

# Mitbestimmung - Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource

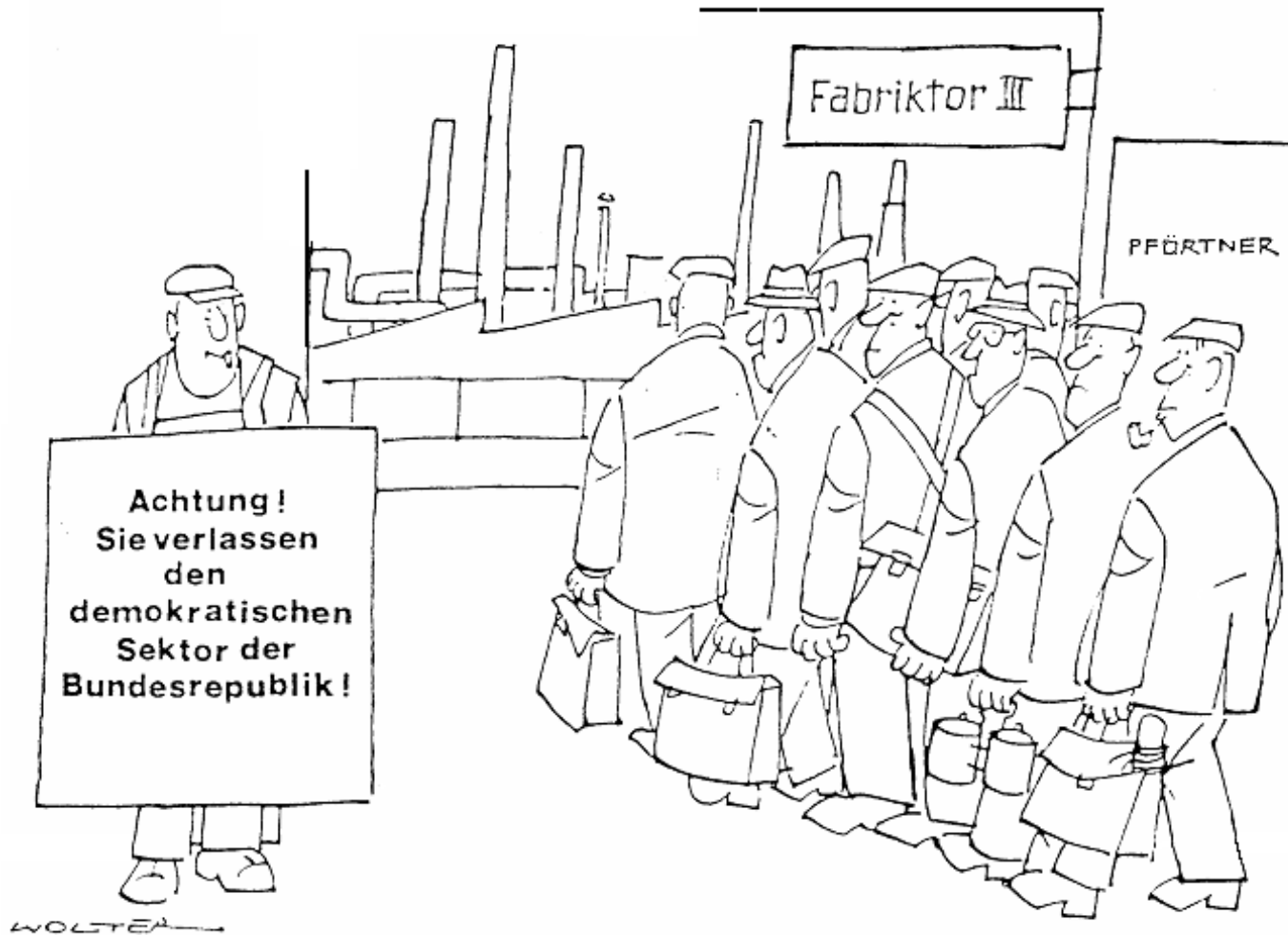
*Beitrag zur TBS Betriebs- und  
Personalrätemesse 2011*

INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UND WIRTSCHAFTSPÄDAGOGIK  
Professur für Organisation und Personal  
Prof. Dr. Thomas Breisig

*Frankenthal,  
16.2.2011*

## Inhaltsübersicht

- *Was ist, was soll Mitbestimmung?*
- *Mitbestimmung (und Staat) unter Dauerbeschuss*
- *Mitbestimmung bzw. Beteiligung als ökonomische Ressource*
- *Mitbestimmung wird dringend gebraucht: das Beispiel Vertriebssteuerung in Banken*
- *Fazit*



## Kritik an Staatseinfluss und Gewährträgerhaftung

- *„... der Staatseinfluss (ist) im hiesigen Kreditgewerbe viel zu hoch“ (Betsch 2005, S. 12).*
- *Gewährträgerhaftung der öffentlichen Hand gegenüber Sparkassen oder Landesbanken (inzwischen aufgrund EU-Intervention mit Übergangsfristen weitgehend abgeschafft) wird als verdeckte Subvention kritisiert, verbunden mit der Anmerkung:  
„Ein wichtiger marktwirtschaftlicher Vorteil, die ‚Insolvenzfähigkeit‘, wurde damit ausgeschlossen“  
(Betsch/Thomas 2005, S. 19).*

*„Wenn es das Ziel der Mitbestimmung ist (war), den Arbeitnehmer-Einfluss im Unternehmen zu stärken, so ist es unlogisch, ihre Wirkung allein daran zu messen, inwiefern sie den hypothetisch ohne Mitbestimmung erzielbaren Gewinn eines Unternehmens beeinträchtigt oder nicht. ...*

*Arbeitnehmerziele müssen auch grundsätzlich im Rahmen der Mitbestimmung außerhalb der Kapitalrationalität verfolgt werden können" (Wächter 2006, S. 4012).*

Quelle: Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Band 8, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2006

*„... viele der methodisch besseren neueren Studien ... tendieren (dazu), der Unternehmensmitbestimmung insgesamt positive wirtschaftliche Effekte zuzuschreiben“ (S. 14),*  
*„Unstrittig ist, dass gute Unternehmensführung die positiven Partizipationseffekte der Mitbestimmung nutzen kann, um mögliche negative Kosteneffekte auszugleichen“ (ebenda),*  
*„Die wissenschaftlichen Mitglieder konnten ... keine Belege dafür finden, dass mitbestimmte deutsche Unternehmen auf den internationalen Kapitalmärkten einen ‚Mitbestimmungsabschlag‘ hinnehmen müssten“ (S. 18),*  
*„... in Befragungen von Unternehmensleitungen zur Attraktivität als Zielland für Direktinvestitionen steht Deutschland im internationalen Vergleich insgesamt gut da“ (ebenda).*

Quelle: Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder, Berlin 2006

## Ökonomische Effekte durch Partizipation

- *eingepasste und beherrschte abhängig Beschäftigte tun ihren Job,*
- *es ist ihnen relativ egal, ob die Qualität der Produkte und Dienstleistungen „stimmt“,*
- *sie behalten ihr „Produktionswissen“ und ihre kreative Energien für sich,*
- *bietet sich ihnen eine bessere Alternative, nutzen sie auch das ihnen „systemkonform“ zugestandene Ausdrucksmittel von Unzufriedenheit: sie kündigen und verursachen dadurch im Regelfall Kosten für die Wiederbesetzung*
- *usw.*

## Weitere ökonomische Effekte durch die Arbeit von Betriebs- und Personalräten

- *intensive Interessenbündelung und -zusammenführung, damit die im Arbeitsleben unweigerlich auftretenden Konflikte überschaubar, handhabbar und regulierbar werden,*
- *aktive und wesentliche Personalpolitik, etwa indem effizienzmindernde Reibungen in der Personalführung oder Personalentwicklungsbedarfe transparent gemacht werden,*
- *oft genug und gerade in der Krise innovative Unternehmenspolitik, weil viele Betriebs- und Personalräte das Betätigungsfeld von der Pike auf kennen, im Hinblick auf die Überlebensfähigkeit am Markt hoch motiviert sind und daher häufig intelligentere und besser passende wirtschaftliche Zukunftsvisionen entwickeln als so mancher Manager.*

## Das Konzept der „industrialisierten Vertriebsbank“ ...

*... steht in der Branche nach einer Phase der Diskussion und Umorientierung in etwa seit Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts als anzustrebendes Ideal, als „**Rationalitätsmythos**“, im Raum*

## Kernelemente des „Vertriebsbank“-Konzepts I

- *Quantifizierendes Zielsystem, in strikter Top-down-Richtung als Zielvorgabe abgeleitet*
- *Intensives, detailliertes, engmaschiges, zentralistisch ausgeprägtes Controlling-System (siehe übernächste Folie)*
- *Die Führungskraft (in der Filiale) hat die „nachhaltende“ Funktion zur Umsetzung der Kennzahlen*

## Kernelemente des „Vertriebsbank“-Konzepts II

- *Flankierung durch „marktliche“ Prinzipien: Profit Center, Benchmarking, Ranking-Listen*
- *Technische Steuerung durch ausgefeilte CRM-Systeme („Customer Relationship Management“)*

## Häufige Controlling-Ansätze

- **Kontakt- oder Aktivitätenmanagement:** Vorgabe von Art und Frequenz der aktiven Kundenansprache je nach Zielgruppe durch die Vertriebs-MA (z.B. zwischen zwei und zehn Kundengespräche täglich)
- **Kampagnen- oder Impulsmanagement:** in bestimmten Zeitspannen werden bestimmte Produkte (oft „Cross-Selling“) besonders „gepuscht“; die Vertriebs-MA bekommen entsprechende, eng produktbezogene Vorgaben
- **Vorgabe von Quoten,** z.B. dass die Abschlussquote pro Kundenkontakt mindestens 50% betragen oder dass die Zeit für Beratungen bzw. Abschlüsse zu reduzieren ist, etwa auf höchstens 30 Minuten bei Standardprodukten
- In der Regel **wöchentliches Kontrollieren** der Aktivitäten der Beschäftigten, etwa in Bezug auf Kundenanrufe, Zahl der Kundengespräche, Einhaltung von Terminen usw.

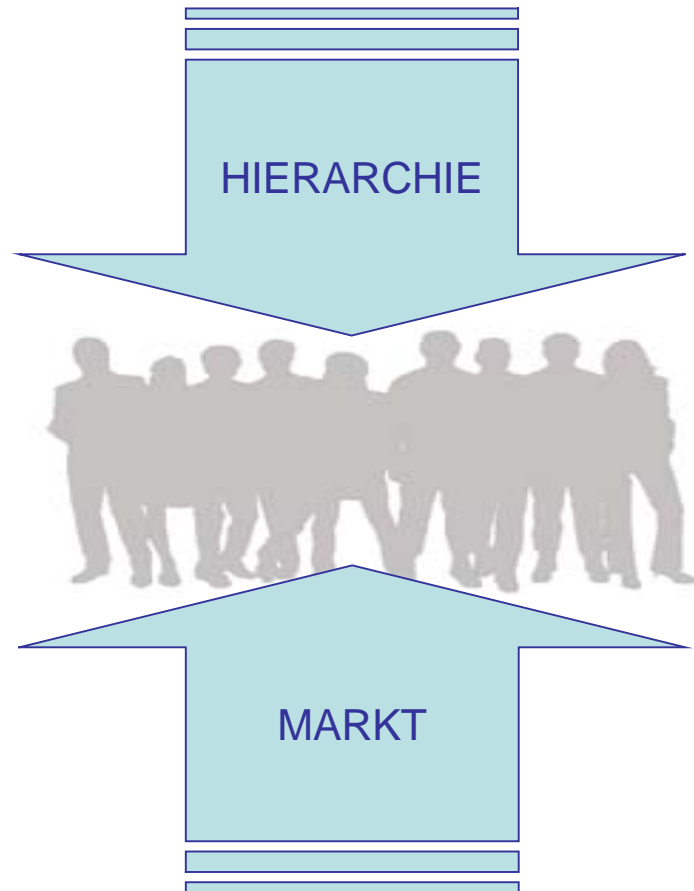
## Gestaltung von Organisation und Arbeit im Bankenvertrieb I

*Gemessen an den gut untersuchten Formen  
der 1980er Jahre lässt sich sagen:*

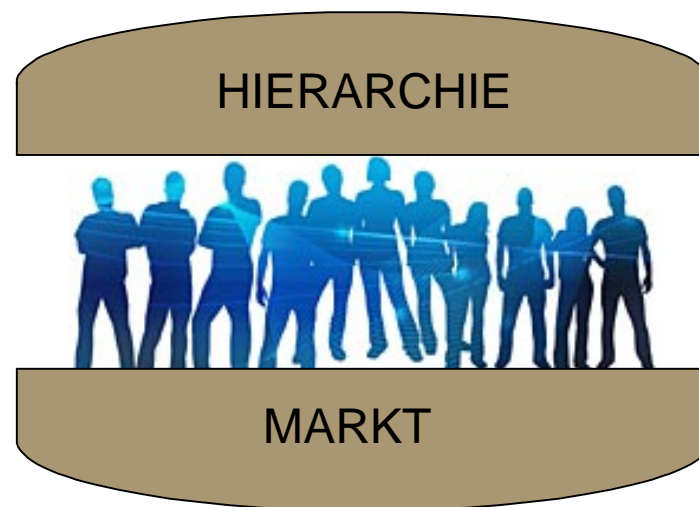
- *Verengung von Tätigkeitsspielräumen, aber keine „Durchtaylorisierung“*
- *Stramme Ablauf-Standardisierung und Entscheidungscentralisierung*
- *Häufige organisatorische Veränderungen, in „autoritärer“ Form durchgesetzt*

## Gestaltung von Organisation und Arbeit im Bankenvertrieb II

- *Personal eher als einzupassende Restgröße*
- *Geringere Qualifikationsanforderungen; Personalentwicklung wird dominiert von Produktschulungen und Förderung kommunikativer Kompetenzen*
- *Akzent auf Verkauf im Konflikt zwischen Verkaufs- und Kundenorientierung*
- *MA empfinden hohen Leistungsdruck; schöpfen aber (noch) Zufriedenheit aus Beziehung zu Kolleg/innen und Kunden*



## Sandwich-Position der Vertriebs-Mitarbeiter/innen



## Umriss eines „zukunftsfähigen“ Vertriebs-Konzepts I

- *Bank „vertraut“ wieder den Kompetenzen und dem „Commitment“ der Vertriebs-MA; MA weisen trotz aller Unzufriedenheit und Pressionen noch eine hohe professionelle Aufgabenidentifikation auf; dies ist eine „**Ressource**“ und keine Triebfeder zur „Verwässerung“ des Vertriebssteuerungs-Systems*
- *Durchindustrialisierte Vertriebsbank hat einen zentralen **Konstruktionsfehler**: auf lange (!) Sicht keine ziel- und kundenorientierte Vertriebsarbeit von frustrierten MA, die unter Dauerdruck gehalten und in Rankings abgewertet werden*
- *Verzicht auf übersteigerte, ständig „dynamisierte“ kurzfristige Zielvorgaben; diese bewirken ein regelrechtes Heißlaufen des Systems*

## Umriss eines „zukunftsfähigen“ Vertriebs- Konzepts II

- *Keine Zieldiktate; Raum für Vereinbarung und Gegenstromprinzip in der Unternehmensplanung*
- *Relativierung wettbewerbsverherrlichender Elemente wie kurz getaktete Kontrollen, Rankings, Benchmarking usw.*
- *Managementintern Zurückfahren der Macht des Controlling-CRM-Technik-Blocks, „Controlling für Controller!“*
- *Verzicht auf ständige Umstrukturierungen und Interventionen; vertrauensorientierte Vertriebskultur braucht (Frei-) Raum für nachhaltige Entwicklung*

## Rolle der Arbeit der Betriebs- und Personalräte (mit Unterstützung von ver.di)

- *Interessenvertretungen führen eine intensive „Vertriebskultur-Debatte“*
- *Ziel ist, nicht nur die Belegschaften sondern -zugespitzt- auch das Management vor sich selbst zu schützen (Umlenken vom Irrweg)*
- *Ver.di unterstützt durch Infrastruktur und Initiativen (faire arbeit, verkaufsdruck nein danke etc.)*

**Zum guten Schluss ...**

**Vielen Dank für die Geduld !!!**