



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Machtkontrolle

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen	7
7. Würdigung.....	7
8. Literatur	8
9. Autor.....	8

1. Begriff

Unter dem Begriff der Machtkontrolle ist ein Prozess zu verstehen, der herrschende Machtasymmetrien innerhalb einer strukturierten sozialen Beziehung ausgleichen oder zumindest seine Akteure vor missbräuchlicher Machtausübung schützen soll.

Macht benennt die Chance eines Akteurs, welche ihn befähigt, die Handlungen eines anderen nach seinem Willen zu beeinflussen bzw. zu lenken, um den Interaktionsgegenstand zu einem für ihn befriedigenden Ergebnis zu führen (vgl. Weber 1972). Dieses Potential kann den Akteur unter Umständen zu Missbrauch verleiten. Dabei muss Macht nicht unbedingt bewusst eingesetzt werden, d.h. die Machtausübung eines Interaktionsteilnehmers kann allen beteiligten Akteuren vollkommen verborgen bleiben. So treten häufig in alltäglichen Situationen unbewusste Machthandlungen innerhalb eines Interaktionsfeldes auf, in denen keine Gegenreaktion als kontrollierendes Element eingesetzt wird. Macht ist demnach als ein „normales/gebräuchliches“ Phänomen in sozialen Systemen zu beurteilen.

Unter Kontrolle werden im Allgemeinen alle Maßnahmen gefasst, die von einem abweichenden Ist-Zustand zu einem Soll-Zustand führen sollen ([_www.wikipedia.org/wiki/Kontrolle](http://www.wikipedia.org/wiki/Kontrolle)). Dabei ist zwischen zwei Kontrollbegriffen zu unterscheiden. Die abstrakte Form der Kontrolle wird auch „soziale Kontrolle“ genannt. Darunter werden Mechanismen, Prozesse und Strukturen gefasst, durch die eine Gesellschaft einen bestimmten Verhaltenstypus bei seinen einzelnen Mitgliedern formt, der einem gewünschten Sozialcharakter entsprechen soll (Schäfers 1998). Als Lenkungssysteme sind vor allem Sitte, Brauch sowie Werte und Normen zu nennen, die für die soziale Integration jedes Individuums in die Gesellschaft sorgt. Zugleich schützen sie einzelne Mitglieder der Gesellschaft aber auch das soziale Ordnungsprinzip als ganzes vor



Machtmissbrauch einzelner Individuen oder Gruppen. Um derartige Normverletzungen vollends vorbeugen zu können, tritt als formalisierte Form der normativen Steuerung das Rechtssystem auf. Es gilt als spezifizierter und fixierter Normenkatalog, der Handlungsgrenzen jedem Individuum der Gesellschaft aufzeigt, bei Verletzungen der Werte eine Sanktionierung von Seiten der Staatsmacht legitimiert und bestimmte Ausführungsorgane des Rechts institutionalisiert. Zudem werden im Gesetzkatalog bestimmte Institutionen fixiert, die auf gesellschaftlich hohen Handlungsebenen für eine gewisse Machtkontrolle sorgen sollen. Darunter fällt bspw. das Gewaltenteilungsprinzip, das duale Führungssystem in Aktiengesellschaften und die Gründung eines Betriebsrates ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl in Unternehmen. Diese „Kontrolle durch Gegenmachtsbildung“ stellt die zweite Form der Kontrolle dar. Neben dieser formalisierten Form der Machtkontrolle durch das Gremienprinzip, treten zudem auf der individuellen Handlungsebene Gegenmachtsbildungen auf. D.h. durch bestimmte Eigenschaften oder Fähigkeiten, die in der Person des Handelnden liegen und sich als Machtbasen offenbaren, kann eine bestimmte Machtposition durch eine Gegenmachtsbildung kontrolliert werden.

An dieser Stelle muss nun deutlich gemacht werden, dass sich der Begriff der Machtkontrolle auf die Kontrolle von Herrschaft (Weber 1972) oder Sekundärmacht (Jürgens 1984), d.h. auf strukturierte Macht beschränkt. Herrschaft bzw. Sekundärmacht meint eine positionsabhängige, im Vorfeld einer sozialen Beziehung kollektiv ausgehandelte Macht (Jürgens 1984). Als anschauliches Beispiel wäre die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung innerhalb einer Unternehmung zu nennen. Ein Vorgesetzter kann durch eine Anordnung bestimmten Inhalts (d.h. arbeitsbezogen) das Verhalten eines bestimmten Personenkreises (d.h. lediglich auf seine untergebenen Mitarbeiter) lenken und Gehorsam im Gegenzug verlangen (Weber 1972). Er verdient sich also seinen Herrschaftsanspruch nicht (nur) im direkten Umgang mit den Mitarbeitern, durch besondere machtrelevante Eigenschaften, sondern vor allem durch die hierarchisch gesetzte Position, die er einnimmt und die im Vorfeld mit den entsprechenden Stellen im Unternehmen ausgehandelt wurde. Machtkontrolle bedeutet demnach, diese strukturierte Macht (Herrschaft) in jeglicher Weise beeinflussen zu können.

Ob die Position eines „Herrschers“ eher zu missbräuchlicher Machtausübung verleitet als situativ entstandene Macht, ist fraglich. Aber durch den formellen Charakter von Herrschaft lassen sich weitaus leichter spezifische, strukturierte Machtkontrollmechanismen bilden, die (vermeintlich) Schwächere vor willkürlichen Machthandlungen schützen sollen.

2. Beispiele

Diverse Beispiele für Machtkontrolle lassen sich auf allen verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsebenen wieder finden, wovon einige anhand von Beispielen verdeutlicht werden sollen.

Gesetzesvorlagen, die im Rahmen der ausschließlichen Gesetzgebung des Bundes von der Bundesregierung entworfen werden, bedürfen zu ihrer endgültigen Fixierung der Zustimmung des Bundestages und der Stellungnahme des Bundesrates (Art. 71 u. 76 GG). Treten zudem Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich dieser Gesetzesentwürfe auf und resultieren daraus Verfassungsbeschwerden, muss das Bundesverfassungsgericht als judikatives Machtinstrument prüfen, ob die Verfassungsmäßigkeit gewährleistet bleibt (Art. 93 u. 100 GG). Gemäß dem deutschen Aktiengesetz wird der Vorstand eines Unternehmens von dem Aufsichtsratgremium, der sich teils aus Aktionärsvertreter und Vertretern der Arbeitnehmer der Unternehmung zusammensetzt, überwacht und kontrolliert, indem dieser bspw. für die Zusammensetzung des Leitungsgremiums zuständig ist und an unternehmenswichtigen Entscheidungen mitwirkt (§ 32 MitbestG). Ein weiteres Beispiel: Innerhalb eines Betriebes droht der Betriebsrat einem Abteilungsleiter mit arbeits- und strafrechtlichen Konsequenzen wegen des Verdachts des Mobbings



gegenüber einem Mitarbeiter. Diese Beispiele sollen verdeutlichen, dass der Gesetzgeber durch die gesetzliche Fixierung bzw. Implementierung von strukturierter Gegenmacht (in Form von Kontrollgremien, legitimiert durch die gesetzliche Rahmung) in hohen gesellschaftlichen Handlungsebenen eine ggf. missbräuchliche Machtausübung einzudämmen versucht. Dabei wird die Struktur oder der Bestand eines Gremiums nicht immer notwendigerweise explizit gesetzlich garantiert. Bspw. werden lediglich die Tätigkeiten bzw. Aufgaben von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden wegen ihrer historischen Präsenz an dem wirtschaftlich-gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen rechtlich geschützt (vgl. bspw. § 2 TVG), ihr Wesen an sich aber nicht als demokratisches Muss in den Gesetzeskatalog integriert.

Daneben treten Machtkontrollmechanismen auf der individuellen Handlungsebene, weitab von einer strukturierten Form, und ohne öffentlich-fixierte Legitimation durch den Gesetzgeber auf: In einem Unternehmen besitzt ein Informatiker als einziger das Expertenwissen über ein neues, für die Unternehmung wichtiges Anwenderprogramm und droht seinem Vorgesetzten mit dem Ausscheiden aus der Firma, wenn ihm seine Lohnbezüge nicht erhöht werden. Durch seine Betriebsratsstätigkeit verfügt ein Angestellter über einen Informationsvorsprung hinsichtlich der zukünftigen strategischen Maßnahmen des Unternehmens gegenüber seinem direkten Vorgesetzten und nutzt diesen Vorteil, um eigene betriebsinterne Interessen durchzusetzen. Im Grunde kann somit jedes Individuum oder jede Gruppe durch gewisse Machtbasen die eigentliche Herrschaftsstruktur zu seinen Gunsten beeinflussen und strukturierte Machtpositionen determinieren oder zumindest verändern.

Zugleich sind in der Person des Handelnden liegende Mechanismen zu berücksichtigen, die durch den gesellschaftlichen Werte- und Norme- Katalog sowie Erziehungsprozesse eine selbst auferlegte Machtkontrolle formen können, hier als selbstreflektierende Handlungsebene dargestellt. Ein Beispiel: Der Forschungsdirektor eines pharmazeutischen Unternehmens unterlässt es, seine Mitarbeiter bei mangelnden Ergebnisqualitäten von Forschungsprojekten vor der Belegschaft bloß zu stellen, da er moralische Bedenken gegen eine solche Form der Sanktionierung internalisiert hat. Dieser Mechanismus der sozialen Kontrolle gilt als die schwächste Form der Machtkontrolle, da es zwischen der individuellen Einteilung in „richtige“ und „falsche“ Handlungen starke Divergenzen geben kann.

3. Eine ausgewählte Studie

Mitte der 70er Jahre untersuchte Hermann Kotthoff in einer empirischen Studie die machtwirksame Mitgestaltung von Betriebsräten an unternehmerischen Entscheidungsprozessen in 64 kleineren und mittleren Betrieben in Südbaden (Kotthoff 1981). Seine Analyse verfolgte die primäre Zielsetzung, ob und inwieweit betriebliche Mitbestimmungsprozesse tatsächlich von den Betriebsratsgremien wahrgenommen bzw. umgesetzt werden. Kotthoff identifizierte auf dieser Grundlage sechs unterschiedliche Betriebsratstypen, wobei der „Grad der symmetrischen Partizipation“ (Kotthoff 1981) von Typ I bis Typ VI ansteigend ist.

Als Betriebsräte des Typs I fasst er diejenigen zusammen, die sowohl von der Geschäftsleitung als auch von der Belegschaft ignoriert werden (daher „ignorierte Betriebsräte“). Unternehmensinterne Konflikte zwischen diesen beiden Parteien werden durch direkte Kommunikationsprozesse gelöst, so dass eine Machtkontrolle in Form von mitbestimmungsrelevanten Maßnahmen vom eigentlichen Arbeitnehmervertretungsorgan gegenüber dem Herrschaftsorgan auf diese Weise determiniert wird.

In Betrieben, in denen das Management mit Hilfe von aggressiv-repressiven Machtmethoden seine Angestellten führt und sich die Mitarbeiter einem ständig herrschenden Einschüchterungs- und Kontrollsystem ausgesetzt sehen, herrscht eine weitgehend gegenmachtsunwirksame Form der betrieblichen



Mitbestimmung vor, die Kotthoff als „isolierten Betriebsrat“ benennt und als Typ II herausstellt. Durch die vorhandene Drohkulisse und der daraus resultierenden Angst vor Sanktionierungen fehlt den Betriebsräten, ähnlich wie denen des Typs I, die weitgehende Unterstützung der Arbeitnehmerschaft, so dass die Kontrollfunktion dieser Instanz nur mangelhaft genutzt wird.

In Betrieben, die sich durch ein sehr familiäres Vertrauensverhältnis auszeichnen, indem die Geschäftsleitung eine äußerst fürsorgliche Beziehung zu seinen Untergebenen pflegt, pervertiert der Betriebsrat zu einem „Organ der Geschäftsleitung“ (Typ III), indem Managemententscheidungen unreflektiert akzeptiert und übernommen werden. Eine autonome Interessensvertretung ist in diesen Unternehmungen nicht gegeben.

Typ IV ordnet Kotthoff „respektierte aber zwiespältige Betriebsräte als Ordnungsfaktor“ zu. Ähnlich wie bei Typ III, wird das Betriebsratsgremium rechtzeitig in den unternehmerischen Entscheidungsprozess eingebunden, so dass auch hier Beschlüsse des Managements ohne opportunistisches Verhalten von Seiten des Betriebsrates übernommen werden, was aber zu einer Spaltung in Managementtreuer und -gegnern innerhalb des Gremiums führt.

Typ V bezeichnet er als „respektierten standfesten Betriebsrat“, der zwar von der Geschäftsleitung formell anerkannt wird, dem allerdings betriebswichtige Informationen vom Management vorenthalten werden. Der Betriebsrat muss konsequenter Weise die Rolle eines Gegenmachtsorgans mit Mitwirkungsrechten eingehen, um seine funktionellen Aufgaben und rechtlich geschützten Bestimmungen im Unternehmen wahrnehmen zu können.

Schließlich fallen unter den Typ VI seiner Gliederung Betriebsräte mit „kooperativer Gegenmacht“, die einzig in Betrieben mit einer traditionellen gewerkschaftlichen Arbeitskulturr und durch einen habitualisierten Mitbestimmungsanspruch auftreten. Die Beziehung ist eine „Streit-Kooperation“, der Betrieb ein „glücklicher Konfliktbetrieb“, so Kotthoff. Für ihn stellt diese Form der Machtkontrolle den „interessenvertretungswirksamsten Partizipationstypus“ dar.

Die ersten drei Partizipationstypen beurteilt Kotthoff als die „defizienten“ Formen betrieblicher Mitbestimmung, die im Sinne des 1972 ratifizierten Betriebsverfassungsgesetzes nur ungenügend ihre Funktion als machtkontrollierendes Element wahrnehmen. Dagegen entspricht die zweite Kategorie (Typ IV – VI) den interessenswirksamen Partizipationstypen im Sinne des BetrVG.

Die quantitative Verteilung der beiden Hauptpartizipationstypen auf die 64 evaluierten Betriebe zeigt, dass nur 1/3 der Betriebsräte – so Kotthoff – ein wirkliches Machtsinstrument in Unternehmen bilden, während 2/3 der Betriebe defiziente Formen der Mitbestimmung aufweisen. Zwar ergab eine Folgestudie Kotthoffs (Kotthoff 1994), dass sich das Verhältnis im Laufe der Zeit zugunsten der machtwirksamen Interessenvertretungen verlagerte, dennoch verdeutlicht diese Untersuchung, dass eine rechtlich institutionalisierte Form der Mitbestimmung nicht gleichzeitig als Garant für eine wirksame Gegenmachtsbildung gelten und die Funktion eines Machtkontrollgremiums nicht unbedingt erfüllt werden muss.

4. Zusammenhänge

Warum reicht häufig die formelle Legitimation nicht aus, um eine hinreichende Machtkontrolle gewährleisten zu können? Kotthoffs Studie offenbart einige Determinanten in Form betrieblicher



Rahmenbedingungen, die ausschlaggebend für die variierenden Kontrollausprägungen bei den untersuchten Betriebsräten sind.

defiziente Betriebsrates	Machtkontrolle eines	wirksame Machtkontrolle eines Betriebsrates
patriarchalische Führung des Unternehmens		pluralistisch-liberales Ordnungsprinzip
stark ausgeprägte Kontrollmechanismen		weniger stark ausgeprägte Kontrollmechanismen
stark ausgeprägte Vertrauensbasis zw. Mitarbeiter u. Management		weniger stark ausgeprägtes
Betriebsratsmitbestimmung als „Neuland“		traditionelle gewerkschaftliche
Betriebsgröße relativ klein		Betriebsgröße relativ groß
mehrheitlich gering qualifizierte Arbeitskräfte		mehrheitlich hoch

Abb. 1: Determinanten der Mitbestimmungswirksamkeit nach Kotthoff (1981)

Die in der Abbildung vorgenommene Differenzierung ist nicht als strikte Trennung zu verstehen, indem Betriebe alle Determinanten erfüllen müssen, um zu einer der zwei Kategorien zugerechnet zu werden. Des weiteren kommen im Regelfall Abstufungen vor, d.h. aus beiden Bereichen können die oben gelisteten Einflussfaktoren in einem Unternehmen vorliegen, die sich gegenseitig beeinflussen bzw. abschwächen können. So muss in einem Großbetrieb, mit stark ausgeprägten Kontrollmechanismen des Managements, aber mit einer traditionell fest verankerten Arbeitnehmermitbestimmung, das Betriebsratsgremium nicht vollständig kontrollwirksam bzw. –unwirksam sein. Kotthoff stellt vor allem zwei Aspekte in den Vordergrund, die seiner Ansicht nach die Ausprägung der Kontrollwirksamkeit von Betriebsräten beeinflussen: Zum einen der persönliche Einfluss des Haupteigentümers, zum anderen die traditionell-gewerkschaftliche Prägung eines Betriebes (Kotthoff 1981).

5. Erklärungsansätze

Wie kommt eine Machtasymmetrie zwischen zwei Akteuren überhaupt zustande und welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um machtwirksame Handlungen ausüben zu können?

Nienhüser versucht in seiner machtperspektivischen Analyse die unterschiedlich ausgestalteten Machtverteilungen zwischen den beiden Interessengruppen (Betriebsrat und Management) durch die Kontrolle von Ressourcen zu erklären und stützt sich dabei auf die Überlegungen einiger ökonomisch beeinflusster Macht-Abhängigkeits-Theorien von Coleman und Emerson (Nienhüser 1998). Zunächst wird den Akteuren unterstellt, dass sie grundsätzlich versuchen ihre Eigeninteressen zu realisieren und bewusst in Tauschbeziehungen treten, um dieses befriedigen zu können. Dabei fragen sie Ressourcen von der jeweils anderen Partei nach, die sie selber nicht besitzen, aber zu ihrer Interessenbefriedigung benötigen.

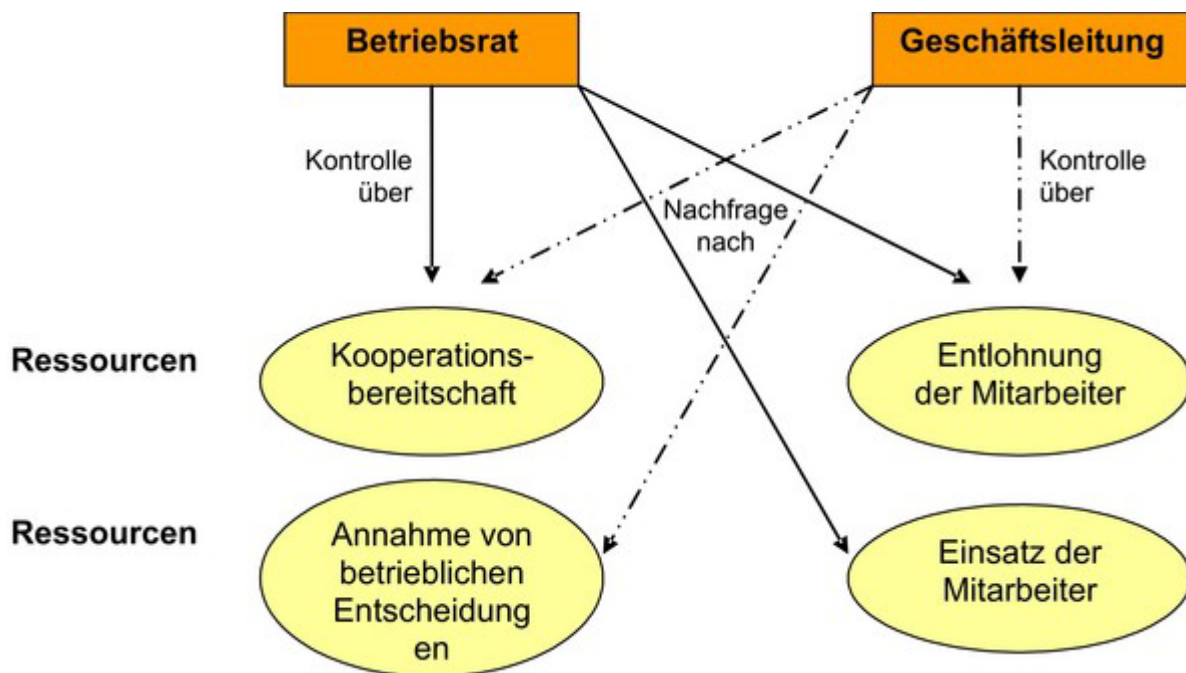


Abb. 2: Machtaustauschtheoretische Perspektive in Anlehnung an Emerson (1976)

Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, liegt einem Betriebsrat an einer ausreichenden Entlohnung sowie einer langfristigen Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft im Unternehmen. Zum einen nimmt er somit seinen formellen Vertretungsanspruch wahr, zum anderen agiert er aus einem gewissen „Selbsterhaltungstrieb“, in Form seiner Wiederwahl, heraus. Der Arbeitgeber wiederum besitzt ein starkes Interesse an dem Human- und Sozialkapital des Unternehmens, d.h. an der Flexibilitäts- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter und damit auch des Betriebsrates. Eine Kooperation zwischen beiden Akteuren, d.h. ein Austausch der Ressourcen funktioniert allerdings nur dann, wenn die benötigten Ressourcen von der jeweils anderen Partei auch kontrolliert werden. Dies bedeutet, dass sich über den Grad der Kontrolle von Ressourcen eines Akteurs und seinem Verhältnis zu dem Ausmaß der Ressourcenkontrolle des jeweils anderen Akteurs sowie der Nachfragerelation zwischen den beiden Parteien, die Stärken der Machtpositionen dieser Gremien offenbaren.

Wie die Studie Kotthoffs belegt, ist es für den Betriebsrat weitaus schwieriger, seine eigentlichen Ressourcen unter Kontrolle zu bringen (vgl. Voraussetzungen für eine Mitbestimmungswirksamkeit in Abb.1 sowie bspw. Typ I und Typ II der Betriebsratstypen nach Kotthoff) als es dem Management eines Unternehmens möglich ist. Daher geht er generell von einer stärkeren Machtposition zugunsten des Arbeitgebers aus. Ein Betriebsrat ist nur dann in der Lage die vorherrschende Machtasymmetrie zu verändern oder zumindest zu mindern, wenn er über eine starke Kontrolle seiner, vom Management nachgefragten, Ressourcen verfügt. Dieses ist zumeist dann der Fall, wenn ein hoher „gewerkschaftlicher Organisationsgrad“ (Kotthoff 1981) und eine starke „Homogenität der Arbeitnehmerinteressen“ (Nienhäuser 1998) in einem Betrieb vorherrschen. Im Umkehrschluss sollte die Geschäftsleitung über eine verhältnismäßig geringe Kontrollmöglichkeit seiner Ressourcen verfügen, wenn bspw. eine bestehende tariflich-fixierte Entlohnungsregelung dem Management wenig Spielraum zur Änderung dieser Konditionen geben. Verfügt der Betriebsrat über die genannten Ressourcen, wird es ihm möglich sein, seine Abhängigkeit gegenüber dem Management zu reduzieren und zu einer gegenmachtsrelevanten Institution heranzureifen (vgl. 1.Hypothese Emerson 1976). Formelle Machtkontrolle wird unter diesen Umständen zu einer tatsächlichen betrieblichen Kontrolle gegenüber dem Management.



6. Praktische Folgerungen

Muss es unbedingt institutionalisierte Machtkontrollinstanzen geben oder lassen sich nicht noch weitere machtbegrenzende Mechanismen finden? In Anlehnung an die Theorie Emersons kann im Grunde jede Gruppe, die über nachgefragte Ressourcen innerhalb einer sozialen Beziehung verfügt und diese auch kontrolliert, machtrelevante Prozesse einsetzen und somit herrschende Machtasymmetrien zu ihren Gunsten ändern. Auf der individuellen Handlungsebene kann bspw. ein Informatiker mit hohem Expertenwissen über ein betriebsrelevantes Produkt den Einfluss seines Vorgesetzten begrenzen, wenn dieser nicht über dasselbe Wissen verfügt. Wäre dieses spezielle Wissen unabhkömmlich für das Unternehmen, kann er zudem durch die Drohung der Arbeitsverweigerung oder eines Unternehmenswechsels seine Machtposition nutzen, um zusätzliche Ressourcen (bspw. stärkere Eigenverantwortung der Aufgabenstellung) zu fordern oder um die Quantität einer bereits nachgefragten Ressource (bspw. ein höheres Gehalt) zu verändern. Im Grunde ist somit jede Gegenmachtbildung auf individueller Ebene zu einer hierarchischen Position als machtkontrollierendes Element zu begreifen.

Auf einer psychischen Ebene lässt sich ein weiterer Kontrollmechanismus feststellen: die eigene Selbstkontrolle. Durch soziokulturelle Standards (Werte und Normen eines kulturellen Umkreises bzw. einer Gesellschaft), die ein Individuum im Laufe seines Lebens internalisiert hat, entwickelt sich bei ihm ein moralisches Gewissen „als eine Art ständig vorhandene innere Kontrollinstanz“ (Wiegand-Kanzaki/Minamioji 1986, S25/26). Dieses „Über-Ich“ bewirkt, im Falle eines Verstoßes gegen die gelernten bzw. geltenden Regeln, Schuldgefühle und Gewissenbisse bei der betroffenen Person. Machtmissbrauch in Form von Gewalt gegenüber anderen Individuen (als extremes Beispiel) stößt bspw. an diese moralische Hürde. Zudem wird durch äußere soziale Einflussfaktoren, wie Verwandte, Freunde, Kollegen, aber auch gesetzliche Regelungen diese geistige Differenzierung in „falsche“ und „richtige“ Handlungen ständig erneuert und geformt.

7. Würdigung

Die Theorie der Selbstkontrolle, als Folge einer sozialen Kontrolle durch die internalisierten Werte und Normen einer modernen Zivilgesellschaft, könnte den Betrachter glaubend machen, dass im Grunde jedes Individuum eines Kulturkreises dieselben moralischen Vorstellungen verinnerlicht haben muss und somit strukturierte Machtkontrolle ihre Notwendigkeit verlöre. Doch zeigt die Erfahrung aus der jüngeren Geschichte demokratischer Gesellschaften, dass Machtpositionen unabhängig vom Ordnungsprinzip einer Gesellschaft grundsätzlich verstärkt zu missbräuchlichen Handlungen verleiten. Zudem zeichnen sich in modernen und stark differenzierten Gesellschaften eine Vielzahl unterschiedlich strukturierter Gruppen und Lebenswelten ab, die innerhalb ihres Subsystems, zwar im Rahmen des gesellschaftlichen Tenors, eigene Wertvorstellungen herausbilden können, die allerdings in anderen Gruppen als nicht unbedingt Normenkonform gelten müssen. Auch zeigt der anhaltende Individualisierungsprozess, dass der Gemeinschaftsgedanke zunehmend einer Fixiertheit auf die eigene Person weichen muss. Auf Grund dieser systemischen Komplexität bedarf es eher einer Ausweitung an ausdifferenzierten und formalisierten Machtkontrollmechanismen durch strukturierte Kontrolle, als einem Abbau dieser gesellschaftlichen Bewahrungsfunktion. Dabei ist immer zu beachten, wie die Kotthoffstudie zeigt, dass nicht alleine die Präsenz von Kontrollgremien ausreicht, um eine vollständige Machtkontrolle garantieren zu können, sondern ebenso die Umfeldbedingungen entscheidend für die Funktionalität sind. Der Gesetzeskatalog kann wegen der systemischen Vielfalt einer Gesellschaft nur einen abstrakten Handlungsrahmen geben, um eine generelle Funktionsfähigkeit von Kontrollgruppen gewährleisten zu können.

Dagegen bedürfen persönliche Einzelschicksale einer individuellen Prüfung durch die Gerichtsbarkeit. Allerdings kann im Grunde jedes Individuum, wenn es eine wichtige Ressource, d.h. eine Machtbasis,



gegenüber einem Übergeordneten besitzt und diese auch wahrnimmt, machtkontrollierende Prozesse einsetzen und für sich nutzen.

8. Literatur

Emerson, R.M.: Social Exchange Theory, in: Annual Review of Sociology, 2, 1976

Grundgesetz, 36. Auflage, Nördlingen (Beck), 2001.

Jürgens, U.: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, 1984.

Kittner, M.: Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte. Mitbestimmungsgesetz. 27. Auflage, Frankfurt am Main, 2002.

Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt a.M./ New York, 1981.

Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mehring, 1994.

Nienhüser, W.: Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive., in Martin, A. und Nienhüser, W. (Hrsg.), Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik, München/Mehring, 1998

Schäfers, B.: Grundbegriffe der Soziologie, 5. Auflage, Opladen, 1998

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1972.

Wiegand-Kanzaki, A./Minamioji, S.: Gewissen und soziale Kontrolle in Deutschland und Japan, Würzburg, 1986.

URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Kontrolle>, 31.03.2005

9. Autor

Michael Thaler