

# Die Rolle betrieblicher Interessenvertretung bei der Implementierung von Personalvermittlungsabteilungen

**Claudia Niewerth, Kathrin Filipiak**  
**Helex Institut, Bochum**

Fachtagung:  
Die Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten

3.–4. Dezember 2013, Düsseldorf

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

**Hans Böckler**  
**Stiftung** 

# Agenda

1. Mitbestimmungsrechtlicher Hintergrund: Das Phänomen der Implementierung einer PVA aus Sicht der Betriebsverfassung
2. Verschiedene typologische Ansätze zu Betriebs- und Personalräten
3. Grundlagen der empirischen Untersuchung
4. Empirische Befunde: Integrationsgrad, Durchsetzung von Zielvorstellungen, Bewertung der PVA aus Sicht der Betriebsräte
5. Implikationen für die Praxis
6. Zusammenfassung

Mitbestimmungs-  
rechtlicher  
Hintergrund

Mitbestimmung bezieht sich auf formalisierte und institutionalisierte Form der Mitgliederbeteiligung durch Repräsentation bei Entscheidungsprozessen.

**Die primäre Funktion des Betriebs-/Personalrates:  
„Sicherung und Ausweitung sozialer, ökonomischer und unternehmenspolitischer Standards für ihre Interessengruppe“ (Weber, 1999).**

Mitbestimmungs-  
rechtlicher  
Hintergrund

Die Implementierung einer PVA ist kein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand – die Gestaltung der internen Personalvermittlung obliegt dem Personalmanagement, da diese für die internen Mitarbeiterbewegungen zuständig ist (Geiger, 2012).

Implementation einer PVA  
= **keine Mitbestimmung nach BetrVG**

Der Akt der Personalveränderung ist allerdings mitbestimmungspflichtig und bedarf der Zustimmung der PR/BR.

Das Ergebnis der Personalvermittlung ist u.a. die Versetzung eines Beschäftigten:

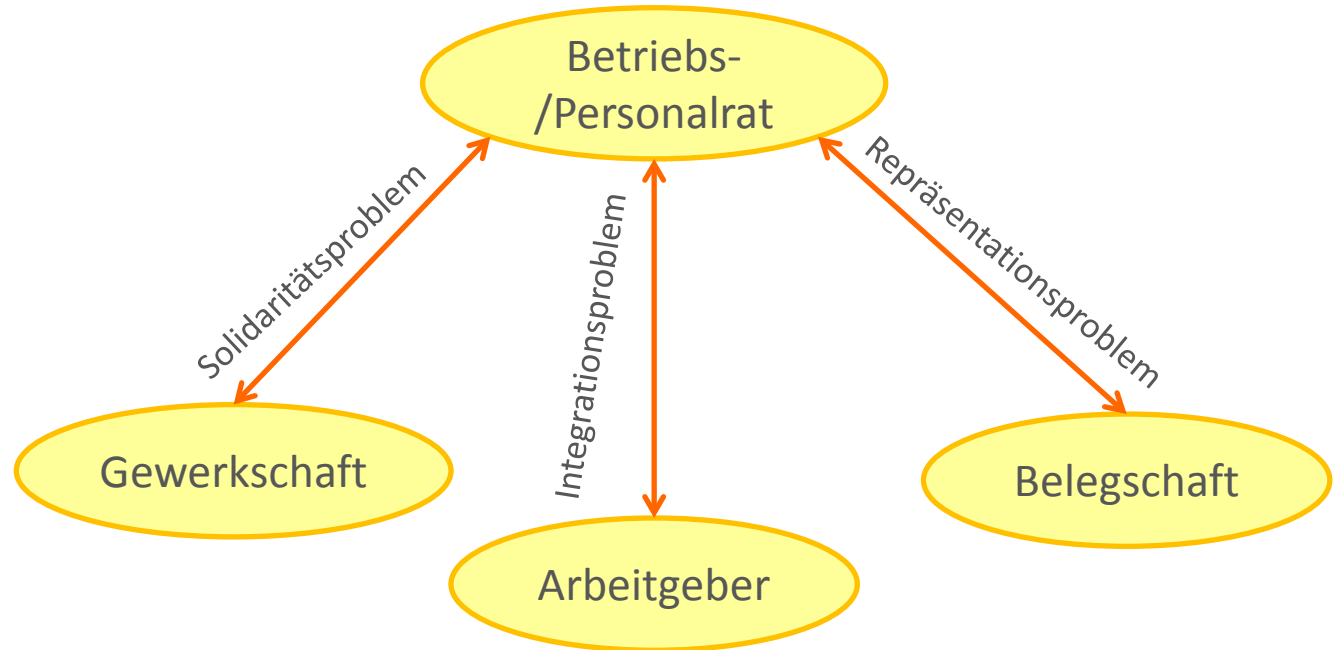
- Änderung der Arbeitsaufgabe
- Änderung des Arbeitsumfeldes
- Änderung des gesamten Arbeitsbereiches
  - länger als 1 Monat Dauer

= **Mitbestimmung nach § 95.1 ff BetrVG.**

Das Phänomen der Implementierung interner PVA (Gestaltung mitbestimmungsfrei, Ergebnis der Aufgabendurchführung mitbestimmungspflichtig) veranschaulicht die besondere Stellung des BR/PR:

## Der Personal-/Betriebsrates im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber, Belegschaft und Gewerkschaft (nach Fürstenberg 2000)

*Funktionale Beziehungen des Betriebs-/Personalrates:*



Der Personal-  
/Betriebsrat im  
Spannungsfeld

Typologische Ansätze  
zu Betriebs- und  
Personalräten

## Der Betriebsratstypus nach Weber (1999)

Unterscheidung nach Mitbestimmungsgraden:

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung/Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

Typologische Ansätze  
zu Betriebs- und  
Personalräten

## Der Betriebsratstypus nach Kotthoff (1994)

Unterscheidung nach Mitbestimmungspraxis in  
KMU hinsichtlich ihres Einfluss- und  
Durchsetzungsvermögens:

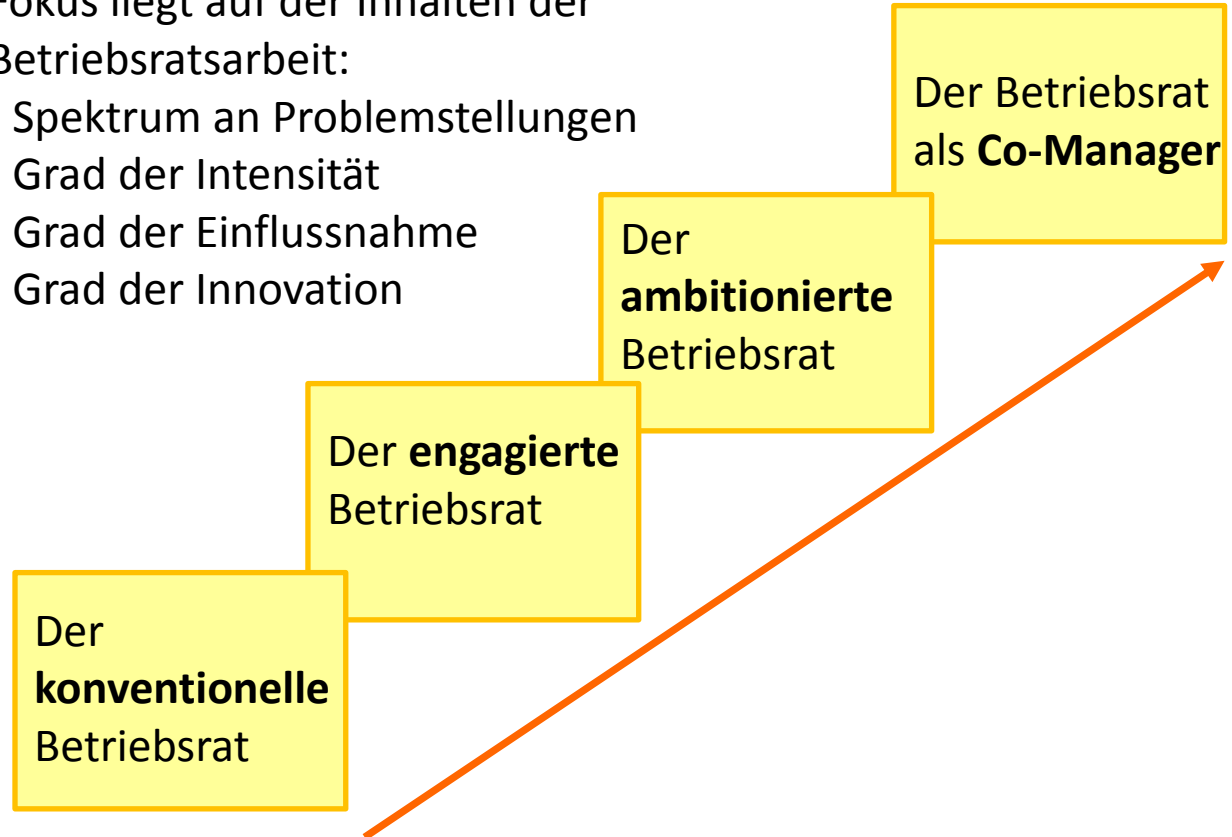
- 1) Der **ignorierte** Betriebsrat
  - 2) Der **isolierte** Betriebsrat
  - 3) Der BR als **Organ der Geschäftsleitung**
  - 4) Der **respektierte zwiespältige** Betriebsrat als  
Ordnungsfaktor
  - 5) Der **respektierte standfeste** Betriebsrat
  - 6) Der Betriebsrat als **kooperative Gegenmacht**
- defizitär
- Interessen-  
vertretungs-  
wirksam

Typologische Ansätze  
zu Betriebs- und  
Personalräten

## Der Betriebsratstypus nach Müller-Jentsch/Seitz (1998)

Fokus liegt auf der Inhalten der  
Betriebsratsarbeit:

- Spektrum an Problemstellungen
- Grad der Intensität
- Grad der Einflussnahme
- Grad der Innovation

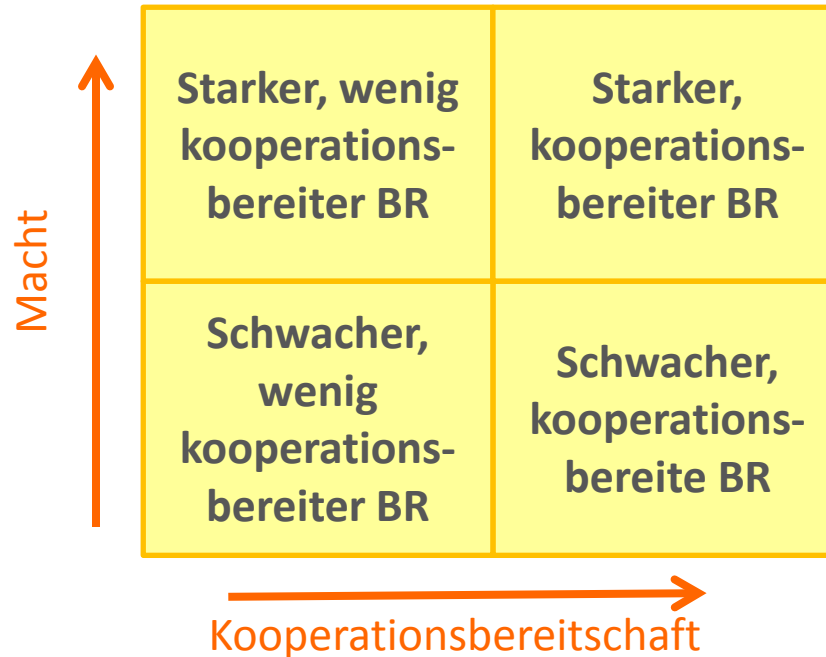




Typologische Ansätze  
zu Betriebs- und  
Personalräten

## Der Betriebsratstypus nach Nienhüser (1999)

Beschreibt vier Typen von Sozialbeziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung; Betrachtung der zwei unabhängigen Dimensionen „Macht“ und „Kooperationsbereitschaft“:



## Der Betriebsratstypus nach Kriegesmann u.a. (2010)

Innovationsorientierte Partizipationsmuster, aus denen eine Betriebsratstypologie abgeleitet wurde.

1. Der Betriebsrat wird bei Innovationen **nicht einbezogen**.
2. Der Betriebsrat wird **defizitär informiert**.
3. Der Betriebsrat wird **umfassend informiert**.
4. Der Betriebsrat als „**ambitionierter Mitgestalter**“:  
eigene, aber nicht-wirksame Vorschläge
5. Der Betriebsrat als „**machtvoller Mitgestalter**“: eigene,  
wirksame Vorschläge der BR

Fragestellung für die  
empirische  
Untersuchung

- ➔ Welche Rolle spielt die betriebliche Interessenvertretung bei der Implementation von Personalvermittlungsabteilungen?
- ➔ Welche Formen von Akteursbeziehungen lassen sich im Implementationsprozess finden?
- ➔ Welche Typen von Betriebs-/Personalräten lassen sich bei der Gestaltung von PVA finden?
- ➔ Mit welchen Ergebnissen findet einer erfolgreiche Teilhabe an der Gestaltung statt?

Verwendeter  
Datensatz

### **Erhebungsgrundlage:**

Großunternehmen > 1000 Beschäftigte  
(vgl. Kirsch/Mühge 2010)

### **Durchführung der Befragung:**

April- Juli 2011: 87 Interviews von insgesamt 64 Unternehmen

### **Beobachtungsgegenstand**

- Umfang der Grundgesamtheit beruht auf Schätzungen
- Verbreitungsgrad in den Unternehmen liegt in etwa bei 8.3%
- Zusammenfassende Betrachtung von BR und PR

- BR und PR stehen bei der Implementation einer PVA vor ähnlichen Herausforderungen
  - Ökonomische Themenkomplexe (Verhinderung von Personalabbau im Zuge von Restrukturierung)

## Zielsetzung:

Fokus: Entstehungsbedingungen der PVA unter dem Aspekt der Mitbestimmung

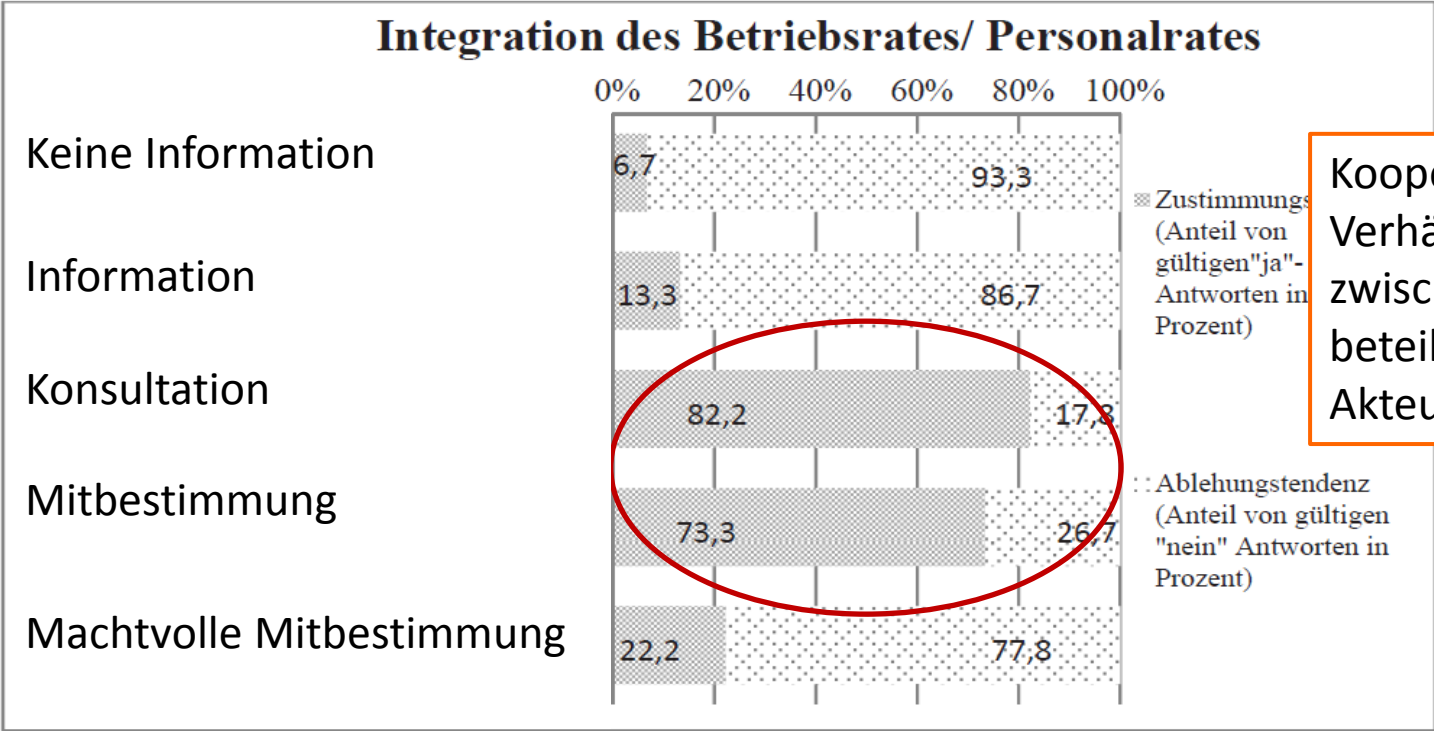
Wie sind die Ausgestaltungs Kompetenzen der Betriebs- und Personalräte beschaffen?

- Integrationsgrad (Einbindung des BR/PR in den Implementierungsprozess)
- Durchsetzung von Zielvorstellungen
- Evaluation der PVA seitens der Betriebs- und Personalräte

## Integrationsgrad (Einbindung des BR/PR in den Implementierungsprozess)

- Analog zu den Partizipationsgraden nach Weber (1999) soll eine Deskription des Mitbestimmungsgrades in der vorliegenden Stichprobe erfolgen
- Inwieweit wurden die BR/PR in den Prozess der inhaltlichen Ausgestaltung der PVA involviert?
- Aussagen, die die Befragten als zutreffend oder nicht zutreffend einschätzen konnten.
- Mehrfachantworten waren möglich

# Empirische Befunde Integrationsgrad



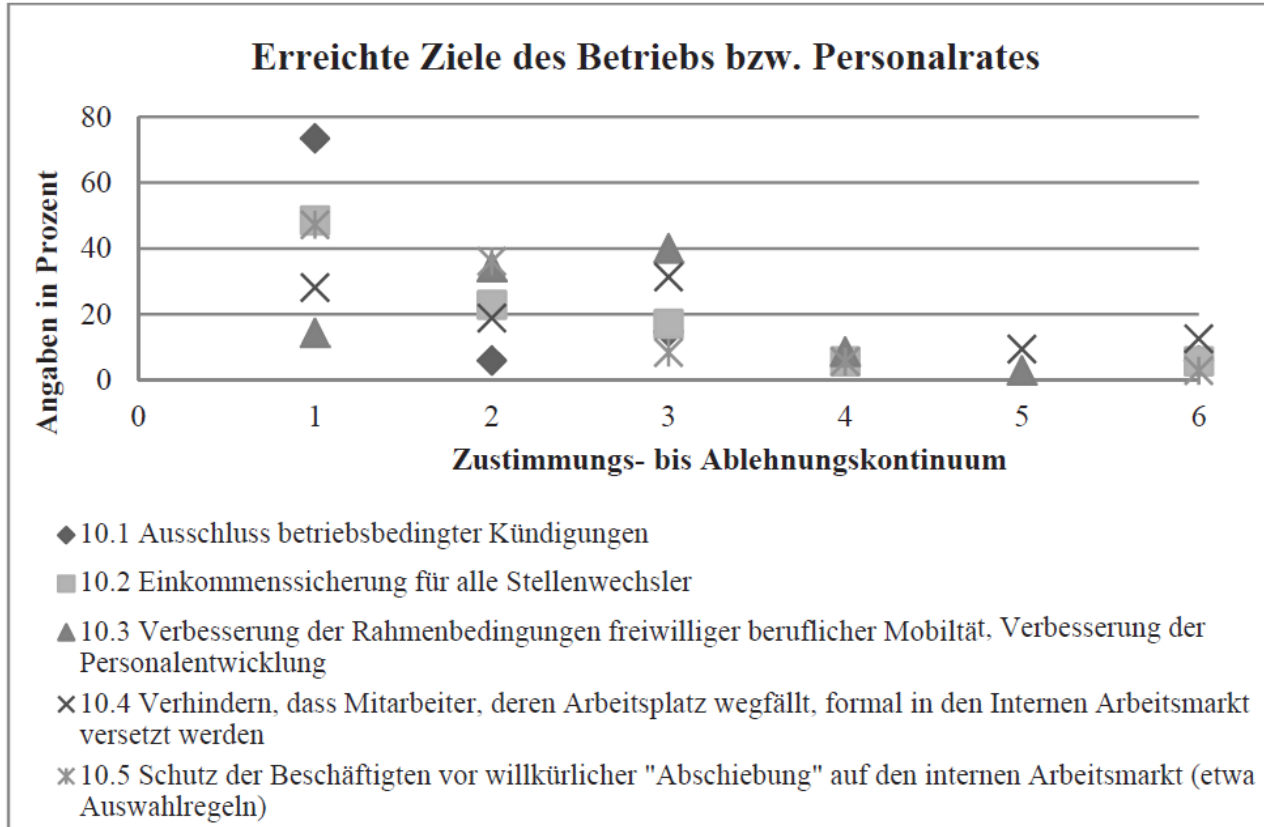
Kooperatives Verhältnis zwischen den beteiligten Akteuren

## Durchsetzung von Zielvorstellungen

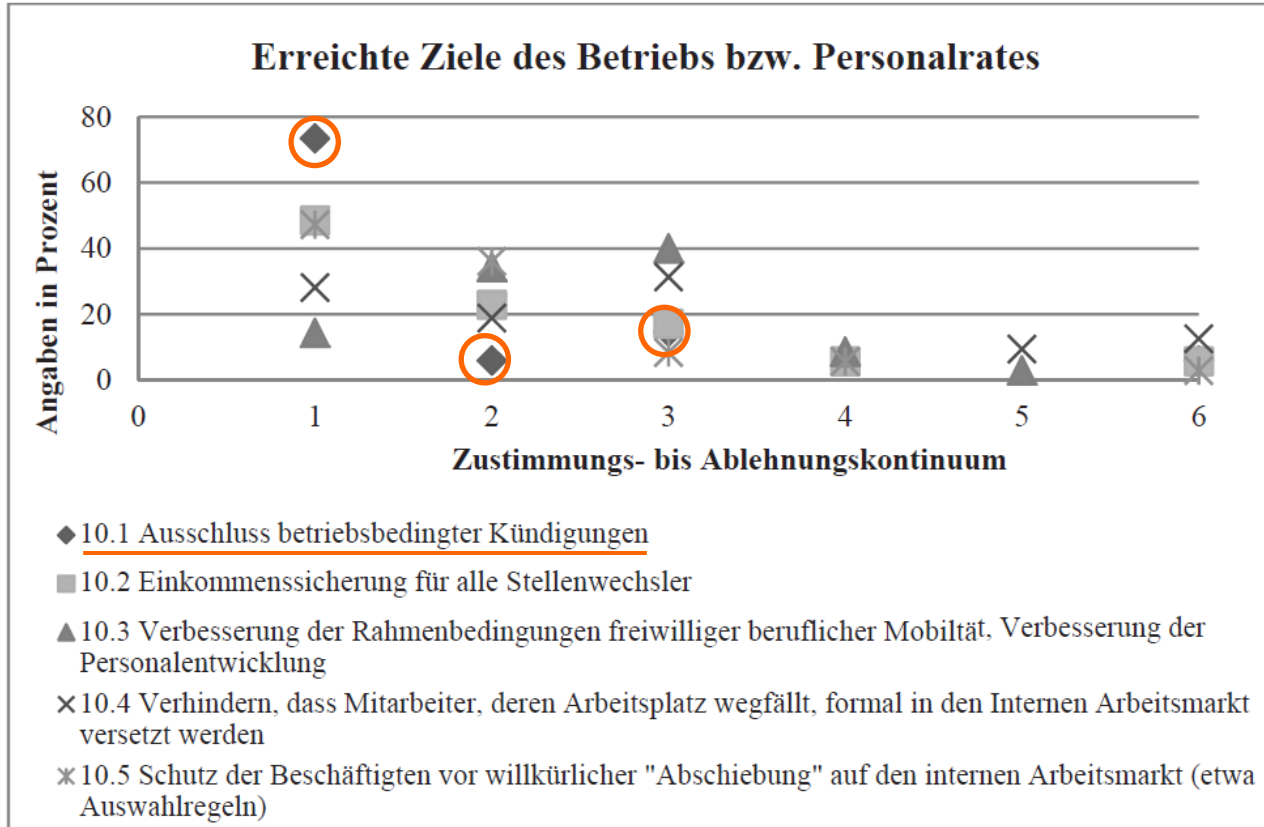
- Abbildung von inhaltlichen Komponenten
- Welche Ziele, die der Betriebs- bzw. Personalrat in die Verhandlungen eingebracht hat, konnten umgesetzt werden?
- 5 verschiedene Zieldimensionen, deren Umsetzung die Befragten mit 1 „konnte voll und ganz umgesetzt werden“ bis 6 „konnte überhaupt nicht umgesetzt werden“ beantworten konnten.



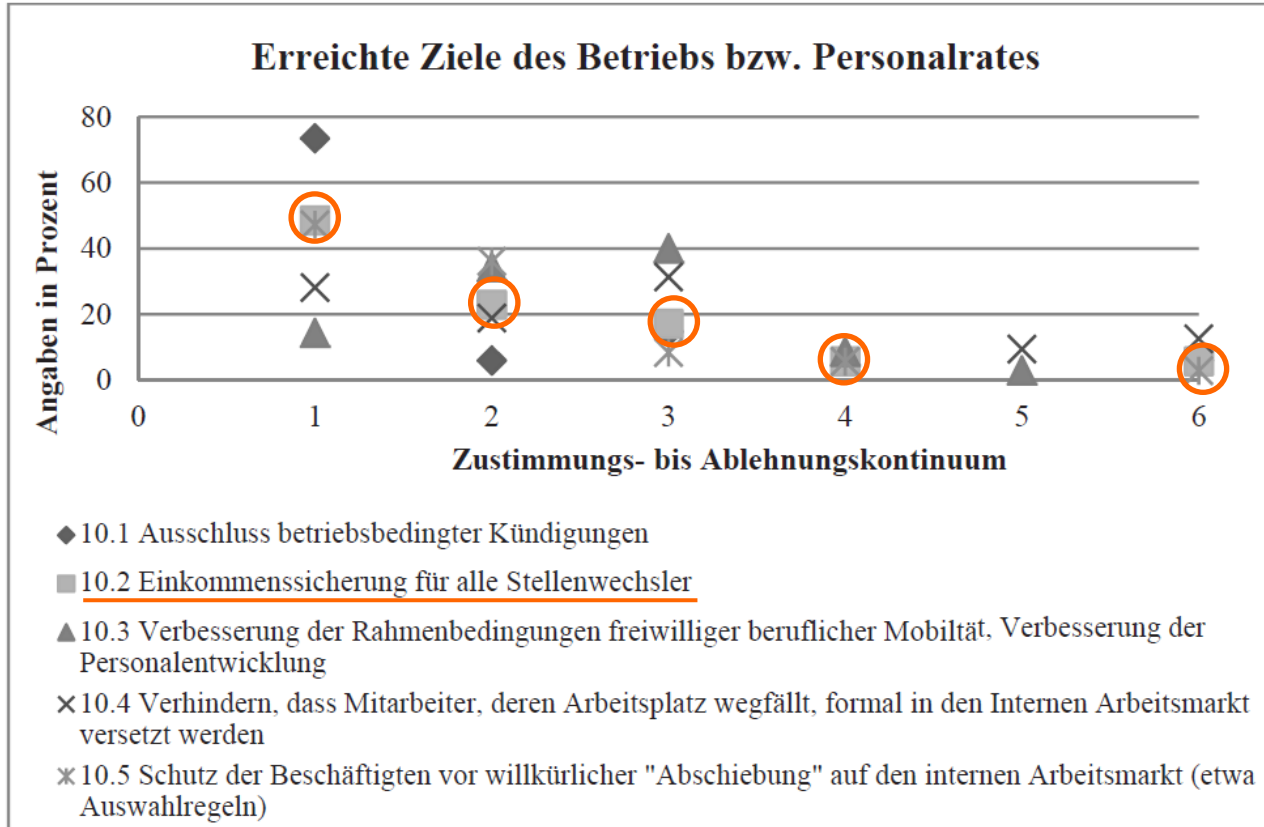
# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen



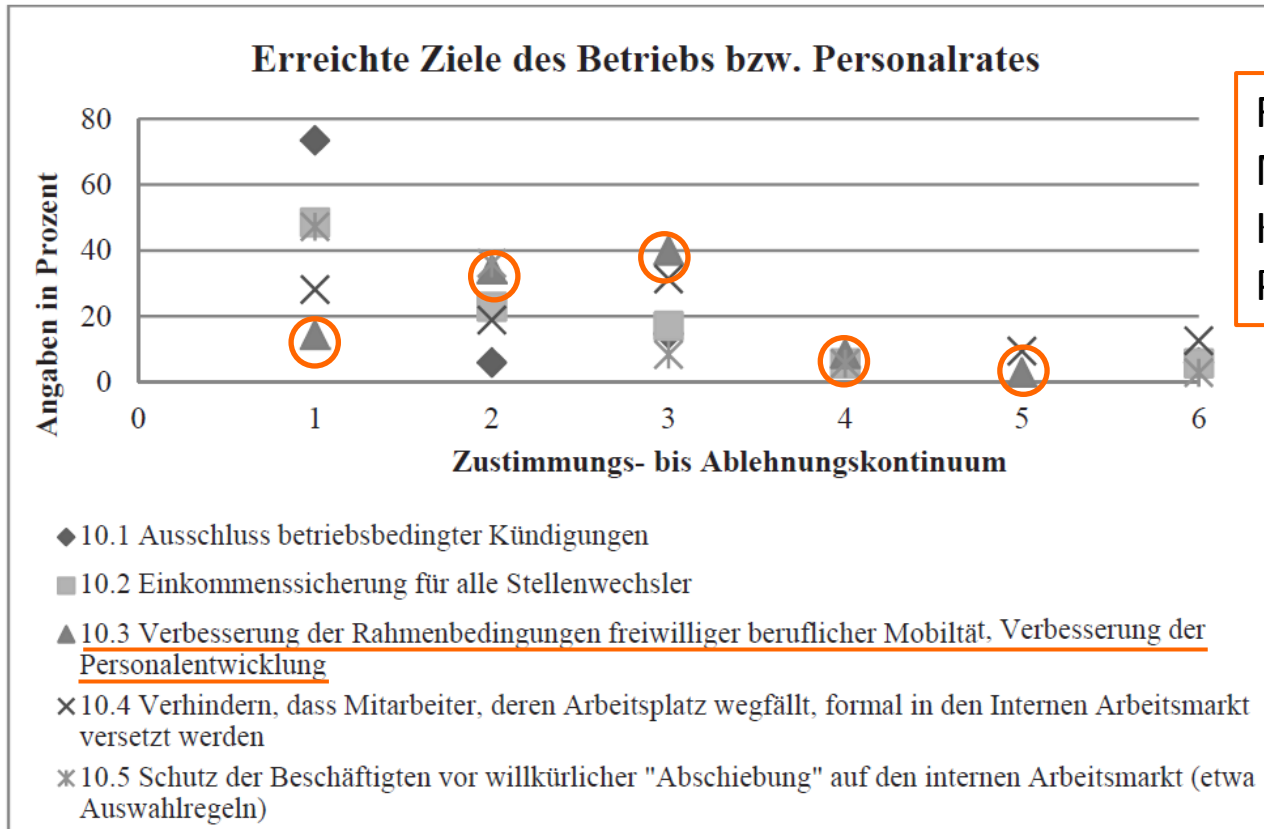
# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen



# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen

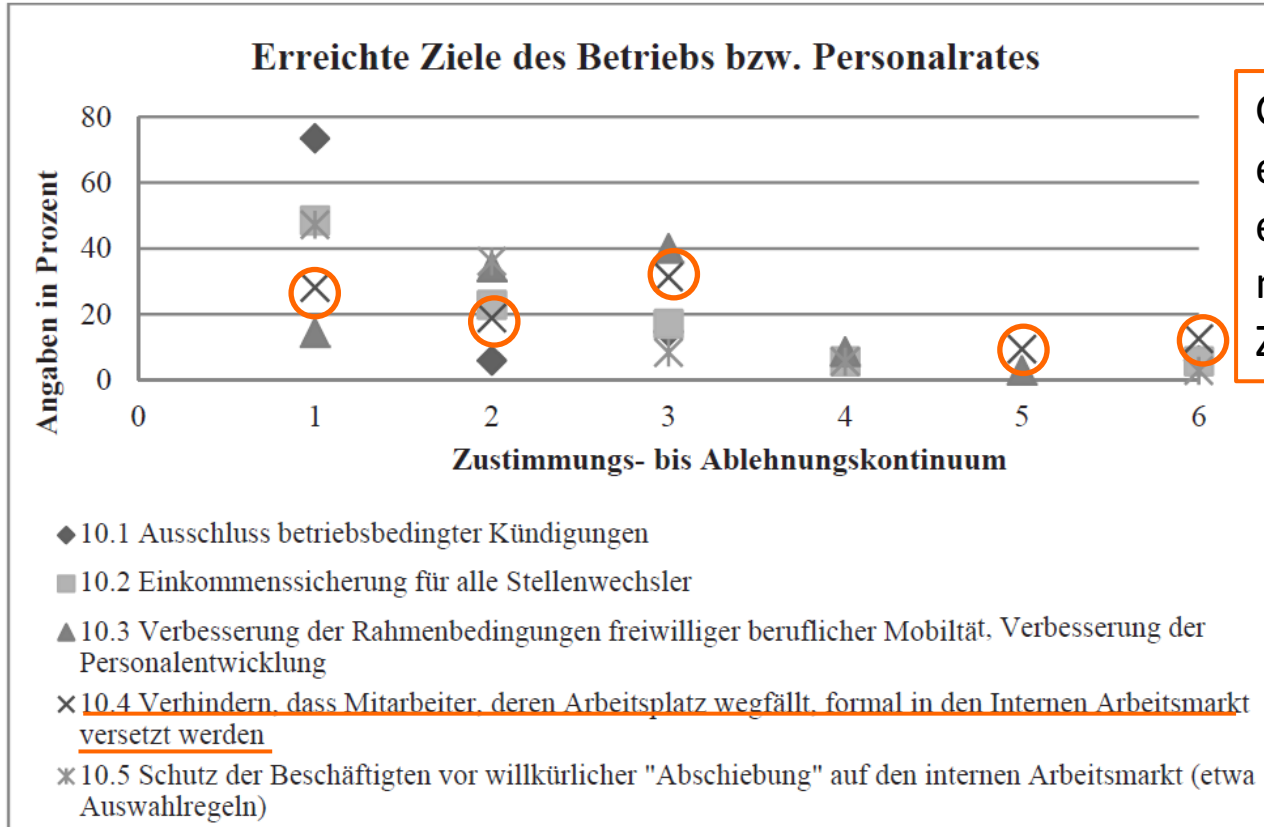


# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen



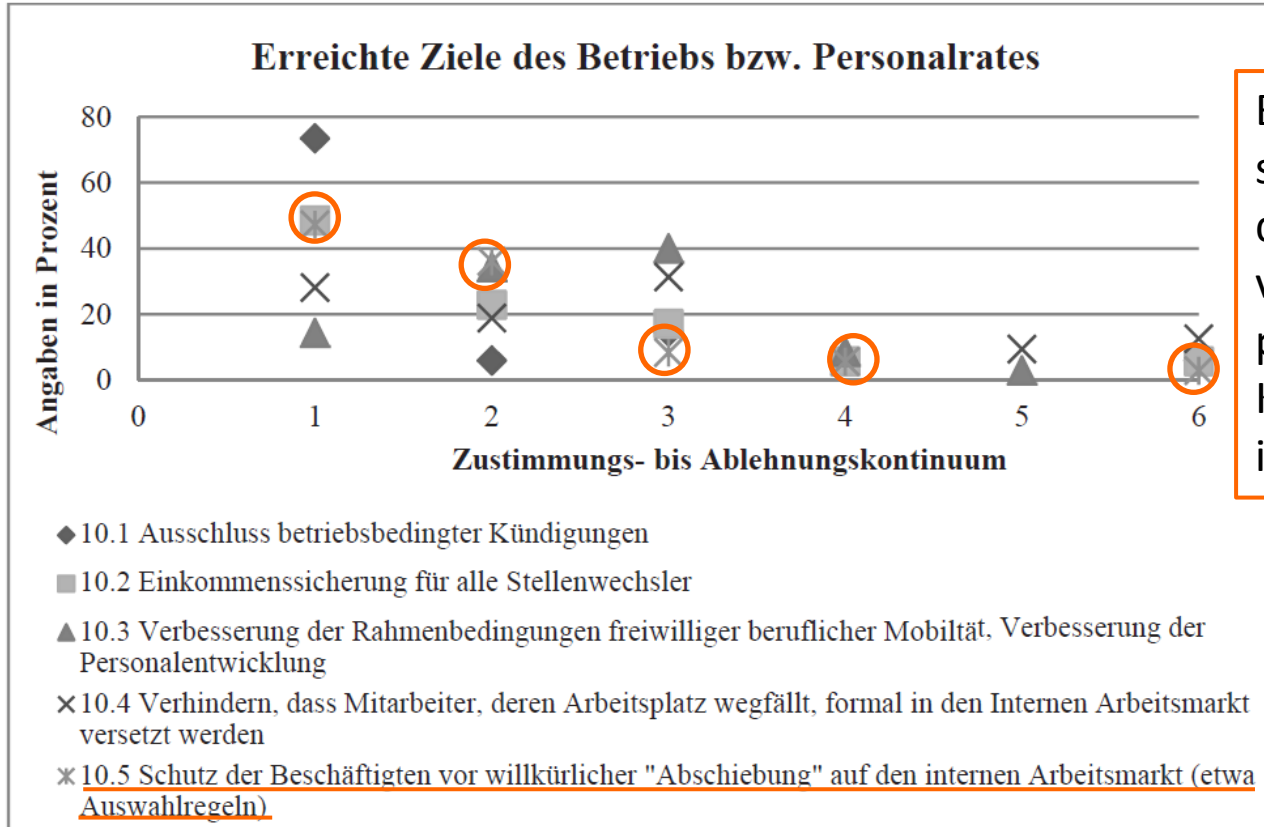
Freiwillige  
Mobilität ist kein  
Kernziel der  
PVA!

# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen



Grafik zeigt, dass es sich hierbei ebenfalls um ein nachgeordnetes Ziel handelt

# Empirische Befunde Durchsetzung von Zielvorstellungen



Beschäftigungs-  
sicherung und  
damit  
verbundene  
prozessuale  
Kriterien stehen  
im Zielfokus

## Empirische Befunde

### **Fazit: Durchsetzung von Zielvorstellungen**

Deutliche Zielhierarchie:

1. Beschäftigungssicherung
2. Personalauswahl im Stellenabbau
3. Einkommenssicherung

## Empirische Befunde

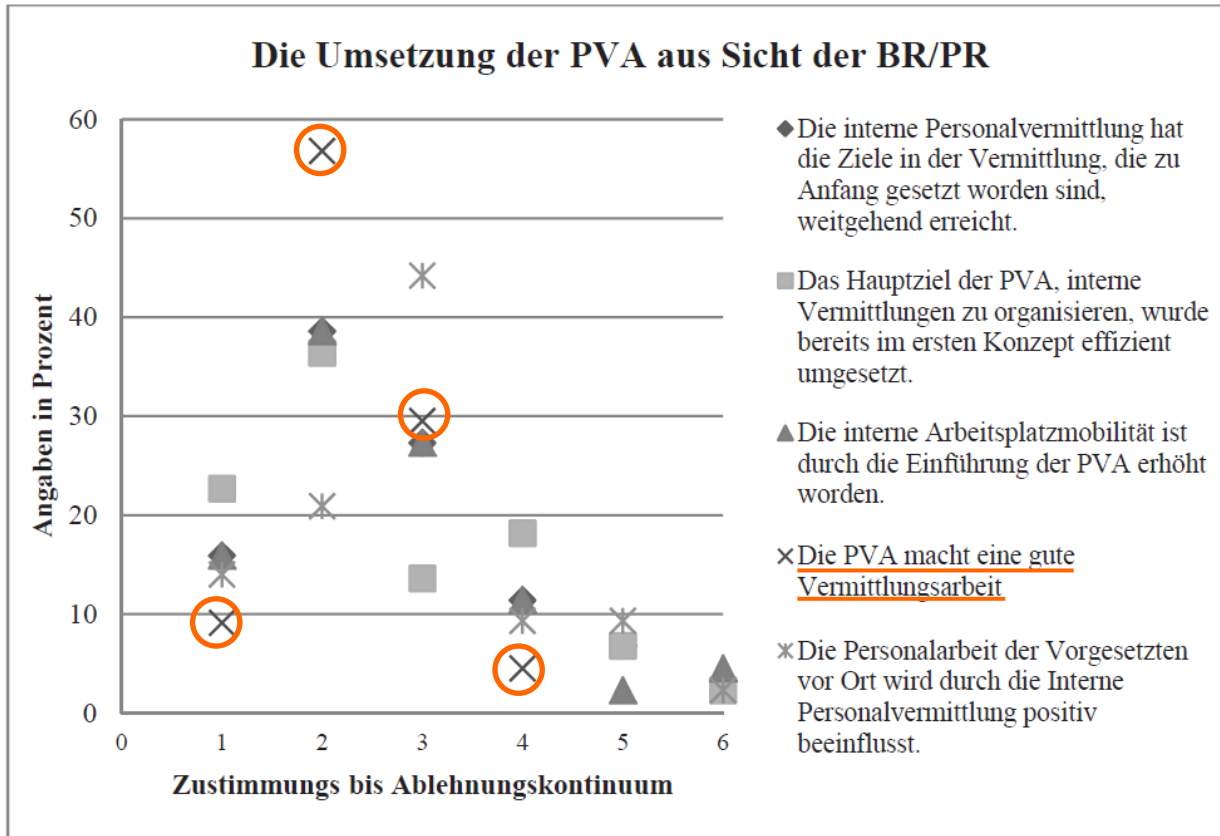
### Evaluation der PVA seitens der Betriebs- und Personalräte

- Es geht um die Bewertung der PVA im Tagesgeschäft  
→ Nach der Implementierung der PVA
- Wie sieht die Einschätzung der Vermittlungsarbeit seitens der BR/PR aus?
- Was kann die PVA leisten?
- 5 verschiedene Aussagen, denen die Befragten mit 1 „konnte voll und ganz zutreffend“ bis 6 „überhaupt nicht zutreffend“ eine Bewertung beimessen konnten.



# Empirische Befunde

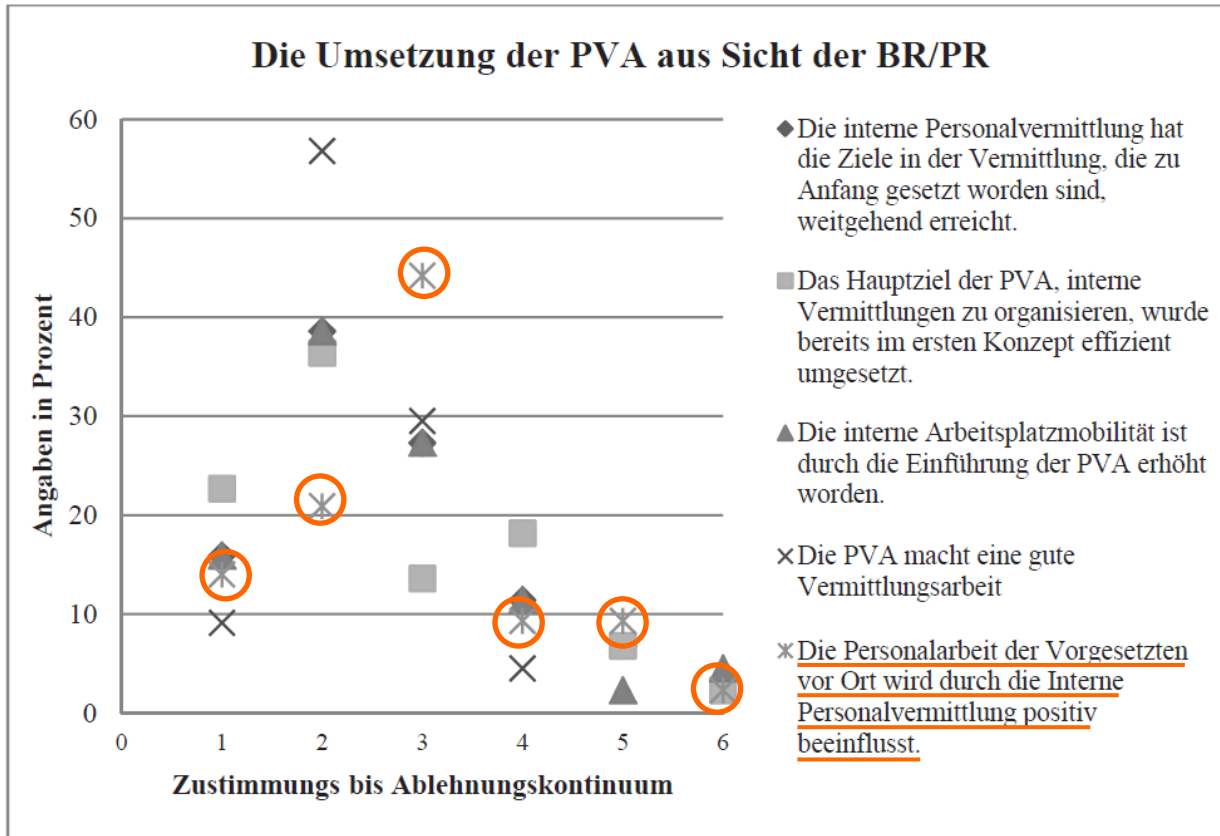
Evaluation der PVA seitens der Betriebs- und Personalräte



Es liegt eine hohe Wertschätzung vor

# Empirische Befunde

Evaluation der PVA seitens der Betriebs- und Personalräte



PVA behebt defizitäre Strukturen in der Personalführung

## Empirische Befunde

### **Fazit: Evaluation der PVA seitens der Betriebs- und Personalräte**

- Restrukturierung deckt Mängel in der Personalführung in den Abteilungen auf
  - Kommunikation mit den Betroffenen ist vor der Implementierung von PVA oft mangelhaft
- Professionalisierung des Prozesses im Stellenabbau

## Implikationen für die Praxis

### **Mitbestimmung als Schlüssel für die PVA!**

- Kompetenz der Betriebsräte/Personalräte ist wichtig für die Gestaltung der PVA.
  - In der vorliegenden Stichprobe fand die Gestaltung vornehmlich durch einen hohen Grad an Mitbestimmung statt
- Obwohl nicht explizit mitbestimmungspflichtig!
- Keine konfrontative sondern kooperative Aushandlung

### **Zielvorstellungen konkretisieren!**

- Konzentration auf die Risikovermeidung statt breites Zielspektrum mit weniger ausgeprägten Einzelzielen
- Die Ausgestaltung verläuft eher konfliktarm, wenn es eine konkrete Vorstellung über die Zielhierarchie gibt, bzw. wenn es eine konkrete Zielcharakteristik gibt

## Implikationen für die Praxis

### **Konsens schaffen!**

- Um das mikropolitische Spannungsfeld gering zu halten, ist die gleichberechtigte Beteiligung der Sozialpartner als Akteure wichtig
- In der vorliegenden Stichprobe stuften 77.3% der Befragten den Entstehungsprozess als äußerst konfliktarm bzw. völlig konfliktfrei ein (Folge des integrativen Verhältnisses)
- Mit hoher Integration (i.S.v. Mitbestimmung) geht eine hohe Wertschätzung einher
- Wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, wird die PVA als ein sinnvoller Ausgleich zu vorhandenen defizitären Strukturen aufgefasst

## **Gutes Verhältnis des Betriebs- bzw. Personalrates zum Arbeitgeber:**

- Vorwiegend kooperativ-gestalterisch
  - Über reine Konsultation hinausgehend
  - Abmilderung des Integrationsproblems (Fürstenberg)
- Obwohl das Konzept der PVA selten direkt auf die Initiative des Betriebs- bzw. Personalrates zurückgeht, erfährt dieses einen relativ hohen Akzeptanzgrad mit nur geringem bis gar keinem Konfliktpotential.

### Analog zu den Typologien:

- Müller-Jentsch/Seitz (1998): engagiert und ambitioniert
- Nienhüser (2005): starker, kooperationsbereiter Typ
- Kriegesmann et al. (2010): Machtvoller Mitgestalter

→ Betriebsrat kommt seiner Funktion als Instanz der sozialen Sicherung nach und vertritt sinnvoll Belegschaftsinteressen.