an den Erträgen ihrer unternehmensspezifischen Investitionen beteiligt würden, blieben dem Unternehmen eher treu (BECKER 1964). Zusätzliche betriebliche Nutzen der Altersversorgung könnten in der durch die hinausgezögerte Entlohnung induzierten Personalselektion liegen, da nur an einem langfristigen Verbleib interessierte Arbeitnehmer sich auf die Entlohnung nach der Pensionierung einließen. Außerdem gäbe eine Altersversorgung, die

bei Bedarf variiert wird, eine Möglichkeit, das Vorziehen oder Hinausschieben des altersbedingten Ausscheidens aus dem Betrieb zu steuern. (Vgl. GUSTMAN/MITCHELL/STEINMEIER 1994: 426ff.).

Analog zu dem Organisationsinteresse des Betriebsrates darf ein administratives Interesse der Personalabteilung an der Kompetenz für diese hochgeschätzte, wichtige Aufgabe angenommen werden. Um die Interessenzuschreibungen weiter zu komplizieren, sei auch die originelle finanzierungspolitische Überlegung KRAHNENS (1990) festgehalten, wonach die Forderungen aus betrieblichen Altersversorgungen die begünstigten Arbeitnehmer zu risikoärmeren Entscheidungen anrege und also als Signalinvestition gegenüber den externen Fremdkapitalgebern diene, welche die Fremdkapitalkosten senke. Diese Zweckbestimmung ließe die betriebliche Altersversorgung eher in der Finanzierungsabteilung ressortieren.

Für unsere aushandlungstheoretische Interpretation der Altersversorgung ist hier zunächst wichtig, daß die vielen Deutungsmöglichkeiten in Theorie und Praxis gleichermaßen bestehen und also dort, wo "mit Argumenten gefeilscht" wird, die Altersversorgung beinahe als "Joker" gezogen werden kann, und zwar innerhalb der beiden Lager wie auch zwischen ihnen. Solche Interpretationsvielfalt sollte Verteilungskonflikte in der Wahrnehmung der Betroffenen entschärfen.

Wer und was erklärt die Selektivität der betrieblichen Altersversorgung?

Bei aller Unbestimmtheit im Reden von den Zwecken der betrieblichen Altersversorgung fällt auf, daß Führungskräfte am ehesten und am höchsten bedacht werden. Das könnte darauf zurückzuführen sein, daß über der Beitragsbemessungsgrenze Verdienende ihr Einkommensniveau aus den Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung besonders schlecht halten können. Es könnte aber auch damit zu tun haben, daß die Drückebergerei von Führungskräften die Unternehmen am relativ teuersten zu stehen kommt - oder daß sie die höchsten unternehmensspezifischen Investitionen tätigen. "Aber untersuchenswert wäre auch, inwieweit dies nicht auch wesentlich den Einfluß jener Personen widerspiegelt, die rechtlich oder faktisch einen sehr starken Einfluß auf die Unternehmensentscheidungen haben" (DÖRING 1993: 305).

Die Konkurrenz der sozialpolitischen, der effizienzlohntheoretischen und der machtpolitischen Deutung desselben Befundes ist empirisch nicht zu entscheiden, und zwar nicht nur aus Datenmangel, sondern auch weil die Theorien empirisch unterdeterminiert sind oder zu gleichen Verhaltensimplikationen führen.⁷ Die politische und wissenschaftliche Ungeklärtheit oder gar Unentscheidbarkeit der Richtigkeit von Motivzuschreibungen und Konsequenzen läßt die Frage nach der Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung im doppelten Sinn zu einer Aushandlung von Zuschreibungen und Bedeutungen werden, es geht dann also um die soziale Konstitution von Sinn und legitimierter Ordnung im Betrieb.

⁷ Die Unterkomplexität des Pfandmodells etwa wird von GUSTMAN/MITCHELL/STEINMEIER (1994: 429, Anm. 27) gezeigt, BELLMANN/KOHAUT (1995: 68f.) haben jüngst wieder die empirischen Folgen gespürt.

Zu den wenigen einigermaßen robusten Befunden empirischer Forschung in den USA gehört die mit der Altersversorgung einhergehende geringere Mobilität (GUSTMAN/MITCHELL/STEINMEIER 1994: 428f.), aber auch das klärt nicht Ursache und Folge. Sogar die naheliegende Vermutung, daß das Ausmaß der betrieblichen Altersversorgung auf die steuerliche Begünstigung dieser Anlageform zurückzuführen ist, also als Arbeitnehmer- und Arbeitgeberkoalitionen auf Kosten der Allgemeinheit verständlich wird, ist weder für die USA, wie dieselben Autoren (1994: 425) berichten, noch für Deutschland, wie KRAHNEN (1990) nachzudenken gibt, nachgewiesen.

Genauso kann die dokumentierte Besserstellung männlicher qualifizierter Arbeitnehmer unterschiedlich interpretiert werden. Die machtpolitische Lesart etwa würde darauf hinweisen, daß Frauen auch in Betriebsräten notorisch unterrepräsentiert sind (vgl. SADOWSKI 1985), sich hier also nur ein weiterer Ausdruck der Segmentierung und Polarisierung der Arbeitnehmerschaft finde (GHILARDUCCI 1992: 62), die effizienzlohnpolitische Deutung könnte die unterschiedliche betriebliche Wichtigkeit von Frauen bemühen, die häufiger niedrigere Qualifikationsniveaus und Betriebszugehörigkeiten aufweisen oder bevorzugt auf Teilzeitarbeitsplätzen beschäftigt seien.

Die Vielfalt von Bedeutungszuschreibungen für die betriebliche Altersversorgung ist also groß. Die Fähigkeit, wenn nicht Definitionsgewalt, bestimmte Interpretationen durchzusetzen, ist folgenreich. STEINMEYER (1991) zeichnet nach und unterstützt die allmähliche Interpretation der betrieblichen Altersversorgung als vorenthaltenem Lohn durch das Bundesarbeitsgericht, woraus stärkerer Bestandschutz resultiert, als wenn die freiwillige Prämierung von Betriebstreue Wesensmerkmal wäre. Allgemeiner gilt die Beherrschung der Regeln zur Konstitution von Sinn und erfolgreichen Deutungen zu den wichtigen Ressourcen in Aushandlungssituationen.⁸ Dabei dürften diejenigen im Vorteil sein, die, wie Anwälte oder Politiker, des Wortes und der Kunst, auch mit Symbolen zu überzeugen, mächtig sind, im Zweifelsfalle also die Höherqualifizierten.

Grenzen der Deutungsfreiheit betrieblicher Altersversorgungen sowie der an dieser Stelle in ihrer Bedeutung als Ressourcen im betrieblichen Aushandlungsprozeß herausgestellten Diskursfähigkeit und Überzeugungsmacht der Führungskräfte sind dabei insbesondere in den von den Betriebsparteien zu beachtenden gesetzlichen Vorschriften bei der Einrichtung und Ausgestaltung einer betrieblichen Altersversorgung zu sehen.

Hat sich ein Arbeitgeber für die Einrichtung einer betrieblichen Altersversorgung entschieden, hat er sich zunächst einmal dem Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung von 1974 (BetrVAG) zu unterwerfen, das Fragen wie die der Unverfallbarkeit, Auszehrungsverbote und Insolvenzpflichten regelt. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beruht die Gewährung einer Altersversorgung auf einem freiwilligen, mitbestimmungsfreien Entschluß des Arbeitgebers, er kann Dotierungsrahmen und die begünstigten Arbeitnehmer gemäß seiner eigenen Zweckmäßigkeitüberlegungen selbst bestimmen und unter bestimmten Bedingungen - der wirtschaftlichen Notlage etwa - auch widerrufen. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates setzt erst ein, wenn

8 Vgl. die sprechende Übersicht ORTMANNs (1990: 25) zu GIDDENS' Handlungstheorie.

die Ausgestaltung, der Leistungsplan, berührt ist.⁹ Arbeitgeber und Betriebsrat unterliegen bei ihren Entscheidungen zwar dem allgemeinen Gleichbehandlungsgebot, das willkürliche Benachteiligungen einzelner Arbeitnehmer und Arbeitnehmergruppen verbietet. Die früher verbreitete Praxis, keine Witwerrenten zu zahlen, also vorverstorbene Frauen im Lohn zu benachteiligen, oder Teilzeitarbeitskräfte, die oft weiblichen Geschlechts sind, von der Altersversorgung auszuschließen, wurde jedoch nicht von den Betriebsparteien, sondern in jüngerer Zeit von den Gerichten beendet, vom Bundesarbeitsgericht und vom Europäischen Gerichtshof (vgl. GRIEBELING 1992: 216-18).

Am Beispiel der betrieblichen Altersversorgung läßt sich so die organisationspolitische Logik freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen (und deren nur unzureichende Eignung zur Umsetzung der Ziele staatlicher Sozialpolitik; vgl. auch Abschnitt 4) ohne weiteres verdeutlichen. Zur Erklärung der durchaus selektiven Verteilung der betrieblichen Sozialleistung Altersversorgung haben wir die Bedeutung von "Diskurs- und Deutungsfähigkeit" als Ressource in Verhandlungen betont. Für die in Abschnitt 3.2 untersuchte Gewährung von Bildungsmöglichkeiten veranschaulichen wir die Fruchtbarkeit einer aushandlungstheoretischen Interpretation betrieblicher Sozialleistungspolitik unter Rekurs auf eine andere denkbare Quelle von Verhandlungsmacht.

3.2 Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Ambiguität: Die unklaren Kosten und Nutzen betrieblicher Aus- und Weiterbildung

Was ist der Wert betrieblicher Aus- und Weiterbildung - aus Sicht der Betriebe wie der Arbeitnehmer? Was bedeuten betriebliche Weiterbildungszusagen für die beschäftigten Arbeitnehmer, welchen Nutzen bringen sie für die Betriebe mit sich? Auf diese Fragen wird sich kaum eine einfache Antwort geben lassen. Nicht einmal die den Betrieben für die Aus- und Weiterbildung entstehenden Kosten - nach WAGNER/GRAWERT (1993: 48) eine wichtige Bestimmungsgröße der Wertschätzung betrieblicher Leistungen durch die Arbeitnehmer - sind ohne weiteres zu erfassen. Es werden zwar regelmäßig Zahlen veröffentlicht, die die betrieblichen Kosten für Aus- und Weiterbildung einfangen sollen, häufig bleibt jedoch unklar, was alles in diese Kostenrechnungen eingeht und inwiefern die in der Regel ausgewiesenen Durchschnittswerte nicht doch über die Realität in den Betrieben hinwegtäuschen (vgl. BACKES-GELLNER 1994: 124).

1991 haben die ausbildenden Betriebe pro Auszubildenden im Durchschnitt 29.573 DM aufgewendet, eine Summe, die neben den Personalkosten der Auszubildenden auch die

⁹ Das erzwingbare Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates im Bereich freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen allgemein bezieht sich ausdrücklich nur auf die Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen (§87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG), ihre Errichtung ist explizit freiwilligen Betriebsvereinbarungen vorbehalten (§88 Nr. 2 BetrVG). Der Begriff der *Sozialeinrichtung* setzt darüber hinaus die Existenz eines zweckgebundenen Sondervermögens voraus (Pensionskassen zählen so etwa dazu); ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ist für die aus laufenden Betriebsmitteln gewährten Direktzusagen der betrieblichen Altersversorgung etwa nur dann ableitbar, wenn diese als Teil der betrieblichen Lohngestaltung (§87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) aufgefaßt werden können (O.V. 1991: 4f).

Kosten des Ausbildungspersonals sowie die quantitativ weniger bedeutenden Anlage- und Sachkosten umfassen soll, deren Ermittlung jedoch mit nennenswerten Problemen verbunden ist. Berücksichtigt man die produktiven Erträge der Auszubildenden während der Lehrzeit (eine Größe, die ebenfalls nicht ohne weiteres zu ermitteln ist)¹⁰, so erhält man durchschnittliche (Netto-)Kosten von 17.862 DM je Auszubildenden; reduziert man diese in einer Teilkostenrechnung um die Kosten der Ausbilder und der Ausbildungsverwaltung, so ergeben sich Kosten von durchschnittlich 6.340 DM je Auszubildenden (BARDELEBEN/BEICHT/FEHÉR 1994).¹¹ Das Engagement der Betriebe bei der Ausbildung ist dabei höchst unterschiedlich: Lediglich 27% der Betriebe haben sich 1991 überhaupt an der Ausbildung beteiligt (WEIBHUHN 1994: 7); unter den ausbildenden Betrieben schwankten die für die Ausbildung aufgewendeten Beträge deutlich, wobei insbesondere Größe und Branchenzugehörigkeit der Betriebe einen erkennbaren Einfluß auch auf die je Auszubildenden entstehenden Kosten ausübten (BARDELEBEN/BEICHT/FEHÉR 1994). In der Erhebung des URN wendeten die Betriebe 1992 im Durchschnitt 1.634 DM je Beschäftigten für die Lehrlingsausbildung auf (HEMMER 1994b); es gibt keine Information darüber, welche Größen in dieser Zahl enthalten sind.

Für Weiterbildung wurden 1992 von den Betrieben 36,5 Mrd. DM ausgegeben (SZ vom 09.05.1994), wobei jedoch nicht erkennbar ist, wie groß der Anteil der freiwillig durchgeführten und nicht etwa tarifvertraglich erzwungenen Weiterbildungsmaßnahmen war; auch ist unklar, welche Kosten berücksichtigt sind.¹² SADOWSKI/DECKER (1993: 45; 149ff), die existierende Studien zum Ausmaß der Weiterbildung auf Betriebsebene auswerten, halten die bisherigen Erkenntnisse so auch für "wenig gesichert und äußerst kontrovers".¹³ In ihrer eigenen Betriebsbefragung, die allerdings nur wenige Fälle umfaßt, ermitteln sie Weiterbildungsaufwendungen an der Lohn- und Gehaltssumme zwischen 0,09% und 4,5%; die Unternehmen waren ausdrücklich aufgefordert, neben direkten Kosten für das Ausbildungspersonal und Anlage- und Sachkosten auch indirekte Kosten in Form entgangener produktiver Zeiten interner Ausbilder und der Weiterbildungsteilnehmer zu berücksichtigen; ein Viertel der antwortbereiten Unternehmen wollten bzw. konnten hierzu keine Angaben machen. In der Erhebung des URN wurden 1992 von den Betrieben 360 DM je Beschäftigten nicht tarifvertraglich veranlaßt, d.h. freiwillig, für Fortbildungslehrgänge aufgewendet, 18 DM für allgemeinbildende Lehrgänge (HEMMER 1994b).

10 Vgl. an dieser Stelle auch die Arbeit von RYAN (1991), der die Defizite der britischen Studie zur Erhebung der Kosten betrieblicher Bildung insbesondere im Bereich der Ermittlung der Produktivitätsbeiträge der Auszubildenden im Bereich von "on-the-job training" sieht.

11 In Industrie und Handel "kostete" 1991 ein Auszubildender 9.193 DM im Jahr, im Handwerk hingegen nur 400 DM.

12 WEIB (1990), der für 1987 Gesamtaufwendungen der Unternehmen von 26 Mrd. DM für die Weiterbildung ermittelt, legt allerdings bereits einen "sehr weit gefaßten Weiterbildungsbegriff" (FISCHER 1995: 236) zugrunde.

13 Vgl. auch FISCHER (1995: 235), der die Datenlage hinsichtlich der Kosten betrieblicher Weiterbildung ebenfalls für "ausgesprochen dürftig" hält und die verfügbaren Daten als "widersprüchlich und umstritten" bezeichnet.

Wenn bereits für die Kosten betrieblicher Aus- und Weiterbildung von einem nur wenig gesicherten Kenntnisstand ausgegangen werden muß, so scheint dies erst recht für den "Wert" dieser Leistung auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite zu gelten. BARDELEBEN/BEICHT/FEHÉR (1994), die sich um eine Einschätzung des Nutzens der Ausbildung für die ausbildenden Betriebe bemühen, stellen fest, daß auch die auskunftsbereiten Betriebe "die notwendigen Daten und Fakten nicht zur Verfügung stellen konnten". Daß Arbeitnehmer, gefragt nach den ihnen bekannten betrieblichen Sozialleistungen, die betriebliche Weiterbildung nicht einmal nennen (HEMMER 1983: 15),¹⁴ ließe sich dabei mit den bereits zitierten Definitionsproblemen erklären, ebenso die Tatsache, daß - gefragt nach den persönlich wichtigen betrieblichen Sozialleistungen - die Aus- und Weiterbildung in einer Infas-Repräsentativerhebung der Arbeitnehmer in 1972/73 und 1980/81 ebenfalls nicht auftaucht (HEMMER 1983: 16). WAGNER/GRAWERT (1993: 79) kommen auf der Basis zweier Untersuchungen bei "Mitarbeitern höherer hierarchischer Ebenen" allerdings zu dem Schluß, daß Fortbildungsmaßnahmen "sehr beliebt" seien. In einer Arbeitnehmerbefragung bei Hewlett-Packard stand 1989 "internes Training" auf Platz 8 (von 34) in der "Hitliste" der wichtigsten betrieblichen Leistungen, "Abendschulangebot und Fortbildung" rangierten zusätzlich auf Platz 15 (HEYMANN 1989: 96).

Wenngleich immer wieder belegt wird, daß Betriebe hohe Summen auf die Aus- und Weiterbildung verwenden, sind die tatsächlich entstehenden Kosten trotz vielfacher Bemühungen offensichtlich nicht zu ermitteln. In stärkerem Maße gilt dies noch für den Nutzen betrieblicher Aus- und Weiterbildung aus Sicht der Betriebe wie auch der Arbeitnehmer. Die Nicht-Ermittelbarkeit von Kosten und Nutzen betrieblicher Aus- und Weiterbildung mag dabei einerseits in Erhebungs- und Zurechnungsproblemen begründet sein; in Analogie zu den in Abschnitt 2 angestellten Überlegungen zu einer von den verhandelnden Parteien, Unternehmensleitung und Betriebsrat, möglicherweise bewußt hingenommenen Ambiguität ließe sie sich jedoch auch als Ergebnis eines Verzichtes der Unternehmensleitungen auf entsprechende Kostenrechnungen und der Betriebsräte auf entsprechende Arbeitnehmerbefragungen interpretieren. Inwiefern ein solches Verhalten der Betriebsparteien dabei aus ihren jeweils zu unterstellenden Interessen abgeleitet werden kann, soll im folgenden untersucht werden.

Gesamtbetriebliche Koalitionen und die Privilegierung der Führungskräfte

Betrachtet man die Interessenlagen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite im Bereich betrieblicher Aus- und Weiterbildung, so läßt sich feststellen, daß diese in ihrer generellen Tendenz nicht sehr verschieden voneinander sind (vgl. SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK 1995 und die dort zitierte Literatur). Insbesondere im Bereich der betrieblichen Ausbildung erfolgt eine Harmonisierung der Interessen beider Seiten aufgrund der vielfältigen tripartistischen Elemente innerhalb des Berufsausbildungssystems

14 1% der Befragten in der 1982 von der GETAS Media- und Kommunikationsforschung im Auftrag der Wirtschaftszeitung "aktiv" durchgeführten Umfrage nannten immerhin "Bildungsurlaub" als betriebliche Sozialleistung, die ihnen bekannt sei. Daß die Befragten allerdings nicht nur betrieblich *bedingte* Sozialleistungen im Blick hatten, äußert sich darin, daß 61% von ihnen die Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung nannten.

(vgl. BACKES-GELLNER 1994). Zudem sehen Betriebsräte die betriebliche Ausbildung in der Regel nicht als ihr vorderstes Betätigungsfeld an (HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 1992).

Auch für die betriebliche Weiterbildung gilt, daß die Interessen von Arbeitnehmern und Betriebsleitung vergleichsweise nah beieinander liegen werden: Daß Betriebe bei der Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer nennenswert auch in marktgängige Qualifikationen investieren (SADOWSKI/DECKER 1993: 136f), macht dabei deutlich, daß selbst der potentielle Interessengegensatz bei allgemeinen Qualifikationen, die die Produktivität der Arbeitnehmer auch in anderen Betrieben erhöhen und aus diesem Grund mit einem größeren Amortisationsrisiko verbunden sind, in der betrieblichen Praxis in der Regel überwunden wird. Interessendivergenzen sehen BAHNMÜLLER/BISPINCK/SCHMITT (1995: 262) dann auch allenfalls darin, daß Arbeitnehmer ein zumindest latentes Interesse an einer maximalen Förderung vorhandener Qualifikationspotentiale haben werden, Arbeitgeber hingegen ein Interesse an einer möglichst sparsamen Entwicklung dieses Potentials ausgerichtet an betrieblichen Erfordernissen. Darüber hinaus sind Interessendivergenzen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung immer dann zu erwarten, wenn Rationalisierungsprozesse Arbeitsplätze gefährden und Betriebsräte den Schutz dieser Arbeitsplätze durch verstärkte Weiterbildung zu ihrer Aufgabe machen (vgl. SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK 1995).

Vor dem Hintergrund der angestellten Überlegungen zu den Interessen der betrieblichen Akteure im Bereich der Aus- und Weiterbildung sind damit zunächst einmal *gesamtbetriebliche Koalitionen* zu erwarten. Der Einfluß des Betriebsrates auf die Aus- und Weiterbildungsaktivität eines Betriebes dürfte - insbesondere im Bereich der Erstausbildung - vernachlässigbar sein. Im Bereich der Weiterbildung wäre hingegen angesichts der leicht verschobenen Interessen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite (s.o.) ein Einfluß des Betriebsrates auf die Weiterbildungsaktivität zu erwarten, der insbesondere dann spürbar werden sollte, wenn es um Weiterbildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Rationalisierungsprozessen geht.

Die empirischen Befunde bestätigen diese Vermutungen: Der Einfluß des Betriebsrates auf die betriebliche Ausbildung ist vernachlässigbar; bei der Weiterbildungsaktivität der Betriebe ist ein Effekt des Betriebsrates am ehesten dann zu erwarten, wenn diese im Kontext von Rationalisierungsmaßnahmen steht (vgl. die bei SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK (1995) zitierten Befunde). Auch mit den in der "Quinter Studie zur Praxis der Personalpolitik in Europa (QUIPPE)" aus detaillierten Fallstudien gewonnenen Daten von 34 deutschen Unternehmen der Branchen Metall, Elektro, Textil und Banken (vgl. BACKES-GELLNER/BÖCK/WIENECKE 1994), läßt sich der vermutete Zusammenhang belegen: Die Ausbildungsquote (Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten) der Betriebe liegt dort für 1992 - mit und ohne Betriebsrat - im Durchschnitt bei 5%. Die Weiterbildungsquote (Anteil der Weiterbildungsteilnehmer an den Beschäftigten) in Betrieben mit Betriebsrat ist mit durchschnittlich 36% dabei zwar signifikant¹⁵ höher als die in Betrieben ohne Betriebsrat mit durchschnittlich 15%; kontrolliert man jedoch mögliche Branchenverzerrungen, so ist der weiterhin meßbare Unterschied in den Weiterbildungsquoten von Betrieben mit und ohne Betriebsrat nicht länger signifikant. Ob

15 Der t-Test auf Signifikanz der Mittelwertdifferenzen ist auf einem Niveau von 0.01 hochsignifikant.

Rationalisierungsmaßnahmen für das Engagement der Betriebsräte eine Rolle spielten, ist aus den QUIPPE-Daten nicht ersichtlich, kann jedoch mit Befunden aus anderen Studien belegt werden. So kommen etwa BAHNMÜLLER/BISPINCK/SCHMITT (1995: 262) zu dem Schluß: "Betriebsräte widmen sich dem Qualifikationsthema vor allem in Gefährdungssituationen."

Ein weiterer Erklärungsansatz für den offensichtlich vernachlässigbaren Effekt des Betriebsrates auf die Weiterbildungsaktivität der Unternehmen ergibt sich daraus, daß dieser aufgrund des typischerweise hohen und von ihm nicht beeinflussbaren Anteils der Führungskräfte an den Weiterbildungsteilnehmern überlagert sein könnte: Während in den QUIPPE-Daten die Weiterbildungsquote über alle Beschäftigten in Durchschnitt über alle Betriebe bei 34% liegt, beträgt der Anteil der Weiterbildungsteilnahmen von Nicht-Führungskräften an allen Beschäftigten nur 23%. Geht man davon aus, daß der Anteil der Führungskräfte an den Beschäftigten nicht so groß ist, daß er einen solchen Rückgang der Weiterbildungsquote erklären könnte,¹⁶ so deutet dies darauf hin, daß Führungskräfte als Weiterbildungsteilnehmer deutlich überrepräsentiert sind. Dies deckt sich mit den Befunden anderer Studien. BAHNMÜLLER/BISPINCK/SCHMITT (1995: 252) etwa bezeichnen Führungskräfte und technische Angestellte so auch als die "traditionelle" Zielgruppe betrieblicher Qualifizierung.¹⁷ Personalmanager, so die Erklärung, "betrachten es auch nicht als ihre Aufgabe, eine Kompensationspolitik für diejenigen zu betreiben, die bisher ... eher am Rande der betrieblichen Weiterbildungspolitik stehen. Dies wird als gesellschaftliche, nicht als betriebliche Aufgabe verstanden." In den QUIPPE-Daten kann jedoch nicht einmal für die Weiterbildungsquote der Nicht-Führungskräfte ein statistisch signifikanter Einfluß des Betriebsrates nachgewiesen werden.

Inwiefern läßt sich aus der Analyse der Interessen von Betriebsrat und Unternehmensleitung und den die Interessenanalyse stützenden empirischen Befunden die aufgezeigte Ambiguität von Kosten und Nutzen betrieblicher Aus- und Weiterbildung als im Kontext betrieblicher Aushandlung von beiden Seiten hingenommen ableiten? Aus der Theorie strategischer Verhandlungen wissen wir, daß deren Dynamik wesentlich von den Konzessionen der Verhandlungspartner abhängt. Der Bereich betrieblicher Aus- und Weiterbildung eignet sich mit seinen weitreichenden Interessenhomogenitäten für Konzessionen dabei insbesondere, weil er es den Verhandlungspartnern erlaubt, der Gegenseite scheinbar entgegenzukommen (Weiterbildungsangebote zu machen, Weiterbildungsbereitschaft anzuzeigen), ohne damit zugleich auch etwas aufzugeben. Auch wenn man annimmt, daß beide Seiten sich ihrer weitgehenden Interessenhomogenität bewußt sind und vorgebliche Konzessionen so schnell vom Verhandlungspartner entlarvt würden, eignet sich das Feld betrieblicher Aus- und Weiterbildung aus Sicht des Betriebsrates etwa zumindest noch dazu, ansonsten eher unbefriedigende Verhandlungsergeb-

16 Der Nenner konnte aus dem verfügbaren Datenmaterial heraus nicht um die Zahl der Führungskräfte korrigiert werden. Lediglich ein Führungskräfte-Anteil an allen Beschäftigten von über 32,3% könnte die niedrigere Weiterbildungsquote der Nicht-Führungskräfte erklären.

17 Einer Befragung von knapp 1.000 Führungskräften zufolge zählen Fortbildungsmaßnahmen demzufolge auch zu denjenigen Nebenleistungen, die für Führungskräfte "so gut wie selbstverständlich" sind: 59% der befragten Führungskräfte gaben an, daß ihr Betrieb ihnen die Möglichkeit zur Fortbildung anbiete (o.V. 1990).

nisse in einem besseren Licht erscheinen zu lassen und vor der Arbeitnehmerschaft zu legitimieren. Der Logik von Aushandlungen scheint so ein Bereich weitreichender Interessenshomogenität, wie er mit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gegeben ist, insbesondere zugänglich.

Im folgenden soll deshalb der Blick auf die Ressourcen der einzelnen Akteure im betrieblichen Aushandlungsprozeß gelenkt werden, um so die aus der Interessenanalyse abgeleitete Erklärung für die offensichtliche Zurückhaltung der Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung im Sinne der vorgetragenen aushandlungstheoretischen Interpretation betrieblicher Sozialleistungspolitik zu ergänzen und zugleich die organisationspolitische Rationalität einer äußerst selektiven Gewährung betrieblicher Bildungschancen zu erhellen.

Ressourcen im Aushandlungsprozeß: Die nur eingeschränkte Wirksamkeit rechtlicher Kompetenzen

Nach §96 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) haben Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam die Pflicht, die Berufsbildung zu fördern: Arbeitnehmern soll die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht werden. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat alle Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer zu beraten; der Betriebsrat darf auch Vorschläge unterbreiten. Beratungspflicht und Vorschlagsrecht beziehen sich auf die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen (§97 BetrVG). Bei der Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und sonstiger Bildungsmaßnahmen verfügt der Betriebsrat nach §98 BetrVG über ein Mitbestimmungsrecht, ebenso bei der Auswahl der Teilnehmer sowie der Bestellung und Abberufung von mit der Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen beauftragten Personen.

BAHNMÜLLER/BISPINCK/SCHMITT (1995), die die Umsetzung des durch die dort enthaltenen Potentiallohn-Elemente bekannt gewordenen Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrags I (LGRTV I) für die Metallindustrie Baden-Württembergs untersuchen, in dem die festgelegten Rechte des Betriebsrates im Bereich der Berufsbildung "nicht wesentlich" über die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Positionen hinausgehen (ebd: 245), ermitteln, daß nur in 35-50% der Fälle der Beratungspflicht tatsächlich auch nachgekommen wird.¹⁸ Für Betriebe, die keinem die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes wiederholenden Tarifvertrag unterliegen,¹⁹ darf angenommen werden, daß der gesetzlich festgelegten, den Betriebsrat mit Ressourcen ausstattenden Beratungspflicht eher noch seltener nachgekommen wird. Selbst für den Fall, daß den gesetzlichen Bestimmungen Folge geleistet wird, deutet die Tatsache, daß Betriebsräte im allgemeinen wenig Erfahrung in Fragen der Aus- und Weiterbildung haben und eine "Investition" in

18 65% der 517 befragten Betriebsräte geben an, daß der Beratungspflicht nicht nachgekommen werde; immerhin 50% der befragten 272 Manager räumen dies ebenfalls ein (ebd.: 258).

19 Einen Überblick über die wichtigsten in 1992 existierenden Tarifverträge im Bereich der betrieblichen Weiterbildung, die gleichfalls Verhandlungsmacht der Betriebsräte auf Betriebsebene zu begründen in der Lage sind, liefern SADOWSKI/DECKER (1993).

den Erwerb fehlender (qualifikatorischer) Handlungskompetenzen vor dem Hintergrund weitgehender Interessenhomogenität als zu teuer angesehen werden dürfte (vgl. etwa SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK 1995 und die dort zitierte Literatur), darauf hin, daß deren Verhandlungs-Ressourcen in der betrieblichen Praxis trotz rechtlich zugewiesener Kompetenzen eher begrenzt sein werden. So sind etwa auch trotz des erzwingbaren Mitbestimmungsrechts des Betriebsrates bei der Durchführung der Berufsbildung nur 2,5% der von KNUTH (1983) untersuchten 6.241 Betriebsvereinbarungen solche zum Bereich Berufsbildung; auch der Anteil der freiwilligen Betriebsvereinbarungen im Bereich Berufsbildung liegt mit 3,3% deutlich unter dem durchschnittlichen Anteil freiwilliger Betriebsvereinbarungen von 17,2% (PULL 1996: 24).

Angesichts der herausgearbeiteten Interessenlagen von Betriebsrat und Unternehmensleitung werden sich die vorhandenen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates im Bereich der Berufsbildung dann in einem empirisch meßbaren Effekt auf die Weiterbildungsaktivität der Betriebe umsetzen, wenn diese im Zusammenhang mit Rationalisierungen stehen. Die vergleichsweise höheren qualifikatorischen Handlungskompetenzen von Betriebsräten im Bereich der Arbeitsplatzerhaltung als einem der "klassischen" Ressorts der Betriebsratsarbeit (vgl. SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK 1995) dürften dabei dem in der Interessenlage begründeten Anreiz der Betriebsräte zur Einflußnahme auch zu Erfolg verhelfen. In Paketverhandlungen wird die Zustimmung des Betriebsrates zur Rationalisierung gegen Weiterbildung und Weiterbeschäftigung erkaufte und das Ergebnis in Rationalisierungsschutzabkommen festgehalten.

Gelten die qualifikatorischen Handlungskompetenzen des Betriebsrats als Schlüssel zur Nutzung der ihm gegebenen rechtlichen Kompetenzen, so läßt sich für die Bevorzugung der Führungskräfte bei der Gewährung von Bildungsmöglichkeiten analog formulieren, daß diese wohl auf die ungleiche Verteilung solcher Schlüssel zur Handlungsmacht auf Betriebsebene zurückzuführen ist. Woher und wodurch nun erhalten Führungskräfte Handlungsmacht? Auch an dieser Stelle ließen sich nun wieder - wie im Falle der betrieblichen Altersversorgung - die organisatorische Stellung der Führungskräfte, die im Zweifelsfall dann eben über ihre eigene Weiterbildung zu entscheiden hätten, und deren Diskurs- und Überzeugungsfähigkeit als Quellen einer vergleichsweise hohen Verhandlungsmacht der Führungskräfte anführen. Die Fruchtbarkeit einer aushandlungstheoretischen Interpretation betrieblicher Sozialleistungspolitik soll hier jedoch unter Rekurs auf eine andere denkbare Ressource von Verhandlungsmacht veranschaulicht werden, nämlich der marktlichen und/oder organisationalen Knappheit der Teilnehmer im Verhandlungsspiel.

Führungskräfte verfügen dabei dann nicht nur als vergleichsweise knappe Arbeitnehmer-Gruppe am externen Arbeitsmarkt über Verhandlungsmacht gegenüber der Unternehmensleitung, sondern auch als Inhaber von Schlüsselpositionen im Unternehmen, die sie infolge der als vergleichsweise hoch zu unterstellenden beziehungspezifischen Investitionen erlangt haben. Die getätigten und von der Unternehmensleitung entsprechend den Überlegungen BECKERS (1964) mitfinanzierten beziehungspezifischen Investitionen verleihen dem Beschäftigungsverhältnis der Führungskräfte dabei mehr noch als dem der anderen Arbeitnehmer-Gruppen den Charakter eines bilateralen Monopols, der die Gruppe der Führungskräfte wie keine andere Beschäftigten-Gruppe dazu in die

Lage versetzt, im Unternehmen erwirtschaftete Quasi-Renten für sich zu beanspruchen bzw. durch fortgesetzte Investitionen auch für die Zukunft zu sichern.

Die selektive Gewährung von Weiterbildungschancen auf Betriebsebene erscheint damit ebenso wie die Zurückhaltung des Betriebsrates in Fragen der Aus- und Weiterbildung und die von den beteiligten Akteuren zumindest hingegenommene Ambiguität der Kosten und des Wertes von Weiterbildung im Lichte aushandlungstheoretischer Interpretationen plausibel ableitbar. Für die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn oder -ertrag soll im folgenden ebenfalls eine aushandlungstheoretische Interpretation versucht werden.

3.3 Gewinn- und Ertragsbeteiligung

Ambiguität: Gestaltungs-, Interpretations- und Manipulationsspielräume

Glaubt man neueren Empfehlungen von Personalwirten an die Praxis, so handelt es sich bei der Gewinn- und Ertragsbeteiligung um eine betriebliche Sozialleistung, der "die Zukunft" gehört ("Feste Gehälter sind out") und die den Anforderungen eines "markt-orientierten Entgeltmanagements" genügt (BEYER/TELTSCHIK (1994: 17) stellvertretend für viele andere); auch im "Sozialleistungs-Check" bei MODEREGGER (1994) schneidet die Erfolgsbeteiligung mit der Bestnote ("sehr positiv") ab. Die geradezu euphorischen Einschätzungen der Personalwirte stehen dabei in krassem Gegensatz zu der vergleichsweise zurückhaltenden Einführung von Beteiligungssystemen in der betrieblichen Praxis: der neuesten OECD-Statistik (OECD 1995: 143) zufolge sind in der Bundesrepublik Deutschland lediglich 6% der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn beteiligt, und das, obwohl in Arbeitnehmer-Befragungen regelmäßig eine relativ hohe Akzeptanz von Beteiligungssystemen ermittelt wird (EG-KOMMISSION 1987: 21). In der bereits zitierten Mitarbeiter-Befragung bei Hewlett-Packard steht die Gewinnbeteiligung sogar auf Platz 3 der wichtigsten betrieblich bedingten Sozialleistungen (auf Platz 1 steht das Urlaubsgeld, auf Platz 2 die Krankengeldregelung; HEYMANN 1989: 96).

Eine mögliche Erklärung für die nur zögerliche Einführung von Systemen der Gewinn- und Ertragsbeteiligung in der betrieblichen Praxis mag dabei in den unklaren Effekten solcher Systeme liegen: Für die Arbeitnehmer ist der Wert der von ihnen durchgängig als Zusatzzahlung interpretierten Leistung (vgl. die bei HARDES/GRÜNZINGER (1993: 99) zusammengefaßten empirischen Befunde) nicht nur deswegen unsicher, weil dieser von exogenen Risiken wie etwa der Lage am Absatzmarkt beeinflusst wird, sondern auch weil die Bezugsbasis dieser Leistung, der Unternehmensgewinn oder -ertrag, wie kaum eine andere betriebliche Größe arbeitgeberseitigen Manipulationen zugänglich ist (vgl. PULL 1994).²⁰ Für die Unternehmensleitung hingegen ist unklar, ob die in der Regel mit

20 GAUGLER (1986: 170) etwa spricht den verwendeten Verteilungsschlüsseln zur Berechnung des auf die Arbeitnehmer entfallenden Anteils am Unternehmensgewinn oder -ertrag eine "nur dürftige Plausibilität" zu. Zur Bedeutung der Art der Gewinnermittlung für die individuelle Erwartungsbildung der Arbeitnehmer vgl. STRACK (1984).

hohen Transaktionskosten verbundene Einführung von Erfolgsbeteiligungen²¹ auch in den erhofften Produktivitätseffekten resultiert. Die bei nicht zurechenbaren Erfolgen nicht auszuschließende Wahrscheinlichkeit von Free-Rider-Verhalten seitens der Beschäftigten, die Möglichkeit anreizmildernder Gewöhnungseffekte (HÜBLER 1995), aber auch die unsicheren Folgewirkungen aus der Belastung der Arbeitnehmer mit von diesen nicht zu verantwortenden Risiken (HARDES/GRÜNZINGER 1993; PULL 1994) bzw. die Notwendigkeit, die Zunahme an Einkommensrisiken durch ein höheres Einkommensniveau zu kompensieren (BRADLEY/SMITH 1992), verhindern dabei klare theoretische Voraussagen; methodische Probleme bei der Ermittlung von Produktivitätseffekten der in der Praxis realisierten Beteiligungssysteme aus Querschnittsdaten (FITZROY/KRAFT 1992)²² verhindern eine die Betriebsparteien informierende empirische Klärung.²³

In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie wird die Gewinn- und Ertragsbeteiligung in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit anknüpfend an WEITZMANS (1984) "Share-Economy" darüber hinaus insbesondere unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten diskutiert - eine Frage, auf die theoretisch wie empirisch bisher genauso wenig eine klare Antwort gefunden werden konnte wie auf die der erhofften Produktivitätseffekte.

Der Unklarheit der Folgewirkungen von Systemen der Gewinn- und Ertragsbeteiligung entspricht die Vielfalt der Funktionsbestimmungen. Befragt nach den Gründen für die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung geben in der bei HÜBLER (1995: 5) ausgewerteten Studie 78% der 351 befragten Unternehmen an, daß sie dem "Gebot der Fairneß" folgten, 70% strebten eine Erhöhung des Zusammengehörigkeitsgefühls an, 58% wollten fähige Personen für die Firma interessieren, für immerhin doch noch 50% spielten auch Produktivitätsüberlegungen eine Rolle.²⁴

Unabhängig von dieser offensichtlich von der Wünschbarkeit der Antworten nicht unbeeinflußten Selbst-Wahrnehmung der Praxis tut sich auch die Rechtsprechung schwer, die Zweckbestimmung und damit die Rechtsnatur von Sonderzahlungen im allgemeinen und von Gewinnbeteiligungen im besonderen zu ermitteln: Dem "Ideenreichtum der

21 In der Literatur zu Beteiligungssystemen wird unermüdlich die Notwendigkeit der ausführlichen Information und Konsultation der Arbeitnehmer herausgestellt; vgl. beispielhaft THORPE/BOWLEY (1988: 22); BEYER/TELTSCHIK (1994: 21).

22 Darüber hinaus stellen GERLACH/HÜBLER (1994: 378), die neuere empirische Befunde zu den Produktivitätswirkungen von Beteiligungssystemen zusammentragen, fest, daß der in den Querschnittstudien in der Regel herausgearbeitete positive Effekt "sehr sensitiv auf die Stichprobe, die Spezifikation und die Messung der Gewinnbeteiligung reagiert".

23 Selbst die wenigen Längsschnittstudien zeichnen kein eindeutiges Bild: In den von KRUSE (1993) untersuchten 253 Unternehmen etwa sind Umsatz und Wertschöpfung je Beschäftigten in Folge der Einführung einer Gewinnbeteiligung zwar gegenüber der Kontrollgruppe von 247 Nichtbeteiligungsunternehmen signifikant angestiegen, für die folgenden Jahre ist jedoch kein statistisch signifikanter Produktivitätseffekt mehr feststellbar. FLORKOWSKI/SCHUSTER (1992) ermitteln immerhin, daß Systeme der Gewinnbeteiligung einen positiven Einfluß auf das "organizational commitment" der Arbeitnehmer haben.

24 Weitere 41% nannten als Grund für die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung die Verringerung der Fluktuation, jeweils 28% nannten sparsamen Umgang mit Material und steuerliche Erwägungen, 26% wollten Anreize zur Fehlzeitenreduktion setzen (HÜBLER 1995: 5).

Praxis" und der "schöpferischen Vielfalt" ihrer Funktionsbestimmungen können weder Gesetzgeber noch Rechtsprechung auf dem Wege einer adäquaten Begriffsbildung folgen; die von den Betriebsparteien gewählte Bezeichnung für eine Sonderleistung stellt für die Rechtsprechung allenfalls noch "ein Indiz" für die Bestimmung von Rechtsnatur und Rechtsfolgen dar (GAUL 1994: 496f).

Eine Sozialleistung, deren Funktion sowohl für die Praxis als auch die Wissenschaft und die Rechtsprechung so unbestimmt ist wie die der Gewinn- und Ertragsbeteiligung, die so vielfältige Gestaltungs-, Interpretations- und auch Manipulationsmöglichkeiten eröffnet, eignet sich wohl wie keine zweite für betriebliche Aushandlungsspiele. Warum es dann doch wider Erwarten nur vergleichsweise selten zur Einführung solcher Beteiligungssysteme kommt, soll in der folgenden Interessenanalyse der beteiligten Akteure herausgearbeitet werden.

Der offen redistributive Charakter von Beteiligungen: Das Interesse der Unternehmensleitung an selektiver Leistungsgewährung

Während die Gewährung von Weiterbildungschancen und - zumindest nach einer auch in der personalpolitischen Praxis weitverbreiteten Meinung - auch die Einrichtung einer betrieblichen Altersversorgung Arbeitgeber und Arbeitnehmer in eine "win-win"-Situation versetzt, in der beide Seiten profitieren, sticht bei der Gewinn- und Ertragsbeteiligung zunächst ihr zumindest vordergründig eindeutig redistributiver Charakter hervor. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensgewinn oder -ertrag bedeutet zunächst einmal, daß Erträge von der Arbeitgeber- resp- Kapitaleignerseite auf die Seite der Arbeitnehmer *umverteilt* und Arbeitgeber-Ansprüche einseitig aufgegeben werden. Ob sich dieser arbeitgeberseitige Verzicht auf erwirtschaftete Quasi-Renten dann auch in Produktivitätseffekten auswirkt, genau das ist theoretisch und empirisch umstritten. Angesichts der Aussicht auf unsichere Produktivitätseffekte und der zugleich geringen Erfahrung mit Beteiligungssystemen²⁵ (sieht man einmal von Verkaufsprovisionen ab), erscheint es so verständlich, warum Unternehmen häufig eher zurückhaltend mit der Einführung von Gewinn- und Ertragsbeteiligungen sind.

Berücksichtigt man darüber hinaus, daß Systemen der Gewinn- und Ertragsbeteiligung in der personalwirtschaftlichen Literatur insbesondere dann eine Aussicht auf Erfolg im Sinne einer verbesserten Gewinnsituation des Unternehmens eingeräumt wird, wenn zugleich die Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmer - in Form zusätzlich zugestandener Mitbestimmungsrechte - erhöht werden (vgl. etwa SCHANZ 1985), d.h. von der Arbeitgeberseite so nicht nur die Aufgabe von Erträgen, sondern auch die von Dispositionsspielräumen gefordert wird, so erscheint klar, warum mit dem personalpolitischen Instrument der Gewinn- und Ertragsbeteiligung in der Praxis so selektiv umgegangen wird: In den Genuß einer Beteiligung an Unternehmensgewinn oder -ertrag kommen in der Regel "leitende Angestellte in besonderen Funktionen" (GAUL 1994: 494), d.h. wiederum die Führungskräfte. Führungskräfte verfügen qua definitionem bereits über nennenswerte Dispositionsspielräume, die ihnen nicht erst in Zusammenhang mit der Ein-

25 Die Einrichtung der betrieblichen Altersversorgung kann immerhin auf eine lange Tradition zurückblicken und erfreut sich zudem angesichts der in Zeiten demographischen Wandels vieldiskutierten Frage nach der "Sicherheit der Renten" stetig wachsender Aktualität.

führung eines Beteiligungssystems eröffnet werden müssen; zudem erhöhen die ihnen gegebenen größeren Einflußmöglichkeiten auf das Unternehmensergebnis die Wahrscheinlichkeit positiver Anreiz- und damit Produktivitätseffekte aus der Beteiligung am Unternehmensgewinn oder -ertrag.

So ist es dann auch nicht verwunderlich, daß in den von MODEREGGER (1995) untersuchten acht Unternehmen die Erfolgsbeteiligung für die Arbeitnehmer im Tarifbereich an siebter Stelle ("Rangfolge nach Wichtigkeit") stand, für die Arbeitnehmer im AT-Bereich und die leitenden Angestellten hingegen an erster bzw. an zweiter Stelle. Von den 34 Unternehmen in QUIPPE beteiligt nur ein einziges seine Arbeitnehmer am Gewinn, auch hier kommt dies ausschließlich den Arbeitnehmern im AT-Bereich zugute. HÜBLER (1995) stellt in einer Querschnittsanalyse von 73 Unternehmen verschiedener Industriebranchen einen signifikanten Zusammenhang zwischen Systemen der Erfolgsbeteiligung und dem Akademikeranteil fest.

Betriebsräte scheinen die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn und -ertrag eher zu fördern, jedenfalls weisen darauf die Befunde von HÜBLER (1995) und FITZROY/KRAFT (1995) hin, denen zufolge Beteiligungsunternehmen häufiger über einen Betriebsrat verfügen als Nicht-Beteiligungsunternehmen. Es mag sich dabei jedoch auch um einen Betriebsgrößeneffekt handeln, den etwa HÜBLER (1995) gleichfalls nachzuweisen vermag; zudem gelten die gemachten Einschränkungen hinsichtlich der zugrundeliegenden Querschnittsanalysen. Daß auch Betriebsräte sogar eher vorsichtig sein dürften, wenn es um die Einführung von Beteiligungssystemen geht, darauf weist die empirische Untersuchung von SCHANZ (1987: 66) hin, der zeigt, daß Beteiligungsregelungen in der Praxis zum Teil auch dazu benutzt werden, um dem Betriebsrat "die Geschäftsgrundlage zu entziehen".

Ähnliches befürchten wohl auch die überbetrieblichen Interessenorganisationen für ihre eigenen Einflußmöglichkeiten, die die Einführung von Beteiligungssystemen typischerweise mit Skepsis verfolgen; insbesondere Gewerkschaften "sehen wegen der impliziten Dezentralisierung der Entgeltpolitik eigene Macht- und Verhandlungsmöglichkeiten gefährdet" (HARDES/GRÜNZINGER 1993: 91).

Welche Ressourcen der Akteure bestimmen nun den betrieblichen Aushandlungsprozeß von Beteiligungssystemen? Die folgende Analyse insbesondere der rechtlichen und politischen Kompetenzen der Teilnehmer am Verhandlungsspiel soll eine Antwort erleichtern.

Ressourcen: Wer verfügt über den Leistungsbegriff?

§87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG räumt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung ein (soweit der Sperrvorrang des §77 Abs. 3 BetrVG dazu Raum läßt), das sich auf "die Struktur des Lohnes und dessen Vollziehungsformen, die Angemessenheit und Durchsichtigkeit der Grundlagen der Lohnfindung und die betriebliche Lohngerechtigkeit" bezieht, nicht jedoch auf die Lohnhöhe, wobei der Begriff "Lohn" sämtliche "Leistungen des Arbeitgebers mit Entgeltcharakter (Geld oder Sachleistungen) im Hinblick auf eine erbrachte Arbeitsleistung des Arbeitnehmers" umfaßt, ohne daß dabei ein "unmittelbares Austauschverhältnis" bestehen muß (FITTING ET AL. 1992: §87 Rn. 121, 122). Es ist damit wiederum nicht die Entscheidung über die

Einführung und die Höhe eines Beteiligungssystems, die der Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegt, und auch die Entscheidung über die Form, in der die Erfolgsbeteiligung erfolgt, ist "einschlägigen Kommentierungen" zufolge mitbestimmungsfrei; ein Mitbestimmungsrecht wird dem Betriebsrat lediglich bei der Auswahl und Abgrenzung des Kreises der berechtigten Arbeitnehmer zugesprochen (SCHNEIDER/ZANDER 1993: 114). Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensgewinn oder -ertrag kann darüber hinaus auch nach §87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG mitbestimmungspflichtig sein, sie ist dies allerdings nur dann, wenn es sich dabei um ein leistungsbezogenes Entgelt handelt, d.h. wenn eine "unmittelbare Beziehung zwischen Leistung und Entgelt" besteht; die Mitbestimmung des Betriebsrates bezieht sich dann auf die "Festlegung aller Bezugsgrößen für den Leistungslohn" (FITTING ET AL. 1992: §87 Rn. 140).

Die dem Betriebsrat im Betriebsverfassungsgesetz zugesprochenen, nur begrenzten rechtlichen Kompetenzen bei der Einführung und Ausgestaltung von Beteiligungssystemen schaffen - gestützt durch die selbst bereits als zwiespältig anzunehmende Interessenlage der Betriebsräte und den als eher gering einzustufenden Rückhalt durch die Gewerkschaften - arbeitgeberseitige Freiräume bei der Gewährung von Gewinn- und Ertragsbeteiligungen. Die organisatorische Privilegierung, die es Führungskräften erlaubt, die bestehenden Freiräume zu ihren Gunsten auszunutzen und sich so "selbst zu bedienen", mag dabei wiederum einen Anhaltspunkt dafür liefern, warum es erneut diese Arbeitnehmer-Gruppe ist, die eine sozialpolitische Sonderstellung für sich behaupten kann. Marktliche und organisationale Knappheit, Diskurs- und Politikfähigkeit können wiederum als Hinweis auf die Kumulierung von Aushandlungs-Ressourcen auf seiten der Führungskräfte gelten. Gelingt es den Führungskräften zudem, die in ihrer organisatorischen Privilegierung begründete Definitionsmacht über das, was denn als Grundlage von Beteiligungssystemen gilt - die "Leistung" bzw. den Beitrag zum Unternehmensgewinn oder -ertrag - zu ihren Gunsten mit Inhalt zu füllen und ihre Sonderstellung bei der Verteilung gemeinsam erwirtschafteter Quasi-Renten zu legitimieren, so ergibt sich hier für die Gruppe der Führungskräfte eine weitere Quelle von Verhandlungsmacht. Selbst bei Beteiligungssystemen, die alle Beschäftigten und nicht nur einzelne Arbeitnehmer-Gruppen umfassen, bleibt so die Verteilung des auf die Beschäftigten insgesamt entfallenden Anteils auf die einzelnen Arbeitnehmer "nach Köpfen" die absolute Ausnahme; die Regel hingegen sind Verteilungen aufgrund von Leistungsbeurteilungen oder gleich entsprechend dem individuellen Anteil an der Lohnsumme als Leistungsindikator (GAUGLER 1986: 170; STRACK 1984: 105ff). Daß der Lohnsummenanteil eines Arbeitnehmers wohl insbesondere den privilegierten Gruppen als valider Indikator für den individuellen Leistungsbeitrag gilt und die den Leistungsbeurteilungen zugrundeliegenden Kriterien auch in deren Sinne ausgestaltet sein werden, darauf weisen nicht zuletzt die Überlegungen OFFES (1970: 12) hin, demzufolge "die privilegierten Gruppen an dem leistungsgesellschaftlichen Mythos fest[halten]" und aufgrund ihrer Definitionsmacht auch festzuhalten in der Lage sind.

4. Die sozialpolitische Qualität betrieblicher Sozialleistungen

Unsere pointierte aushandlungstheoretische Interpretation der drei nach ihrem monetären Wert wichtigsten betrieblichen Sozialleistungen ergibt ein übereinstimmendes Bild. Betriebliche Sozialleistungen werden von jeder der Arbeitsvertrags- und Betriebsparteien je nach Argumentationszweck und Situation unterschiedliche Funktionen und Wirkungen zugeschrieben. Diese Komplexität und Vieldeutigkeit der Kompensation von Arbeitsleistungen scheint uns kein vorübergehender oder zufälliger Zustand unfertiger Einsicht zu sein. Die Plastizität der Bedeutungen wird zwar nicht im jeweiligen Einzelfall von jedem "Spieler" als vorteilhaft empfunden, aber insgesamt gibt sie dem Aushandlungsspiel "betriebliche Sozialpolitik" erst den organisationspolitischen "Clou", sie hat also systematische Bedeutung für dieses Politikfeld. Das immer wieder beklagte Fehlen konsistenter und aussagefähiger quantitativer Daten über die Sozialleistungen der Betriebe bestätigt unsere Vermutung einer zumindest interessenverträglichen, wenn nicht -geförderten Undurchschaubarkeit. Die Unbestimmtheit von Kosten und Nutzen betrieblicher Sozialleistungen wird überraschenderweise noch von der Vielfalt wissenschaftlicher Theorien unterstützt, die oft mit recht gegensätzlichem Erklärungsanspruch auftreten, sich bei genauerem Hinsehen aber in ihren beobachtbaren Implikationen nicht voneinander unterscheiden. Die Praxis der Vieldeutigkeit und die unterdeterminierte betriebswirtschaftliche Theorie der betrieblichen Sozialleistungen unterstützen sich beim Unterhalten dieses Politikfeldes - an dem auch die Interventionen von Arbeitsrecht- und Steuerrechtsetzer mitsamt einer interpretationsfreudigen Rechtsprechung kräftig mitwirken.

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Aushandlungen um die Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung, dann sticht ein empirischer Befund heraus: Führungskräfte kommen in diesem Spiel relativ gut weg. Das mag als Ausgleich für die relative Benachteiligung Höherverdienender durch die staatliche Sicherungspolitik gelten, den für die Eigentümer höheren Wert der Führungskräfte widerspiegeln oder auch eine gewisse Form der Selbstbedienung der Inhaber von Schlüsselpositionen sein. Die Rechtfertigung von Kompensationselementen aus Gründen betrieblicher *Sozialpolitik* entschärft den verteilungspolitischen Konflikt, sofern Sozialleistungen im guten Glauben von den Beteiligten den allen nützenden distributiven, austeilenden Politiken - im dargestellten Sinne LOWIs - zugerechnet werden.

Den Absichten der staatlichen Sozialpolitik genüge jedoch wohl keine dieser Begründungen. Auch wenn betriebliche Altersversorgungen, Bildungschancen und Gewinnbeteiligungen in rechtlich bindender Form erfolgen, erreichen sie nicht die Qualität sozialrechtlicher Ansprüche. "Betriebliches Sozialrecht" folgt einer betriebswirtschaftlichen Logik. Es entfaltet sich unter vielerlei Interaktionszwängen, ist naturgemäß marktabhängig und wird organisationsintern ausgehandelt, die Zugriffschancen der Beteiligten variieren nach verfügungsrechtlicher Ausstattung und Deutungskraft. Wenn die Bedeutung von Arbeitnehmern für ein Unternehmen sinkt, steigt nicht die Wahrscheinlichkeit betrieblicher freiwilliger Ausgleichszahlungen, sondern sie sinkt ebenfalls. Wer den Unternehmen also Aufgaben der staatlichen Sozialpolitik zuweist, kann vielleicht dem Namen nach Erfolge erringen, in der Sache dürften die aushandlungspolitischen Bedingungen betrieblicher Sozialpolitik ihm nur zufällig günstig sein.

Literatur

- Ahrend, Peter; Norbert Walkiewicz (1990): Neue Trends in der betrieblichen Versorgung von Führungskräften. *Personal* 17(1990): 18.
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York.
- Backes-Gellner, Uschi (1994): Betriebliche Qualifizierungsstrategien im deutsch-britischen Vergleich. Trier: masch.verf.
- Backes-Gellner, Uschi; Ruth Böck; Susanne Wienecke (1994): Quinter Studie zur Praxis der Personalpolitik in Europa: QUIPPE. Konzeption und erste Befunde. *Quint-Essenzen* Nr. 41. Trier: Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft.
- Bahn Müller, Reinhard; Reinhard Bispinck; Werner Schmitt (1995): Betriebliche Weiterbildung in der Metallindustrie: Zum Einfluß kollektiv-rechtlicher Arrangements. In: Semlinger, Klaus; Bernd Frick (Hg.): *Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung: Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation*. Berlin: 245-263.
- Bardeleben, Richard von; Ursula Beicht; Kálmán Fehér (1994): Bildungsökonomische Betrachtung der betrieblichen Berufsausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): *Perspektiven der dualen Berufsausbildung*. Wiesbaden: 43-62.
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (1994): *Unternehmerische Personalpolitik*. 4.Aufl. Köln.
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital*. Chicago.
- Bellmann, Lutz; Susanne Kohaut (1995): Betriebliche Determinanten der Lohnhöhe und der übertariflichen Bezahlung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28(1995): 62-75.
- Berger, Peter; Thomas Luckmann (1972): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main.
- Beyer, Horst-Tilo; Teltschik, Norbert (1994): Damit der Kunde wieder König ist. *Personalwirtschaft* 21(1994): 17-21.
- Beyer, Jürgen (1994): Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung in Deutschland. *Betriebs-Berater* 49(1994): 653-58.
- Bodie, Zvi (1990): Pensions as Retirement Income Insurance. *Journal of Economic Literature* 28(1990): 28-49.
- Bradley, Michael D.; Stephen C. Smith (1992): The Comparative Institutions of Profit Sharing: The U.S. Computer Industry. *Journal of Economic Issues* 26(1992): 573-582.
- Coase, Ronald (1960): The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics* 3(1960): 1-44.

- Drukarczyk, Jochen (1993): Finanzierung über Pensionsrückstellungen. In: Gebhardt, G.; W. Gerke; M. Steiner (Hg.): Handbuch des Finanzmanagement. München: 229-60.
- Döring, Diether (1993): Die betriebliche Altersversorgung in der privaten Wirtschaft. In: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hg.): Markt und Moral. Bern: 291-308.
- EG-Kommission (Hg.) (1987): Europäische Wirtschaft 27.
- Fischer, Joachim (1995): Weiterbildung im Spannungsfeld von öffentlicher Regulierung und betrieblicher Autonomie. In: Semlinger, Klaus; Bernd Frick (Hg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung: Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation. Berlin: 229-244.
- Fitting, Karl; Fritz Auffarth; Heinrich Kaiser; Friedrich Heither; Gerd Engels (1992): Betriebsverfassungsgesetz Handkommentar, 17. Aufl. München.
- FitzRoy, Felix R.; Kraft, Kornelius (1992): Forms of Profit Sharing and Firm Performance: Theoretical Foundations and Empirical Problems. *Kyklos* 45(1992): 209-225.
- FitzRoy, Felix R.; Kraft, Kornelius (1995): On The choice of incentives in firms. *Journal of Economic Behavior and Organization* 26(1995): 145-160.
- Florkowski, Gary W.; Michael H. Schuster (1992): Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis. *Human Relations* 45(1992): 507-523.
- Freeman, Richard B.; James L. Medoff (1984): *What Do Unions Do?* New York.
- Furubotn, Eirik; Svetozar Pejovich (1973): Property Rights, Economic Decentralization, and the Evolution of the Yugoslav Firm 1965-1972. *Journal of Law and Economics* 16(1973): 275-302.
- Gaugler, Eduard (1986): Variable Entlohnung mit Systemen der Ergebnisbeteiligung. *Personal* 38(1986): 169-170.
- Gaugler, Eduard (1992): Sozialpolitik, Betriebliche. *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2.Aufl. Stuttgart: 2098-2110.
- Gaul, Björn (1994): Der Zweck von Sonderzahlungen. *Betriebs-Berater* 49(1994): 494-499.
- Gerlach, Knut; Olaf Hübler (1994): Gewinnbeteiligung in Europa: Empirische Ergebnisse, institutionelle Besonderheiten und mögliche Harmonisierungstendenzen. In: Gahlen, Bernhard; Helmut Hesse; Hans J. Ramser (Hg.): *Europäische Integrationsprobleme aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht*. Ottobereun.
- Ghilarducci, Teresa (1992): *Labor's Capital - The Economics and Politics of Private Pensions*. Cambridge, Mass.
- Gottesman, M.H. (1991): Wither Goest Labor Law: Law and Economics in the Workplace. *Yale Law Journal* 100(1991): 2767-812.

- Griebeling, Gert (1992): Bestandsschutz und Billigkeitskontrolle in der betrieblichen Altersversorgung aus der Sicht des Bundesarbeitsgerichts. In: Förster, W.; N. Rößler (Hg.): Betriebliche Altersversorgung in der Diskussion zwischen Praxis und Wissenschaft. Köln: 208-220.
- Gustman, Alan L.; Olivia S. Mitchell; Thomas L. Steinmeier (1994): The Role of Pensions in the Labor Market: A Survey of the Literature. *Industrial and Labor Relations Review* 47(1994): 417-38.
- Grawert, Achim (1989): Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen. München.
- Haller, Heinz (1972). *Finanzpolitik*. Tübingen.
- Hans-Böckler-Stiftung (1992): Zur Situation der Aus- und Weiterbildung in der Druckindustrie, der Elektroindustrie, der Feinkeramischen Industrie sowie im Verlagswesen. Umfrage unter Betriebsräten. Düsseldorf.
- Hardes, Heinz-Dieter; Paul Grünzinger (1993): Zur Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungs- und Entgeltpolitik - Ein Survey aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Staehle, Wolfgang H.; Jörg Sydow (Hg.): *Managementforschung* 3(1993): 53-108.
- Hemmer, Edmund (1983): *Freiwillige Sozialleistungen der Betriebe*. Köln.
- Hemmer, Edmund (1994a): Betriebliche Altersversorgung: Spuren der Rezession. *Personal* 46(1994): 280-281.
- Hemmer, Edmund (1994b): Freiwillige Sozialleistungen. Ergebnisse einer regelmäßigen Umfrage. *Personal* 46(1994): 121-127.
- Hemmer, Edmund (1994c): Personalzusatzkosten. *Personal* 46(1994): 260-264.
- Heymann, Christina (1989): *Betriebliche Sozialleistungen. Neue Trends im Sozialleistungssystem*. Konstanz.
- Hübler, Olaf (1995): Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen? *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28(1995)2: 1ff
- IWD (1995): Betriebliche Altersversorgung: Fiskus bremst Eigeninitiative. *Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IWD)* (24.08.1995): 8.
- Knuth, Matthias (1983): *Zustandekommen und Analyse von Betriebsvereinbarungen und praktische Erfahrungen mit Einigungsstellen*. Bonn.
- Kossbiel, Hugo; Klaus Türk (1976): Sozialpolitik, betriebliche. In: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 4.Aufl. Stuttgart: 3573-3588.
- Krahen, Jan Pieter (1990): Über den Wert impliziter Treueprämien: Betriebliche Altersversorgung aus finanzierungstheoretischer Sicht. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 42(1990): 199-215.
- Kruse, Douglas L. (1993): Profit Sharing. Does It Make A Difference? Kalamazoo.
- Lazear, Edward F. (1990): Pensions and Deferred Benefits as Strategic Compensation. *Industrial Relations* 29(1990): 263-280.

- Lowi, Theodore J. (1964): American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory. *World Politics* (1964): 617-715.
- Luber, Thomas; Horst Schmitz (1993): Marmor, Stein und Rente bricht. *Capital* 32(1993): 108-115.
- Moderegger, Hermann (1994): Sozialeleistungs-Check. *Personal* 46(1994): 116-119.
- Moderegger, Hermann (1995): Betriebliche Sozialleistungen. *Personal* 47(1995): 187-189.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Stuttgart.
- Olson, Mancur (1971): The logic of collective action. Public goods and the theory of groups. London.
- o.V. (1990): Einstellung von Führungskräften zu Nebenleistungen. *Personalwirtschaft* 17(1990): 16-17.
- o.V. (1991): Betriebliche Sozialleistungen, geldwerte Vorteile. In: Bürger, Karlheinz; Werner Oehmann; Hans-Christoph Matthes (Hg.): Handwörterbuch des Arbeitsrechts für die betriebliche Praxis, 8.Aufl. Wiesbaden.
- OECD (1995) (Hg.): Profit-sharing in OECD countries. *Employment Outlook* (1995): 139-169.
- Offe, Claus (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen Leistungsgesellschaft. Frankfurt/Main.
- Ortmann, Günter et al. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Opladen.
- Pull, Kerstin (1994): Risikoallokation im Arbeitsvertrag. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): *Managementforschung* 4(1994): 216-266.
- Pull, Kerstin (1996): Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Sozialleistungen - Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung. Trier: Diss.
- Ryan, Paul (1991): How Much Do Employers Spend on Training? An Assessment of the 'Training in Britain' Estimates. *Human Resource Management Journal* 1(1991): 55-76.
- Sadowski, Dieter (1984): Der Handel mit Sozialleistungen - Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik. *Die Betriebswirtschaft* 44(1984): 579-590.
- Sadowski, Dieter (1985): Betriebsverfassung und Betriebssyndikalismus - Zur gegenwärtigen Bedeutung klassischer Funktionsprobleme von Betriebsdemokratien. *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie* 4(1985): 233-249.
- Sadowski, Dieter; Stefanie Decker (1993): Vertragliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung in Deutschland. Berlin.
- Sadowski, Dieter; Michael Schröder (1994): Freiwillige Publizität und personalpolitische Reputation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46(1994): 127-144.

- Sadowski, Dieter; Uschi Backes-Gellner; Bernd Frick (1995): Works Councils: Barriers or Boosts for the Competitiveness of German Firms? *British Journal of Industrial Relations*: im Druck.
- Schanz, Günther (1985): *Mitarbeiterbeteiligung*. München.
- Schanz, Günther (1987): *Mitbestimmung und Partnerschaft. Untersuchungen zum Verhältnis von gesetzlich verordneten und freiwillig vereinbarten Elementen der Verfassung mittelständischer Betriebe*. Spardorf.
- Schmähl, Winfried; Böhm, Stefan: *Occupational Pension Schemes in the Private and Public Sector in the Federal Republic of Germany - An Overview*. Bremen: Zentrum für Sozialpolitik - Arbeitspapier Nr. 5/94.
- Schneider, Hans; Ernst Zander (1993): *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben*, 4. Aufl. Freiburg im Breisgau.
- Steinmeyer, Heinz-Dietrich (1991): *Betriebliche Altersversorgung und Arbeitsverhältnis. Das betriebliche Ruhegeld als Leistung im arbeitsvertraglichen Austauschverhältnis*. München.
- Strack, Hans-Christoph (1984): *Die Beteiligung von Mitarbeitern an Gewinn und Kapital*. Frankfurt/Main.
- Thorpe, Richard; Angela Bowley (1988): *Payment systems and performance improvement: design and implementation*. *Employee Relations* 10(1988): 17-23.
- Vanberg, Viktor (1982): *Markt und Organisation*. Tübingen.
- Wagner, Dieter; Achim Grawert (1993): *Sozialleistungsmanagement. Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand*. München.
- Walgenbach, Bernd (1989): *Die Regulierung der betrieblichen Altersversorgung*. *Wirtschaftsdienst* (1989) 8: 413-20.
- Weiß, Reinhold (1990): *Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*. Köln.
- Weißhuhn, G. (1994): *Statement zur Fachtagung "Die Zukunft der Dualen Berufsausbildung" der Bundesanstalt für Arbeit zum Themenbereich der Arbeitsgruppe 4: Kosten und Nutzen der dualen Berufsbildung*. Nürnberg, 21-22.04.1994.
- Weitzman, Martin L. (1984): *The Share Economy*. Cambridge.
- Windhoff-Héritier, Adrienne (1987): *Policy-Analyse*. Frankfurt/New York.