

## Das Arbeitsrecht aus der Perspektive der Personalverantwortlichen

In diesem Beitrag wird das Arbeitsrecht aus der Perspektive der Personalverantwortlichen betrachtet, wodurch einerseits – mitunter nicht intendierte oder unterbleibende – Wirkungen arbeitsrechtlicher Regelungen verständlich werden. Andererseits ergänzt die Perspektive der Personalverantwortlichen die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Analyse, die sich mit der Wirkung von Arbeitsrecht befasst. Das empirische Fundament liefert insbesondere das seitens der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung“ (AribA),<sup>1</sup> in dessen Rahmen 41 Personalverantwortliche mittels Experteninterviews im Jahr 2006 und 750 Personalverantwortliche mittels einer standardisierten Befragung im 2007 befragt wurden. Diese Befragungen ermöglichen sowohl die Nachvollziehbarkeit von Argumentationen, Perspektiven, Meinungen etc. als auch die Verallgemeinerung der Sichtweisen von Personalverantwortlichen auf das Arbeitsrecht in Deutschland insgesamt.

Der Beitrag ist in drei Abschnitte unterteilt. Im ersten Schritt wird als prominentes Beispiel die Rolle des Kündigungsschutzes aus personalwirtschaftlicher Perspektive beschrieben, die im Rahmen des AribA-Projekts ein zentraler Gegenstand war. Über diese in der Rechtswirkungsforschung ungewohnte Perspektive hinaus beschreiten wir im zweiten Schritt ungewohntes Terrain, indem wir sozialpsychologische Überlegungen zur Wahrnehmung und Einstellungsbildung heranziehen, um Einstellungen und Verhaltensweisen der Personalverantwortlichen beschreiben und erklären zu können. Schließlich sehen wir in der arbeitsrechtlichen Rechtswirkungsforschung neben einem vielfältigen Bedarf an empirischer Forschung auch einen Bedarf an einer theoretischen Rahmung. Daher wird im dritten Schritt ein grundlegender sozialwissenschaftlicher Theorierahmen skizziert, der die Wirkungen individueller und korporativer Handlungen im Arbeitsrecht auf kollektiver Ebene analysiert.

### *1. Der Kündigungsschutz aus personalwirtschaftlicher Perspektive*

Das Kündigungsschutzgesetz dient dem Zweck, langfristig das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Bedürfnissen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu verringern und so soziale Konflikte zu vermeiden. Die in den letzten Jahrzehnten formulierte Kritik zielt darauf, dass dieser Kündigungsschutz die Flexibilität der Unternehmen einschränke,<sup>2</sup> unbefristete Neueinstellungen verhindere (prohibitive Wirkung) sowie beabsichtigte und betriebswirtschaftlich ge-

1 Ausführlich Schramm/Zachert, Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung, 2008.

2 Vgl. stellvertretend Kissel, Standortfaktor Arbeitsrecht: Standortdebatte und Rechtsentwicklung – wie geht es weiter?, 1999, 133.

botene Kündigungen verzögere oder sogar blockiere (präventive Wirkung).<sup>3</sup> Darüber hinaus sei das Kündigungsschutzrecht zu komplex.<sup>4</sup> Ein weiterer Kritikpunkt zielt auf die Rechtsprechung ab: Da sie allzu oft zu Lasten der Arbeitgeberseite umdeutet und auslegt,<sup>5</sup> steigere sie den Verunsicherungsgrad der Arbeitgeber.

Im medialen Diskurs schlagen sich diese Kritikpunkte zwar regelmäßig nieder, jedoch lässt sich ein Einfluss des Kündigungsschutzes auf das Beschäftigungsniveau und die Erwerbslosenquote entgegen landläufiger Vermutungen nicht gesichert nachweisen.<sup>6</sup> Allerdings deuten empirische Befunde darauf hin, dass der Kündigungsschutz Verteilungseffekte hat und die Dauer der Arbeitslosigkeit erhöht.<sup>7</sup> Jahn und Walwei<sup>8</sup> weisen darauf hin, dass der bestehende Kündigungsschutz eine Kapazitätsanpassung in Form von Festeinstellungen einschränkt und dabei entstehende zusätzliche Kosten zur Segmentierung des Arbeitsmarktes führen. Darüber hinaus wird der wirtschaftliche Strukturwandel durch Beharrungstendenzen erschwert. In diese Richtung argumentieren auch Sadowski und Kessing.<sup>9</sup> Positive und negative Effekte des Kündigungsschutzes würden sich die Waage halten, allerdings sei eine Auswirkung auf die Zusammensetzung der Beschäftigten und Arbeitslosen möglich.

Auf einzelwirtschaftlicher Ebene liegen einige einschlägige Studien zum deutschen Kündigungsschutz vor. Diese Studien zeigen u.a. eine wesentliche und wachsende Rolle betriebsbedingter Kündigungen. Auch steigt der geringe Prozentsatz der gekündigten Arbeitnehmer, die eine Kündigungsschutzklage erheben. Die REGAM-Studie<sup>10</sup> belegt zudem, dass das Arbeitsrecht in den Betrieben meist wenig bekannt ist und eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Vorschriften erst in Konfliktsituationen stattfindet. Ferner führt, dieser Studie folgend, die systematische Beschäftigung mit arbeitsrechtlichen Vorschriften zu einer höheren Akzeptanz derselben. Die negative Bewertung des Arbeitsrechts hat dagegen keinen Einfluss auf das Einstellungsverhalten der Betriebe, stattdessen ist die wirtschaftliche Lage wesentlich. An dieser Stelle knüpfen die folgenden

- 3 Hierzu: Jahn, Kündigungsschutz auf dem Prüfungsstand. Arbeitspapier 138/2004. [http://www.kas.de/db\\_files/dokumente/arbeitspapiere/7\\_dokument\\_dok\\_pdf\\_5115\\_1.pdf](http://www.kas.de/db_files/dokumente/arbeitspapiere/7_dokument_dok_pdf_5115_1.pdf) (abgerufen am 30.11.2012); vgl. Jahn/Walwei, Kündigungsschutz: Reform in Trippelschritten oder besser mit großem Sprung?, IAB Kurzbericht 21/2003; Rütters, Mehr Beschäftigung durch Entrümpelung des Arbeitsrechts?, NJW 2003, 546-552; Rütters, Der geltende Kündigungsschutz – Beschäftigungsbremse oder Scheinproblem?, NJW 2006, 1640-1642, anderer Ansicht: Pfarr/Bothfeld/Bradtke/Kimmich/Schneider/Ullmann, REGAM-Studie, Atypische Beschäftigung in den Betrieben – eingesetzt zur Umgehung des Kündigungsschutzes?, Betriebs-Berater 2004, 602-608; Pfarr/Bothfeld/Kaiser/Kimmich/Peucker/Ullmann, Kündigungen, Abfindungen, Kündigungsschutzklagen – Wie sieht die Praxis aus?, [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) (abgerufen 30.11.2012); Pfarr/Ullmann/Bradtke/Schneider/Kimmich/Bothfeld, Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, 2005; Ullmann/Bothfeld, The German Employment Protection Act – How does it work in company practice?, WSI- Diskussionspapier 161, 2008.
- 4 Vgl. Löwisch, BB-Forum, Maßnahmen zur Vereinfachung und Beschleunigung im Arbeitsrecht. Betriebs-Berater 2005, 2580-2583; Löwisch, Vereinfachung und Beschleunigung im Arbeitsrecht – 15 Vorschläge, Betriebs-Berater, 2005, 1; Bauer NZA 2005, 1046 ff. Anderer Ansicht: Huber, Beschäftigungsfördernder Wunschkatalog, NZA 2005, 1340-1342.
- 5 Vgl. Zachert, Arbeitsrecht und die empirische Debatte – insbesondere um den Kündigungsschutz, Schramm/Zachert (Hrsg.), Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität, 2008, 34.
- 6 Vgl. OECD Employment Outlook, 2005, 1999; zu den Schwierigkeiten der Methode vgl. Jahn, Zur ökonomischen Theorie des Kündigungsschutzes - Volatilität der Arbeitsnachfrage und duale Arbeitsmärkte, Berlin 2002, 89 ff.
- 7 Vgl. Jahn/Walwei (Fn. 3), 3.
- 8 Vgl. Jahn/Walwei (Fn. 3).
- 9 Sadowski, Arbeitsrecht zwischen Markt und gesellschaftspolitischen Herausforderungen: Differenzierung nach Unternehmensgröße? Verhandlungen des 65. Deutschen Juristentages in Bonn 2004, 93-105; Kessing, Überraschende Wirkung, WZB-Mitteilungen 104 (2004), 36 ff.
- 10 Pfarr/Bothfeld/Bradtke/Kimmich/Schneider/Ullmann (Fn. 3), 602-608.

Ausführungen auf Basis des AribA-Projektes zur Rezeption des Kündigungsschutzes durch die Personalverantwortlichen an.

### 1. Die prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes

#### a) Zur „großen“ prohibitiven Wirkung

Der Kündigungsschutz spielt nach unseren Analysen keine ausschlaggebende Rolle bei der Entscheidung für Neueinstellungen („große“ prohibitive Wirkung). Ausschlaggebend sind vielmehr die Auftragslage und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, was im Rahmen der Befragung von zwei Drittel der Personalverantwortlichen angegeben wurde, während in weniger als zehn Prozent der Fälle das Arbeitsrecht genannt wurde. Allerdings sehen einige Personalverantwortliche ihre Handlungsspielräume eingeschränkt. Bemerkenswert ist – insbesondere vor dem Hintergrund des medialen Diskurses – der erstaunlich geringe Stellenwert, der dem Arbeitsrecht im Kontext von Einstellungen zugeschrieben wird.

Insgesamt wird von einem Sechstel der Personalverantwortlichen angegeben, aufgrund des Kündigungsschutzes auf Neueinstellungen innerhalb der letzten drei Jahre verzichtet zu haben. Allerdings ist diese Zahl an und für sich mangels eines Vergleichsmaßstabs nur bedingt interpretierbar. In den Medien wird in der Tendenz ein Bild gezeichnet, welches sicherlich weitaus höhere Raten nahe legt.

#### b) Zur „kleinen“ prohibitiven Wirkung

Neben einem Unterlassen oder Verzögern ist auch das Umgehen von Neueinstellungen eine mögliche Variante: So können Aufträge nicht angenommen, verzögert bearbeitet oder an weitere Auftragnehmer vergeben werden oder es wird von den Beschäftigten Mehrarbeit geleistet. Das Produktionsvolumen mag auch auf Kosten der Qualität erhöht werden, evtl. lassen sich Produktivitätsreserven erschließen. Auch lässt sich die Personalkapazität durch – evtl. nicht rechtskonform gehandhabte – Mini-Jobs erhöhen. Schließlich können Beschäftigte befristet eingestellt oder Leiharbeitskräfte beschäftigt werden, was als „kleine prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes“ im AribA-Projekt empirisch untersucht wurde.

Seit etlichen Jahren wächst die Zahl der Befristungen kontinuierlich; insbesondere bei den Neueinstellungen ist mittlerweile eine große Minderheit zunächst befristet beschäftigt.<sup>11</sup> Unseren Experteninterviews zufolge reagieren die Personalverantwortlichen flexibel mit Befristungen auf die Auftragslage und beabsichtigen bei anhaltender positiver Tendenz die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Manche weisen darauf hin, dass durch einen befristeten Arbeitsvertrag das Einsetzen des Kündigungsschutzes im Sinne einer verlängerten Probezeit verschoben werden könne. Andere Interviewpartner haben als Grund für den Abschluss befristeter Verträge unerwarteten bzw. vorübergehenden Arbeitsanfall, projektbezogene Arbeit, Vertretung im Krankheitsfall oder bei Elternzeit sowie Befristung der Auszubildenden genannt. Schließlich nutzen einige das Instrument der Befristung nicht. Sie betonen die Bedeutung der festen Bindung an den Arbeitnehmer sowie das Vertrauen, welches am Anfang einer Arbeitsbeziehung eine Rolle spielt. Andere Interviewpartner deuten darauf hin, dass sie keine Befristung einsetzen, weil die Qualifikationen, die sie brauchen (z.B.

11 Vgl. Körner/Puch/Wingerter, Qualität der Arbeit 2012, Destatis 2012, 41-43.

IT-Branche) zu hoch bzw. zu spezifisch auf dem Arbeitsmarkt sind.<sup>12</sup> Die Befristung ist offenbar überwiegend keine direkte Reaktion auf die Zwänge des Kündigungsschutzes, sondern ein Instrument zur flexiblen Gestaltung des Personalbestandes, das zudem den Vorteil bietet, kündigungsschutzrechtliche Probleme für eine gewisse Zeit zu vermeiden.

Trotz der starken Dynamik der Leiharbeit in den letzten Jahren sind – absolut gesehen – nur einige Arbeitnehmer als Leiharbeitskräfte beschäftigt.<sup>13</sup> Als typische Gründe für die punktuelle Nutzung werden ein unerwarteter Arbeitsanfall, krankheitsbedingte Ausfälle und das Erfordernis hoher Flexibilität genannt. Oft wird nur ausnahmsweise und vorwiegend im niedrig qualifizierten Sektor Leiharbeit praktiziert. Aufgrund schlechter Erfahrungen wendeten sich auch manche Personalverantwortliche von diesem Flexibilisierungsinstrument ab. Letztlich ist es ein bunter Strauß von sich möglicherweise ergänzenden Gründen für den Einsatz von Leiharbeit: Weit überwiegend wird Leiharbeit als Reaktion auf Auftragsspitzen genannt (82 %). Aber auch die Flexibilisierung zum Schutz der Stammbeschafteten vor Entlassung, die Erprobung vor Festanstellungen und die Senkung der Lohnkosten werden angeführt.

Im Ergebnis kommt der „kleinen“ prohibitiven Wirkung des Kündigungsschutzes eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung zu. So werden Befristungen umfangreich und Leiharbeit weniger häufig praktiziert. Die Motive sind jedoch offensichtlich in beiden Fällen recht vielfältig. Ein Punkt unter vielen ist der Gedanke der Umgehung des Kündigungsschutzes, was im Einzelfall eine wesentliche Rolle spielen mag, jedoch in der Regel als eine eher nachrangige Position angesehen wird.<sup>14</sup>

## 2. Innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes

Der Kündigungsschutz kann jedoch nicht nur bei Einstellungs- und Entlassungsentscheidungen eine Rolle spielen, auch wenn die einschlägige Diskussion sich in der Regel darauf beschränkt. Darüber hinaus ist das Arbeitsverhältnis selbst tangiert.

Die innerbetrieblichen Wirkungen des Kündigungsschutzes sind nicht eindeutig vorhersagbar: Einerseits könnten ein fehlender Kündigungsschutz und die damit fehlende Arbeitsplatzsicherheit die Beschäftigten disziplinieren und so zum erwünschten Arbeitsverhalten beitragen.<sup>15</sup> So würde ein hoher Kündigungsschutz den Beschäftigten im Sinne ihrer eigenen Ziele Leistungszurückhaltung ermöglichen. Geringe oder sinkende Fehlzeiten in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit werden verschiedentlich so gedeutet. Andererseits erlaubt die durch den Kündi-

12 Vgl. Endemann/Schramm, Der deutsche Kündigungsschutz: die Perspektive der Personalverantwortlichen, in: Estermann (Hrsg.), Interdisziplinäre Rechtsforschung zwischen Rechtswirklichkeit, Rechtsanalyse und Rechtsgestaltung, 2009, 231-253.

13 Zwar ist diese Beschäftigungsform in den vergangenen fünf Jahren um rund ein Viertel angestiegen, jedoch fällt ihr Anteil mit 2,3 % der Beschäftigten am Arbeitsmarkt nicht sonderlich hoch aus. Auch im europäischen Vergleich ist dieser Anteil eher gering. Vgl. Körner/Puch/Wingarter (Fn. 11), 44-45. Dass die Leiharbeit nicht stärker angewachsen ist, ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass mit der Werkvertragsarbeit zwischenzeitlich eine bislang unregulierte und nur schwer regulierbare Beschäftigungsform Anwendung gefunden hat, die sich im Vergleich zur mittlerweile gesetzlich nach den Gleichheitsgrundsatz oder tarifvertraglich geregelte Leiharbeit als flexibler erweist. Vgl. Bonnes/Nienhüser, Regulierung von Leiharbeit und Werkverträgen. Ergebnisse einer Betriebsrats-Befragung in Stahlunternehmen. Essen 2008; Destatis: Licht und Schatten am Arbeitsmarkt, Wiesbaden 2012 sowie Seifert, Der gesplante Arbeitsmarkt, WSI Nachrichten 12/2012. Für diese Vermutung spricht der enorme Anstieg sogenannter Solo-Selbständiger. Vgl. Brenke, Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen, DIW Wochenbericht Nr. 7 2013, 3-16.

14 Vgl. Schramm/Endemann, Der deutsche Kündigungsschutz, Wirtschaftsdienst 2010, 735-741.

15 Vgl. Shapiro/Stiglitz, Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, American Economic Review, 1984, 433-444.

gungsschutz geförderte Arbeitsplatzsicherheit seitens der Beschäftigten ein langfristiges Engagement und den Aufbau betriebsspezifischer Qualifikationen. Neben theoretischen Erwägungen, die von organisationspsychologischen bis zu effizienzlohntheoretischen Ansätzen<sup>16</sup> reichen, wird letztere Position auch von der empirischen Evidenz gestützt. Die hohe Arbeitsplatzstabilität darf als Kennzeichen der im Allgemeinen produktiven deutschen Volkswirtschaft gelten.

Disziplinierung erfolgt als „Herbeiführen und Erhalten einer methodischen Lebensführung“<sup>17</sup> durch negative wie positive Sanktionen. In den nächsten beiden Schritten wird der mögliche Einfluss des Kündigungsschutzes auf die beiden ersten Arten der Disziplinierung näher vorgestellt.

#### a) *Disziplinierung durch Abmahnung?*

In den Experteninterviews finden sich Hinweise auf die innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes. Insgesamt gibt es wenige Indizien dafür, dass die Abmahnung in der betrieblichen Praxis als Disziplinierungsinstrument genutzt wird. Zwar wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass durch sie ein gewolltes Verhalten der Arbeitnehmer erreicht wird, jedoch wird genauso häufig betont, dass eher nach einer friedlichen Lösung durch Gespräche gesucht wird. Die Abmahnung als ein Element repressiver Personalführung wird in der Selbstauskunft der Personalverantwortlichen nur selten erwähnt, somit spielt sie wohl eine eher untergeordnete bzw. latente Rolle für das innerbetriebliche Machtgefüge.<sup>18</sup>

#### b) *Befristung und Leiharbeit – Instrumente der Disziplinierung?*

Der Einsatz von atypischen Beschäftigungsformen hat unterschiedliche personalwirtschaftliche und betriebliche Gründe. Normalerweise sind Leiharbeiter und befristet Beschäftigte für Tätigkeiten zuständig, die nicht zum Kerngeschäft gehören und keine betriebsspezifischen Qualifikationen erfordern.<sup>19</sup> Zudem können die Senkung der Arbeitskosten, die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Arbeitseinsatzes oder die Erweiterung der Instrumente der betrieblichen Personalpolitik (z.B. verlängerte Probezeiten) angestrebt werden.<sup>20</sup>

Werden die Ausweichstrategien Leiharbeit und Befristung gezielt eingesetzt, um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern? Das „normale“ Arbeitsverhältnis und der mit ihm einhergehende Kündigungsschutz wäre dann die erste in Aussicht gestellte „Beförderung“ der betroffenen Beschäftigten. Vor allem in Großbetrieben wird auf diesen disziplinierenden Faktor des Kündigungsschutzes hingewiesen. Die hohe Anonymität gegenüber der Belegschaft erlaubt in diesem Kontext diese Vorgehensweise. Befristet Beschäftigte sind in der Hoffnung auf Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis bereit, mehr zu leisten bzw. legitime Ansprüche zurückzustellen. Der damit verbundene Druck auf die Arbeitnehmer wird von der Leitungsebene wahrgenommen und ausgenutzt. Weniger verbreitet ist der disziplinierende Aspekt des Kündigungsschutzes bei Einsatz von Leiharbeit: Zwar sind „Klebeeffekte“ feststellbar, wenn etwa Leiharbeiter nicht mit der Absicht eingestellt werden, sie vor einer Übernahme zu testen. Jedoch erfolgt das Angebot, in ein Normalarbeitsverhältnis zu wechseln, nur bei überdurchschnitt-

16 Vgl. Wagner/Jahn, Neue Arbeitsmarkttheorien, 2004, 2. Aufl.

17 Treiber/Steinert, Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen, 2. Aufl. 2005, 13.

18 Endemann/Schramm (Fn. 11).

19 Vgl. Atkinson, Manpower Strategies for Flexible Organisations, Personal Management, 1984, 28-31.

20 Vgl. Nienhüser/Baumhus, Fremd im Betrieb: Der Einsatz von Fremdpersonal als Arbeitskräftestategie, in: Martin/Nienhüser (Hrsg.), Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, 2002, 61-120.

licher Leistung oder wenn sich der ursprünglich vorübergehende Bedarf als dauerhaft herausstellt.<sup>21</sup>

### 3. Zur präventiven Wirkung des Kündigungsschutzes

Schließlich ist mit dem Kündigungsschutzgesetz die Hoffnung verbunden, dass Beschäftigung erhalten werden kann, da aufgrund der geltenden Rahmenbedingungen die Personalarbeit langfristiger als in der Vergangenheit orientiert ist und so für Verstetigung von Beschäftigungsverhältnissen sorgt. Die bekundete Wirkung ist recht gering. Die Hälfte der Befragten hat schon einmal auf eine geplante Kündigung verzichtet. Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang allerdings, dass der Kündigungsschutz nicht explizit als Grund genannt wird. Es sind eher betriebliche und soziale Gründe, die dabei eine Rolle spielen. Dies weist auf überwiegend kooperative Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, die dem Erhalt des Betriebsfriedens dienen.

## II. Zur Genese von Einstellungen gegenüber dem Arbeitsrecht

Der nahe liegende Zusammenhang zwischen Arbeitsrecht und der betrieblichen Personalpolitik ist an eine Reihe von expliziten oder impliziten Annahmen über die Funktionsweise betrieblicher Personalpolitik und ihrer Akteure geknüpft. Neben Recht und Rechtsänderungen stellen z.B. technologische Entwicklungen, makroökonomische und politische Entwicklungen, sozialstrukturelle und kulturelle Entwicklungen relevante Umweltvariablen dar. In dieser sich kontinuierlich verändernden Umwelt reagieren betriebliche Akteure mit ihrer beschränkten Rationalität in ihren mikropolitischen Arenen auf derartige Einflüsse, sofern von ihnen ein entsprechender Handlungsbedarf wahrgenommen wird. Nachfolgend werden betriebliche Entscheidungen getroffen und umgesetzt, zu denen auch personalpolitische Entscheidungen wie Beschäftigungsentscheidungen zählen. Diese innerbetriebliche Entscheidungsfindung ist in gewachsene Strukturen eingebunden. Im Ergebnis entstehen betriebliche Verhaltensmuster. In diesen Grenzen verfügt die Personalpolitik zwar über erhebliche Handlungsspielräume in strategischer wie taktischer Hinsicht, jedoch sind aufgrund der Mitbestimmung und der zentralen ökonomischen Bedeutung der Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten die Belange und Interessen der Beschäftigten auch für den wirtschaftlichen Erfolg zu berücksichtigen.

Das Handeln der Personalverantwortlichen lässt sich auf bewusst getroffene Entscheidungen oder Routinen zurückführen, die wiederum auf einer Vielzahl von affektiven und kognitiven Prozessen beruhen. Speziell bei den Einstellungen gegenüber dem Arbeitsrecht ließen sich im AribA-Projekt aufschlussreiche sozialpsychologische Phänomene identifizieren. Hierbei handelt es sich um Effekte, die im Rahmen der Theorie der kognitiven Dissonanz (Sub-Classing) und der Motivationstheorie (Reaktanz) beschreibbar sind.

### 1. Einstellungsbildung und Dissonanzreduktion

Die Welt liefert uns eine nicht zu verarbeitende Masse an Sinneseindrücken und Informationen. Aufgrund der beschränkten Verarbeitungskapazität gilt es, unsere Aufmerksamkeit zu fokussieren, wichtige von weniger wichtigen Informationen zu unterscheiden und diese schnell und ohne großen Aufwand kognitiv

21 Endemann/Schramm (Fn. 12).

zu verarbeiten, um handlungsfähig zu bleiben. Auch aus motivationaler Sicht gibt es gute Gründe, eingehende Informationen nicht objektiv und gleichgewichtet zu behandeln und extensiv zu prüfen, sondern entsprechend vorherrschender Einstellungen und Schemata in bestehende Denkmuster einzuordnen. Dies lässt sich anhand des Konzepts der kognitiven Dissonanz und anderer Ansätze der Kognitionsforschung illustrieren.<sup>22</sup>

Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz<sup>23</sup> sind Menschen bestrebt, ein Gleichgewicht in ihrem kognitiven System herzustellen und zu erhalten. Dieses System soll dabei konsistent und zeitlich stabil sein. Kognitionen stehen im wechselseitigen Einfluss mit Emotionen und mit dem Verhalten eines Individuums. Dementsprechend fügen sich mit bestehenden Schemata konsonante Informationen problemlos in das kognitive System ein, während widersprüchliche, dissonante Informationen das Gleichgewicht stören.

Das Individuum ist motiviert, wahrgenommene Dissonanzen zu beseitigen, wofür es verschiedene Strategien gibt. Dies kann durch Aufnehmen neuer Kognitionen (Addition), durch das Ersetzen dissonanter Kognitionen (Substitution) oder durch das Verdrängen störender Kognitionen (Subtraktion) geschehen. Bestehende Überzeugungen und Einstellungen leiten bereits die Informationsaufnahme und Bewertung. So werden dissonante Informationen als Bedrohung für bestehende Schemata im Allgemeinen<sup>24</sup> weniger beachtet oder in ihrer Bedeutung abgewertet.

Nach Festinger<sup>25</sup> haben Kognitionen einen größeren Änderungswiderstand, wenn sie in einem Geflecht mit vielen anderen konsonanten Kognitionen verwoben sind und wenige Verbindungen zu dissonanten Kognitionen haben. Daneben hat auch die Umwelt erheblichen Einfluss auf unsere Denkmuster. Kognitionen, die mit vielen anderen nahe stehenden oder mit Autorität versehenen Personen geteilt werden, wie allgemeine Normen und Werte, sind änderungsresistent. Ein dritter Einflussfaktor sind die Konsequenzen von kognitiven Veränderungen. Die Aufhebung einer Dissonanz kann weitere und größere Dissonanzen hervorrufen, was die Änderungswahrscheinlichkeit reduziert.<sup>26</sup>

Bezogen auf die interviewten Personalverantwortlichen lassen sich zentrale Dissonanzen vermuten. Gerade den Personalverantwortlichen kommt im Betrieb eine konfliktreiche Rolle zu, da sie oftmals nicht im eigentlichen Vorgesetztenverhältnis zu den Arbeitnehmern stehen, sondern die Aufgabe haben, sich um die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu kümmern. Gleichzeitig vertreten sie den Arbeitgeber und somit betriebliche Belange gegenüber den Angestellten. Spätestens, wenn es zu betrieblich notwendigen Kündigungen und den absehbaren sozialen Folgen kommt, aber auch bei Teilzeitwünschen, die organisatorische Probleme mit sich bringen, oder ähnlichen Konflikten sind Dissonanzen bei Personalverantwortlichen zu erwarten, die mittels oben beschriebener Strategien abgebaut werden können. Dissonanzreduktion liefert Rechtfertigungen und Entschuldigungen für das eigene Handeln. Das kognitive System wird hier also dem Verhalten angepasst. Dies gilt umso mehr, je stärker die Folgen oder je geringer die Möglichkeiten auf Wiedergutmachung oder Umkehrbarkeit sind.

22 Vgl. Kunda, Social Cognition – Making Sense of People, 2000, 2. Aufl.; Frey/Irle, Theorien der Sozialpsychologie, Bd. I Kognitive Theorien, 1993, 2. Aufl.

23 Festinger, A theory of cognitive dissonance, 1962.

24 Bei stark elaborierten Schemata können auch dissonante Informationen aufgenommen werden, da diese keine Bedrohung, sondern eine Herausforderung darstellen, das bestehende System anzupassen und zu verbessern.

25 Festinger (Fn. 23).

26 Vgl. Frey/Greif, Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 1997, 4 Aufl.

Zudem sind arbeitsrechtliche Themen stark politisch geprägt. Politische Überzeugungen wiederum sind kognitive Schemata, welche die Einstellung bei unterschiedlichen gesellschaftlichen Fragestellungen prägen. So ist etwa zu beobachten, dass die Argumentationen der favorisierten politischen Partei vom Individuum übernommen werden und eine hohe Übereinstimmung mit den Positionen der Partei entsteht. Dementsprechend werden Argumente, die die eigene Position bestätigen, tendenziell überbewertet, während die Bedeutung dissonanter Informationen eher unterschätzt wird (*Inertia-effect*).<sup>27</sup> Bei einem Außenauftritt, wie einem Interview, kommt zum Bestreben nach konsonanten Kognitionen auch die Motivation, sozial erwünscht, professionell und rational aufzutreten. Der Personalverantwortliche dürfte also umso mehr bemüht sein, konsistent und schlüssig zu argumentieren.

## 2. Stereotypenbildung und Sub-Classing

Auf Basis der kognitiven Dissonanz lässt sich das Phänomen des *Sub-Classing*<sup>28</sup> bei der Verarbeitung allgemeiner Kognitionen illustrieren. Wie bereits beschrieben, sortiert der Mensch seine Umweltwahrnehmung in Strukturen, die Informationen über bestimmte Objekte oder Konzepte in allgemeiner oder generalisierter Form enthalten. Das Sub-Classing bezeichnet eine kognitive Strategie, die erklärt, wie sich dominante Schemata, wie auch Stereotype konsistent über verschiedene Situationen und über die Zeit konstant manifestieren. Dabei werden dissonante Informationen in dem Sinne abgewertet, dass sie nur in Bezug ihres direkten Kontextes als relevant angesehen werden, ihnen aber keine globale oder zeitlich stabile Bedeutung beigemessen wird. Entsprechend dem Motto „Ausnahmen bestätigen die Regel“ gliedern sich so dissonante Informationen in bestehende Schemata, weil besondere Umstände zur Erklärung herangezogen werden können. Diese Strategie ist in der Stereotypenforschung bei personen- und gruppenbezogenen Kognitionen unter dem Begriff *Sub-Typing* vielfach untersucht.<sup>29</sup>

Nach Kunda<sup>30</sup> entscheiden die folgenden vier Beziehungen, ob Schemata angepasst werden oder ein Sub-Classing auftritt:

- Je mehr Einzelinformationen über atypische Beobachtungen vorliegen, desto eher findet ein Sub-Classing statt, da sich die Abweichungen aus der spezifischen Situation heraus erklären lassen.
- Je komplexer die wahrgenommene Wirklichkeit ist, desto eher findet ein Sub-Classing statt.
- Je mehr atypische Erfahrungen gemacht werden, desto eher wird das entsprechende Schema angepasst.
- Je stärker der Einzelfall von den Erwartungen abweicht, desto unwahrscheinlicher ist eine Anpassung des Schemas.

Diese Strategie spielt bei der kognitiven Verarbeitung widersprüchlicher, also dissonanter Informationen im Kontext der Personalarbeit und des Arbeitsrechts eine interessante Rolle. Wie oben beschrieben sind Überzeugungen zur Wirkung von Arbeitsrecht auf der einen Seite politisch aufgeladen. In der Interviewsituation treten solche Diskrepanzen durch Befragung nach allgemeinen Überzeugungen und nach konkreten Erfahrungen oftmals offen zutage und stellen die

27 Vgl. Edwards, Conservatism in human information processing, in: Kleinmuntz (Hrsg.) *Formal Representation of Human Judgment*, 1968, 17-52.

28 Vgl. Kunda (Fn. 22).

29 Vgl. Kunda (Fn. 22).

30 Vgl. Kunda (Fn. 22).

Gültigkeit der politischen Äußerungen in Frage. In diesem Fall liegt es nahe, die persönlichen Erfahrungen in ihrer Bedeutung abzuschwächen. Die Dissonanz wird dadurch aufgehoben, dass die spezifischen Umstände im eigenen Betrieb als atypisch angesehen werden und als Sonderfall in bestehende Ansichten zu wirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Prozessen integriert werden. Im Ariba-Projekt zeigte sich dies in etlichen Fällen, in denen der herrschende Kündigungsschutz grundsätzlich negativ, im eigenen Betrieb jeweils als Einzelfall gesehen jedoch als unproblematisch betrachtet wird. Der Widerspruch wird seitens der Befragten scheinbar aufgelöst, indem an den politischen Überzeugungen festgehalten wird und die betriebliche Situation zur die Regel bestätigenden Ausnahme erklärt wird. Diese Strategie ist nahe liegend, da betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Überzeugungen änderungsresistent, konsistent und zeitlich stabil sind. Zudem ist es aufgrund der Vielfalt an Betriebsformen und der Komplexität des Wirtschaftssystems einfach, die eigene betriebliche Konstellation als atypisch zu betrachten.

### 3. Widerstand gegen Verhaltensbeschränkungen

Die Reaktanztheorie nach Brehm<sup>31</sup> illustriert ein weiteres Phänomen, das bei der Wahrnehmung von arbeitsrechtlichen Regeln durch Personalverantwortliche von Bedeutung sein kann. Nach dieser Theorie reagiert eine Person auf Einschränkungen ihrer wahrgenommenen Freiheit mit Widerstand und versucht, die bedrohte oder bereits reduzierte Freiheit zu verteidigen bzw. wiederzuerlangen. Im Unterschied zur Dissonanztheorie tritt Reaktanz nur bei unfreiwilliger Verhaltensbeschränkung auf. Die *Reaktanz* macht sich umso stärker bemerkbar, je mehr Freiheiten bedroht sind, je wichtiger diese der Person sind und je stärker die wahrgenommenen bzw. antizipierten Autonomieverluste sind. Insbesondere ist zu erwähnen, dass bedrohliche Zukunftsszenarien unabhängig von dem realen Autonomieverlust die *Reaktanz* erhöhen können. Bezogen auf Personalverantwortliche wäre dies der Fall, wenn etwa einzelne Gesetzesänderungen z.B. als Zeichen eines Trends hin zu einer politisch oder juristisch gewollten stärkeren Arbeitnehmerorientierung gesehen werden, wofür der Anspruch auf Teilzeit ein geeignetes Beispiel ist.

*Reaktanz* kann auch entstehen, wenn Personalverantwortliche stellvertretende Autonomieverluste bei Kollegen wahrnehmen, die vor dem Arbeitsgericht durch den Urteilsspruch „in die Schranken verwiesen wurden“ bzw. Teile ihrer praktizierten Autonomie einbüßen mussten, was sich vor allem bei auffälligen Urteilssprüchen, die noch etliche Jahre in den Köpfen der Personalverantwortlichen spuken, gut beobachten lässt. Übertragen auf die eigene Situation führt dies zu *Reaktanz*, die sich auf die konkrete Situation oder auch auf die Rechtsprechung an sich beziehen kann. Der Bezug auf so eine „anekdotische Evidenz“ findet sich in den Interviews oft im Zusammenhang mit emotionalen Äußerungen und Urteilen zum System des Arbeitsrechts.

Das kann bedeuten, dass sich Widerstände nicht gegen Gesetzesinhalte richten, sondern gegen die wahrgenommenen Autonomieeinbußen, die durch die Gesetze verursacht werden. Personalleiter, die von sich aus z.B. jedem Teilzeitantrag positiv gegenüberstehen, können den Rechtsanspruch auf Teilzeit nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) dennoch ablehnen, da ihnen damit die Entscheidungsgewalt über solche Anträge abgenommen wird. Beschränkungen, die seit eh und je den Rahmen für die Personalarbeit bilden, sollten eher keine

31 Brehm, A Theory of Social Reactance, 1966; Brehm, Responses to Loss of Freedom: A Theory of Psychological Reactance, 1972.

*Reaktanz* auslösen, da keine Verschlechterung bzw. kein Verlust an Handlungsfreiheit wahrgenommen wird. Dementsprechend sind Reaktanzphänomene eher bei jüngeren Gesetzesänderungen (wie dem Teilzeitanpruch) oder bei geplanten Vorhaben zu erwarten.<sup>32</sup>

Die *Reaktanz* kann sich auf verschiedene Weisen äußern. Entsprechend der Dissonanztheorie sind kognitive Verarbeitungsstrategien zu erwarten. Der Widerstand kann sich auch im konkreten Verhalten, z.B. durch Missachtung von Gesetzesvorgaben, äußern.

### III. Soziologische, ökonomische und sozioökonomische Perspektiven

Ausgehend von diesen Befunden zu Handlungsmustern im Umgang mit dem Recht geht es uns im Folgenden um die Entwicklung einer über das individuelle Handeln hinausgehenden sozialen Perspektive. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die zeitgenössische mikrosoziologische Strömung der *Sozioökonomie*, die sich insbesondere an Coleman<sup>33</sup> orientierend entwickelt hat und ein entsprechendes Rahmenmodell zur Erklärung sozialen Handelns bietet. Wie die Ökonomik und die ökonomische Analyse des Rechts<sup>34</sup> ist die Sozioökonomie dem Programm des methodologischen Individualismus verpflichtet.<sup>35</sup> Deutlicher als die mikroökonomische Standardtheorie arbeitet sie allerdings heraus, dass soziale Handlungssysteme zwei Ebenen beinhalten, die im sogenannten *Makro-Mikro-Makro-Modell* der Erklärung systematisch verbunden werden.<sup>36</sup> Ziel der Erklärung sind i.d.R. nicht Handlungen Einzelner, sondern intendierte und nicht intendierte kollektive Effekte individuellen Handelns auf der Makro-Ebene des Handlungssystems. Dies können beispielsweise kollektive Meinungsbilder bezüglich des Arbeitsrechts in Abhängigkeit von der Situation der Handelnden oder aber Fairness- oder Gerechtigkeitsnormen sein. Anders als die ökonomische Analyse des Rechts zielt die sozioökonomische Erklärung also nicht (ausschließlich) auf die Effizienz von Gesetzen und richterlichen Entscheidungen. Vielmehr gilt es vor dem Hintergrund der sozialen Einbettung individuellen Handelns die Logik der Aggregation spezifischer Rechtskonstellationen auszuarbeiten.

32 Vgl. Kattenbach, Der Teilzeitanpruch in der betrieblichen Anwendung: Eine Analyse zum Einfluss von Personalverantwortlichen auf die betriebliche Umsetzung des Teilzeitanpruches, 2009.

33 Coleman, Foundations of social theory, 1990.

34 Die Anwendung der ökonomischen Analyse des Rechts – insbesondere Posner (Posner, Economic analysis of law, 1973) – hat bereits eine gewisse Tradition im deutschen Sprachraum, gleichwohl sie keineswegs als ausgebaut gelten kann. Vgl. Sadowski (Sadowski, Programm und Stand der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse, in: Sadowski/Czap/Wächter (Hrsg.), Regulierung und Unternehmenspolitik: Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse, 1996, 1-22; Sadowski, Ökonomische Rechtsanalyse als politische Ökonomie: Das Beispiel des Arbeitsrechts, in: Sadowski/Walwei (Hrsg.), Die ökonomische Analyse des Arbeitsrechts, 2002, 3-20. Kritisch wird die Bewertung der Rechtsfolgen anhand klassischer wohlfahrtsökonomischer Kriterien beurteilt. Vgl. Alewell/Schott, Effizienzkriterien in der Ökonomischen Analyse des Arbeitsrechts - Aussagekraft, Anwendungsprobleme, Weiterentwicklung, Fachbereich BWL der Universität Hamburg Discussion Paper 01/2009, sowie Kirstein/Schmidtchen ##?##2003. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive ist dabei insbesondere der Verweis von Kirstein/Kittner/Schmidtchen (Kündigungsschutzrecht in den USA und in Deutschland: ein Beitrag zur ökonomischen Rechtsvergleichung; in: Ott./Schäfer (Hrsg.), Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts, 2001, 90) auf Maßstäbe der Gerechtigkeit von Interesse, da der Arbeitsmarkt aus verschiedenen Gründen kaum der Idealvorstellung eines vollkommenen Marktes entspricht und daher Betriebswirte und Praktiker der Arbeitsbeziehungen substantielle Ersatzkriterien zur Marktgerechtigkeit von Angebot und Nachfrage bemühen. Vgl. Alewell (Alewell, Lohngerechtigkeit und Lohndifferenzierung, Das Wirtschaftsstudium 1993, 591-598).

35 Vanberg, Die zwei Soziologien, Individualismus und Kollektivismus in der Sozialtheorie, 1975.

36 Esser, Soziologie, Allgemeine Grundlagen, 1993; Matiaske, Social capital in organisations: An exchange theory approach, 2013.

## 1. Individuelles Handeln und kollektive Effekte

Im Makro-Mikro-Makro-Modell berücksichtigen soziale Akteure die Randbedingungen auf der Makroebene eines sozialen Systems, wie etwa die Verteilung von Ressourcen und damit verbundenen Handlungsrechten. In diesem Rahmen wählen sie Handlungsmöglichkeiten, wobei sie ihre Situation zu verbessern suchen. Die Verbindung von Makro- und Mikroebene wird als *Logik der Situation* bezeichnet, wobei im Fall individueller Akteure auf das Thomas-Theorem des symbolischen Interaktionismus Bezug genommen wird.<sup>37</sup> Die *Logik der Selektion*, d.h. die Auswahl nutzenverbessernder Handlungsoptionen auf der Mikroebene des Handlungsmodells, bildet den nomologischen Kern der Erklärung. Entsprechend wird gefordert, dass die verwendete Handlungstheorie einen hohen Allgemeinheitsgrad besitzt. Darüber hinaus sollte die Handlungstheorie mit Blick auf die Logik der Aggregation, d.h. den Mikro-Makro-Übergang zur Erklärung von kollektiven Effekten individuellen Handelns auf der Makro-Ebene des Handlungssystems, einfach gehalten sein. Zur *Logik der Aggregation* wird je nach Problemstellung auf verschiedene Transformationsregeln – von einfachen Quoten oder Raten bis hin zu diffusions-, spiel- oder tauschtheoretischen Modellen – zurückgegriffen.

## 2. Menschenbild und Tiefenerklärungen sozialen Handelns

Häufig bündeln sozio-ökonomische Erklärungen tauschtheoretische Überlegungen zur Modellierung der Logik der Selektion und insbesondere der Logik der Aggregation mit einer einfachen Handlungstheorie der rationalen Wahl. Insofern erklärt sich die gebräuchliche Bezeichnung als *rational choice*-Soziologie. Die Wahl eines wohl informierten, strikt egoistischen und nutzen-maximierenden Akteurs ist allerdings nicht axiomatisch fixiert. Vielmehr wird angenommen, dass der *homo socio-oeconomicus* Eigenschaften seiner Vorfahren in Soziologie und Ökonomie vereint und *resourceful* und *restricted, evaluating* und *expecting* sowie *maximizing* handelt,<sup>38</sup> d.h. wie der *homo oeconomicus* handelt dieser Akteur unter gegebenen Restriktionen maximierend. Dabei beachtet er wie der *homo sociologicus* soziale Bewertungen und Erwartungen. Schließlich erweist sich der Abkömmling als findig und einfallreich, denn er befindet sich anders als seine Vorfahren in unsicherer Lage. Findigkeit meint in diesem Zusammenhang nicht notwendig Opportunismus, sondern kann auch an den Interessen anderer orientierte, altruistische Verhaltensweisen umfassen.<sup>39</sup>

Mit Öffnung der Verhaltensannahmen geraten Ansätze des *rational choice* leicht in Gefahr, bloße Tautologien zu produzieren. Die Protagonisten des Ansatzes plädieren daher nachdrücklich für eine theoriegesteuerte Konkretisierung der Nutzentheorie,<sup>40</sup> wobei gegebenenfalls (sozial-)wissenschaftliches Wissen über das Verhalten in spezifischen Situationen zu Rate gezogen werden soll.<sup>41</sup> Ferner stellt die Sozioökonomie mit der Methode der abnehmenden Abstraktion Kon-

37 Thomas, The definition of the situation, in: Rousseau (Hrsg.), *Self, symbols, and society: Classic readings in social psychology*, 2002, 103-115; Esser, Die Definition der Situation, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 48 (1996), 1-34; Esser, Die Rationalität der Werte: Die Typen des Handelns und das Modell der soziologischen Erklärung, in: Bienfait/Albert/ Wendt/Siegmund (Hrsg.), *Das Weber-Paradigma*, 2003, 154-188.

38 Lindenberg, Homo socio-economicus: The emergence of a general model of man in the social sciences, *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 146 (1990), 727-748.

39 Matiaske (Fn. 36), 99 ff.

40 Lindenberg, The method of decreasing abstraction, in: Coleman/Fararo (Hrsg.), *Rational choice theory. Advocacy and critique*, 1992, 3-20.

41 Matiaske (Fn. 36).

struktionsregeln zur Verfügung, um in Tiefenerklärungen sozialen Handelns gegebenenfalls psychologische Theorien zu nutzen, ohne in ad hoc-Interpretationen zu verfallen.<sup>42</sup> Grundsätzlich betont die Theorie im Anschluss an Max Webers<sup>43</sup> Programm einer verstehenden Soziologie die interpretative Dimension des Handelns in einer subjektiven Situation.<sup>44</sup> Damit erweist sich die Sozioökonomie sowohl gegenüber der Ökonomie als auch hinsichtlich der Psychologie als anschlussfähig.<sup>45</sup> D.h. die zuvor entwickelten Überlegungen zur Psychologik der Einstellungsbildung im Umgang mit dem Arbeitsrecht sind aus Perspektive der Sozioökonomie nicht als Anomalie oder auf Grund methodologischer Überlegungen als unerwünschte Präferenzänderung zu werten,<sup>46</sup> sondern als Tiefenerklärung sozialen Handelns.

Eine theoretische Perspektive auf die betriebliche Praxis des Arbeitsrechts hat zu reflektieren, dass nicht nur individuelle Akteure im eigenen Interesse, sondern vielfach Akteure als gebundene Vertreter kollektiver Organe, sei es des Managements oder der Belegschaftsvertretung, handeln. D.h. es bedarf in einer Erklärung des arbeitsrechtlichen Handelns spezifischer *Brückennahmen*, aus welchen Gründen bestimmte Verhaltensannahmen bezüglich kollektiver Akteure getroffen werden.<sup>47</sup> Vereinfachend wird häufig angenommen, dass sich kollektive wie individuelle Akteure (beschränkt) rational verhalten. Allerdings ist insbesondere das (wert-)rationale Handeln von kollektiven Akteuren auf andere Weise als im Fall von Individuen eingeschränkt. Während rechtliche Regeln von korporativen Akteuren Anwendbarkeit erwarten, gilt dies im Fall sozialer Normen nicht in gleicher Weise.<sup>48</sup> Korporative Akteure sind nicht sozialisierbar und können soziale Normen nicht internalisieren. D.h. wie im Fall rechtlicher Normen können korporative Akteure auch soziale Normen nur mittels formaler Organisation – Entscheidung, Gremien, Satzung, Verhaltensrichtlinien etc. – bearbeiten.

Dennoch, in organisationalen Rollen handeln – aus unserer Perspektive – *Individuen*, denen Zweck-, aber sogar Routineprogramme Entscheidungsspielräume überlassen (müssen).<sup>49</sup> Auf diese Weise entsteht in der Beobachterperspektive die Kovarianz zwischen Rechtsnorm und Sozialsystem<sup>50</sup> und eine gewisse Vagheit im „bivalenten Denken“.<sup>51</sup> Das Recht findet Anknüpfungspunkte im Handeln der Korporation und der individuellen Akteure und sei es nur hinsichtlich der Intention des Gesetzgebers, die insbesondere in der Betriebsverfassung aber auch in anderen Teilen des kollektiven Arbeitsrechtes deutlich wird, Konflikte im

- 42 Lindenberg, Die Relevanz theoriereicher Brückennahmen, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 48 (1996), 126-140; Wippler/Lindenberg, *Collective phenomena and rational choice*, in: Alexander/Giesen/Münch/Smelser (Hrsg.), *The micro-macro link*, 1987, 135-152.
- 43 Weber, Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie, in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 1988, 427-474.
- 44 Popper, Models, instruments and truth: The status of the rationality principle in the social sciences, in: Notturmo (Hrsg.), *The myth of the framework: In defence of science and rationality*, 1994, 154-184; Gorton, Karl Popper and the social sciences, 2006.
- 45 Allwell, Zum Verhältnis von Arbeitsökonomie und Verhaltenswissenschaften, *Die Betriebswirtschaft* 1996, 667-683; Matiaske, Pourquoi pas? Rational choice as a basic theory of HRM. *management revue* 2004, 249-263.
- 46 Stigler/Becker, *De gustibus non est disputandum*, *American Economic Review* 67 (1977), 76-90.
- 47 Nienhüser, Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre, Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber (Hrsg.), *Grundlagen der Personalwirtschaft*, 1996, 41-78.
- 48 Grönweg/Matiaske, *Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility*, 2012.
- 49 Luhmann, Zweckbegriff und Systemrationalität, Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 1968.
- 50 Teubner/Zumbansen, Rechtsentfremdungen: Zum gesellschaftlichen Mehrwert des zwölften Kamels, in: Teubner (Hrsg.), *Die Rückgabe des zwölften Kamels: Niklas Luhmann in der Diskussion über Gerechtigkeit*, 2000, 189-215.
- 51 Kron/Winter, Zum bivalenten Denken bei Max Weber, Niklas Luhmann und Hartmut Esser, in: Greshoff/Schimank (Hrsg.), *Integrative Sozialtheorie? Esser – Luhmann – Weber*, 2006, 489-514.

System der Arbeitsbeziehungen zu kanalisieren.<sup>52</sup> Diese Intention leistet der Entfremdung des Rechts Widerstand und öffnet das Recht für das Selbstverständnis der involvierten Parteien sowie soziale Normen, moralische Werte und Gemeinschaftsvorstellungen.<sup>53</sup> Im Vordergrund stehen dabei die Vorstellungen der Gerechtigkeit, die zwischen den Prinzipien von Gleichheit, Leistung und Autonomie oszillieren.<sup>54</sup> Wie sich soziale Normbildung, gewissermaßen die Entstehung der Norm von „unten“, vollzieht, wie sich diese Normen vermitteln und stabilisieren wären eben Fragen aus sozio-ökonomischer Perspektive wie die Erklärung devianten Verhaltens bzw. die Abweichung sozialer von juristischen Normen.

#### IV. Fazit

Das ursprüngliche Ziel des Kündigungsschutzes, langfristig das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Bedürfnissen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu verringern und so soziale Konflikte zu vermeiden, spielt auch heute eine bedeutsame Rolle. In diesem Beitrag wurde die Rolle des Kündigungsschutzes aus der Perspektive der Personalverantwortlichen untersucht, wobei wir mit der Perspektive der Personalverantwortlichen, mit der Nutzung sozialpsychologischer Konzepte zur Beschreibung und Erklärung relevanter Phänomene sowie mit der Skizze eines theoretischen Rahmen zur sozialwissenschaftlichen Analyse des Arbeitsrechts drei Akzente setzen.

Bzgl. der Perspektive der Personalverantwortlichen zeigen sich vielfältige, jedoch oftmals eher schwache Wirkungen: Die prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes ist nach Auskunft der Befragten recht gering. Neueinstellungen unterbleiben aufgrund des Kündigungsschutzes nur selten, weil letztlich wirtschaftliche Bedingungen ausschlaggebend sind. Das oftmals vermutete Ausweichverhalten findet sich in Ansätzen wieder, Leiharbeit und befristete Beschäftigungsverhältnisse werden jedoch vorrangig aufgrund anderer Kalküle praktiziert. Die innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes ist in der Selbstbeschreibung der Personalverantwortlichen nicht stark ausgeprägt: So spielt das Arbeitsrecht im betrieblichen Alltag eine nachrangige Rolle. Darüber hinaus wird auch aus personalwirtschaftlicher Sicht einer stabilen Beschäftigung eine große Bedeutung beigemessen.

Zum Verständnis der Personalverantwortlichen erweist sich die Nutzung sozialpsychologischer Konzepte als hilfreich. Als nützlich erweist sich insbesondere der Rückgriff auf die Theorie der kognitiven Dissonanz, die die Phänomene des „Sub-Classing“ und die „anekdotische Evidenz“ erklären kann.<sup>55</sup>

Schließlich steht mit der skizzierten handlungsorientierten Sozialökonomie ein weit entwickelter Ansatz zur Verfügung, der hinsichtlich der Psychologie des Handelns individueller Akteure wie auch der Bewertung kollektiver Handlungsfolgen zur Analyse der Wirkung von Arbeitsrecht geeignet ist.

Abschließend konstatieren wir – bei Verzicht auf ein rechtspolitisches Fazit – einen Entwicklungsbedarf bzgl. der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Arbeitsrechts. So wären zum einen weitere empirische Studien zur

52 Zur Geschichte der Mitbestimmung vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere Müller-Jentsch, #? #Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie?#, 2008. Vgl. auch die Kommentierung des Betriebsverfassungsgesetzes, beispielsweise Däubler/Kittner/Klebe/Wedde/Bachner, 2012.

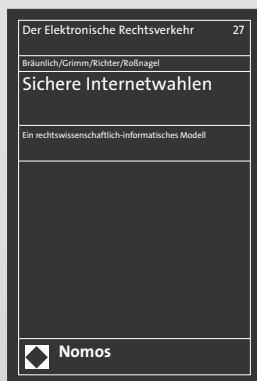
53 Demgegenüber vgl. Teubner/Zumbansen (Fn. 50).

54 Dubet, Ungerechtigkeiten: Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz, 2008.

55 Vgl. Kunda (Fn. 22.).

Verbreitung, Nutzung und Bewertung arbeitsrechtlicher Instrumente wünschenswert, so dass ein umfassenderer Überblick über einschlägige Rechtstat-sachen vorliegt, zumal Recht stets Änderungen unterliegt. Eine „Dauerbeobach-tung“ ausgewählter Themenbereiche würde zusätzliche Befunde und deren Ein-ordnung ermöglichen. Zum anderen bedarf diese empirische Forschung ihrer noch ausbaufähigen theoretischen Grundlage, mit der empirische Befunde zum Arbeitsrecht auch angemessen beschrieben und erklärt werden können.

# Internetwahlen sicher und rechtmäßig



## Sichere Internetwahlen

Ein rechtswissenschaftlich-  
informatisches Modell

Von Dr. Katharina Bräunlich,  
Prof. Dr. Rüdiger Grimm,  
Dr. Philipp Richter und Prof.  
Dr. Alexander Roßnagel

2013, 215 S., brosch., 56,- €  
ISBN 978-3-8487-0224-4

(Der Elektronische Rechtsverkehr, Bd. 27)

Wahlen im Internet sind nur dann rechtmäßig, wenn sie sicher sind. In interdisziplinärer Arbeit von Rechtswissenschaftlern und Informatikern wurde daher ein Referenzmodell zur Gestaltung und Evaluierung von Internetwahlen entwickelt. Dabei wurden neben Bundestagswahlen auch weitere Wahlen mit unterschiedlichen Anforderungen untersucht.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de/20582](http://www.nomos-shop.de/20582)



**Nomos**