

Susanne König

Personalpolitische Instrumente zwischen Betriebsvereinbarung und Unternehmenskultur

Ein empirisches Schlaglicht zur Personalauswahl



Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg

2003

Verlag / Druck /
Vertrieb:

Bibliotheks- und Informationssystem
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
(BIS) – Verlag –
Postfach 25 41, 26015 Oldenburg
Tel.: 0441/798 2261, Telefax: 0441/798 4040
e-mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de

ISBN 3-8142-0842-0

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
Vorwort	11
1 Einleitung und Problemstellung	13
2 Anlage der schriftlichen Untersuchung	25
3 Allgemeine Aspekte zur Personalarbeit in den Betrieben	31
3.1 Intensivierung der Personalarbeit	31
3.2 Regulierung von Personalmaßnahmen durch Betriebsvereinbarungen	38
3.3 Förderung der Beschäftigten aus Sicht der Betriebsräte	44
3.4 Frauenspezifische Aspekte der allgemeinen Personalarbeit	48
4 Personalauswahl	57
4.1 Personalauswahl in Betrieben <i>ohne</i> schriftliche Auswahlrichtlinien	57
4.1.1 Neubesetzung von Stellen	57
4.1.2 Versetzungen	72
4.1.3 Kündigungen	77
4.2 Personalauswahl in Betrieben <i>mit</i> schriftlichen Auswahlrichtlinien	85
4.3 Regelmäßig praktizierte, nicht schriftliche Auswahlrichtlinien	93

5	Personalauswahl im Kontext von Interaktionskulturen	97
5.1	Identifizierung von Interaktionskulturen im Rahmen der schriftlichen Befragung	97
5.1.1	Methodische Vorbemerkungen und Rasterentwicklung	97
5.1.2	Vorläufige Mustererkennung zur Interaktionskultur (Raster I)	106
5.2	Genereller Einfluss der Grundtypen im Personalbereich (Raster II)	126
5.3	Einfluss der Grundtypen auf Personalauswahl-Entscheidungen	135
5.3.1	Einfluss auf Personalauswahl-Entscheidungen in Betrieben <i>ohne</i> schriftliche Auswahlrichtlinien (Raster III)	135
5.3.2	Einfluss auf Personalauswahl-Entscheidungen in Betrieben <i>mit</i> schriftlichen Auswahlrichtlinien (Raster III)	142
5.3.3	Zum Zusammenhang zwischen Grundtypen und Indikatoren der Frauenförderung	144
6	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	147
	Literaturverzeichnis	153
	Anhang	163

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
Abs.	=	Absatz
AC	=	Assessment Center
AG	=	ArbeitgeberIn(nen)
AN	=	ArbeitnehmerIn(nen)
ArbRBeschFG	=	Arbeitsrechtliches Beschäftigungsförderungsgesetz
ARL	=	Auswahlrichtlinie
Art.	=	Artikel
Aufl.	=	Auflage
Bd.	=	Band
BetrVG	=	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	=	Bürgerliches Gesetzbuch
BR	=	Betriebsrat
BT	=	Bundestag
BV	=	Betriebsvereinbarung
CvO	=	Carl von Ossietzky
ebd.	=	ebenda
erw.	=	erweitert/e
f./ff.	=	folgende/fortfolgende
GBR	=	Gesamtbetriebsrat
gem.	=	gemäß
ggf.	=	gegebenenfalls
HBV	=	Handel, Banken, Versicherungen
Hrsg.	=	HerausgeberIn(nen)
IG	=	Industriegewerkschaft
IG BCE	=	IG Bergbau, Chemie, Energie
i. V. m.	=	in Verbindung mit
KBR	=	Konzernbetriebsrat

KSchG	=	Kündigungsschutzgesetz
m. E.	=	meines Erachtens
MAG	=	MitarbeiterInnengespräch
MW	=	Mittelwert
m. w. N.	=	mit weiteren Nachweisen
Nr.	=	Nummer
PE	=	Personalentwicklung
Rn	=	Randnummer
sog.	=	so genannte/r
Tab.	=	Tabelle
u. a.	=	und andere/unter anderem
u. a. m.	=	und anderes mehr
u. U.	=	unter Umständen
v. a.	=	vor allem
vgl.	=	vergleiche
v. H.	=	von Hundert

Abbildungsverzeichnis

1. Vergleich der regionalen Verteilungen in der Grundgesamtheit und beim Rücklauf anhand der Postleitzahlenbereiche	27
2. Durchschnittliche Anzahl von Betriebsvereinbarungen pro Betrieb	39
3. Einschätzung der Betriebsräte zur Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich	42
4. Abgleich von Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil zur Förderung der Beschäftigten aus Sicht der Betriebsräte	45
5. Grundsatz „intern vor extern“ und „Vorrangregelungen“ in Betrieben <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien	59
6. Fachliche und persönliche Voraussetzungen bzw. soziale Gesichtspunkte bei der Neubesetzung von Stellen in Betrieben <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren	65
7. Verwendung besonderer Erkenntnisquellen bei der Auswahlentscheidung	70
8. Die Berücksichtigung von fachlichen Kriterien, sozialen Gesichtspunkten sowie Schulungen/Einarbeitungszeiten bei Versetzungen	74
9. Berücksichtigung der Vorschläge bzw. Wünsche von Betriebsräten und Beschäftigten bei Versetzungen	75
10. Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten bei Kündigungen	80
11. Zwei Indikatoren für Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte in Kündigungsfällen	82
12. Einschätzung der formalen Gerechtigkeit von schriftlichen Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren	91
13. Einschätzung der Anwendungs-Gerechtigkeit von schriftlichen Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren	92
14. Mustererkennung für die Analyse der Interaktionskultur – Arbeitsraster I	101
15. Mustererkennung für die Analyse der generellen Einflussmöglichkeiten im Personalbereich – Arbeitsraster II	103

16. Mustererkennung für die Analyse der Einflussmöglichkeiten auf Personalauswahlverfahren – Arbeitsraster III	105
17. Profil vorläufiger Realtyp A	112
18. Profil vorläufiger Realtyp B	114
19. Profil vorläufiger Realtyp C	117
20. Realtyp M „Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt?“ – zwei Beispiele	121
21. Vier Realtypen im Überblick	123
22. Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp A	129
23. Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp B	130
24. Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp C	132
25. Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp M	134
26. Einfluss der A-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien	136
27. Einfluss der B-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien	138
28. Einfluss der C-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien	139
29. Einfluss der M-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe <i>ohne</i> Auswahlrichtlinien	141
30. Ausschöpfung des Initiativrechts unter Berücksichtigung der „Klassengröße“ der Realtypen	143

Tabellenverzeichnis

1. Angaben der Betriebe zur Beschäftigtenzahl	29
2. Häufigkeiten der Regelungstatbestände der §§ 92 - 94 BetrVG im Zeitvergleich	32
3. Weitere ausgewählte Aspekte der Personalarbeit – differenziert nach der Betriebsgröße	37
4. „Hitliste“ der Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen – differenziert nach der Betriebsgröße	40
5. Frauenspezifische Aspekte der allgemeinen Personalarbeit – differenziert nach der Betriebsgröße	49
6. Rangfolge der Wichtigkeit von vier Indikatoren zur „Förderung der Beschäftigten“	51
7. Rangfolge der Zufriedenheit mit vier Indikatoren zur „Förderung der Beschäftigten“	53
8. Die Mitwirkung des Betriebsrates bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und beim Einstellungsgespräch – differenziert nach der Betriebsgröße	62
9. Vorrang fachlicher Kriterien vor persönlichen und sozialen bei der Neubesetzung von Stellen – differenziert nach der Betriebsgröße	67
10. Die Bedeutung von Leistungsbeurteilung, Potenzialeinschätzung und Zielvereinbarungen bei der Neubesetzung von Stellen – differenziert nach der Betriebsgröße	71
11. Der Einsatz von Potenzialbeurteilungen und Zielvereinbarungen als Auswahlmethode bei Versetzungen – differenziert nach der Betriebsgröße	76
12. Vorrang betriebsbedingter Notwendigkeiten vor sozialen Kriterien bei Kündigungen – differenziert nach der Betriebsgröße	84
13. Rangliste der Regelungsinhalte von schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien	89

14. Regelmäßig praktizierte, nicht schriftlich fixierte Auswahlkriterien und -verfahren	94
15. Arbeitstabelle – erste Gruppierung der Betriebsprofile	107
16. Verteilung der Typen auf Betriebsgrößenklassen: Anzahl absolut und in Prozent	124
17. Verteilung der Typen auf Branchen: Anzahl absolut und in Prozent	126
18. Ausnutzung des Initiativrechts gem. § 95 Abs. 2 BetrVG – differenziert nach Realtypen	142
19. Zahl der Frauenbeauftragten in den Betriebsgrößenklassen – differenziert nach Realtypen	145
20. Zahl der Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung in den Betriebsgrößenklassen – differenziert nach Realtypen	146

Vorwort

Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung hat die „Kommission Mitbestimmung“ im Jahre 1998 ihre Bilanz zum Stand der deutschen Mitbestimmung vorgelegt, in der sie die Funktionalität der deutschen Industriellen Beziehungen betont. Ein wichtiges Ergebnis dieser Studie ist, dass kooperative Unternehmenskulturen – nach dem Leitbild des „Human Resource Management“ – zunehmend Einzug in den Betriebsalltag halten. Management, ArbeitnehmerInnen und Betriebsräte suchen gemeinsam nach sachgerechten Problemlösungen in strategisch wichtigen Entscheidungsfeldern. An diese Überlegungen knüpft die vorliegende Studie von Susanne König an, die aus einem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekt am Fachbereich 4, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg hervorgegangen ist.

Schwerpunkt und „Aufhänger“ der Untersuchung ist die seit nunmehr 30 Jahren existierende Rechtsnorm des § 95 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), wonach Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrates bedürfen. Im Zuge der Novellierung des Gesetzes im letzten Jahr ist der Abs. 2 dieser Norm nochmals zugunsten der Mitbestimmung des Betriebsrats verändert worden. Demnach wird dem Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 500 ArbeitnehmerInnen (früher 1 000) sogar ein Initiativrecht zur Aufstellung derartiger Richtlinien zugestanden. Im Zusammenspiel mit anderen relativ weitreichenden Mitbestimmungsrechten in personellen Angelegenheiten (interne Stellenausschreibungen, Beurteilungsgrundsätze, Zustimmungsverweigerungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen) können Auswahlrichtlinien zur Herausbildung und „Pflege“ kooperativer Unternehmenskulturen erheblich beitragen. Auswahlentscheidungen sind nämlich nicht nur bei der Rekrutierung von Personal vom externen Arbeitsmarkt zu treffen, sondern sie fallen z. B. auch an bei Entscheidungen über interne Aufstiege oder bei der Frage der Aufnahme in teure Personalentwicklungs-Programme (etwa auf der Basis sog. Potenzialanalysen).

Über Reichweite, Grenzen und tatsächliche Ausschöpfung der Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen im Rahmen von Auswahlrichtlinien gibt es kaum aktuelle empirische Erkenntnisse. Susanne König hat

durch ihre umfassende und gründliche Erhebung, die in diesem Band dokumentiert ist, Licht in das Dunkel gebracht. Ihre Erkenntnisse speisen sich aus einer Breiterhebung per Fragebogen, Dokumentenanalysen sowie vertiefenden Interviews in einzelnen Organisationen. Sie beschäftigt sich nicht nur mit den Auswahlrichtlinien im engen Sinne, sondern bezieht sehr geschickt auch den Kontext der „modernen“ Personalarbeit mit ein.

Quasi als „Nebenprodukt“ hat sie somit eine fundierte Übersicht generiert, welche personalpolitischen Instrumente vorzugsweise in Betriebsvereinbarungen fixiert worden (und damit im Vorfeld zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ausgehandelt worden) sind (vgl. Kapitel 3). Dabei hat sie festgestellt, dass vor allem Mitarbeitergespräche, Potenzialbeurteilungen, Zielvereinbarungen sowie Maßnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung zunehmend in Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

Auch ihre Befunde zur Personalauswahl im engeren Sinne haben wichtige Erkenntnisse zutage gefördert. Der Grundsatz „intern vor extern“ nimmt in der Auswahlpraxis offenbar einen immer breiteren Raum ein – mit allen positiven (für die in Arbeit und Brot Befindlichen) und negativen Folgewirkungen (für die Arbeitslosen, für die es immer schwerer wird, in die Betriebe hineinzukommen).

Nun will ich aber das „Vorwort“ Vorwort sein lassen und nicht alles Interessante vorwegnehmen. Ich wünsche der wichtigen und anregenden Studie von Susanne König die ihr gebührende breite Beachtung in der Personal- und Mitbestimmungsforschung.

Oldenburg, im September 2002

Thomas Breisig

1 Einleitung und Problemstellung

In den Unternehmen und auch der Personalliteratur deutet sich eine Trendwende in der Personalarbeit an, die stark mit dem Schlagwort „Human Resource Management“ verbunden ist.¹ Während in einer herkömmlichen Sichtweise die Personalabteilung eher als ein „Anhängsel“ der strategisch angelegten Unternehmens-, Investitions- und Finanzierungsplanung mit sachbearbeitender Funktion angesehen wurde, genießt sie heute anscheinend einen viel höheren Stellenwert. Auch die Bedeutung „des Personals“ scheint gestiegen. Der arbeitende Mensch wird nicht mehr nur als Kosten-, sondern auch als Leistungsträger begriffen, den es zu fördern und zu motivieren gilt. Die Beschäftigten werden als „ExpertInnen“ an ihrem Arbeitsplatz geschätzt, deren Kenntnisse und Fähigkeiten zu einem strategischen Erfolgsfaktor und entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen werden können. Die Qualifikationen (zumindest der sog. Stammebelegschaft) langfristig zu entwickeln sowie Potenziale der MitarbeiterInnen frühzeitig zu erkennen muss daher ein Ziel der Personalarbeit sein.

Folgt man dem idealtypischen Bild einer am Human Resource Management orientierten Personalarbeit², so bedeutet das auch, dass der „richtigen“ Personalauswahl eine wachsende Bedeutung zukommt. Dabei werden zur Auswahl und Beurteilung der „richtigen“ MitarbeiterInnen (v. a. der Stammebelegschaft) in den Unternehmen immer ausgefeiltere Instrumente eingesetzt. Die Problematik der Personalauswahl, wie sie hier verstanden wird, geht damit weit über die bloße Beschaffung von ArbeitnehmerInnen vom externen Arbeitsmarkt hinaus und hat viele Facetten. Personalauswahlentscheidungen sind auch in folgenden Fällen zu treffen:

- bei internen Aufstiegsentscheidungen und anderen Versetzungen,
- bei der Aufnahme von ArbeitnehmerInnen in interne Programme zur Personal-, insbesondere speziell zur Führungskräfteentwicklung, oft in Ver-

1 Vgl. zum Begriff Human Resource Management exemplarisch Staehle 1988, 1989; Fischer/Weitbrecht 1995; Brewster 1995; für den englischsprachigen Raum exemplarisch: Storey 1995; Goss 1997; Towers 1997.

2 Ob ein Human Resource Management in der betrieblichen Praxis tatsächlich diese idealtypischen Charakterzüge aufweist und vermehrt vorkommt, kann hier nicht diskutiert werden, ist aber durchaus kritisch zu hinterfragen.

bindung mit der Einsetzung von Verfahren zur Potenzialbeurteilung der Beschäftigten,

- im Zusammenhang mit Personalabbau-Maßnahmen.

Eine derart weit verstandene Personalauswahl ist vor diesem Hintergrund von hoher Bedeutung für die Unternehmen *und* die ArbeitnehmerInnen bzw. deren Interessenvertretungen.

An diese Überlegungen knüpfte ein zweijähriges Forschungsprojekt an der Carl von Ossietzky (CvO) Universität Oldenburg an.³ Während der Projektlaufzeit wurde untersucht, wie Personalauswahlprozesse in den Unternehmen praktiziert und ggf. schriftlich fixiert werden. Die Projektleitung lag bei Prof. Dr. Thomas Breisig und Dipl.-Kffr./Dipl.-Hdl. Susanne König (Fachgebiet Organisation und Personal). Das Vorhaben wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert sowie den Gewerkschaften IG Metall, IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und (damals noch) Handel, Banken, Versicherungen (HBV) unterstützt. Der Forschungsgegenstand setzte sich aus folgenden Teilbereichen zusammen:

1. der Ermittlung von Verbreitungsgrad und Inhalten von Betriebsvereinbarungen, die sich mit Fragen der Personalauswahl befassen (insbesondere Auswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG),
2. der Analyse, inwieweit diese Vereinbarungen (insbesondere „klassische“ Auswahlrichtlinien) geeignet sind bzw. genutzt werden, der Benachteiligung weiblicher Erwerbstätiger in den Betrieben abzuwehren,
3. der Untersuchung der Einbindung von Personalauswahlverfahren/-entscheidungen in so genannten Interaktionskulturen zwischen Betriebsrat und Management.

Die Untersuchung des Forschungsgegenstandes sollte bundesweit erfolgen und eine differenzierende Betrachtungsweise der Personalauswahl in verschiedenen Betriebsgrößenklassen ermöglichen.

3 Der vollständige Titel lautete „Die Praxis betriebsverfassungsrechtlicher Auswahlrichtlinien – Potenziale einer Mitbestimmung des Betriebsrats bei der betrieblichen Personalauswahl im Rahmen neuer Unternehmenskulturen“.

Ausgangslage und Forschungsbegründung I: Betriebsverfassungsrechtliche Auswahlrichtlinien

In Wahrnehmung des hohen Stellenwertes von Auswahlentscheidungen für das berufliche und soziale Schicksal der ArbeitnehmerInnen hat der Gesetzgeber die Erstellung von Auswahlrichtlinien gemäß § 95 BetrVG der Zustimmungspflicht des Betriebsrats unterstellt. Nach § 95 Abs. 1 BetrVG handelt es sich hierbei um Richtlinien, die die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen regeln. Der § 95 gewährt den Interessenvertretungen der ArbeitnehmerInnen unterschiedliche Rechte je nach Betriebsgröße. In *Abs. 1* geht die Initiative für derartige Richtlinien vom Arbeitgeber aus. Hier hat der Betriebsrat nur ein Zustimmungsrecht, *sofern* sich der Arbeitgeber zur Aufstellung solcher Richtlinien entschließt. Können sich beide über den Inhalt nicht einigen, entscheidet auf Anrufung des Arbeitgebers die Einigungsstelle.⁴ Es bleibt ihm außerdem unbenommen, das Vorhaben gänzlich zurückzuziehen. Bisher hatte der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 1 000 ArbeitnehmerInnen dagegen ein *Initiativrecht* (*Abs. 2*). Diese Grenze wurde mit der jüngsten Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 auf 500 ArbeitnehmerInnen abgesenkt. Im Unterschied zum Absatz 1 des § 95 können nach Absatz 2 bei Nichteinigung *beide Seiten*, Arbeitgeber und auch Beschäftigtenvertretung, die Einigungsstelle anrufen.

Auswahlrichtlinien haben dabei den Zweck, Personalführung und Selektionsentscheidungen transparenter zu machen und ein einheitliches, kontinuierliches Verhalten der beteiligten Instanzen und Organe sicherzustellen. Die Richtlinien müssen an sachgerechte Kriterien gebunden sein. Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bzw. einzelnen ArbeitnehmerInnen bezüglich personeller Einzelmaßnahmen sollen reduziert werden.⁵ Hiervon verspricht sich der Gesetzgeber eine Versachlichung und bessere Nachvollziehbarkeit der Personalauswahlentscheidungen im Sinne des Betriebsfriedens und einer gerechten Behandlung der ArbeitnehmerInnen. Insbesondere in Großbetrieben erscheint ihm aufgrund der größeren Zahl von gleichartigen personellen Maßnahmen die Aufstellung „objektiverer Richtlinien“ notwendig (vgl. BT-Drucksache VI/1786, S. 32, 50).

4 Dies erscheint problematisch für den Fall, dass Arbeitgeber einseitig Auswahlrichtlinien bereits anwenden. In diesem Fall sollten Betriebsräte ebenfalls das Recht haben, die Einigungsstelle anzurufen. Vgl. hierzu Däubler u. a. 2000, Rn 16 zu § 95 BetrVG.

5 Vgl. z. B. Mohr 1977, S. 92; Hunold 1993, S. 228; Däubler 1998, S. 598.

In der betrieblichen Praxis kann es über die Reichweite von Auswahlrichtlinien zu erheblichen Meinungsverschiedenheiten kommen. Denn das Gesetz lässt viel Spielraum für unterschiedliche Auslegungen und macht z. B. keinerlei Aussagen zu Formerfordernissen von Auswahlrichtlinien. Überspitzt formuliert stehen sich zwei konträre Grundpositionen gegenüber.⁶ Grundgedanke des sog. *engeren* Verständnisses⁷ ist, dass Auswahlrichtlinien lediglich *Rahmenregelungen* für personelle Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen und betriebsbedingte Kündigungen sein können. Es sollen Grundsätze für den Fall festgelegt werden, dass unter mehreren in Betracht kommenden Personen eine Auswahl getroffen werden muss (sog. Präferenzregeln). Derartige Grundsätze tendieren zweckmäßigerweise zur Schriftform.⁸ Ansonsten bleibt nach diesem Verständnis die Personalauswahl ein Kernbereich der unternehmerischen Handlungsfreiheit. Zu viele Detailregelungen würden die Handlungsfreiheit unangemessen einengen.

Folgt man einem *weiteren* Verständnis, so können in Auswahlrichtlinien sehr viel mehr Inhalte verankert werden. Das Postulat der unternehmerischen Handlungsfreiheit kann hiernach im Sinne des Betriebsfriedens gegenüber dem Leitgedanken der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Personalauswahl durchaus zurücktreten. Auswahl„richtlinien“ liegen nach dieser Auffassung nicht nur vor, wenn eine Auswahl unter *mehreren* Personen zu treffen ist. Immer wenn die Personalleitung ein „*gleichförmiges*“, *einheitlichen Prinzipien folgendes Verhalten*“ an den Tag legt (Däubler 1998, S. 600), kann schon eine „Richtlinie“ vorliegen. Diese muss nicht einmal schriftlich fixiert sein, schließlich schreibt auch das Gesetz keine Form vor.⁹

Diese unterschiedlichen Grundpositionen ziehen sich wie ein roter Faden durch die juristische Literatur und bergen – wenn sie in der betrieblichen Praxis aufeinander prallen – ein erhebliches Konfliktpotenzial. Auswahlrichtlinien können in der Praxis verwandt werden, ohne formal als solche gekennzeichnet (geschweige denn als Betriebsvereinbarung verabschiedet) worden zu sein. Nach der derzeitigen Rechtsprechung kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei Quotenregelungen zur Frauenförderung, Assess-

6 Vgl. zur (bewusst polarisierenden) Gegenüberstellung des engen und weiten Verständnisses König/Breisig 2002 und sehr viel ausführlicher König 2001, S. 109ff.

7 Für diese enge Auslegung vgl. z. B. Richardi 1998, Rn 15 zu § 95 und schon früher: Zöllner 1981, S. 668ff.; Stege/Weinspach 1990, Rn 1a zu § 95; Buchner 1991, S. 590f.

8 Vgl. z. B. Stege/Weinspach 1990, Rn 8 zu § 95, Gnade 1997, Rn 4 zu § 95.

9 Vgl. für das weitere Verständnis v. a. Fitting u. a. 2000, Rn 7 zu § 95 BetrVG; Däubler u. a. 2000, Rn 23 zu § 95 BetrVG.

ment-Center-Verfahren, routinemäßigen Einstellungsuntersuchungen oder der Festlegung von Mindestpunktzahlen in Einstellungstests um Auswahlrichtlinien handelt, die die betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte nach sich ziehen. Die Erstellung von Anforderungsprofilen und/oder Stellenbeschreibungen, die einen erheblichen Einfluss auf die Auswahlentscheidung im Vorfeld haben können, fallen noch nicht unter den Begriff der Auswahlrichtlinie.¹⁰ Fraglich ist, ob den betrieblichen Akteuren diese Rechtsproblematik immer bewusst ist und welche Rolle nicht schriftlich fixierte, aber gleichwohl praktizierte Auswahlrichtlinien in der Personalarbeit spielen bzw. welche Strategien Betriebsräte im Umgang mit derartigen „verdeckten“ Auswahlrichtlinien entwickeln. Aus dem hier nur sehr kurz skizzierten Problemfeld ergibt sich die nachfolgende Forschungsbegründung für den Teilbereich „Auswahlrichtlinien“.

Der § 95 BetrVG gehört in jenen Bereich von Normen, die mit der Novellierung 1972 neu in das Betriebsverfassungsgesetz eingefügt wurden. Obwohl diese Rechtsnorm damit seit dreißig Jahren existiert, ist die Erkenntnis zur Materiallage zur Nutzung und inhaltlichen Ausfüllung von Auswahlrichtlinien als eher gering einzuschätzen. Der Schwerpunkt der Literatur liegt im Bereich der juristischen Stellungnahmen, die in den Folgejahren der 72er Gesetzesnovellierungen kontrovers diskutiert wurden.¹¹ Darüber hinaus wurden Auswahlrichtlinien vereinzelt einer Inhaltsanalyse unterzogen; diese Vereinbarungen sind aber durchweg älteren Datums.¹² Zum Verbreitungsgrad dieses Instruments zur Regulierung von Auswahlverfahren liegen ebenfalls nur vereinzelte, durchweg ältere Studien vor.¹³ Diese zeichneten teilweise ein eher düsteres Bild zum Verbreitungsgrad bzw. zur Mitwirkung der Betriebsräte bei der Erstellung von Auswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG. So war z. B. nur eine geringe Zahl der befragten Interessenvertretungen bei

10 Vgl. etwa (auch mit Kritik an der bisherigen Ausklammerung von Anforderungsprofilen, Stellen- und Funktionsbeschreibungen aus dem Auswahlrichtlinien-Begriff) Däubler u. a. 2000, Rn 5ff. zu § 95 BetrVG.

11 Vgl. z. B. Zöllner 1981; Gmählich 1983; Neyses 1983; Stoltenberg 1984; Vogt 1987.

12 Vgl. z. B. Mohr 1977; Vogt 1987.

13 Vgl. Rummel 1978; Falke u. a. 1981; Diekmann 1985 (für den Bereich der IG Metall). Befragungsschwerpunkt der Betriebsräte-Befragung von Falke u. a. am Max-Planck-Institut war die Kündigungspraxis und der Kündigungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland; die Untersuchungsregionen waren von Hamburg bis Deggendorf/Passau gestreut. Ein Ergebnis dieser Untersuchung war, dass die meisten Auswahlrichtlinien (mehr als ein Drittel) damals auf Kündigungen bezogen waren (Einstellung 31,1 %, Versetzungen 19,9 %, Umgruppierungen 19,9 %; vgl. Falke u. a. 1981, S. 177).

Erstellung der Auswahlrichtlinien im Vorfeld in die Beratungen einbezogen, nur wenig mehr waren *mitbestimmend* bei der Erstellung tätig.¹⁴

Insgesamt lässt sich damit feststellen, dass die Datenlage zur Reichweite und zu Inhalten von Auswahlrichtlinien veraltet ist. Insbesondere liegen keine aktuellen Zahlen darüber vor, ob und wie die Betriebsräte der verschiedenen Betriebsgrößenklassen ggf. ein Initiativrecht zur Aufstellung derartiger Richtlinien ausüben. Inhaltlich stellt sich die Frage, ob Schwerpunkt von schriftlichen Auswahlrichtlinien weiterhin die Regulierung von Kündigungsentscheidungen der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers ist oder ob vielmehr – vor dem Hintergrund des Human Resource Managements – Auswahlrichtlinien verstärkt dazu genutzt werden, im Zusammenspiel mit anderen betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten den internen Arbeitsmarkt zu intensivieren. Darüber hinaus ist nicht ausreichend dokumentiert, ob den Betriebsräten die Problematik so genannter verdeckter Auswahlrichtlinien bekannt ist bzw. welche Strategien sie entwickeln, um ihre Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu wahren. Das Forschungsprojekt hatte sich zum Ziel gesetzt, diese bestehende Forschungslücke zu füllen.

Ausgangslage und Forschungsbegründung II: Personalauswahl und Benachteiligung weiblicher Erwerbstätiger

Auch wenn sich im Bereich der Frauenförderung in den vergangenen Jahren in Rechtsprechung und betrieblicher Praxis einiges getan hat, so ist die Gleichstellung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt und im Erwerbsleben noch lange nicht erreicht. Anzeichen für eine weiterhin bestehende „Schieflage“, die oft mit dem Begriff der Segregation gekennzeichnet wird¹⁵, sind z. B.:

- der im Vergleich zu Männern durchschnittlich geringere Verdienst der Frauen¹⁶,

14 In fast allen Betriebsgrößenklassen wirkten unter 10 % der befragten Interessenvertretungen beratend mit, lediglich in der Klasse über 10 000 Beschäftigte waren dies 40 % der Betriebsräte. Mitbestimmend waren in der Betriebsgrößenklasse von 1 001 bis 5 000 Beschäftigte z. B. 27,7 %, bei 5 001 bis 10 000 Beschäftigte 61,5 % der Interessenvertretungen tätig. Vgl. Rummel 1978, Tab. 15, S. 150.

15 Grundsätzlich umschreibt der Begriff Segregation zunächst eine horizontale oder vertikale Arbeitsteilung nach Merkmalen wie Geschlecht, Nationalität, Alter. Im Folgenden wird Segregation mit Rudolph/Grüning „... synonym mit Arbeitsmarktpaltung und mit geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung zu Lasten von Frauen verwendet.“ (dies. 1994, S. 774).

16 Die Entgeltfragen werden hier nicht weiter behandelt. Vgl. hierzu z. B. Colneric 1998, S. 48f. und Krell/Winter 1998.

- eine Unterrepräsentanz von Frauen in gewerblich-technischen Berufen, die bereits bei der Wahl der Ausbildungsberufe bzw. dem Einstellungsverhalten der Unternehmen ansetzt¹⁷,
- der vergleichsweise geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen und höheren Lohn-/Gehaltsgruppen¹⁸,
- die anscheinend fortbestehende „Domäne“ der Frauen, hauptverantwortlich den familiären Pflichten nachkommen zu müssen, was Reduzierungen der Arbeitszeit bzw. Unterbrechungen der Berufstätigkeit zur Folge hat, welche sich dann wiederum nachteilig auf den weiteren Berufsweg auswirken können¹⁹,
- die hohe Quote von weiblichen Erwerbstätigen in der „Randbelegschaft“, z. B. im Teilzeit- und Befristungsbereich bzw. in geringfügiger Beschäftigung²⁰, damit verbunden auch meist
- die Gefahr, bei Rationalisierungsmaßnahmen und Personalabbau zur „Manövriermasse der betrieblichen Beschäftigungspolitik“ (Kleber 1993, S. 94) zu werden.

Als Fazit dieser hier nur kurz skizzierten Problematik bleibt festzuhalten, dass weibliche Erwerbstätige sowohl auf dem externen als auch auf dem internen Arbeitsmarkt im Vergleich zu den Männern schlechtere Arbeitsmarktchancen haben. Anknüpfungspunkte vom Untersuchungsgegenstand

17 Empirische Studien zeigen, dass nur in jedem zweiten Betrieb des kaufmännisch/verwaltenden Bereichs und in jedem vierten des gewerblich/technischen Bereichs Ausbildungsplätze angeboten werden, auf denen sowohl Mädchen als auch Jungen ausgebildet werden können. Hinzu kommt, dass junge Frauen im gewerblich/technischen Bereich, den sog. Männerberufen, nur ein begrenztes Spektrum von Ausbildungsberufen nutzen, z. B. Gärtnerin, Bäckerin, Konditorin, Köchin oder Restaurantfachfrau. Insgesamt ist ein Großteil der westdeutschen Frauen im Handel (hier auch besonders im Teilzeitbereich), im Gesundheitswesen und anderen Dienstleistungen tätig. Vgl. ausführlicher z. B. Engelbrech/Kraft 1992, S. 17; Engelbrech 1992, S. 187f.; Beckmann/Kempf 1996, S. 393ff.

18 Nur ca. 3 % der Spitzenpositionen in Wirtschaft und Verwaltung sind mit Frauen besetzt (vgl. Backhaus 1993, S. 207 und Schiersmann 1994). Jeder zweite Betrieb beschäftigt dabei zumindest auf einer höheren Position eine Frau, in Großbetrieben stoßen Frauen häufiger in Spitzenpositionen vor (vgl. Engelbrech 1992, S. 193). Trotz eines prognostizierten Fachkräftemangels sehen nur wenige Betriebe eine Möglichkeit zur Ausweitung von Frauen in Führungspositionen. Eine große Rolle spielt hier die Aussage der Betriebe, sie hätten keine „geeigneten“, qualifizierten Frauen gefunden (vgl. Engelbrech/Kraft 1992, S. 25).

19 Vgl. zu einer Betriebsbefragung von ArbeitgeberInnen zu Befürchtungen hinsichtlich der Berufsunterbrechungen von weiblichen Erwerbstätigen und zum deutlichen Beschäftigungsrückgang bei verheirateten Frauen mit Kleinkindern z. B. Engelbrech u. a. 1997, S. 161.

20 Zu Arbeitszeit und Arbeitszeitwünschen von Frauen vgl. Beckmann/Kempf 1996.

dieses Projektes zu den dargestellten Diskursen der Frauenforschung sind bei dem wichtigen Thema der Personalauswahl evident.

Der Gesetzgeber hat verstärkt Rechtsgrundlagen geschaffen, die als Handhabe gegen Benachteiligung von Frauen in der Erwerbswelt dienen können. Eine Gleichbehandlung der Geschlechter auch bei Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie dem beruflichen Aufstieg lässt sich unmittelbar aus den §§ 75 und 80 Abs. 2a,b BetrVG sowie § 611 a und b BGB herleiten. Damit erhalten die Betriebsräte über die Mitbestimmung in personellen Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG) hinaus die Möglichkeit, sich für die Chancengleichheit von Frauen am Arbeitsplatz einzusetzen.²¹

Ein wichtiges Instrument, um die Chancengleichheit von Frauen im Betrieb durchzusetzen, sind die sog. Frauenförderpläne.²² Mehrere empirische Studien ergaben einen verhältnismäßig geringen Verbreitungsgrad und eine lückenhafte inhaltliche Ausgestaltung der Frauenförderpläne in der Praxis. Solche Pläne werden nicht flächendeckend abgeschlossen; meist sind es Großbetriebe, die entsprechende Regelungen vereinbart haben. Aufgrund der starken Schwerpunktsetzung im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. der Teilzeitarbeit mangelt es nach wie vor an Regelungen zur Förderung qualifizierter Frauen, zu Quotierungen u. a.²³ Die Arbeitgeber sind meist nicht zu konkreten Zielformulierungen zu bewegen, sodass Überprüfungsmöglichkeiten fehlen (vgl. Frackmann 1990, S. 120 und Brumlop/Hornung 1994, S. 838ff.)

Vor dieser Ausgangslage war es Querschnittsaufgabe des Forschungsprojektes zur Personalauswahl zu untersuchen, inwieweit die Berücksichtigung frauenspezifischer Belange in Verfahren und Instrumenten der Personalauswahl eine Rolle spielt. Auch wenn kein expliziter „Frauenförderplan“ in einem Betrieb vorhanden ist, so können und sollen sich Betriebsräte im Rahmen ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte für die Förderung weiblicher Erwerbstätiger einsetzen. Eine Möglichkeit, Benachteiligungen weiblicher Erwerbstätiger abzuwenden, ist die Berücksichtigung frauenspezifischer Belange in den „klassischen“ Aus-

21 Zu Impulsen vonseiten der europäischen Ebene, zur Problematik von Quotenregelungen u. a. vgl. überblicksartig König 2001, S. 82ff.

22 Zu Inhalten und rechtlichen Anspruchsgrundlagen der Frauenförderpläne vgl. den grundlegenden Artikel von Degen 1986.

23 Vgl. Herrmann 1991 und 1994; Engelbrech 1993; Brumlop/Hornung 1994.

wahlrichtlinien nach § 95 BetrVG.²⁴ In den weiter oben rezipierten älteren Studien waren mehrheitlich keine (oder bestenfalls marginale) Grundsätze zur Förderung weiblicher Erwerbstätiger vorhanden.²⁵ Es war im Rahmen dieses Projektes zu untersuchen, ob sich diese Situation mittlerweile geändert hat.

Ausgangslage und Forschungsbegründung III: Personalauswahl im Kontext von Interaktionskulturen

Die Regelungen des § 95 BetrVG dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Sie sind eingebunden in den größeren Kanon von Mitbestimmungsrechten der ArbeitnehmerInnenvertretung im Bereich der personellen Angelegenheiten. Zur Ausgestaltung dieses rechtlichen Rahmens finden zwischen den Akteuren aber implizite oder explizite „Verhandlungen“ statt, deren Charakter stark vom „Umgang miteinander“, den „Interaktionsstilen“ oder den „Unternehmenskulturen“ abhängt. Dabei wird verschiedentlich der Einzug „neuer“, kooperativer Unternehmenskulturen in den Unternehmen konstatiert.²⁶

In der Industriosozologie und angrenzenden Arbeitsgebieten sind die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management und ihre theoretische Einbettung in Deutschland seit etwa Ende der 70er Jahre verstärkt in den Blickpunkt genommen worden. Ausgehend von den Arbeiten von Wetz und Lullies zum Begriff der „innerbetrieblichen Handlungskonstellationen“ am Beispiel der Einführung von zentralen Schreibdiensten in der Verwaltung²⁷ und den bekannt gewordenen Betriebsrats-Studien von Kotthoff²⁸, haben eine ganze Reihe von Autorinnen und Autoren versucht, die Beziehungs- und Austauschmuster zwischen Betriebsrat und Management zu systematisieren. Die Konzepte sind dabei von unterschiedlicher Reichweite. Von den eher phänomenologischen ersten Arbeiten Kotthoffs und der Betrachtung ganz spezifischer Handlungskonstellationen von Wetz/Lullies, die sich naturgemäß dem Vorwurf der mangelnden Übertragbarkeit ausgesetzt sehen, verschob sich der Schwerpunkt der Analysen auf die Einbettung der Konstellationen in grundsätzliche Beziehungsmuster zwischen den Akteuren, die

24 Bei dieser Formulierung wird nicht verkannt, dass auch explizite Frauenförderpläne Auswahlrichtlinien im Sinne des § 95 BetrVG sind.

25 Ansatzpunkte finden sich z. B. bei Degen 1986; Kuhn/Wedde 1992; Feldhoff 1996.

26 Vgl. z. B. Weitbrecht 1998; Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 1998.

27 Vgl. Wetz 1977; Wetz/Lullies 1984.

28 Vgl. Kotthoff 1981, 1994, 1995, 1998.

Betriebsgeschichte und des Wandels von Organisationen.²⁹ Dies kann als Versuch interpretiert werden, über die Betrachtung von Einzelfällen oder einer geringen Anzahl von Grundgesamtheiten hin zu allgemeineren Aussagen mit größerer Reichweite zu kommen.

Neben diesen eher „vorthoretischen“ Studien, in denen der typologischen Methode eine hohe Bedeutung zukommt, bemühen sich die im Bereich der Industriellen Beziehungen forschenden WissenschaftlerInnen derzeit um eine stärkere theoretische Fundierung und Reflexion des eigenen Vorgehens. Hierbei werden beispielsweise systemtheoretische³⁰ oder ökonomische³¹ Vorstellungen für die Industriellen Beziehungen ebenso gewinnbringend rezipiert wie handlungstheoretische³² und sogar gerechtigkeitstheoretische³³ Ansätze.³⁴

Vor dem Hintergrund dieser Bemühungen der Industriellen Beziehungen um eine stärkere theoretische Fundierung sollte und wollte das Forschungsprojekt nicht bei einer bloßen Aufarbeitung einer veralteten Datenlage zur Personalauswahl im Allgemeinen und zu Auswahlrichtlinien im Besonderen stehen bleiben. Darüber hinaus hatte sich das Projekt zur Aufgabe gesetzt,

- allgemeine Beziehungsmuster zwischen den Betriebsräten und dem Management der befragten Unternehmen herauszuarbeiten,
- die Bedeutung dieser grundlegenden Beziehungsmuster für den Bereich der Personalauswahl zu bestimmen,
- die Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf Personalauswahlentscheidungen abzuleiten und schließlich
- herauszufinden, welche (geschriebenen und ungeschriebenen) Regeln und Normen sich die Akteure bei Auswahlprozessen innerhalb des arbeitsrechtlichen Rahmens schaffen.

29 Vgl. z. B. Dabrowski u. a. 1985 u. Seltz/Hildebrandt 1985 („betriebliche Sozialverfassung“); Kotthoff/Reindl 1990 („betriebliche Sozialordnung“); Schmidt/Trinczek 1989; Trinczek 1989 u. 1993; Osterloh 1993; Ellguth/Trinczek 1995; Bosch 1995 u. 1997; Müller-Jentsch 1998.

30 Vgl. z. B. Rogowski 2000.

31 Vgl. z. B. Frick 1997; Keller 2000.

32 Hierzu gehören z. B. mikropolitische Arbeiten in der Tradition von Crozier/Friedberg und der sog. Verhandlungsansatz („negotiated order approach“) nach Strauss 1978 u. 1993; Strauss et al 1997; Hildenbrand 2000; Wirth 1999 und 2000.

33 Vgl. z. B. Lengfeld/Liebig 2000; Liebig 1997.

34 Zu einem Überblick vgl. Müller-Jentsch 1996 und vertieft den Tagungsband zur Jahrestagung 1999 der German Industrial Relations Association (GIRA) Hrsg. 1999.

Um sich diesen komplexen Zusammenhängen empirisch nähern zu können, wurde ein Methodenmix aus mehreren Bestandteilen eingesetzt:

1. *Standardisierte, schriftliche Befragung*: Hier ging es darum, möglichst viele Informationen über die Personalauswahl in Unternehmen zusammenzutragen. Zum einen wurden die 500 größten bundesdeutschen Unternehmen (Kriterium = Beschäftigtenzahl) sowie 600 kleinere und mittlere Betriebe in schriftlicher Form zur Auswahlpraxis befragt. Diese Fragebogenaktion sollte erste Erkenntnisse zu allen drei Teilbereichen des Forschungsgegenstandes ermöglichen. Die Ergebnisse bildeten den Hintergrund für die nachfolgende Interviewphase.
2. *ExpertInneninterviews*: In einer zweiten Phase erfolgte dann eine Vertiefung und Präzisierung der Erkenntnisse durch 21 Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten über Verfahren in der Personalauswahl. Hier sollte besonders in Erfahrung gebracht werden, wie „eingespielte Austauschkulturen“ zwischen Management und Interessenvertretungen diese Verfahren vorstrukturieren und welche Bedeutung die o. a. „verdeckten“ Auswahlrichtlinien in der Praxis haben. Die Interviews hatten eine Dauer von ein bis drei Stunden. Sie wurden per Tonband mitgeschnitten, transkribiert und einer Analyse unterzogen. Diese Ergebnisse sind in verschiedene Projektergebnisse eingeflossen.³⁵
3. *Inhaltsanalyse von Auswahlrichtlinien*: Von den befragten Unternehmen sowie den Gewerkschaften wurden Auswahlrichtlinien und weitere Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse sind bereits an anderer Stelle präsentiert worden (König 2001).

Im vorliegenden Bericht sind vor allem die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zusammengefasst. In Kapitel 2 ist die Anlage der Untersuchung skizziert (wie z. B. die Fragebogenkonzeptionierung sowie die Zusammensetzung von Grundgesamtheit und Rücklauf). Kapitel 3 gibt neben statistischen Daten Aufschluss über den allgemeinen Rahmen der Personalauswahl in den Betrieben und Unternehmen: Ist ein System der Personalplanung vorhanden? Wie sind Umfang und Reichweite von Betriebsvereinbarungen zu personellen Angelegenheiten einzuschätzen? Wie zufrieden sind die Befragten mit der Förderung von Beschäftigten? Das nachfolgende Kapitel 4

35 Vgl. König/Breisig 2000 und 2002; König 2001 und 2002.

widmet sich der Personalauswahl im engeren Sinne. Die Ergebnisse werden differenziert nach Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien und Betrieben *mit* derartigen Vereinbarungen. Anschließend stellt das Kapitel 5 die Personalauswahl in den Zusammenhang mit den Interaktionskulturen in den Betrieben; hierzu werden auf induktivem Wege vier Realtypen von Interaktionskulturen abgeleitet und im Hinblick auf ihre Einflussmöglichkeiten für die Interessenvertretungen analysiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse rundet die Arbeit ab.

2 Anlage der schriftlichen Untersuchung

Die schriftliche Befragung wurde im Spätherbst 1999 durchgeführt. Sie sollte Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen erfassen, um ein abgerundetes Bild über die Reichweite, Inhalte und Initiierung von schriftlichen Auswahlrichtlinien zu ermöglichen. Dabei sollten sowohl Betriebe *mit* als auch solche *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien befragt werden. Wichtigstes Kriterium für die Auswahl der Unternehmen war die Beschäftigtenzahl. Die Grundgesamtheit setzte sich im Wesentlichen aus zwei Bereichen zusammen:

- Zunächst wurden alle bundesdeutschen Unternehmen mit mindestens 5 000 Beschäftigten in eine Vollerhebung einbezogen. Zur Zusammenstellung der Adressen konnte hierbei auf die im Internet zugängliche Hoppenstedt-Firmendatenbank zurückgegriffen werden.¹ Dieser Teil der Grundgesamtheit umfasste insgesamt ca. 500 Großunternehmen.
- Die Befragung der Großunternehmen wurde ergänzt durch eine bundesweit gestreute Zufallsauswahl von kleinen und mittleren Betrieben.² Grundlage hierfür waren die Adressbestände der Gewerkschaften IG BCE, IG Metall sowie der (damals noch selbständigen) Gewerkschaft HBV. Aus den Organisationsbereichen dieser Gewerkschaften wurden je 100 Betriebe aus der Größenklasse 20 bis 499 Beschäftigte bzw. 500 bis 999 Beschäftigte zufällig ausgewählt.

Parallel zur Adressaufbereitung erfolgte die Konzeptionierung der standardisierten Befragung. Zwecks Überprüfung der Verständlichkeit und Vollständigkeit des Befragungsentwurfs wurden in einem Pretest vier Betriebsräte und eine Person aus dem Wissenschaftsbereich um kritische Durchsicht des Fragebogens gebeten. Diese Anregungen wurden bei der Überarbeitung weitgehend berücksichtigt.

1 URL: <http://www.firmendatenbank.de/> (Stand 24.06.99).

2 Im Allgemeinen versteht man unter „kleinen und mittleren“ alle Betriebe mit bis zu 499 Beschäftigten. Abweichend hiervon wurden in die schriftliche, standardisierte Befragung Betriebe bis zu einer Größenklasse von 999 Beschäftigte einbezogen. Kleinstbetriebe mit unter 20 Beschäftigten wurden nicht befragt.

Plangemäß konnten Anfang August 1999 1 113 Fragebögen versandt werden.³ Die Bundesvorstände der Gewerkschaften IG BCE, IG Metall und HBV unterstützten die Aktion jeweils mit einem Begleitschreiben. Adressat der Fragebogenaktion waren die Betriebsräte. Durch Retouren verringerte sich die Grundgesamtheit nachträglich auf 1 109 Unternehmen. Zur Erhöhung des Rücklaufes wurden zwei schriftliche Erinnerungsrunden durchgeführt.

Ziel der Fragebogenkonzeption war es nicht nur, möglichst viele Informationen über die in den Betrieben verwendeten schriftlich formulierten Auswahlrichtlinien zu sammeln. Darüber hinaus galt es auch, den weiteren Kontext der Personalarbeit zu betrachten, also die Personalentscheidungen im Beziehungsgeflecht der allgemeinen personellen Angelegenheiten zu analysieren. Während bei Betrieben mit schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien ein Großteil der Daten durch eine Dokumentenanalyse der beigelegten Unterlagen gesammelt werden sollte, musste ein Informationsverlust bei Betrieben ohne solche schriftlichen Vereinbarungen vermieden werden. Für diese Gruppe wurde ein eigener Fragenkomplex entworfen. Obwohl die ProjektbearbeiterInnen sich der Problematik der Erhebung von Daten zu „konfliktären oder kooperativen Interaktionsmustern“ in einer quantitativen Form durchaus bewusst waren, sollten die Fragebogenergebnisse erste Rückschlüsse auch zu diesem Thema ermöglichen. Frauenspezifische Aspekte fanden querschnittsmäßig an verschiedenen Stellen des Fragebogens Berücksichtigung.

Die als relevant erachteten Fragen wurden zu einem Fragebogen mit folgender *thematischer Untergliederung* zusammengefasst (s. auch Anhang):

- Allgemeine Daten (Name des Betriebes, Branche, Beschäftigtenzahl usw.)
- Fragen zu den Rahmenbedingungen der allgemeinen personellen Angelegenheiten
- Fragen nach vorhandenen Betriebsvereinbarungen im Personalbereich und deren Wirkungsweise
- Fragen zum Schwerpunktthema „Auswahlrichtlinien“ (schriftlich formuliert oder implizit praktiziert)
- Fragen zur Förderung der Beschäftigten (Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil)

3 Diese Zahl beinhaltet auch 11 Adressen, die von den Arbeitgeberverbänden als mögliche Kontaktpersonen für das Forschungsvorhaben benannt wurden.

- Fragen zum Informationsfluss und zu Einflussmöglichkeiten im Personalbereich
- Fragen zum „Klima“ zwischen Betriebsrat und Management.

Neben diesen Themen wurde zusätzlich die Bereitschaft abgefragt, zu einem vertiefenden Gespräch zur Verfügung zu stehen.

Insgesamt beteiligten sich 236 Betriebe bzw. Unternehmen an der Befragung; dies entspricht einem *Rücklauf* von 21,28 %. Angesichts des Umfangs des Fragebogens, der zeitlichen Belastung der Betriebsräte im Tagesgeschäft sowie der Inhalte, die z. T. detaillierte Kenntnisse der Personalarbeit erforderten, ist diese Rücklaufquote als akzeptabel anzusehen. Sie ist umso höher zu bewerten, da ein Teil der befragten Betriebe nicht über freigestellte Betriebsräte verfügt.

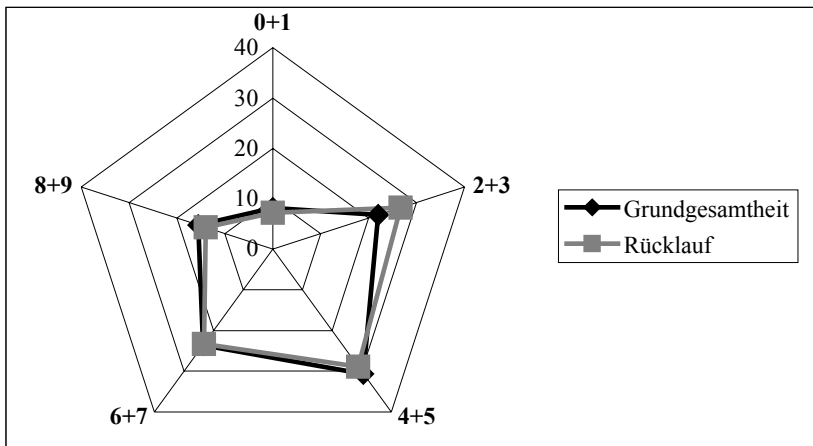


Abb. 1: Vergleich der regionalen Verteilungen in der Grundgesamtheit und beim Rücklauf anhand der Postleitzahlenbereiche (Quelle: eigene)

Da von den Betrieben zwar die Adressen sowie ggf. die gewerkschaftlichen Organisationsbereiche, nicht aber die genaue Branchenzugehörigkeit bekannt waren, standen zum Vergleich von *Grundgesamtheit* und *Rücklauf* vorrangig die *Postleitzahlenbereiche* zur Verfügung. Abb. 1 zeigt im Gesamtergebnis eine starke Übereinstimmung der regionalen Verteilung. Der im Vergleich zu den anderen Postleitzahlen-Bereichen etwas stärker vertretene Bereich

„2+3“ resultiert vermutlich aus der räumlichen Nähe der antwortenden Betriebe zur Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Die *Branchenzugehörigkeit* der Betriebe ist vorab dadurch beeinflusst, dass im Bereich der kleineren und mittleren Betriebe auf die Adressbestände der drei Einzelgewerkschaften IG BCE, IG Metall und HBV zurückgegriffen wurde. Gleichwohl wurde die konkrete Branchenzugehörigkeit im Fragebogen noch einmal abgefragt. Die sechs im Rücklauf am stärksten vertretenen Branchen sind:

1. Metallerzeugung/-verarbeitung, Fahrzeugbau (22,46 %),
2. Chemie (16,53 %),
3. Banken/Versicherungen (11,44 %),
4. Handel, Instandhaltung, Reparatur (9,75 %),
5. sonstige Dienstleistungen (7,63 %) sowie
6. Elektrotechnik/Feinmechanik (7,2 %).

Diese sechs Branchen decken ca. drei Viertel des Rücklaufes ab.

Die Angaben der Unternehmen bzw. Betriebe zur Beschäftigtenzahl wich i. d. R. von den Informationen im Adressverteiler ab. Für die Auswertung wurden fünf sachlogische *Betriebsgrößenklassen* gebildet (vgl. Tab. 1).⁴ Besonders stark war die Betriebsgrößenklasse 300 bis 1 000 Beschäftigte im Rücklauf vertreten.

Bei dieser Auswertung war eine Besonderheit zu beachten. Der Rücklauf enthielt zahlreiche Antworten der Kategorie „1 001 bis 5 000 Beschäftigte“ – einer Betriebsgrößenklasse, die im Adressenbestand nicht explizit auftauchte. Diese Beobachtung ist im Wesentlichen durch drei Punkte zu erklären:

4 Die bei der Adressenauswahl praktizierte Einteilung nach drei Größenklassen (20 bis 499, 500 bis 999 bzw. 1 000 und mehr Beschäftigte) wurde für die Auswertung aus mehreren Gründen verändert. Zunächst schien es sinnvoll, die Betriebe mit unter 300 Beschäftigten gesondert zu erfassen, da diese zum Befragungszeitpunkt gem. § 38 BetrVG noch nicht über ein freigestelltes Betriebsratsmitglied verfügten. Die zweite Größenklasse wurde mit 300 bis 1 000 Beschäftigte gewählt, da diese Betriebe (ebenso wie die vorherige Größenklasse) 1999 noch kein Initiativrecht zur Aufstellung von Auswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG hatten.

Betriebsgrößenklasse: Beschäftigtenzahl	Anzahl (absolut)	Anteil am Rücklauf (in %)
unter 300	45	19,07
300 - 1 000	99	41,95
1 001 - 5 000	37	15,68
5 001 - 10 000	26	11,02
10 001 und mehr	29	12,29
Summe	236	100,01

Tab. 1: Angaben der Betriebe zur Beschäftigtenzahl (Quelle: eigene)

- Wichtigster Erklärungsgrund ist, dass der Adressenbestand im Bereich der Größenklasse „über 5 000 Beschäftigte“ auf den Unternehmensbegriff abzielte, vielfach jedoch die Interessenvertretungen auf ihren Standort und damit betriebsbezogen (in der Konsequenz mit einer geringeren Beschäftigtenzahl) antworteten;
- durch zwischenzeitliche Personalabbau-Maßnahmen waren möglicherweise einige Großunternehmen unter den Bestand von 5 000 Beschäftigten gefallen;
- Betriebe aus dem Adressenbestand der drei Einzelgewerkschaften waren im Zeitlauf ggf. in die nächsthöhere Betriebsgrößenklasse „hineingewachsen“.

Da diese Drifts bei einer quantitativen Befragung im Einzelnen kaum nachzuvollziehen sind, wurde die Klasse „1 001 bis 5 000 Beschäftigte“ in die Auswertung mit aufgenommen.

Nahezu die Hälfte aller Fragebögen wurde von Betriebsräten (112) ausgefüllt. 80 *Ausfüllende* gaben als Position „Gesamtbetriebsrat“, 38 „Konzernbetriebsrat“ (davon ein Mal zusätzlich „Euro-Betriebsrat“) an. Aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich antworteten insgesamt sechs (Gesamt-) Personalräte.

3 Allgemeine Aspekte zur Personalarbeit in den Betrieben

3.1 Intensivierung der Personalarbeit

Welche Einflussmöglichkeiten die Betriebsräte im Personalbereich haben, regelt das Betriebsverfassungsgesetz im Abschnitt zu den „Personellen Angelegenheiten“ (§§ 92ff. BetrVG). Mit der Novellierung dieses Gesetzes von 1972 sind die Rechte der Interessenvertretungen in diesem Bereich stark ausgeweitet worden. Neben den Regelungen des § 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien) gehören hierzu v. a.:

1. die Pflicht des Arbeitgebers, den Betriebsrat über die Personalplanung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und ggf. über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten (§ 92 BetrVG),
2. das Recht des Betriebsrates, für zu besetzende Arbeitsplätze eine interne Ausschreibung zu verlangen (§ 93 BetrVG) und
3. das Zustimmungsverweigerungsrecht bei der Ausarbeitung von Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 BetrVG).

Zwischen den Rechten aus den personellen Angelegenheiten der §§ 92ff. BetrVG bestehen enge Wechselbeziehungen. Die offensive Ausnutzung der genannten Mitbestimmungsrechte kann gemeinsam mit den Zustimmungsverweigerungsrechten bei personellen Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG) erheblich zu einem funktionierenden internen Arbeitsmarkt beitragen. Aus diesem Grund schien es notwendig, in der schriftlichen Befragung neben dem Schwerpunkt „Auswahlrichtlinien“ auch den weiteren Kontext der Personalarbeit und die Rechte aus den §§ 92 - 94 BetrVG zu betrachten.

Das Max-Planck-Institut untersuchte Ende der siebziger Jahre im Rahmen einer Studie zur Kündigungspraxis, wie häufig die in den §§ 92 bis 94 BetrVG genannten Tatbestände in den Betrieben praktiziert wurden.¹ Stellt man diese Werte den Zahlen aus der aktuellen schriftlichen Befragung

¹ Im Rahmen der Studie zu Kündigungsschutz und Kündigungspraxis in der Bundesrepublik Deutschland wurden Ende der 70er Jahre 2 825 Betriebsräte aus fünf Regionen der Republik zum Personalwesen befragt. Der Rücklauf betrug 26,2 % (absolut: 740). Zu den in Tab. 2 zusammengestellten Zahlen vgl. Falke u. a. 1981, S. 170 - 178.

gegenüber, so lässt der Zeitvergleich auf eine „Intensivierung der Personalarbeit“ während der vergangenen zwei Jahrzehnte schließen.

Angaben in v. H.	Bejahungen 1979 (n=740)	Bejahungen 1999 (n=236)
Personalplanung schriftlich fixiert	25	48,73
regelmäßige innerbetriebliche Stellenausschreibungen	60	87,29
Stellen(besetzungs-)pläne vorhanden	33	52,54
Grundsätze Personal-/ Leistungsbeurteilung vorhanden	29	62,71

Tab. 2: Häufigkeiten der Regelungsstatbestände der §§ 92 - 94 BetrVG im Zeitvergleich (Quelle: eigene)

Die Zahlen verdeutlichen den wachsenden Stellenwert von Personalfragen und die zunehmende Institutionalisierung personalplanerischer Instrumente und Verfahren in den Betrieben. So verfügt nach den vorliegenden Ergebnissen fast die Hälfte der befragten Betriebe über eine schriftlich fixierte *Personalplanung*; dies bedeutet nahezu eine Verdoppelung im Zeitlauf. Betriebe mit unter 300 Beschäftigten verwenden immerhin zu fast einem Drittel eine schriftlich fixierte Personalplanung, in der darüber liegenden Klasse sind dies bereits mehr als 50 %. In der mittleren Kategorie „knickt der Anteil auf ca. 40 % ein“, was vielleicht mit einer zunehmenden Unübersichtlichkeit einer wachsenden Zahl von Personalbewegungen erklärt werden kann. Die Großunternehmen liegen zwischen 60 und 70 %.

Im Personalbereich besteht eine der wichtigsten Einflussmöglichkeiten für Interessenvertretungen darin, die *innerbetriebliche Ausschreibung* von zu besetzenden Stellen gemäß § 93 BetrVG zu verlangen. Solche Stellenausschreibungen sind heute eine feste Größe in der Praxis: In den Großbetrieben erreicht der Wert der Bejahungen fast die 100 %-Marke, aber sogar in Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 300 Beschäftigten werden Stellen zu mehr als 70 % regelmäßig innerbetrieblich ausgeschrieben.

Als analytisches Hilfsmittel zu Ausschreibungsverfahren dienen den Personalverantwortlichen vielfach *Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne*; diese bilden die Gesamtheit aller Stellen, deren Tätigkeitsmerkmale sowie die Besetzung durch MitarbeiterInnen ab. Derartige Hilfsmittel werden in mehr als

52 % der befragten Betriebe eingesetzt; die Anzahl steigt mit zunehmender Größenklasse auf bis zu fast 90 % in der Betriebsklasse 5 001 bis 10 000 Beschäftigte.

Ein besonderes Augenmerk verdient der gestiegene Stellenwert von *Personal- und Leistungsbeurteilungen* in den Betrieben: Im Durchschnitt haben sich die Werte mehr als verdoppelt. Betriebe mit unter 300 Beschäftigten haben zu immerhin fast 38 % derartige Grundsätze formuliert. In den darüber liegenden Klassen steigen die Werte sprunghaft auf mehr als 60 % an. Die Großbetriebe mit 10 001 Beschäftigten und mehr arbeiten zu 86 % mit derartigen elaborierten Methoden. In allen Betriebsgrößenklassen überwiegen die betrieblichen Beurteilungssysteme gegenüber tariflich verankerten Lösungen.

Darüber hinaus wurde in der schriftlichen Erhebung gefragt, welche weiteren Gremien, Instrumente und Verfahren in der Personalarbeit zum Tragen kommen.² So werden z. B. in größeren Betrieben vielfach *Personalplanungsausschüsse* gebildet, die sich mit der Beratung von Personalplanungsfragen beschäftigen (meist entscheidungsvorbereitend, manchmal auch mit selbstständiger Entscheidungsbefugnis). Aus gewerkschaftlicher Sicht sollten diese idealerweise von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam gebildet werden und paritätisch besetzt sein. Auf paritätische Besetzung sollte der Betriebsrat insbesondere dann dringen, wenn der Ausschuss mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist (vgl. Bosch/Kohl 1995, S. 52 u. 465f.). Im Fragebogen wurde die Parität nicht erwähnt – es wurde nach einem Ausschuss gefragt, „... der richtungweisende Beschlüsse für die Personalarbeit formuliert.“ Erwartungsgemäß gibt es ein solches Gremium in kleineren und mittleren Betrieben seltener als in Großbetrieben. In der Größenklasse „mehr als 10 000 Beschäftigte“ erreicht der Anteil fast 45 %, wie Tab. 3 (s. S. 37) zeigt.

Darüber hinaus interessierte, inwieweit die Betriebsratsgremien selbst arbeitsteilig arbeiten und ggf. *Ausschüsse gebildet* haben, die sich mit personellen Angelegenheiten befassen. Weitere Ausschüsse waren zum Zeitpunkt der Befragung nach der damaligen Fassung des § 28 BetrVG nur zulässig, wenn ein die Geschäfte führender *Betriebsausschuss* gem. § 27 BetrVG gebildet wurde. Dies war erst der Fall, wenn das Betriebsratsgremium neun

2 Zu den folgenden Aspekten liegen aus der Studie des Max-Planck-Instituts leider keine Vergleichszahlen vor.

oder mehr Mitglieder (der Betrieb gem. der damaligen Fassung des § 9 BetrVG also 301 ArbeitnehmerInnen oder mehr³) hatte. Nach der neuen Rechtslage ist die Übertragung von Aufgaben zur selbständigen Erledigung auch ohne vorherige Bildung eines Betriebsausschusses möglich (geänderter § 28 Abs. 1 BetrVG). Erwartungsgemäß nimmt die Bildung von Ausschüssen mit der Betriebsgröße und damit der Größe des Betriebsratsgremiums zu (vgl. Tab. 3). Obwohl die Betriebe der kleinsten Klasse formal nach der alten Rechtslage keinen Betriebsausschuss gründen durften, verfügen sie faktisch immerhin zu mehr als 15 % über einen Ausschuss, der sich mit personellen Angelegenheiten befasst. Sobald die 300-Beschäftigten-Grenze übersprungen ist, steigt die Ausschussbildung sprunghaft an; die Großbetriebe mit mehr als 5 000 Beschäftigten haben zu mehr als 60 % Untergremien für personelle Angelegenheiten gebildet.

Schriftlich fixierte und meist von der Unternehmensführung offiziell „verabschiedete“ *Führungsgrundsätze* finden in Unternehmen zunehmende Verwendung. In Führungsgrundsätzen werden Wertvorstellungen transportiert, die sich im Führungsverhalten der Vorgesetzten gegenüber den MitarbeiterInnen (z. B. in einem kooperativen Führungsstil) niederschlagen sollen. Obwohl die Wirkung damit zunächst nach „innen“ zeigt, werden damit auch Image- und Öffentlichkeitseffekte verfolgt.⁴ In der Untersuchung wurde nach solchen Führungsprinzipien in den Unternehmen gefragt, in denen z. B. grundlegende Aussagen zur Personalplanung gemacht werden. Es ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach Ausschüssen: Offenbar arbeiten Betriebe mit weniger als 300 Beschäftigten nur selten mit solchen Führungsgrundsätzen (11,11 % Zustimmung). In den oberen Größenklassen gehören sie mit rund drei Vierteln zum Standardrepertoire (vgl. Tab. 3).

Personalstatistiken über Beschäftigungsstruktur, Fluktuation oder Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen finden erwartungsgemäß in allen Größenklassen breite Verwendung. In fast jedem zweiten kleineren Betrieb und nahezu jedem Großunternehmen werden solche Statistiken verwendet. Eine genaue Kenntnis über die Personalbewegungen sowie Transparenz über frei

3 Durch die Novellierung des BetrVG in 2001 sind für die Bildung eines Betriebsausschusses nur noch mindestens 201 ArbeitnehmerInnen notwendig; vgl. neu § 27 Abs. 1 i. V. m. § 9 BetrVG.

4 Vgl. sehr viel ausführlicher zu den Merkmalen, Chancen und Risiken von Führungsgrundsätzen Breisig 1990, S. 55ff.

werdende Stellen dürfte eine unabdingbare Voraussetzung für die Implementierung eines internen Arbeitsmarktes sein.⁵

Anforderungsprofile werden üblicherweise noch vor der eigentlichen Stellenbesetzung erstellt. Der einstellende Betrieb fragt sich hierbei, welche Ansprüche die künftige Stelleninhaberin bzw. der künftige Stelleninhaber erfüllen muss, um die Tätigkeit erfolgreich erledigen zu können. Es handelt sich um eine „Soll-Vorstellung“ hinsichtlich notwendiger Bildungsabschlüsse, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und spezifischer Verhaltensweisen (z. B. zum Sozial- und/oder Führungsverhalten), die von der künftigen Mitarbeiterin bzw. dem künftigen Mitarbeiter erwartet werden. Der Erstellung von Anforderungsprofilen kommt eine Schlüsselposition im Auswahlprozess zu, da durch die Auswahl von Kriterien faktisch bereits eine Vorauswahl unter den infrage kommenden BewerberInnen stattfinden kann. Diese umfangreiche Aufgabe scheuen viele Betriebe in der Praxis, wie an Tab. 3 deutlich wird. In Betrieben mit weniger als 300 Beschäftigten erstellen weniger als 10 % derartige Profile, in der darüber liegenden Klasse unterziehen sich immerhin mehr als ein Drittel dieser Mühe. Interessant ist der „Knick“ in der mittleren Größenklasse der Betriebe mit 1 001 bis 5 000 Beschäftigten. Nicht einmal jeder fünfte Arbeitgeber lässt hier regelmäßig Anforderungsprofile erstellen. Ein Erklärungsgrund hierfür könnte auch hier die Unübersichtlichkeit der zunehmenden Personalbewegungen sein: Schon bei der Frage nach einer schriftlich fixierten Personalplanung war in dieser Größenklasse ein „Einknicken“ zu beobachten (vgl. Erläuterungen zur Tab. 2). Möglicherweise sind die Personalabteilungen dieser Größenklasse in quantitativer und ggf. qualitativer Hinsicht mit denen der oberen Größenklassen noch nicht vergleichbar. Letztere erstellen Anforderungsprofile immerhin zu rund 46 (5 001 bis 10 000 Beschäftigte) bzw. 55 % (mehr als 10 000 Beschäftigte).

In der betrieblichen Praxis finden die vielfältigsten Arten von so genannten *Personalfragebögen* Anwendung. Dabei muss ein Ausgleich zwischen dem berechtigten Frageinteresse der Arbeitgeber und dem Persönlichkeitsrecht der Befragten gefunden werden. Aufgrund der Sensibilität dieses Bereiches wurde dem Betriebsrat bei Personalfragebögen gem. § 94 Abs. 1 BetrVG ein Zustimmungsrecht eingeräumt. Wichtig ist die weite Definition von „Fragebogen“: Es handelt sich hierbei um formularmäßig gefasste Zusammenstel-

5 Vgl. aber auch zur mangelnden Aufschlüsselung nach geschlechtsspezifischen Daten und die damit verbundene Problematik aus frauenspezifischer Sicht die Ausführungen in Abschnitt 3.4 sowie die dortigen Erläuterungen zur Tab. 5.

lungen, die über Kenntnisse und Fähigkeiten der Befragten Auskunft geben sollen. Dabei kann es unerheblich sein, ob der Fragebogen von den Befragten oder den fragestellenden Personen ausgefüllt wird oder ob es sich überhaupt um einen schriftlich niedergelegten Fragebogen handelt. Die Norm greift bei allen formalisierten, standardisierten Informationserhebungen, mit denen ein Arbeitgeber von den ArbeitnehmerInnen (oder einzustellenden Personen) Daten erhebt (vgl. Däubler u. a. 2000, Rn 3 zu § 94). Voraussetzung ist allerdings, dass es sich nicht um einen rein sachbezogenen Arbeitsplatzerhebungsbogen handelt, in dem es lediglich um Inhalte des jeweiligen Arbeitsplatzes (ohne Ansehen der StelleninhaberInnen) geht: diese wäre mitbestimmungsfrei. Sobald ein solcher Bogen jedoch personenbezogene Angaben enthält, die Rückschlüsse auf Leistung oder Eignung der betroffenen Beschäftigten zulassen, handelt es sich um einen Personalfragebogen im Sinne dieser Vorschrift (vgl. Fitting u. a. 2000, Rn 6a zu § 94).

Zwei wichtige Anwendungsbereiche des § 94 Abs. 1 BetrVG sind *Fragebogen zur Neueinstellung* von ArbeitnehmerInnen bzw. *Formblätter zur Beurteilung* von bereits im Betrieb Beschäftigten. Bei Neueinstellungen kommen durchschnittlich in drei von vier Betrieben Fragebogen zum Einsatz. Sogar in der kleinsten Größenklasse verwendet jeder zweite Betrieb derartige Formblätter, in den größten Unternehmen sind es ca. 86 %. Etwas anders sieht die Situation bei Personalfragebogen zur Beurteilung von internen ArbeitnehmerInnen aus. Nur jede/r fünfte Befragte der kleinsten Größenklasse bejahte das Vorhandensein derartiger Formblätter, in den größten Unternehmen waren dies etwa 55 %. Zwei Werte verdienen besondere Beachtung. Erstens ist auch hier in der mittleren Kategorie das „Abknicken“ der Werte zu verzeichnen, das schon bei der Frage nach Anforderungsprofilen bzw. schriftlicher Personalplanung zu beobachten war. Zweitens war in Tab. 2 eine starke Zunahme der Grundsätze zur Personal-/Leistungsbeurteilung seit den siebziger Jahren herausgearbeitet worden. Durchweg liegen die Zahlen bei der Frage, ob bei der Leistungsbeurteilung Personalfragebogen zum Einsatz kommen, in Tab. 3 um ein Wesentliches niedriger. Dies kann m. E. zweierlei bedeuten: Entweder sind zwar allgemeine Grundsätze zur Beurteilung und Anerkennung von Leistung und Verhalten formuliert worden, diese schlagen sich aber nicht dementsprechend in formulargestützten Verfahren nieder. Oder aber es kommen durchaus Fragebogen zum Einsatz, diese sind aber von den Beteiligten bisher nicht als zustimmungspflichtige „Personalfragebogen“ im Sinne des § 94 Abs. 1 BetrVG erkannt worden. Dies ist denkbar, da – wie oben herausgearbeitet – der betriebsverfassungsrechtliche Begriff des „Fra-

gebogens“ sicherlich in der Praxis unterschiedlich weit ausgelegt wird. Hierüber kann im Rahmen einer schriftlichen Befragung nur spekuliert werden.

Tab. 3 bietet eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse (nach Betriebsgrößenklassen differenziert).

Angaben in v. H.	Bejahungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=236
	< 300 n=45	300 - 1000 n=99	1001 - 5000 n=37	5001 - 10000 n=26	≥ 10001 n=29	
Personalplanungsausschuss vorhanden	4,44	17,17	24,32	38,46	44,83	21,61
BR-Ausschuss gem. § 28 BetrVG vorhanden	15,56	43,43	45,95	61,54	62,07	42,8 ⁶
Personalplanung in Führungsgrundsätzen verankert	11,11	41,41	51,35	76,92	72,41	44,92
Führung von Personalstatistiken	48,89	71,72	89,19	96,15	96,55	75,85
<i>davon geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselt:</i>	22,73	35,21	39,39	60	64,29	42,46
Arbeitgeber erstellt Anforderungsprofile	8,89	34,34	18,92	46,15	55,17	30,93
Einsatz von Personalfragebogen bei Neueinstellungen	55,56	75,76	78,38	84,62	86,21	74,58
Einsatz von Personalfragebogen zur Personalbeurteilung	20	41,41	27,03	42,31	55,17	36,86

Tab. 3: Weitere ausgewählte Aspekte der Personalarbeit – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

Abschließend fallen als „Schwachpunkte“ der Personalarbeit noch einmal die geringen Werte bei der Erstellung von Anforderungsprofilen und bei der

6 Da hier noch die alte Rechtslage Grundlage der Befragung war, hätten eigentlich aus der Zahl die Kleinbetriebe mit bis zu 300 ArbeitnehmerInnen herausgerechnet werden müssen. Hierauf wurde verzichtet, da die diese Betriebe ganz offensichtlich trotzdem Ausschüsse gebildet hatten (nämlich zu 15,56 %).

Einrichtung von Personalplanungsausschüssen auf (durchschnittlich nur ca. 31 bzw. 22 %). Daraus wird gefolgert, dass eine vorausschauende Personalplanung (trotz der Verbesserung der Werte in Tab. 2) wohl nach wie vor ein Stiefkind der Personalarbeit in vielen Betrieben ist. Insgesamt aber stützt besonders die Tab. 2 die These von der Intensivierung der Personalarbeit.

3.2 Regulierung von Personalmaßnahmen durch Betriebsvereinbarungen

Diesen Tendenzen zur Intensivierung der Personalauswahl können sich auch die betrieblichen Interessenvertretungen nicht entziehen. Nicht zuletzt aufgrund der existenziellen Bedeutung der Entscheidungen für die ArbeitnehmerInnen handelt es sich beim Personalbereich um ein Aufgabenfeld, dem die Betriebsräte große Aufmerksamkeit widmen. Im Rahmen der schriftlichen Erhebung wurde ermittelt,

- in welchem Umfang Personalmaßnahmen durch schriftliche Betriebsvereinbarungen (BV) zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung geregelt werden und welchen Einfluss die Betriebsgröße hierauf hat,
- wie die Betriebsräte die Wirksamkeit der schriftlichen Vereinbarungen im Personalbereich einschätzen (z. B. im Hinblick auf eine Ausweitung der Einflussmöglichkeiten in Personalfragen, als Instrument der Konfliktregelung usw.).

Insgesamt haben die befragten Betriebe *651 Betriebsvereinbarungen* zu Personalmaßnahmen abgeschlossen. Etwa ein Viertel aller Betriebe verfügt über keine derartigen Vereinbarungen (die überwiegende Zahl entstammt hierbei den beiden kleineren Betriebsgrößenklassen mit bis zu 1 000 Beschäftigten). Die restlichen 75 % schließen im Durchschnitt drei bis vier Betriebsvereinbarungen pro Betrieb ab. Dabei liegt die Zahl derartiger Regelungen in den größeren Betrieben über dem rechnerischen Durchschnitt (3,66), in den drei kleineren Betriebsgrößenklassen darunter.⁷ Erwartet wurde im Vorfeld, dass die durchschnittliche Anzahl von Betriebsvereinbarungen pro Betrieb mit steigender Größenklasse zunehmen würde. Diese These wurde im Wesentli-

⁷ Diese Aussage gilt jedenfalls, sofern man die Betriebe ohne Betriebsvereinbarungen herausrechnet (also für die jeweiligen linken Säulen). Rechnet man die Betriebe ohne Betriebsvereinbarungen hingegen dazu (s. graue Säulen), dann ziehen besonders die beiden kleinsten Größenklassen den rechnerischen Mittelwert nach unten (mit der Folge, dass die mittlere Größenklasse bereits leicht über dem Durchschnitt liegt).

chen bestätigt. Abb. 2 zeigt die durchschnittliche Zahl von Betriebsvereinbarungen, differenziert nach der Betriebsgröße.

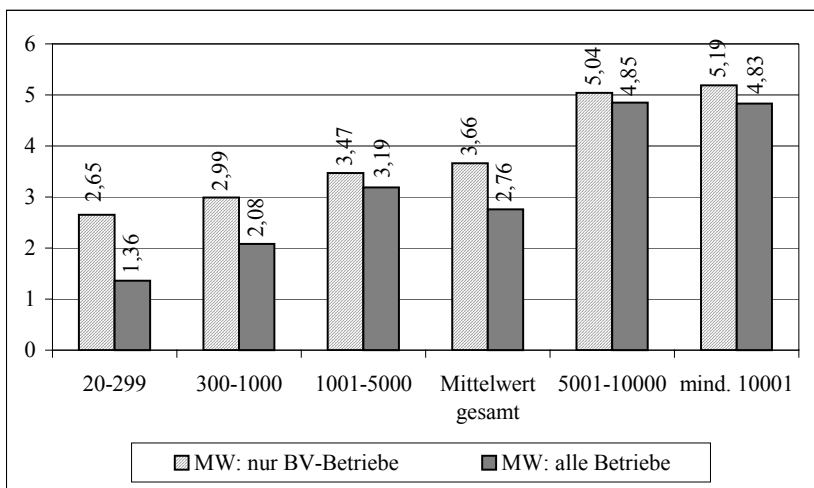


Abb. 2: Durchschnittliche Anzahl von Betriebsvereinbarungen pro Betrieb (BV-Betriebe: $n = 178$; alle Betriebe: $n = 236$; Quelle: eigene)

Darüber hinaus interessierten die *Themenschwerpunkte* der Betriebsvereinbarungen (vgl. Block III des Fragebogens im Anhang). Die „Hitliste“ in der nachfolgenden Tab. 4 deckt etwa 90 % der genannten Personal-Betriebsvereinbarungen ab. Die innerbetriebliche Stellenausschreibung liegt dabei im Durchschnittswert weit an der Spitze; in Betrieben mit mehr als 10 000 Beschäftigten erreicht diese Quote nahezu 80 %. Beachtenswert ist aber der Vergleich zur Tab. 2 in Abschnitt 3.1. Dort hatten immerhin im Durchschnitt mehr als 87 % der Befragten angegeben, dass in ihren Betrieben freie Stellen regelmäßig innerbetrieblich ausgeschrieben würden. Die durchschnittliche Zahl der Betriebe mit Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema liegt erheblich niedriger, nämlich bei 45,34 %. Besonders gravierend sind die Abweichungen zwischen „betrieblicher Praxis“ und „schriftlicher Vereinbarung“ in den unteren drei Größenklassen.

Nr.	Angaben in v. H.	Betriebsvereinbarungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=236
		< 300 n=45	300 - 1000 n=99	1001 - 5000 n=37	5001 - 10000 n=26	≥ 10001 n=29	
1.	innerbetriebliche Stellenausschreibungen	28,89	39,39	40,54	65,38	79,31	45,34 ⁸
2.	Personalinformationssysteme	13,33	33,33	64,86	53,85	65,52	40,68
3.	MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche	20	28,28	40,54	73,08	58,62	37,29
4.	Leistungs-/ Potenzialbeurteilung, Zielvereinbarungen	15,56	17,17	35,14	50	51,72	27,54
5.	„klassische“ Auswahlrichtlinien ⁹	17,78	18,18	37,84	30,77	55,17	27,12
6.	betriebliche Bildungsmaßnahmen/Personalentwicklung	13,33	18,18	27,03	50	44,83	25,42
7.	Auszubildende (Auswahl/Übernahme)	6,67	20,2	35,14	46,15	37,93	25
8.	Führungskräfteentwicklung	8,89	14,14	16,22	42,31	34,48	19,07

Tab. 4: „Hitliste“ der Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen – differenziert nach der Betriebsgröße (Mehrfachnennungen möglich; Quelle: eigene)

Nicht alle Zahlen sollen hier ausführlich kommentiert werden. Es lässt sich aber eine wichtige Tendenz ablesen, die mit der These von der „Intensivierung der Personalarbeit“ durchaus kompatibel scheint. Insbesondere in den Großbetrieben (5 001 Beschäftigte aufwärts) sind Themen wie Mitarbeite-

8 Hier ist eine Steigerung seit den siebziger Jahren zu verzeichnen, damals lag der Wert noch bei 36,3 %. Vgl. Rummel 1978, S. 147, Tabelle 11.

9 Hierauf wird weiter unten ausführlicher eingegangen. Vgl. Abschnitt 4.2.

rInnen-Vorgesetzten-Gespräche, Potenzialanalysen/Zielvereinbarungen, betriebliche Bildungsmaßnahmen/Personalentwicklung sowie Führungskräfteentwicklung besonders stark auf dem Vormarsch. Die Zahlen der beiden größten Klassen weichen jeweils ganz erheblich von den Durchschnittszahlen ab; entsprechende Betriebsvereinbarungen sind dort überproportional oft vorhanden. Sofern dies auf eine mögliche Vorreiterfunktion der Großunternehmen hindeutet, bestünde in diesen Themenfeldern künftig ein „Nachholbedarf“ für die kleineren und mittleren Betriebe.

Zur Einschätzung der Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich wurden in der schriftlichen Befragung sechs (z. T. kontroverse) Thesen formuliert (vgl. Block III des Fragebogens im Anhang). Die Thesen lauteten:

1. Wir schließen in personellen Angelegenheiten viele Betriebsvereinbarungen (BV) ab, da sie zu einer starken Beteiligung des Betriebsrates führen.
2. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass auf schriftliche Vereinbarungen weitgehend verzichtet wird.
3. BV sind ein geeignetes Instrument, um spezifische Belegschaftsgruppen (z. B. weibliche Erwerbstätige, ältere ArbeitnehmerInnen) besonders zu fördern.
4. Wir haben auch ohne BV großen Einfluss auf die Personalplanung.
5. Bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mit Hilfe von BV schriftlich verankern.
6. Trotz BV wird in der Praxis nach wie vor um jede Personalmaßnahme gerungen.

Die befragten Betriebsräte konnten auf einer fünfstufigen Skala Zustimmung (von z. B. „trifft voll zu“; Wert = 1) oder Widerspruch (bis z. B. „trifft gar nicht zu“: Wert = 5) äußern. Die Mittelwerte sind in Abb. 3 zu sehen.

Die stärkste Ablehnung findet die These 5.¹⁰ Die Aussage kann dreierlei bedeuten. Entweder gibt es aus Sicht der befragten Betriebsräte bei Personalmaßnahmen *wenig* Konflikte. Oder es *gibt* Konflikte, diese sind aber nicht

10 Mittelwert 3,97, bei einer Standardabweichung von 1,01. Die Standardabweichung ist ein Streuungsmaß, das angibt, inwieweit Abweichungen vom arithmetischen Mittelwert in einer Verteilung noch als „normale Abweichung“ anzusehen sind. Bei Unterstellung einer Normalverteilung umfasst die Standardabweichung ca. 68 % aller Werte. Wertangaben außerhalb der Standardabweichung können als „AusreißerInnen“ angesehen werden

mit dem Mittel der Betriebsvereinbarung in den Griff zu bekommen. Denkbar ist schließlich auch, dass die These (z. B. aus Gründen der Geheimhaltung oder der „sozialen Wünschbarkeit“¹¹) gegenüber Außenstehenden generell nicht bejaht werden würde.¹²

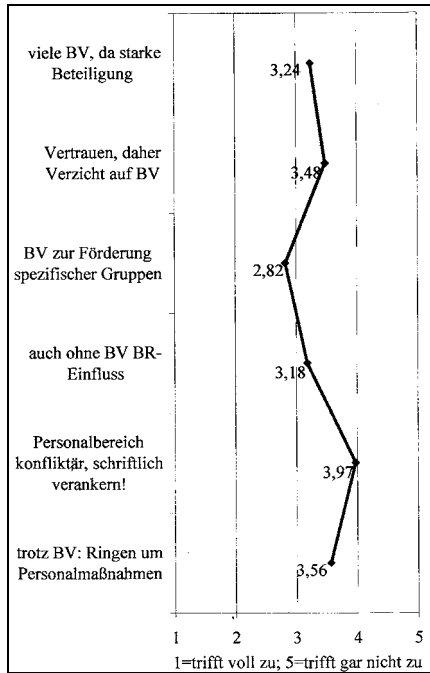


Abb. 3: Einschätzung der Betriebsräte zur Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen (BV) im Personalbereich (n=236; Quelle: eigene)

Die Betrachtung der Mittelwerte differenziert nach den fünf Betriebsgrößenklassen bringt wenig zusätzliche Erkenntnisse. Die These 1 „wir schließen viele BV ab ...“ wird besonders von den Betrieben mit weniger als 300 Be-

11 Zum Phänomen der „sozialen Wünschbarkeit“ bzw. „Erwünschtheit“ und den daraus folgenden Verzerrungen vgl. Diekmann 1999, S. 382ff. Dort wird die These aufgestellt ‚je heikler aus Sicht der/des Antwortenden, desto stärker die Verzerrungen aufgrund des Effekts der sozialen Erwünschtheit‘.

12 Ein Indiz hierfür mag sein, dass insgesamt nur zwei Befragte die volle Zustimmung („Wert 1“) äußerten.

schäftigten abgelehnt. Dass diese Größenklasse durchschnittlich die wenigsten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen hat und ein Großteil gar nicht mit diesem Instrument arbeitet, war schon in den Erläuterungen zur Abb. 2 deutlich geworden. Bei den Unternehmen der größeren Klassen verhält es sich entsprechend umgekehrt: Hier ist die Zustimmung zur These 1 überdurchschnittlich groß.

Bei der These 2 („großes gegenseitiges Vertrauen, deshalb Verzicht auf schriftliche Vereinbarungen“) fällt die Betriebsgrößenklasse „1 001 bis 5 000 Beschäftigte“ aus der Reihe. Während die anderen Reihen sich gerade in diesem Punkt besonders dicht am rechnerischen Mittelwert von 3,48 orientieren¹³, weicht die genannte Gruppe augenfällig hiervon ab.¹⁴ Aus diesem Grund lohnt sich hier die Betrachtung der „AusreißerInnen“. Nur in zwei Fällen wird hier die „Vertrauenthese“ generell abgelehnt; diese Zahl liegt in allen anderen Gruppen erheblich höher. Bei den „positiven AusreißerInnen“¹⁵ verhält es sich umgedreht: Während die anderen Klassen erheblich weniger „positive AusreißerInnen“ aufweisen und der These nur sehr vereinzelt voll zustimmen können, geschieht dies in der Gruppe „1 001 bis 5 000 Beschäftigte“ sehr viel öfter.¹⁶ Über mögliche Gründe dieses Phänomens kann im Rahmen einer schriftlichen Befragung nur spekuliert werden, zumal die Grundgesamtheit dieser Klassengröße doch eher gering ist. Fest steht lediglich, dass diese mittlere Klasse im Vergleich zu den noch größeren Unternehmen eine geringere durchschnittliche Anzahl von Betriebsvereinbarungen pro Betrieb abgeschlossen hat (vgl. noch einmal Abb. 2). Ob der Faktor „gegenseitiges Vertrauen“ die richtige und einzige Erklärung für den Verzicht auf schriftliche Vereinbarungen ist, kann nur vermutet werden.

13 Die Standardabweichung beträgt 1,11.

14 Der rechnerische Mittelwert liegt bei 2,94.

15 Beim rechnerischen Gesamt-Mittelwert von 3,48 und einer Standardabweichung von 1,11 sind dies die Werte „1=trifft voll zu“ und „2=trifft oft zu“.

16 Bezogen auf die Grundgesamtheit dieser Klasse von 37 Betrieben, sind insgesamt immerhin mehr als 35 % zu den „positiven AusreißerInnen“ (Wert „1“ oder „2“) zu rechnen. Davon stimmten vier Betriebe der These voll zu. Dies ist umso bemerkenswerter, da in den noch größeren Unternehmen kein einziges Mal die volle Zustimmung angekreuzt wurde.

3.3 Förderung der Beschäftigten aus Sicht der Betriebsräte

Zum allgemeinen Kontext der Personalarbeit gehört die Frage, ob und wie die Beschäftigten im Betrieb gefördert werden bzw. sich angemessen gefördert fühlen (vgl. Block V des Fragebogens im Anhang). Dabei kamen die Betroffenen im Rahmen dieser Untersuchung selbst nicht zu Wort. Deshalb sind die Angaben der Betriebsräte als Fremdeinschätzung zu werten, die von der Wahrnehmung der Beschäftigten durchaus abweichen kann.

Die Fremdeinschätzungen der Betriebsräte zur Förderung der Beschäftigten wurden mit Hilfe eines sog. Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofils erfasst. Hierbei werden die Befragten zunächst um eine Einschätzung gebeten, *wie wichtig* ihnen ein bestimmter Punkt ist (z. B. gute Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten). Dann wird abgefragt, *wie zufrieden* sie mit diesem Bereich in ihrem Betrieb sind. Durch die Gegenüberstellung werden Abweichungen von Wichtigkeit und Zufriedenheit deutlich: Je größer die Abweichung, desto größer ist der Handlungsbedarf, um die Zufriedenheit zu steigern. Bei der Verwendung dieser Methode darf aber nicht verkannt werden, dass sie ein gewisses „suggestives Element“ enthält. Strategisch antwortende Betriebsräte werden vermutlich den meisten aufgelisteten Punkten zur Förderung der Beschäftigten eine hohe bis sehr hohe Wichtigkeit beimessen, da hier ein Kernbereich der Betriebsratsaufgaben berührt ist. Um auf Defizite hinzuweisen, werden sie deshalb in der Regel bei der Frage nach „Zufriedenheit“ zu niedrigeren Werten greifen, um genau die oben erwähnten Handlungsbedarfe deutlich zu machen. Aus diesem Grund ist es durchaus üblich, dass das Zufriedenheitsprofil um ca. einen Wert vom Wichtigkeitsprofil „nach unten“ abweicht. Trotz der Angreifbarkeit dieses Konzepts liefert es m. E. wichtige Trenderaussagen (vgl. ähnlich Hilb 1997, S. 200f.).

Abb. 4 zeigt die Gegenüberstellung von Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil zu sieben Themen, die im Vorfeld der Untersuchung als wichtig für den Bereich „Förderung der Beschäftigten“ ausgewählt wurden. Deutlich erkennbar ist, dass die befragten Betriebsräte im Durchschnitt die Zufriedenheit um mindestens einen Wert niedriger ansetzten als die Wichtigkeit. Aus Sicht der Betriebsräte gibt es also in allen Punkten ein „Defizit“, sprich einen Handlungsbedarf. Darüber hinaus ist festzustellen, dass im Großen und Ganzen in allen Betriebsgrößenklassen der Profilverlauf ähnlich gestaltet ist. Weitgehend „typische“ Merkmale der Profile sind:

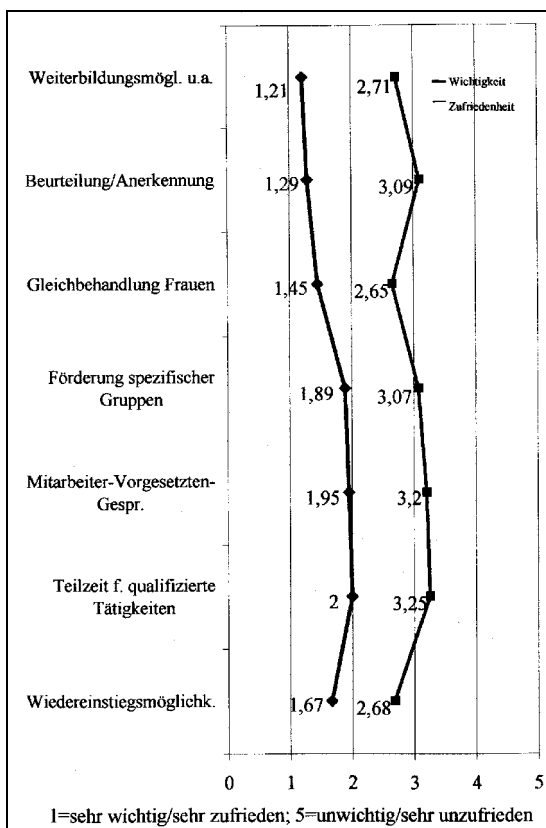


Abb. 4: Abgleich von Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil zur Förderung der Beschäftigten aus Sicht der Betriebsräte (n=236; Quelle: eigene)

- eine generell sehr hohe Wichtigkeit (gegen Wert 1) besonders bei den Punkten „gute Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ sowie „eine gerechte Beurteilung und Anerkennung“;
- eine eher gegen den „Wert 2“ tendierende Wichtigkeit bei den Punkten „Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen“, „regelmäßige MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche über Zielvereinbarungen und Förderungsmöglichkeiten“ (MAG) sowie „Teilzeitarbeitsplätze auch für quali-

fizierte Tätigkeiten“ (dadurch erhält das Wichtigkeitsprofil eine in allen Klassen ähnliche Krümmung),

- ein sichtbares Auseinanderklaffen von Wichtigkeit und Zufriedenheit besonders im Punkt „gerechte Beurteilung und Anerkennung“.

Im Folgenden soll noch auf einige Besonderheiten des Profilvergleichs hingewiesen werden. Abb. 4 zeigt das größte Defizit bei der „gerechten Beurteilung und Anerkennung“. Mit Ausnahme der größten Betriebe mit mehr als 10 000 Beschäftigten sehen die Betriebsräte hier den größten Handlungsbedarf. Besonders eklatant sind die Differenzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit in den unteren beiden Betriebsgrößenklassen (also in Betrieben mit bis zu 1 000 Beschäftigten). Die Forderung nach einer gerechten Beurteilung und Anerkennung ist ein Thema, das derzeit allen Interessenvertretungen „unter den Nägeln zu brennen“ scheint. Diese Ergebnisse sind im Zusammenhang mit bereits weiter oben aufgezeigten Ergebnissen zu sehen. In Tab. 2 (s. S. 43) wurde der große Bedeutungszuwachs der Grundsätze der Leistungsbeurteilung seit den siebziger Jahren deutlich, auch existiert eine hohe Zahl von Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema.¹⁷ Dabei sind die größeren Betriebe den kleinen und mittleren jedoch um einiges voraus, sodass hier noch ein Nachholbedarf zu vermuten ist. Die besonders großen Differenzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit in den unteren Größenklassen verwundern deshalb nicht.

Neben der Beurteilung und Anerkennung sind *gute Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten* durchweg in allen Klassen von größter Wichtigkeit. Doch auch hier erscheint der Handlungsbedarf besonders in den kleineren Gruppen größer als in den Betrieben bzw. Unternehmen mit 1 001 Beschäftigten aufwärts – in ersteren liegt die Abweichung der Profile erheblich über dem Durchschnitt, in den größeren Klassen erheblich darunter.

Das Thema *MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche über Zielvereinbarungen und Förderungsmöglichkeiten* der Beschäftigten (MAG) ist in der Personalarbeit auf dem Vormarsch. In der „Hitliste“ der Betriebsvereinbarungen (vgl. Tab. 4) sind schriftliche Regelungen hierzu bereits auf Platz drei vorgerückt; insbesondere in den Großunternehmen werden überproportional häufig solche Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Im Vorfeld wurde er-

¹⁷ Vgl. die „Hitliste“ von Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen in Abschnitt 3.2, Tab. 4; einschränkend ist zu beachten, dass dort Betriebsvereinbarungen zu Zielvereinbarungen enthalten sein können.

wartet, dies würde sich auch im Wichtigkeitsprofil dergestalt zeigen, dass der Wert gegen „1“ tendieren würde. Dies hat sich jedoch nicht völlig bestätigt. Von den sieben Themenbereichen, die aus dem Bereich „Förderung“ für die Befragung ausgewählt wurden, gehören regelmäßige MAG eher zu jenen, denen die Betriebsräte eine etwas geringere Wichtigkeit beimessen (s. Durchschnittswert 1,95 in Abb. 4). Möglicherweise spiegelt sich hierin wider, dass MAG ein offizielles Führungsinstrument und mit der Personalentwicklung verknüpftes Instrument sind, das oft offiziell „von oben“, d. h. vom Management eingeführt wird.¹⁸ Denkbar ist vor diesem Hintergrund, dass die Interessenvertretungen angesichts anderer, drängenderer Aufgaben die Einführung von MAG zwar mitbestimmend begleiten, sie aber nicht aktiv fordern und forcieren. Eventuell gilt dies besonders für die Betriebe mit weniger als 300 ArbeitnehmerInnen. Hier sind regelmäßige MAG aus Sicht der Betriebsräte bei weitem das unwichtigste Thema. Die Erklärung hierfür könnte möglicherweise in dem Argument „Wir reden ja täglich“ liegen, das Interessenvertretungen kleinerer Betriebe mit überschaubarer Beschäftigtenzahl manchmal äußern.¹⁹

Im Bereich der Zufriedenheit mit den MAG ist eine weitere Beobachtung erwähnenswert. Der Abstand zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil ist in den Großbetrieben (5 001 Beschäftigte aufwärts) erheblich geringer als in den darunter liegenden Klassen. Die mögliche „Vorreiterfunktion“ der Großbetriebe und ein eventueller Nachholbedarf der kleineren und mittleren Betriebe, auf die schon weiter oben hingewiesen wurde, könnten ein Erklärungsgrund hierfür sein.²⁰

Auf weitere Besonderheiten des Profilageichs aus frauenspezifischer Sicht wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

18 Weitere typische Merkmale eines solchen MAG sind u. a.: Vereinbarung genereller Regeln zu Gesprächszielen, Gesprächsstruktur/-inhalten und Konfliktlösung, Hilfsmittel für die Beteiligten in Form von Handbüchern, Checklisten o. ä., Verknüpfung des MAG mit Fragen der Personalentwicklung usw. Vgl. hierzu ausführlicher Breisig/König/Wengelowski 2001, S. 33ff.

19 Dabei verkennen sie allerdings, dass mit dem Begriff MAG *nicht* die alltäglich stattfindenden Gespräche gemeint sind, sondern das institutionalisierte, regelmäßig stattfindende Gespräch im Sinne eines Personalentwicklungs- und Führungsinstrumentes. Vgl. auch Breisig/König/Wengelowski 2001, S. 33.

20 Vgl. die Erläuterungen zur Tab. 4 in Abschnitt 3.2.

3.4 Frauenspezifische Aspekte der allgemeinen Personalarbeit

Frauenspezifische Aspekte wurden im Rahmen der Befragung querschnittsmäßig mit untersucht. In diesem Abschnitt sind einige Ergebnisse zur allgemeinen Personalarbeit zusammengefasst, die für Auswahlfragen besonders aus frauenspezifischer Perspektive von Bedeutung sind. Zu beachten ist, dass es sich bei den Ergebnissen auch hier vielfach um eine Fremdeinschätzung (vorrangig männlicher) Betriebsräte handelt, da weibliche Betriebsräte im Rücklauf nur einen verschwindend geringen Anteil ausmachten. Wenn z. B. nach der Zufriedenheit mit der spezifischen Förderung weiblicher Beschäftigter gefragt wird, können durch diese Fremdeinschätzung Verzerrungen entstehen, die aber im Rahmen einer schriftlichen Befragung nicht auflösbar waren.

Von den 236 befragten Betrieben haben insgesamt 37 eine *Frauenbeauftragte* bestellt (ca. 15,7 %). Davon entfallen fünf auf die kleinste Größenklasse und neun auf Betriebe mit 300 bis 1 000 Beschäftigten.²¹ Gemeinsam ist diesen kleinen und mittleren Betrieben *mit* Frauenbeauftragter ein Frauenanteil von i. d. R. mehr als 40 %.²² Die Teilzeitquote liegt hier mit zwei Ausnahmen bei maximal 20 %, in der Mehrzahl der Fälle sogar weit darunter. D. h., ein Großteil der weiblichen Erwerbstätigen steht in diesen Betrieben in einem Vollzeitverhältnis. Die beiden Faktoren „hoher Frauenanteil“ bzw. „Großteil der Frauen im Vollzeitverhältnis“ mögen zwar die Bestellung einer Frauenbeauftragten fördern, sie sind mitnichten aber eine hinreichende Bedingung hierfür: In einer Großzahl weiterer Betriebe dieser Größenklassen ist die Konstellation ähnlich, was aber *nicht* zur Einrichtung einer Frauenbeauftragtenstelle führte.²³ Erwartungsgemäß steigt die Zahl der Frauenbeauftragten mit zunehmender Größenklasse. In den Großunternehmen mit mindestens 5 000 Beschäftigten haben etwa 30 % der befragten Betriebe eine solche Position eingerichtet (vgl. Tab. 5).

Personalstatistiken sind wichtig, um z. B. die Bewegungen auf dem internen Arbeitsmarkt verfolgen, analysieren und ggf. aktivieren zu können. Wie bereits in Abschnitt 3.1 skizziert, arbeiten alle Betriebsgrößenklassen relativ

21 Dies entspricht einem Anteil von 11 bzw. 9 % der Betriebe an der jeweiligen Größenklasse.

22 In nur drei Fällen lag die Frauenquote unter 40 %. Ein Betrieb der Textilbranche verfügt fast ausschließlich über weibliche Erwerbstätige (mehr als 98 %).

23 Vielmehr scheinen Elemente der Interaktionskultur eine große Rolle zu spielen. Vgl. hierzu Abschnitt 5.3.3.

Angaben in v. H.	Bejahungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=236
	< 300 n=45	300 - 1000 n=99	1001 - 5000 n=37	5001 - 10000 n=26	≥ 10001 n=29	
Frauenbeauftragte vorhanden	11,11	9,09	16,22	30,77	31,03	15,68
Führung von Personalstatistiken	48,89	71,72	89,19	96,15	96,55	75,85
<i>davon geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselt:</i>	22,73	35,21	39,39	60	64,29	42,46
Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung	0	4,04	5,41	30,77	24,14	8,9

Tab. 5: *Frauenspezifische Aspekte der allgemeinen Personalarbeit – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)*

viel mit solchen Statistiken (vgl. auch Tab. 3). Hier interessiert darüber hinaus aber besonders, ob die Statistiken in *geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselter Form* geführt werden. Dies wäre wichtig, wenn der Betrieb z. B. weibliche Erwerbstätige fördern wollte. In Großbetrieben mit mehr als 5 000 Beschäftigten, die sehr gut mit Personalstatistiken „durchdrungen“ sind, erfolgt die geschlechtsspezifische Aufschlüsselung zu 60 % und mehr. Dieser Wert verschlechtert sich in den darunter liegenden Klassen deutlich. Auch in Betrieben *mit* Frauenbeauftragten wird nicht durchgängig eine geschlechtsspezifische Aufschlüsselung der Personalstatistiken vorgenommen.²⁴ Damit fehlt mancherorts eine wichtige Arbeitsgrundlage für die Frauenbeauftragten.

Wie schon in Tab. 4 auf S. 40 ersichtlich, sind *schriftliche Vereinbarungen zur Frauenförderung* ein „Stiefkind“ unter den Betriebsvereinbarungen. Wäre diese „Hitliste“ fortgeführt worden, hätte die Frauenförderung in allen drei unteren Beschäftigungsgrößenklassen (also immerhin in allen Betrieben mit bis zu 5 000 Beschäftigten) den letzten Platz eingenommen.²⁵ Von den 181 Betrieben dieser Kategorie verfügen nur sechs über eine diesbezügliche

24 Einschränkung ist zu bemerken, dass hier Betriebsrätinnen und Betriebsräte befragt wurden, die über die Führung derartiger geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselter Daten in den Personalabteilungen nicht immer informiert sein müssen.

25 Nicht gerechnet die Kategorie „sonstige Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen“.

Regelung, dies entspricht einem (mageren) Anteil von ca. 3,3 %. In den restlichen 55 Großbetrieben finden sich immerhin 15 Vereinbarungen zur Frauenförderung.

Angesichts dieser niedrigen Werte stellt sich die Frage, ob die befragten Betriebsräte *Betriebsvereinbarungen* überhaupt für ein *geeignetes Instrument* halten, spezifische Belegschaftsgruppen (z. B. weibliche Erwerbstätige, aber auch z. B. ältere ArbeitnehmerInnen) besonders zu fördern. Diese Formulierung war Bestandteil des Fragenblocks zur Einschätzung der Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich (vgl. Abschnitt 3.2).²⁶ Abb. 3 auf S. 42 zeigt jedoch, dass im Durchschnitt diese These bei den befragten Betriebsräten auf (im Vergleich zu den anderen Thesen) verhältnismäßig große Zustimmung stieß (Mittelwert = ca. 2,82). Von diesem Mittelwert wichen v. a. die Betriebe mit weniger als 300 Beschäftigten nach unten ab.²⁷ Diese Betriebsräte scheinen die Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen zur Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen am niedrigsten einzuschätzen. Dies passt durchaus in das Gesamtbild dieser Gruppe. Diese Betriebe schließen zu einem nicht unerheblichen Anteil gar keine schriftlichen Vereinbarungen bzw. durchschnittlich nur zwei bis drei Betriebsvereinbarungen ab (vgl. Abb. 2 auf S. 39). Dabei wird das Thema Frauenförderung kaum erste Priorität haben.

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofile zu sieben Indikatoren aus dem Bereich „Förderung der Beschäftigten“ vorgestellt (vgl. auch Abb. 4 auf S. 45). An dieser Stelle sollen vier (für weibliche Erwerbstätige wichtige) Indikatoren noch einmal herausgegriffen werden. In der folgenden Tabelle 6 sind diese vier Faktoren nach der *Wichtigkeit* geordnet, die die befragten 236 Betriebsräte ihnen beimessen.

Diese gegenüber Abb. 4 geänderte Darstellungsform ist in mehreren Punkten bedeutsam. Bei differenzierter Betrachtung der Betriebsgrößenklassen entspricht die *Rangfolge* der Wichtigkeitsskala in vier der fünf Größenklassen der in Tab. 6; lediglich in der Betriebsgrößenklasse 1 001 bis 5 000 Beschäftigte sind jeweils die Ränge 1 und 2 bzw. 3 und 4 vertauscht.

26 S. auch Block III des Fragebogens im Anhang.

27 Der Mittelwert dieser Betriebsgrößenklasse lag „nur“ bei 3,15 und damit als einziger unterhalb der Grenze von 3 („teils/teils“).

	Rang	Mittelwert	Standardabweichung	Modalwert
Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger	1.	1,45	0,56	1
gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen (z. B. Erziehungsurlaub)	2.	1,67	0,69	2
Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen (z. B. Frauen, Schwerbehinderte)	3.	1,89	0,77	2
Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten	4.	2	0,95	2

Tab. 6: Rangfolge der Wichtigkeit von vier Indikatoren zur „Förderung der Beschäftigten“ (n=236; Quelle: eigene)

Der Indikator „Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger“ liegt im gesamten Rücklauf sowie in vier von fünf Größenklassen in der Wichtigkeitsskala an erster Stelle. Bemerkenswert sind dabei eine verhältnismäßig geringe Standardabweichung (0,56²⁸) sowie der Modalwert von 1, der besagt, welcher Wert im Rücklauf am häufigsten genannt wurde. Damit hat ein Großteil der Betriebsräte bei der Frage nach der Wichtigkeit der „Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger“ mit „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ geantwortet. Bei der Analyse dieser auf den ersten Blick sehr positiven Werte ist aber darauf zu verweisen, dass „Gleichbehandlung“ gegenüber den Begriffen „Gleichstellung“ oder „Förderung“ ein Weniger darstellt: Gleichbehandlung meint v. a. die *formale* Gleichbehandlung der weiblichen Erwerbstätigen und knüpft damit an ein sehr einfaches Verständnis von Frauenförderung an. Ob den Befragten diese Hintergründe jedoch auch bekannt sind, kann im Rahmen einer schriftlichen Befragung nicht geklärt werden.²⁹

Den zweiten Rang auf der o. a. „Wichtigkeitsskala“ nimmt der Indikator „gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen (z. B. Er-

28 Zum Begriff der Standardabweichung vgl. noch einmal die Fußnote auf S. 41.

29 Vgl. überblicksartig zu verschiedenen „Stufen“ der Frauenförderung Rieken 1999, S. 14f. m. w. N.

ziehungsurlaub)³⁰ ein. Im Vergleich zur „Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger“ entfielen hier die meisten Antworten auf „wichtig“ (Modalwert 2).³¹

Die Frage nach der Wichtigkeit der „Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen (z. B. Frauen, Schwerbehinderte)“ zielt darauf ab, ob die Betriebsräte es wichtig finden, für spezifische Gruppen aktive Fördermaßnahmen zu ergreifen.³² Der Mittelwert tendiert hier bereits deutlich gegen den Wert 2, das Streuungsmaß nimmt zu. Bei dem Indikator „Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten“ (Rang 4) verstärkt sich diese Tendenz. Der modale Wert der am häufigsten genannten Antworten liegt zwar noch bei „2“, doch rücken durch die Standardabweichung bereits Angaben von „teils/teils“ in die Nähe „des Normalen“. Diese tendenziell geringere Zuschreibung von „wichtig“ ist besonders für jene weiblichen Erwerbstätigen von Bedeutung, die höher qualifizierte Tätigkeiten anstreben, diese aber (z. B. aufgrund von Familienpflichten) nicht Vollzeit ausüben können. Besteht in den Betrieben z. B. die Tendenz, Führungsarbeit als nicht teilbar anzusehen, kommt diese Beschäftigtengruppe bei der Besetzung frei werdender Stellen kaum infrage.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, die Wichtigkeitsskala nach den fünf Betriebsgrößenklassen zu differenzieren. Hierzu mag der folgende Hinweis genügen: Tendenziell maßen die Betriebsräte der größeren Betriebe (Großunternehmen von 5 001 Beschäftigten an aufwärts) den vier Indikatoren eine höhere Wichtigkeit bei, als dies durch die o. a. Mittelwerte darge-

30 Durch die Formulierung sind Unterbrechungsphasen aus anderem Grund (z. B. aufgrund von Wehr- und Ersatzdienstleistungen, der Pflege Angehöriger o. ä.) nicht ausgeschlossen. Da als Beispiel jedoch der Erziehungsurlaub (heute Elternzeit) angeführt war, ist zu vermuten, dass im Antwortverhalten der Gedanke an weibliche Erwerbstätige dominiert haben dürfte.

31 Dies untermauert indirekt in der Literatur bereits dokumentierte Forschungsergebnisse, wonach die Vereinbarkeit von Familie und Beruf z. B. in Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung einen Schwerpunkt darstellt (vgl. Brumlop/Hornung 1994). Vgl. zum Verbreitungsgrad von Frauenförderplänen zu Beginn der 90er Jahre Herrmann 1991 und 1994 sowie Engelbrech 1993. Zu einem Überblick und zur Inhaltsanalyse (inkl. auch „innovativer“ Regelungen) außerdem Weiler 1998.

32 An dem (lange Zeit vorherrschenden) „Paradigma“ der Frauenförderung im Sinne einer „positive action“ (vgl. Rieken 1999, S. 14f.) wird durchaus Kritik geübt. Mit der spezifischen Ausrichtung von Angeboten auf die „Zielgruppe Frauen“ wird der Eindruck unterstrichen, für diese Gruppe sei eine „Entwicklungshilfe“ zur Reduzierung von Defiziten bei weiblichen Beschäftigten notwendig. Aus diesem Grund wird eine „Kurskorrektur gegenüber dem herkömmlichen Verständnis von Frauenförderung“ gefordert (vgl. Krell 1998, S. 15ff.). Die Frage nach „Förderung“ von Beschäftigten ist selbstverständlich nicht im Sinne dieser „Defizitvorstellung“ gemeint.

stellt wurde. Die kleineren Klassen sahen in allen vier Faktoren meist eine geringere Wichtigkeit.

Der „Rangfolge der Wichtigkeiten“ (Tab. 6) wird in der Tab. 7 die „Rangfolge der Zufriedenheiten“ gegenübergestellt.

	Rang	Mittelwert Zufriedenheit (Z)	Standardabweichung	Modalwert	Mittelwert Wichtigkeit (W)	Differenz W-Z
Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger	1.	2,65	1	2	1,45	-1,2
gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen	2.	2,68	1,08	2	1,67	-1,01
Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen	3.	3,07	0,9	3	1,89	-1,18
Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten	4.	3,25	1,04	4	2	-1,25

Tab. 7: Rangfolge der Zufriedenheit mit vier Indikatoren zur „Förderung der Beschäftigten“ (n=236; Quelle: eigene)

Im Vergleich zur Wichtigkeitsskala in Tab. 6 sind zunächst zwei Feststellungen zu machen:

1. Die Rangfolge der Mittelwerte ist in der Zufriedenheitsskala (im Vergleich zur Tab. 6) unverändert,
2. die Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitswert liegt bei den vier Indikatoren zwischen 1,01 und 1,25 (s. rechte Spalte).³³

³³ Vgl. auch die Ausführungen zum „strategischen Antwortverhalten“ bei der Anwendung dieser Methode zu Beginn des Abschnitts 3.3: Bei Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profilen ist es durchaus typisch, dass die Zufriedenheitswerte um mindestens einen Wert nach „unten“ abweichen.

Beachtenswert sind die Werte zu Standardabweichungen und Modalwerten. Das Streuungsmaß liegt in drei von vier Fällen bei „1“ und darüber, d. h., die Einschätzungen der Betriebsräte variieren sehr viel stärker als bei der Wichtigkeit (vgl. die Standardabweichungen in Tab. 6: diese lagen z. T. deutlich unter „1“).

Die größte Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitswert liegt bei den „Teilzeitarbeitsplätzen auch für qualifizierte Tätigkeiten“ vor (-1,25). Die häufigste Nennung hierzu war „unzufrieden“ (s. auch Modalwert von 4). Zu beachten ist aber, dass dieser Indikator in der Wichtigkeitsskala nur Rang 4 belegte. Deshalb ist vermutlich die Differenz bei der „Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger“ (-1,2) als gravierender einzuschätzen, da dieser Indikator unter den vier ausgewählten den ersten Wichtigkeitsrang einnimmt.

Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach den Betriebsgrößenklassen, sind folgende Punkte bemerkenswert:

- Die Betriebsräte der beiden kleineren Klassen (1 000 Beschäftigte und weniger) sind mit der (formalen) *Gleichbehandlung* etwas zufriedener, der Mittelwert liegt leicht unter dem in Tab. 7. Erwartet wurde im Vorfeld, dass die Gleichbehandlung in den Großbetrieben besonders gut gewährleistet würde. Doch gerade der Mittelwert der Klasse „10 001 Beschäftigte und mehr“ liegt mit 2,93 deutlich schlechter als in Tab. 7. Die häufigste Antwort in dieser Klasse war „teils/teils“ (Modalwert von 3). Hier klafft auch der Abstand im Vergleich zu allen anderen Förderungs-Indikatoren am weitesten auseinander (-1,45 Differenzpunkte), die Betriebsräte sehen also hier das größte Defizit. Eine ähnlich große Lücke klafft in dieser Gruppe beim Indikator „Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen“ (-1,31 Differenzpunkte). Die häufigste Antwort hierzu war „unzufrieden“ (Modalwert von 4). Aus Sicht der Interessenvertretungen tun die Großunternehmen – gemessen an ihren Möglichkeiten – in diesen Bereichen vermutlich noch nicht genug.
- Bei den *Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen* zeigen sich die Betriebsräte der Großunternehmen (mit Ausnahme der Klasse 5 001 bis 10 000 Beschäftigte) deutlich zufriedener³⁴ als die der kleineren und mittleren Betriebe. Das Wichtigkeits- und das Zufriedenheitsprofil liegen mit -0,69 bzw. -0,8 Differenzpunkten besonders dicht beieinander.

34 Mittelwerte der Klassen „1 001-5 000“ bzw. „10 001 und mehr Beschäftigte“ = 2,36 bzw. 2,31.

Dies gilt nicht für Unternehmen mit 5 001 bis 10 000 Beschäftigten: Von allen Gruppen sieht diese Klasse bei den Wiedereinstiegsmöglichkeiten den größten Handlungsbedarf (-1,32 Differenzpunkte).

- Bei den „*Teilzeitarbeitsplätzen auch für qualifizierte Tätigkeiten*“ fallen besonders die kleinsten Betriebe aus dem Rahmen. Zwar messen die Interessenvertretungen diesem Faktor eine etwas geringere Wichtigkeit bei als den meisten anderen Indikatoren (Mittelwert = 2,09). Doch liegt der Zufriedenheitswert mit 3,52 weit unter dem der anderen Klassen. Der Abstand zum Wichtigkeits-Mittelwert ist mit -1,43 besonders groß.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Betriebsräte den Faktoren „Gleichbehandlung von weiblichen Erwerbstätigen“ und „Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen“ die größte Wichtigkeit beimessen. In fast allen Betriebsgrößenklassen³⁵ wird bei den Wiedereinstiegsmöglichkeiten der geringste Handlungsbedarf gesehen. Defizite sind aus Sicht der Betriebsräte auch bei der Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen und der Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen für qualifizierte Tätigkeiten zu konstatieren. Diese haben aber nicht erste Priorität in der Wichtigkeitsskala.

Nachdem im Vorangegangenen Aspekte der allgemeinen Personalarbeit behandelt wurden, befasst sich das folgende Kapitel der Personalauswahl bei Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Betrieben *mit* und solchen *ohne* schriftlichen Auswahlrichtlinien – beide Gruppen wurden in der Untersuchung berücksichtigt.

35 Ausgenommen die Gruppe „5 001 bis 10 000 Beschäftigte“.

4 Personalauswahl

4.1 Personalauswahl in Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien

Bei Betrieben *mit* schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien standen neben den Ergebnissen der schriftlichen Befragung zusätzlich die dem Projekt überlassenen Betriebsvereinbarungen zur Analyse zur Verfügung (vgl. hierzu König 2001). Um die Personalauswahlpraxis in Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien zu erfassen, wurde für diese Gruppe ein eigener Fragebogenkomplex entworfen (vgl. Kasten 2 des Fragebogens im Anhang). Dieser enthielt wichtige Indikatoren für Auswahlentscheidungen bei der Neubesetzung von Stellen sowie bei Versetzungs- und Kündigungsentscheidungen. Den Kasten 2 des Fragebogens füllten insgesamt 188 Befragte aus.¹

4.1.1 Neubesetzung von Stellen

Bei der Neubesetzung von Stellen werden Betriebsräte i. d. R. ein Augenmerk darauf haben wollen, dass die Auswahlprozesse fair verlaufen und die Diskriminierungsverbote des § 75 BetrVG gewahrt bleiben. Obwohl die Mitwirkung bei der Durchführung bzw. Auswertung von Bewerbungsverfahren zeitaufwendig ist, lohnt sich die Mühe. Wenn sich der Betriebsrat einen Überblick über Anforderungskriterien und BewerberInnenlage verschafft, kann er im Interesse der bereits im Betrieb Beschäftigten seine eigenen Verbindungen nutzen, um geeignete Personen direkt anzusprechen und zur Bewerbung zu ermuntern. Oft sind ihm sogar inner- und überbetriebliche Versetzungswünsche von MitarbeiterInnen bekannt, die er dann ins Spiel bringen wird.

In Betriebsvereinbarungen ist der Bereich der Neubesetzung von Stellen meist besonders ausführlich reglementiert. Wichtige Blöcke im Baustein Einstellungen von Auswahlrichtlinien sind z. B.:²

1 Hierzu gehörten allerdings 18 Betriebsräte, die auf der ersten Seite des Fragebogens ein Kreuz bei „Betriebsvereinbarung ‚klassische‘ Auswahlrichtlinie“ gemacht hatten. Diese hätten eigentlich den Kasten 1 ausfüllen müssen. Ob es sich hierbei um ein Versehen handelt, kann im Nachhinein nicht mehr aufgeklärt werden. Die Größenklassen sind in der Zahl von 188 Betrieben wie folgt vertreten: unter 300 Beschäftigte = 44; 300-1 000 = 85; 1 001-5 000 = 26; 5 001-10 000 = 17; 10 001 und mehr = 16.

2 Vgl. König 2001, Abschnitt 4.3.2.

- der Grundsatz „intern vor extern“ und sog. Vorrangregelungen
- die Behandlung von Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen
- geforderte fachliche und persönliche Voraussetzungen bzw. Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte
- besondere Erkenntnisquellen.

Aus diesen Bereichen wurden Indikatoren ausgewählt, um die Auswahlpraxis bei Einstellungen in Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien einschätzen zu können.

Grundsatz „intern vor extern“ und sog. Vorrangregelungen

Der Grundsatz „intern vor extern“ ist eine Regel der Personalauswahl, der beide Seiten gleichermaßen Wichtigkeit beizumessen scheinen: die Arbeitgeber ebenso wie die Beschäftigten und Betriebsräte. Gerade in Krisenzeiten ist der Wunsch verständlich, eigene Arbeitskräfte halten zu wollen bzw. (aus Beschäftigtensicht) nicht auch noch mit BewerberInnen vom externen Arbeitsmarkt um die (knapper werdenden) Arbeitsplätze im Betrieb konkurrieren zu müssen.³ Die Vorrangregelungen gelten i. d. R. für den Fall gleicher fachlicher und persönlicher Eignung von mehreren BewerberInnen. Sie können generell internen BewerberInnen den Vorrang vor externen einräumen. Es können aber auch bestimmte Belegschaftsgruppen besonders gefördert oder bestimmte Personenkreise (z. B. weibliche Erwerbstätige) gezielt angesprochen werden. Solche Regelungen können in Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG vereinbart sein. Denkbar ist aber auch, dass sie ohne schriftliche Verankerung in den Betrieben einfach *praktiziert* werden. In der Untersuchung wurde gefragt, ob bei der Neubesetzung von Stellen in Betrieben *ohne* Auswahlrichtlinien folgende Vorrangregelungen gegenüber externen BewerberInnen angewendet werden:

- ein *genereller* Vorrang von innerbetrieblichen BewerberInnen,
- ein Vorrang von eigenen Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung oder
- eine bevorzugte Einstellung von weiblichen Erwerbstätigen bzw. Auszubildenden.

3 Der Grundgedanke ist nachvollziehbar und legitim. Gleichwohl ist eine solche Vorgehensweise mit einigen „Pferdefüßen“ versehen, handelt es sich doch hierbei streng genommen um eine abschottende Strategie des internen vom externen Arbeitsmarkt. Vgl. ausführlicher König 2001, Abschnitt 4.3.2.1 und weiter unten.

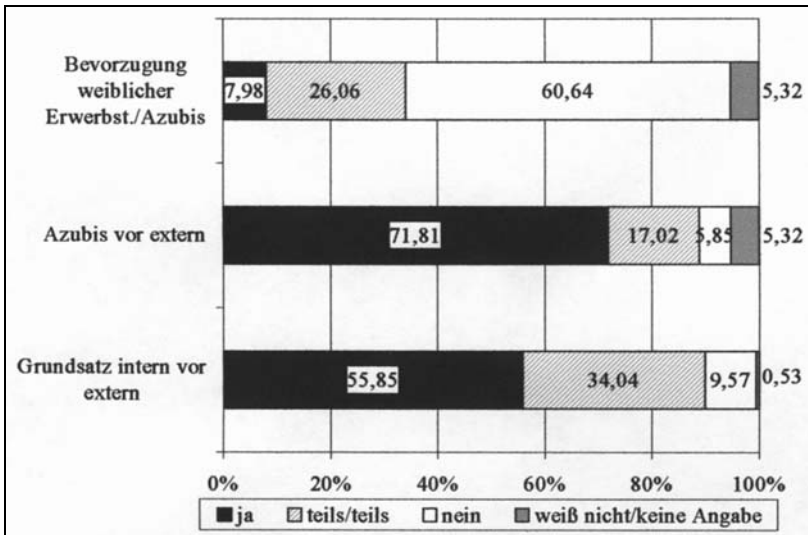


Abb. 5: Grundsatz „intern vor extern“ und „Vorrangregelungen“ in Betrieben ohne Auswahlrichtlinien (n=188; Quelle: eigene)

Die Abb. 5 zeigt, dass in mehr als jedem zweiten Betrieb bei der Neubesetzung von Stellen *interne BewerberInnen vor externen* bevorzugt werden, obwohl dies möglicherweise schriftlich nirgendwo verankert ist. Rechnet man die „Teils-Teils-Antworten“ hinzu, findet dieser Grundsatz in 90 % aller Betriebe zumindest teilweise Anwendung. Diese Tendenz zieht sich mehr oder weniger deutlich durch alle Betriebsgrößenklassen. In den Klassen „1 001 bis 5 000“ bzw. „10 001 Beschäftigte und mehr“ konnten sogar mehr als 73 bzw. 81 % der Befragten mit einem uneingeschränkten „Ja“ antworten. Sogar in den kleineren Einheiten (weniger als 300 Beschäftigte) sind dies immerhin mehr als 43 %.⁴

Ähnlich deutlich fällt die Zustimmung aus, wenn es um die *Übernahme der eigenen Auszubildenden* nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung geht. Ca. drei von vier Auszubildenden werden in der Mehrzahl der Klassen übernommen, bevor externe BewerberInnen zum Zuge kommen. In den Großbe-

4 Zusätzlich antworteten 34,09 % hier mit „teils/teils“, sodass der Grundsatz „intern vor extern“ zu fast 80 % zumindest teilweise implizit angewendet wird.

trieben sind dies sogar 87,5 %, in der kleinsten Klasse „nur“ etwa jede/r zweite Auszubildende (54,55 %).

Auf sehr viel geringere Zustimmung trifft die Frage, ob bei gleicher Qualifikation bevorzugt *weibliche Erwerbstätige/Auszubildende* eingestellt werden. Dies geschieht in allen Klassen maximal in jedem fünften bis zehnten Betrieb.⁵ Die eindeutige Ablehnung schwankt zwischen 53 und 64 %. Da bei der Übernahme der eigenen Auszubildenden sehr viel bessere Werte erzielt wurden, darf hier mit Recht geschlossen werden, dass Vorrangregelungen für weibliche Erwerbstätige durchgängig kaum praktiziert werden.

Aus frauenspezifischer Perspektive ergibt sich damit aus Abb. 5 ein sehr ambivalentes Bild. Die Dominanz des Grundsatzes „intern vor extern“ bei der Einstellungspraxis mit der Tendenz der Abschottung des internen vom externen Arbeitsmarkt kann nämlich zwei entgegengesetzte Wirkungen zeigen. Zum einen kann damit erreicht werden, dass bei der Neubesetzung von Stellen weibliche Erwerbstätige, die sich versetzen lassen oder sich um höher-rangige Positionen bewerben wollen, nicht auch noch mit externen BewerberInnen konkurrieren müssen. Diese Aussage gilt aber nicht, wenn es sich um Bereiche handelt, in denen der Frauenanteil unterrepräsentiert ist (z. B. im gewerblich-technischen Bereich oder in Führungspositionen). Dann kommt nämlich die zweite (und in der Diskussion oft nicht ausreichend beachtete) Wirkung des Grundsatzes „intern vor extern“ zum Tragen: Bei einer Unterrepräsentanz von Frauen würde bei der Neubesetzung von Stellen vermutlich die Anzahl der internen Bewerber die der Bewerberinnen übersteigen. Eine externe Bewerberin müsste eine *höhere* Qualifikation aufweisen als ein interner männlicher Bewerber, um überhaupt eine Chance auf Einstellung zu haben.⁶ In solchen Situationen besteht die Tendenz, dass „historisch gewachsene“ Unterrepräsentanzen noch weiter verstärkt werden. Abhilfe können hierbei Frauenförderpläne oder auch „klassische“ Auswahlrichtlinien zur Einstellung, Versetzung, Umgruppierung und Kündigung leisten, die dafür Sorge tragen, dass frauenspezifische Belange bei Auswahlverfahren und -entscheidungen bessere Berücksichtigung finden (vgl. ausführlicher König 2001, Abschnitt 4.3.6).

5 Die niedrigste eindeutige Zustimmung kam aus der Klasse „10 001 Beschäftigte und mehr“ (6,25 %), der höchste Wert aus der Klasse „5 001-10 000 Beschäftigte“ (11,76 %).

6 Der Grundsatz „intern vor extern“ wird i. d. R. dann angewendet, wenn mehrere infrage kommende KandidatInnen gleiche Qualifikationen aufweisen.

Behandlung von Bewerbungen und Vorstellungsgespräche

Um eine Auswahlentscheidung letztlich nachvollziehen zu können, benötigt der Betriebsrat alle Unterlagen, die auch der Personalabteilung als Grundlage für ihre Auswahlentscheidung dienen. Grundlage hierfür ist der § 99 Abs. 1 BetrVG: dem Betriebsrat sind die „erforderlichen“ *Bewerbungsunterlagen* vorzulegen, über die Personen der Beteiligten ist ihm Auskunft zu gewähren. „Erforderlich“ sind m. E. die Unterlagen *aller* BewerberInnen inklusive Bewerbungsschreiben, Personalfragebogen, Testergebnisse, Lebenslauf usw. (vgl. Claes 1999, S. 121).

Ein weiterer wichtiger „Meilenstein“ bei der Neubesetzung von Stellen sind die *Einstellungsgespräche*, die mit infrage kommenden BewerberInnen geführt werden. Einstellungsgespräche erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit und geben nicht selten den Ausschlag für die endgültige Auswahlentscheidung. Dass Betriebsräte generell das Recht zur Teilnahme an Vorstellungsgesprächen haben, lässt sich nach herrschender juristischer Meinung wohl nicht zwingend aus dem § 99 BetrVG (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen) ableiten. Gleichwohl kann dies in Betriebsvereinbarungen vereinbart werden (vgl. Fitting u. a. 2000, Rn 148 zu § 99). Auch das Recht auf ein *eigenes* Gespräch mit den BewerberInnen wird ein Betriebsrat nur schwerlich einklagen können. Wenn der Betriebsrat den Wunsch äußert mit den BewerberInnen selbst zu reden, wird der Arbeitgeber diesen Wunsch an die Betroffenen weiterleiten müssen; Grundlage hierfür ist das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit (vgl. Däubler u. a. 2000, Rn 147 zu § 99).

Soweit die „graue Theorie“. In der schriftlichen Befragung interessierte, inwieweit die Betriebsräte *tatsächlich* die Bewerbungsunterlagen *aller* BewerberInnen einsehen können und inwieweit sie an den Einstellungsgesprächen teilnehmen bzw. ein eigenes Gespräch mit den BewerberInnen führen können, sofern sie dies *wünschen*. Wie Tab. 8 zeigt, erhält durchschnittlich jeder zweite Betriebsrat *alle* Bewerbungsunterlagen zur Einsicht (51,06 %), etwa jeder vierte verneint dies ausdrücklich (23,94 %). Bei den Vorstellungsgesprächen fällt dieses Verhältnis sehr viel ungünstiger aus: Nur noch etwa jede/r dritte Befragte kann auf Wunsch mit den infrage kommenden KandidatInnen selbst reden bzw. am Gespräch teilnehmen. Insgesamt sind bei beiden Indikatoren erhebliche Unterschiede zwischen den Größenklassen festzustellen, sodass hier ein differenzierender Blick geboten scheint.

Angaben in v. H.	Bewerbungsunterlagen / Einstellungsgespräche: Mitwirkung des Betriebsrates in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=188
	< 300 n=45	300 - 1000 n=99	1001 - 5000 n=37	5001 - 10000 n=26	≥ 10001 n=29	
Zurverfügungstellung der Unterlagen <i>aller</i> BewerberInnen:						
ja	43,18	52,94	53,85	64,71	43,75	51,06
teils/teils	20,45	21,18	23,08	17,65	31,25	21,81
nein	34,09	23,53	15,38	17,65	18,75	23,94
nicht bekannt/ keine Angabe	2,27	2,35	7,69	0	6,25	3,19
	99,99	100	100	100,01	100	100
Gesprächsteilnahme/ eigenes Gespräch:						
ja	34,09	31,76	38,46	23,53	50	34,04
teils/teils	6,82	16,47	15,38	23,53	25	15,43
nein	52,27	47,06	38,46	52,94	18,75	45,21
nicht bekannt/ keine Angabe	6,82	4,71	7,69	0	6,25	5,32
	100	100	99,99	100	100	100

Tab. 8: Die Mitwirkung des Betriebsrates bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und beim Einstellungsgespräch – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

In der obigen Tabelle fällt auf, dass insbesondere zwei Gruppen bei der Frage nach den *Bewerbungsunterlagen* unterdurchschnittlich antworteten: die der kleinsten und die der größten Klasse. Bei ersteren können überdurchschnittlich viele Betriebsräte (34,09 %) eindeutig *nicht* alle Unterlagen einsehen, bei letzteren war diese eindeutige Ablehnung sehr viel seltener (18,75 %). Dies könnte darauf hindeuten, dass

- entweder in den kleinen Betrieben die Betriebsräte häufig freiwillig selbst (z. B. aus Gründen der Arbeitsüberlastung⁷) auf die Einsichtnahme sämtlicher Unterlagen verzichtet
- oder ihnen die Einsichtnahme vonseiten der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers nicht ermöglicht wird.

Anzunehmen ist, dass dieser zweite Punkt bei den Großbetrieben eine geringere Rolle spielen dürfte, da ihre „Organisationsmacht“ als ungleich stärker einzuschätzen ist. Hier wird ein eher freiwilliger Verzicht aufgrund einer zu hohen Anzahl von Bewerbungsverfahren vermutet.

Sieht man sich die Antworten zu den *Vorstellungsgesprächen* genauer an, so fällt zunächst ins Auge, dass mehr als jede zweite Interessenvertretung aus der kleinsten Klasse nicht (auch nicht auf Wunsch⁸) an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen kann bzw. darf (52,27 %). In den Großbetrieben mit mehr als 10 000 Beschäftigten liegt dieser Wert mit 18,75 % weit unter dem Durchschnitt. Jede/r Zweite nimmt an Gesprächen teil bzw. kann mit den KandidatInnen ein eigenes führen. Der Abgleich mit der darunter liegenden Größenklasse „5 001 bis 10 000 Beschäftigte“ zeigt, dass sich dort das Verhältnis umdreht: Mehr als jede/r Zweite kann *hier* nicht am Gespräch teilhaben.

Fachliche und persönliche Voraussetzungen bzw. Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte

Eine kritische Stelle der Personalauswahl besteht in der Formulierung der Anforderungen, die an die infrage kommenden BewerberInnen bei der Neubesetzung (ebenso wie bei anderen Auswahlentscheidungen) gestellt werden. Idealerweise sollte sich die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber bereits vor der Stellenausschreibung hierüber im Klaren sein und die Anforderungen in einem sog. Anforderungsprofil nachvollziehbar festgelegt haben. Hierbei handelt es sich jedoch um einen „Schwachpunkt“ der Personalarbeit, viele Betriebe scheuen diese Mühe (vgl. schon früher Tab. 3 auf S. 37). Oft werden diese Anforderungskataloge erst an späterer Stelle im Bewerbungsverfahren implizit angewendet oder explizit (z. B. in Auswahlrichtlinien) formuliert. Typische, bei der Neubesetzung verlangte *fachliche* Voraussetzun-

7 Hierfür spricht, dass zum Zeitpunkt der Befragung 1999 diese Betriebsgrößenklasse noch nicht über ein freigestelltes Betriebsratsmitglied verfügte.

8 Die Formulierung im Fragebogen enthielt ausdrücklich „auf Wunsch“. Dass einige Befragte diese Formulierung überlesen haben könnten, ist nicht auszuschließen.

gen sind z. B. der berufliche Werdegang, für die Tätigkeit notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten oder abgelegte Prüfungen. Zu den *persönlichen* Kriterien zählen etwa die physische und psychische Belastbarkeit sowie ggf. auch das Geschlecht bei Bevorzugungen von Frauen durch Quotenregelungen. Besonders häufig genannte *soziale* Gesichtspunkte sind z. B. das Alter, der Gesundheitszustand, der Familienstand oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Üblicherweise haben die sozialen Gesichtspunkte je nach Art der personellen Maßnahme ein unterschiedliches Gewicht. In Kündigungsfällen (und z. T. auch bei Versetzungen) werden sie meist besonders stark berücksichtigt. Bei Neueinstellungen wird ihnen oft ein geringer oder manchmal auch gar kein Stellenwert beigemessen. Die Auswahl der BewerberInnen richtet sich dann vorrangig nach der fachlichen und persönlichen Eignung.⁹

Die komplexe Materie konnte nur ansatzweise in die schriftliche Untersuchung aufgenommen werden. Zum Bereich der Neubesetzung von Stellen wurde gefragt, ob

- fachliche Kriterien Vorrang vor sozialen Kriterien haben,¹⁰
- ob innerbetrieblichen BewerberInnen und Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung ausreichend Gelegenheit gegeben wird, durch zumutbare Umschulungen und Fortbildungen die erforderlichen Qualifikationen zu erwerben,
- in den Auswahlentscheidungen die sog. Schlüsselqualifikationen (z. B. Team-, Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten) immer wichtiger werden.

Abb. 6 zeigt die Ergebnisse im Überblick. O. g. Schlüsselqualifikationen gewinnen als Anforderung an BewerberInnen zunehmend an Bedeutung (62,23 %). Dies gilt ganz besonders für die Großunternehmen mit 10 001 Beschäftigten und mehr, die zu 100 % davon ausgehen, dass diese Qualifikationen eine wichtige Rolle im Auswahlprozess spielen. Lediglich die kleinste Klasse fällt leicht nach unten aus dem Rahmen. Hier sind es „nur“ 43 %, die die Wichtigkeit dieses Kriteriums bejahen und „immerhin“ fast 30 %, die davon ausgehen, dass Schlüsselqualifikationen keine Rolle spielen.

9 Werden solche Kataloge zu fachlichen, persönlichen und sozialen Kriterien angewendet, so steckt der Teufel im Detail. Jedes einzelne Kriterium ist daraufhin zu überprüfen, ob die Vorschriften des Gleichbehandlungsgebotes des § 75 BetrVG beachtet werden. Leider ist dies vielfach nicht der Fall. Vgl. König 2001, Abschnitt 4.3.2.4.

10 Die Bedeutung sozialer Kriterien steigt i. d. R. bei Versetzungs- und Kündigungsentscheidungen. Vgl. hierzu weiter unten.

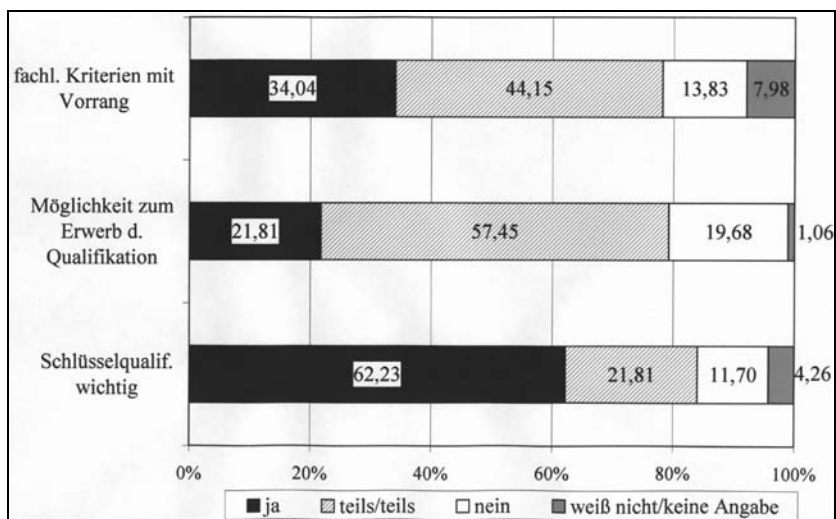


Abb. 6: *Fachliche und persönliche Voraussetzungen bzw. soziale Gesichtspunkte bei der Neubesetzung von Stellen in Betrieben ohne Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren (n=188; Quelle: eigene)*

In mehr als einem Drittel aller Betriebe (34,04 %) haben bei der Neubesetzung von Stellen *fachliche Kriterien* aus Sicht der Interessenvertretung uneingeschränkt *Vorrang* vor persönlichen und sozialen Kriterien; lediglich knapp 14 % verneinen diese These eindeutig. In nur etwa jedem fünften Betrieb haben innerbetriebliche BewerberInnen und Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung ausreichend Gelegenheit, die erforderlichen *Qualifikationen noch zu erwerben*. In weiteren knapp 58 % ist dies zumindest teilweise, aber in jedem fünften Betrieb gar nicht der Fall. Tendenziell schneiden die Großunternehmen (ab 5 001 Beschäftigten aufwärts) etwas besser, die kleinste Klasse etwas schlechter ab.

Insbesondere diese letzten Ergebnisse ergeben vor dem Hintergrund der Dominanz des Grundsatzes „intern vor extern“ bei der Personalauswahl in allen Größenklassen¹¹ ein sehr ambivalentes Bild. Zwar ist es bei der Neubesetzung von Stellen in fast allen befragten Betrieben Praxis, interne BewerberInnen bei gleicher Qualifikation bevorzugt zu berücksichtigen. For-

11 Vgl. hierzu noch einmal die Ausführungen zur Abb. 5 weiter oben in diesem Abschnitt.

male fehlende Qualifikationen dafür nachträglich noch zu *erwerben*, wird ihnen aber m. E. nicht ausreichend zugestanden. Besetzt wird die freie Stelle mit der Person, die im Auswahlmoment bereits die geforderten Qualifikationen aufweist – d. h., diese bereits im Vorfeld durch betriebliche Ausbildungsmaßnahmen oder ggf. in der Freizeit erworben hat. Würde zusätzlich in den Unternehmen *keine* langfristige, vorausschauende Personal- und Personalentwicklungsplanung betrieben, so bestünde die Gefahr, dass Entscheidungen zur Neubesetzung von Stellen vorrangig als Ad-hoc-Maßnahmen erscheinen.¹² Dies kann wiederum ein Problem für weibliche Erwerbstätige darstellen, wenn diese (z. B. aufgrund von Unterbrechungsphasen in der Berufsbiografie) notwendige formale Qualifikationen bisher noch nicht erworben haben.

Bei der Frage nach dem Vorrang der fachlichen vor den persönlichen und sozialen Kriterien sind starke Unterschiede zwischen den Klassen festzustellen. Deshalb erlaubt Tab. 9 noch einmal eine vertiefte Betrachtung, differenziert nach den Betriebsgrößenklassen.

Bei den Antworten „Ja, fachliche Kriterien haben Vorrang“ fällt zunächst die weite Streuung von 18,75 % in Großunternehmen mit mehr als 10 001 Beschäftigten bzw. ca. 20 % in der kleinsten Klasse bis fast 54 % in der Klasse 1 001 bis 5 000 Beschäftigte auf. Gerade die kleinste und die größte Gruppe scheinen mehr als andere Unternehmen auf persönliche und soziale Kriterien bei der Neubesetzung von Stellen zu achten. In den Großbetrieben verneint jeder vierte Betriebsrat den Vorrang fachlicher Kriterien. Einschränkend ist jedoch der hohe Anteil von „Teils-Teils-Antworten“ in beiden Klassen zu beachten (jeweils mehr als 50 %).

12 Bereits in Abschnitt 3.1 wurde eine vorausschauende Personalplanung als „Stiefkind“ der Personalarbeit gekennzeichnet. Vgl. hierzu ausführlicher Seite 38.

Angaben in v. H.	Vorrang fachlicher Kriterien in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=188
	< 300 n=45	300 - 1000 n=99	1001 - 5000 n=37	5001 - 10000 n=26	≥ 10001 n=29	
Vorrang fachlicher Kriterien vor persönlichen und sozialen						
ja	20,45	35,29	53,85	47,06	18,75	34,04
teils/teils	52,27	44,71	19,23	47,06	56,25	44,15
nein	13,64	11,76	19,23	5,88	25	13,83
nicht bekannt/ keine Angabe	13,64	8,24	7,69	0	0	7,98
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tab. 9: Vorrang fachlicher Kriterien vor persönlichen und sozialen bei der Neubesetzung von Stellen – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

Auffällig verhält sich die mittlere Betriebskategorie: Diese Betriebsräte bejahen einerseits überdurchschnittlich den Vorrang fachlicher Kriterien bei Neubesetzungen (fast 54 %), andererseits wird dies auch von jedem fünften Betriebsrat verneint (19,23 %).

Beachtenswert ist schließlich, dass der Anteil der Kategorie „weiß nicht/keine Angabe“ in kleineren Klassen höher ausfällt und in den Großunternehmen mit Null zu Buche schlägt. Eine denkbare Erklärung hierfür könnte sein, dass die Interessenvertretungen in den kleineren Einheiten nicht ausreichend darüber informiert werden, welche Kriterien bei der Auswahlentscheidung letztlich den Ausschlag geben.

Besondere Erkenntnisquellen bei der Auswahlentscheidung

Grundlage der Auswahlentscheidung zur Neubesetzung von Stellen sind i. d. R. immer die Analyse der Bewerbungsunterlagen sowie Einstellungsinterviews, auch wenn die Zuverlässigkeit dieser Verfahren nicht immer unbe-

dingt gegeben ist.¹³ In der schriftlichen Befragung wurde ermittelt, inwieweit die Betriebe zur Personalauswahl weitere, besondere Erkenntnisquellen als Grundlage für ihre Auswahlentscheidung nutzen. Dabei sollten die Befragten angeben, ob bei der Neubesetzung von Stellen

- psychologische Eignungstests bei der Besetzung höher qualifizierter Stellen eingesetzt werden,
- Assessment Center bei der Besetzung höher qualifizierter Stellen zum Zuge kommen,
- generell Zielvereinbarungen (und damit implizit auch Zielerreichungsgrade früherer Perioden) wichtiger werden,
- generell (tendenziell eher rückwärtsgewandte) Leistungsbeurteilungen bzw. (eher in die Zukunft gerichtete) Potenzialbewertungen eine zunehmend wichtige Rolle spielen.¹⁴

Der in Abb. 7 zu sehende geringe Anteil von *psychologischen Eignungstests* als Instrument der Personalauswahl zieht sich einhellig durch alle Betriebsgrößenklassen. Es überwiegen die eindeutig ablehnenden Antworten mit i. d. R. weit über 50 %. Verhältnismäßig groß ist in allen Klassen allerdings der Anteil jener, die „weiß nicht“ ankreuzten bzw. keine Angabe hierzu machten. Ein Erklärungsgrund hierfür dürfte sein, dass nach der Besetzung höherrangiger Stellen gefragt wurde, die in vielen Betrieben faktisch außerhalb des Einflussbereiches der Interessenvertretung abläuft.

Der sich hier abzeichnende geringe Verbreitungsgrad psychologischer Eignungstests kommt nicht von ungefähr. Testverfahren können durchaus eine hohe Zuverlässigkeit aufweisen – dies jedoch nur, wenn von „Do-it-yourself-Lösungen“ abgesehen wird und die Tests von psychologisch geschulten Fachleuten konzipiert werden (vgl. Kay 1998a, S. 207). Darüber hinaus sind sog. Persönlichkeitstests wegen der befürchteten Eingriffe in die Persönlichkeitsphäre der Betroffenen stark umstritten und werden teilweise von rechtlicher Seite ganz abgelehnt.¹⁵ Dass im Rahmen von Tests konzipierte Fragebögen als „Personalfragebögen“ gem. § 94 Abs. 1 BetrVG zu werten sind und damit einem (verhältnismäßig starken) Zustimmungrecht der Interes-

13 Vgl. ausführlicher Schuler 1993, S. 30ff.; Klimecki/Gmür 1998, S. 250 und unter dem Aspekt verborgener Diskriminierungspotenziale Rastetter 1996 sowie Kay 1998 a,b.

14 Hierbei wäre sicher interessant gewesen weiterhin zu differenzieren nach Leistungsbeurteilungsverfahren einerseits und Potenzialverfahren andererseits. Hierauf wurde jedoch verzichtet, um den Fragebogen nicht noch weiter auszudehnen.

15 Vgl. Däubler u. a. 2000, Rn 38 zu § 94 BetrVG; Kock 1995, S. 150.

senvertretung unterliegen, mag ebenfalls zum geringen Verbreitungsgrad beitragen.

In einem *Assessment Center (AC)* werden mehrere BewerberInnen (etwa sechs bis zwölf) meist über ein bis drei Tage von mehreren geschulten BeobachterInnen im Hinblick auf verschiedene Leistungskriterien nach festgelegten Regeln beurteilt. Von der Kombination verschiedener Instrumente und Aufgaben im Rahmen eines ACs¹⁶ erhofft man sich eine vergleichsweise gute Zuverlässigkeit der Beurteilung der Teilnehmenden. Dieses Auswahlverfahren wird sowohl bei Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt als auch zur Beurteilung und Förderung bereits im Betrieb Beschäftigter eingesetzt (vgl. Schuler 2000, S. 118f.). Auch bei ACs handelt es sich um ein relativ aufwendiges Verfahren. Gleichwohl sind sie als Auswahlinstrument bei der Besetzung höher qualifizierter Stellen in der vorliegenden Untersuchung weiter verbreitet als die o. a. Testverfahren, wie Abb. 7 zeigt. Im Durchschnitt setzt fast jeder fünfte Betrieb dieses Instrument ein. Nur die Betriebe der Kategorie bis zu 300 Beschäftigten verwenden ACs mit nur ca. 6,8 % weit unter dem Durchschnitt. In den Großunternehmen kommt das Verfahren mit ca. 41 % (5 001 bis 10 000 Beschäftigte) bzw. 37,5 % (mehr als 10 000 Beschäftigte) zum Einsatz.

Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie *Zielvereinbarungen* scheinen in den Betrieben als Auswahlinstrument auf dem Vormarsch zu sein. Dies belegen u. a. die starke Zunahme der Grundsätze zur Leistungsbeurteilung seit den siebziger Jahren (vgl. Tab. 2 in Abschnitt 3.1) und die große Zahl von Betriebsvereinbarungen zu diesen Themen (vgl. Tab. 4 in Abschnitt 3.2). Dieser Trend spiegelt sich auch in Abb. 7 wider. Mehr als jeder zweite Betrieb setzt bei der Neubesetzung von Stellen eindeutig auf Erkenntnisse der Leistungs- und Potenzialbewertungsverfahren. Fast 40 % bejahen uneingeschränkt die Wichtigkeit von Zielvereinbarungssystemen. Hinzu kommt in beiden Rubriken die nicht unerhebliche Zahl von fast 30 % der Befragten, die zumindest teilweise den Einsatz dieser Auswahlmethoden in ihren Betrieben bzw. Unternehmen feststellen.

16 Hierzu gehören neben den schon erwähnten Testverfahren, biografischen Fragebogen und Arbeitsproben z. B. Aufgabensimulationen wie Planungs- und Entscheidungsaufgaben (z. B. die berühmte „Postkorbübung“), Gruppendiskussionen, sonstige Gruppenaufgaben zum Test von Wettbewerbs- und/oder Kooperationsverhalten, Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele und anderes (vgl. Schuler 1992, S. 5f.).

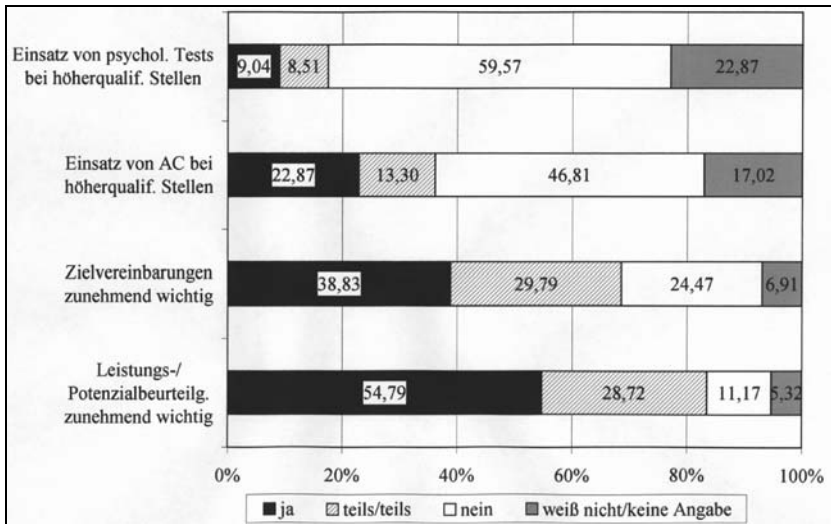


Abb. 7: Verwendung besonderer Erkenntnisquellen bei der Auswahlscheidung (n= 188; Quelle: eigene)

Unbestritten handelt es sich insbesondere bei Zielvereinbarungen und Leistungs- bzw. Potenzialbeurteilungsverfahren um aktuelle „Brennpunkte“ der Personalarbeit. Aus diesem Grund werden in Tab. 10 die Ergebnisse zu diesen Punkten noch einer vertieften, größenspezifischen Betrachtung unterzogen. Die Ergebnisse bestätigen nicht nur den oben schon festgestellten Bedeutungszuwachs dieser „modernen“ Auswahlinstrumente. Sie zeigen auch, dass es sich hierbei längst nicht mehr nur um einen Trend handelt, der den Großbetrieben vorbehalten bleibt. Leistungsbeurteilungen bzw. Potenzialeinschätzungen scheinen bereits in jedem zweiten kleineren Betrieb mit unter 300 Beschäftigten ein gängiges Auswahlinstrument zu sein; rechnet man die Rubrik „teil/teils“ hinzu, so werden diese Mittel nur noch in jedem fünften Betrieb dieser Kategorie *nicht* verwendet. Bei den Zielvereinbarungen ist dieser Trend (noch) nicht so weit fortgeschritten, sie werden in 45 % der Betriebe dieser Klasse als Entscheidungsgrundlage zur Neubesetzung von Stellen nicht eingesetzt. In Großbetrieben kommt man um diese „elaborierten“ Auswahlinstrumente kaum noch herum. In der vorliegenden Untersuchung findet sich kein einziges Unternehmen mit mehr als 10 000 Beschäftigten mehr, das *keinerlei* Verfahren zur Leistungsbeurteilung bzw. Poten-

zialeinschätzung anwendet (null „Nein-Antworten“). Zielvereinbarungen werden von den Befragten dieser Größenklasse als fast ebenso wichtig eingeschätzt. Die darunter liegende Klasse mit 5 001 bis 10 000 Beschäftigten steht diesen Ergebnisse kaum nach – allerdings sind die „Ja-Antworten“ zur Leistungs-/ Potenzialbeurteilung mit 76 % noch sehr viel stärker ausgeprägt als bei den Zielvereinbarungen („nur“ 47 %).

Angaben in v. H.	Leistungsbeurteilung, Potenzialeinschätzung u. Zielvereinbarungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=188
	< 300 n=45	300 - 1 000 n=99	1001 - 5 000 n=37	5001 - 10 000 n=26	≥ 10 001 n=29	
zunehmend wichtige Rolle v. Leistungs- u. Potenzialbeurteilungen bei der Neu- besetzung von Stellen						
ja	50,00	50,59	53,85	76,47	68,75	54,79
teils/teils	25,00	29,41	38,46	17,65	31,25	28,72
nein	20,45	11,76	3,85	5,88	0	11,17
nicht bekannt/ keine Angabe	4,55	8,24	3,85	0,00	0	5,32
	100	100	100	100	100	100
zunehmend wichtige Rolle v. Zielvereinbarungen bei d. Neubesetzung v. Stellen						
ja	27,27	41,18	30,77	47,06	62,5	38,83
teils/teils	18,18	27,06	46,15	47,06	31,25	29,79
nein	45,45	23,53	15,38	5,88	6,25	24,47
nicht bekannt/ keine Angabe	9,09	8,24	7,69	0,00	0	6,91
	100	100	100	100	100	100

Tab. 10: Die Bedeutung von Leistungsbeurteilung, Potenzialeinschätzung und Zielvereinbarungen bei der Neubesetzung von Stellen – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

4.1.2 Versetzungen

Eine Legaldefinition zum Begriff „Versetzungen“ findet sich direkt im Betriebsverfassungsgesetz. Nach § 95 Abs. 3 BetrVG sind drei Merkmale für eine Versetzung bedeutsam:

1. es handelt sich um eine *Zuweisung* eines anderen Arbeitsbereichs („Direktionsrecht“ der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers),
2. diese Zuweisung überschreitet *entweder* voraussichtlich die Dauer eines Monats
3. *oder* die Zuweisung ist mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden, unter denen die Arbeit zu leisten ist.

Von einer „Versetzung“ ist aber nicht die Rede, wenn die ArbeitnehmerInnen aufgrund der Eigenart ihres Arbeitsverhältnisses ohnehin üblicherweise nicht an einem bestimmten Arbeitsplatz beschäftigt sind (vgl. Fitting u. a. 2000, Rn 123ff. zu § 99). Bei Einstellungen werden soziale Gesichtspunkte im Vergleich zur fachlichen Eignung i. d. R. nur unterrangig berücksichtigt (s. weiter oben). In Versetzungsfällen dagegen drängen Betriebsräte auf eine stärkere Gewichtung der sozialen Gesichtspunkte. Dies gilt besonders für betriebsbedingt veranlasste Versetzungen oder für Versetzungen auf einen geringerwertigen Arbeitsplatz. Soziale Härten sollen dadurch für die Betroffenen sofern möglich vermieden werden. Das Verhältnis zwischen fachlichen und sozialen Gesichtspunkten bei Versetzungsentscheidungen spielte auch in der schriftlichen Erhebung eine Rolle. Unter anderem wurde gefragt, ob bei Versetzungen¹⁷

- auf einen *gleich- oder höherwertigen* Arbeitsplatz vorrangig *fachliche* Kriterien eine Rolle spielen,
- auf einen *geringerwertigen* Arbeitsplatz *soziale* Kriterien Vorrang haben,
- den Betroffenen ausreichend Zeit für notwendige Schulungen bzw. zur Einarbeitung gegeben wird.

Wie im Vorfeld erwartet, setzt sich der *Vorrang fachlicher Kriterien* bei Versetzungsentscheidungen auf gleich- oder höherwertige Arbeitsplätze weitgehend fort; in durchschnittlich 90 % aller Betriebe spielen sie mindes-

17 Im Fragebogen selbst wurde nicht auf die betriebsverfassungsrechtliche Definition des Versetzungsbegriffes verwiesen. Zu vermuten ist, dass die Befragten in ihrem Antwortverhalten Versetzungen allgemein gefasst verstanden und nicht allein auf „Zuweisungen“ vonseiten der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers im Sinne der Ausübung des Direktionsrechts beschränkten.

tens teilweise, überwiegend sogar eindeutig die größte Rolle (vgl. Abb. 8 weiter unten). Dieses Muster wiederholt sich mehr oder weniger in allen Betriebsgrößenklassen. Besonders deutlich bejahen die Interessenvertretungen der Betriebe mit 5 001 bis 10 000 Beschäftigten diesen Vorrang (mehr als 88 % Ja-Stimmen, keine Gegenstimme). In den noch größeren Unternehmen findet dagegen eine Verschiebung zwischen den Ja-Stimmen (37,5 %) und der Kategorie „teils/teils“ statt (50 %).

Besondere Schutzmaßnahmen, für die sich vermutlich die Interessenvertretungen besonders stark einsetzen werden, sind insbesondere dann erforderlich, wenn Versetzungen auf einen *geringerwertigen* Arbeitsplatz notwendig werden (z. B. aufgrund betriebsbedingter Gründe). In inhaltlicher und finanzieller Hinsicht kann hier die bisherige Stellung der Betroffenen bedroht sein. Deshalb werden bei *Versetzungen auf geringerwertige Arbeitsplätze soziale Kriterien* i. d. R. stärker gewichtet (meist vergleichbar zur betriebsbedingten Kündigung). Dies ist jedoch in jedem fünften befragten Betrieb *nicht* der Fall. In ca. 28 % der Fälle werden soziale Gesichtspunkte zumindest teilweise vorrangig berücksichtigt, weitere 35 % bejahen dies ausdrücklich. Deutlich schlechter als der Durchschnitt schneidet die kleinste Betriebsgrößenklasse ab, die (damals noch) nicht über ein freigestelltes Betriebsratsmitglied verfügt. Hier ist der Anteil der Verneinungen und der Rubrik „weiß nicht/keine Angabe“ besonders hoch (jeweils ca. 27 %). Anteilig werden soziale Kriterien in ca. 27 % berücksichtigt, eindeutig bejahen konnten diese Frage weniger als 20 % der Befragten. Positiv aus dem Rahmen fällt die Klasse mit 5 001 bis 10 000 Beschäftigten. 47 % wählten hier die Antwortkategorie „ja“, weitere 35 % „teils/teils“.

Auf die betroffenen ArbeitnehmerInnen kommen nach der Versetzung möglicherweise erheblich geänderte Anforderungen zu. In der Einarbeitungszeit sollten sie vonseiten der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers ggf. durch geeignete Schulungs- oder andere Maßnahmen unterstützt werden. Hier setzt die Frage nach „*ausreichender Zeit für Schulungen bzw. zur Einarbeitung bei Versetzungen*“ an. In durchschnittlich weniger als jedem fünften Betrieb sehen die befragten Interessenvertretungen hier eindeutige Mängel (18,09 %). In jedem zweiten Fall wird den Betroffenen zumindest teilweise ausreichende Zeit gewährt. Auf eindeutige Zustimmung stößt die Frage bei ca. 29 % der Befragten. Negativ weichen hier erneut die Betriebe mit weniger als 300 Beschäftigten ab: Der Anteil der „Nein-Antworten“ verdoppelt sich gegenüber dem Durchschnittswert in Abb. 8 auf mehr als 36 %. Der

Anteil der Ja-Stimmen (unter 23 %) und der Teils-Teils-Stimmen (ca. 36 %) sind jeweils die niedrigsten aller Größenklassen. Jeweils deutlich besser als der Durchschnitt schneiden alle Größenklassen mit mehr als 1 000 Beschäftigten ab.

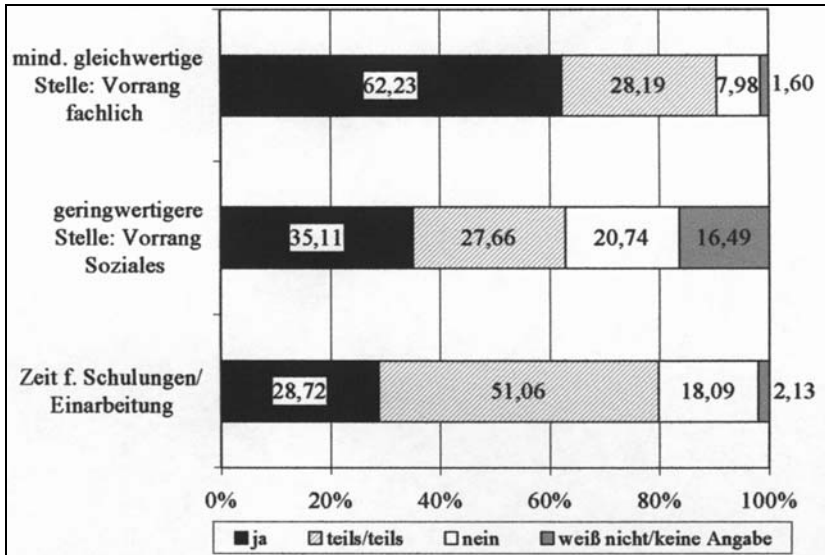


Abb. 8: Die Berücksichtigung von fachlichen Kriterien, sozialen Gesichtspunkten sowie Schulungen/Einarbeitungszeiten bei Versetzungen (n=188; Quelle: eigene)

Versetzungen nach der o. g. Definition des § 95 Abs. 3 BetrVG unterliegen grundsätzlich dem Direktionsrecht der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers. Dies kann zu Härten für die Betroffenen führen. Es interessierte deshalb, ob

- auf die Wünsche der Betroffenen Rücksicht genommen wird und
- eigene Vorschläge des Betriebsrates bei der Versetzungsentscheidung von den Personalverantwortlichen ausreichend berücksichtigt werden.

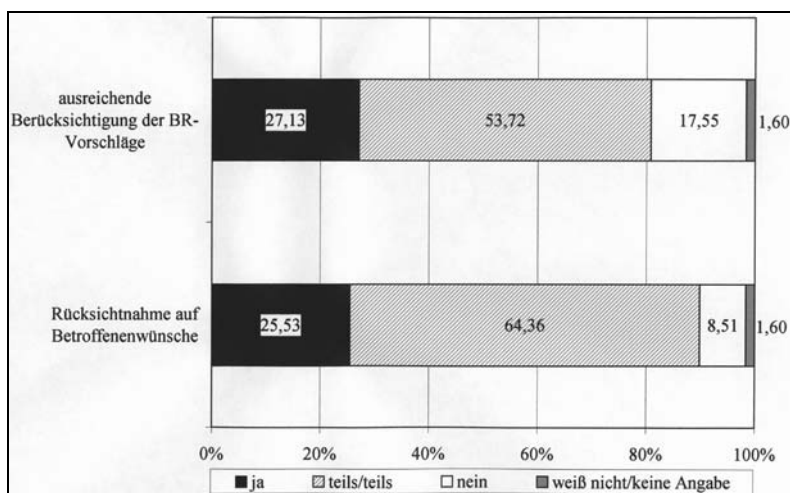


Abb. 9: Berücksichtigung der Vorschläge bzw. Wünsche von Betriebsräten und Beschäftigten bei Versetzungen (n=188; Quelle: eigene)

Aus Sicht der Betriebsräte ergibt sich hier ein gemischtes Bild; die mittleren Säulen der „Teils-Teils-Antworten“ sind in der Abb. 9 sehr stark ausgeprägt.¹⁸ Durchschnittlich 25,5 % der Befragten sind der Ansicht, die *Wünsche der Betroffenen* würden bei den Versetzungsentscheidungen berücksichtigt. Dies wird in allen Betriebsgrößenklassen nahezu gleich beurteilt. Ebenfalls einig sind sich die Betriebsräte aller Größenklassen, dass zu mehr als der Hälfte auf die Betroffenenwünsche zumindest teilweise Rücksicht genommen wird. Interessant ist die differenzierende Aufschlüsselung derjenigen Antworten, die die Betroffenenwünsche nicht berücksichtigt sehen (Durchschnittswert ca. 8,5 %). Dieser Anteil speist sich v. a. aus den „Nein-Antworten“ der kleinsten Betriebsgrößenklasse (25 %). Alle Betriebsgrößenklassen von 1 000 Beschäftigten an aufwärts haben hier kein einziges Mal mit „nein“ geantwortet.

In den kleineren Betrieben werden aus Sicht der befragten Interessenvertretungen auch die *Vorschläge des Betriebsrates zu Versetzungsfragen* von den Personalverantwortlichen etwas weniger berücksichtigt, als dies der Durchschnittswert von ca. 27 % in der Abb. 9 ausdrückt (15,9 % antworteten dort

¹⁸ Dies gilt auch für die nach Betriebsgrößen differenzierende Betrachtungsweise.

mit „ja“, fast 30 % mit „nein“). In allen anderen Größenklassen liegt dieser Wert leicht über dem Durchschnitt.¹⁹

Die Berücksichtigung der Vorschläge und Wünsche von Betriebsräten bzw. Betroffenen wird weiter unten noch einmal aufgegriffen.²⁰

Wegen der gestiegenen Bedeutung „moderner“ Auswahlmethoden wurden die Betriebsräte in diesem Rahmen noch einmal gefragt, ob bei Versetzungsentscheidungen *Potenzialbeurteilungen und Zielvereinbarungen* eingesetzt werden.²¹ Hier zeigen sich große Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen, sodass erneut eine differenzierende Betrachtungsweise erfolgen soll.

Angaben in v. H.	Potenzialbeurteilung und Zielvereinbarungen bei Versetzungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=188
	< 300 n=45	300 - 1 000 n=99	1001 - 5 000 n=37	5001 - 10 000 n=26	≥ 10001 n=29	
ja	18,18	18,82	19,23	23,53	50	21,81
teils/teils	22,73	28,24	15,38	58,82	43,75	29,26
nein	43,18	35,29	57,69	11,76	6,25	35,64
nicht bekannt/ keine Angabe	15,91	17,65	7,69	5,88	0	13,3
	100,00	100,00	99,99	99,99	100,00	100,01

Tab. 11: Der Einsatz von Potenzialbeurteilungen und Zielvereinbarungen als Auswahlmethode bei Versetzungen – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

19 Die größte Zahl der Ja-Antworten entstammte der Gruppe der Großunternehmen mit mehr als 10 000 Beschäftigten; hier waren 37,5 % der Befragten der Ansicht, die Betriebsratsvorschläge würden von den Personalverantwortlichen ausreichend berücksichtigt.

20 Im Kapitel 5 werden Realtypen von Interaktionskulturen entwickelt, in denen die Indikatoren „Information von Betriebsräten und Betroffenen“ sowie „Berücksichtigung von Betriebsrats-Vorschlägen bei Versetzungen“ berücksichtigt werden. Vgl. hierzu die Arbeitsraster I und II auf Seite 101 und 103.

21 Im Gegensatz zu den eher rückwärtsgerichteten Leistungsbeurteilungen geht es bei Potenzialeinschätzungen um zukünftige Potenziale der infrage kommenden KandidatInnen.

Die Tab. 11 zeigt ein deutliches Gefälle zwischen den Größenklassen beim Einsatz derartiger „moderner“ Auswahlinstrumente. In Großunternehmen mit mehr als 10 000 Beschäftigten spielen bei Versetzungen Potenzialeinschätzungen und Zielvereinbarungen eindeutig in jedem zweiten Unternehmen eine Rolle. Hinzu kommt ein Anteil von mehr als 40 %, in denen diese Methoden zumindest teilweise als Grundlage für Versetzungsentscheidungen eingesetzt werden. Vergleichsweise oft kommen diese Instrumente auch in der nächst kleineren Gruppe zum Einsatz, doch sind bereits deutliche Verschiebungen insbesondere zwischen den Rubriken „Ja“ und „Teils/teils“ erkennbar (23,5 bzw. ca. 59 %). In allen Klassen mit unter 5 000 Beschäftigten fällt zweierlei auf. Erstens ist der Anteil der Nein-Antworten (35, 43 und fast 58 %) hier um ein Wesentliches höher als in den Großunternehmen. Zweitens scheinen mehr Betriebsräte keine Aussage über den Einsatz von Potenzial- bzw. Zielvereinbarungsverfahren machen zu können. Die mittlere Kategorie sticht durch einen besonders hohen Anteil von Nein-Antworten heraus (fast 58 %). Angesichts der nicht allzu großen Anzahl von Betrieben in dieser Klasse kann über die Gründe hier nur spekuliert werden. Bereits an früherer Stelle wurde mit einer „zunehmenden Unübersichtlichkeit“ einer wachsenden Zahl von Personalbewegungen in dieser Betriebsgrößenklasse argumentiert.²² Diese führt möglicherweise dazu, dass das Personalwesen in Teilbereichen noch nicht so weit ausgebaut sein könnte wie in den noch größeren Unternehmen, die vermutlich über eine gute Infrastruktur in der Personalarbeit verfügen.

4.1.3 Kündigungen

Kündigungen werden in den deutschen Betrieben idealerweise erst ausgesprochen, wenn andere Wege der Personalanpassung (Überstundenabbau, Abbau von Leiharbeit, Forcierung von Altersteilzeit o. ä.) erschöpft scheinen.²³ Aufgrund der existenziellen Folgen für die Beschäftigten ist es wichtig, dass der Betriebsrat in Kündigungsfällen Einflussmöglichkeiten hat. Eine grundlegende Norm hierzu ist der § 102 *BetrVG* (*Mitbestimmung bei Kündigungen*). Sie verfolgt eine zweifache Zielsetzung: Zum einen die Abwehr von Willkürmaßnahmen, zum anderen hat sie aber auch einen präventiven

²² Vgl. die Ausführungen zur Tab. 2 auf S. 32 (Personalplanung).

²³ Horsch unterscheidet diverse Möglichkeiten der Personalanpassung *ohne* Entlassungen (Maßnahmen der zeitlichen, quantitativen und qualitativen Anpassung). Vgl. hierzu ausführlicher Horsch 2000, S. 136.

Charakter, der in den Regelungen zu möglichen Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten zum Ausdruck kommt (vgl. Däubler u. a. 2000, Rn 3 zu § 102). Der § 102 BetrVG verankert im ersten Schritt ein Mitwirkungs- und im zweiten Schritt ein Widerspruchsrecht in begründeten Fällen.

Nach *Absatz 1* ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören, die Gründe für die Kündigung sind ihm mitzuteilen. Verletzt der Arbeitgeber diese Pflicht, ist die Kündigung unwirksam. Teilt der Arbeitgeber der Interessenvertretung mit, dass er eine *ordentliche, fristgemäße Kündigung* beabsichtigt, stehen dem Betriebsrat nach *Absatz 2f.* mehrere Handlungsoptionen zur Verfügung (vgl. Falke u. a. 1981, S. 184):²⁴

1. Er kann Bedenken äußern und diese dem Arbeitgeber innerhalb von einer Woche unter Angabe von Gründen schriftlich mitteilen,
2. er kann sich gar nicht äußern mit der Folge, dass nach einer Woche die Zustimmung als erteilt angenommen wird,
3. er kann der ordentlichen Kündigung widersprechen, wenn einer der in Absatz 3 abschließend aufgezählten Gründe vorliegt.

Widerspruchsgründe sind z. B. der Verstoß gegen eine vereinbarte Auswahlrichtlinie, die unzureichende Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte bei der Auswahl oder wenn die Weiterbeschäftigung der ArbeitnehmerInnen unter geänderten Vertragsbedingungen möglich ist. Für letzteres ist das Einverständnis der/des Betroffenen notwendig. In zwei weiteren möglichen Widerspruchsgründen kommt der präventive Charakter des § 102 BetrVG besonders gut zum Ausdruck: Der Betriebsrat kann argumentieren, der/die ArbeitnehmerIn könne an einem anderen Arbeitsplatz im selben oder einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden (Abs. 3 Nr. 3). Kommt dies nicht in Frage, könne außerdem geprüft werden, ob die Weiterbeschäftigung ggf. nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen möglich ist (Abs. 3 Nr. 4). Im Zuge zunehmender Technisierung soll es den betroffenen MitarbeiterInnen ermöglicht werden, sich auf veränderte Anforderungen entsprechend vorzubereiten, um ihren Arbeitsplatz erhalten zu können. Was aber unter „zumutbar“ zu verstehen ist, dürfte in der Praxis umstritten sein.

24 Das vorstehende Verfahren gilt nicht für außerordentliche Kündigungen.

Die in der schriftlichen Befragung ausgewählten Indikatoren zu Kündigungsentscheidungen setzen vor allem an dem o. a. *präventiven* Charakter an. Die Betriebsräte sollten eine Einschätzung darüber abgeben, ob

- die Personalverantwortlichen tatsächlich die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung der Betroffenen an anderen Arbeitsplätzen (ggf. in Zweigniederlassungen) prüfen,
- sie ebenso prüfen, ob eine Weiterbeschäftigung nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen möglich ist und
- ob diese Prüfung auch für den Fall von personenbedingten Kündigungen (z. B. aufgrund des Nachlassens der körperlichen Kräfte) gilt.

Verfügt ein Betrieb bzw. ein Unternehmen über einen funktionierenden internen Arbeitsmarkt, werden vor dem möglichen Ausspruch von Kündigungen die Prüfungen der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen. Zugunsten der Betroffenen können dann (implizit oder explizit) der Grundsatz „intern vor extern“ oder sog. Vorrangstaffeln zum Tragen kommen. Auf deren hohe Bedeutung in der Praxis wurde bereits in Abschnitt 4.1.1 ausführlicher eingegangen.

Wie Abb. 10 zeigt, prüft mehr als die Hälfte (fast 58 %) aller Betriebe generell, ob den von Kündigungen bedrohten ArbeitnehmerInnen Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im eigenen Betrieb bzw. in Zweigniederlassungen angeboten werden können. Dieser Wert verschlechtert sich jedoch bei der Frage, ob diese Prüfung die Weiterbeschäftigung nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen umfasst. Dieser vertiefte Prüfungsschritt, der idealerweise durch eine langfristige und vorausschauende Personalplanung bzw. Personalentwicklungsplanung unterstützt werden könnte, findet nicht einmal in jedem dritten Betrieb regelmäßig statt. Der Anteil derjenigen Betriebsräte, die hier mit „nein“ antworten müssen, beträgt immerhin mehr als 24 %. Dies ist deswegen bemerkenswert, da eine unterlassene Prüfung ja einen Widerspruchsgrund gegen die Kündigung gem. § 102 Abs. 3 Nr. 4 BetrVG eröffnet. Welche tieferen Gründe allerdings hinter der Nichtprüfung liegen mögen, ob unterschiedliche Ansichten über die im Gesetz verlangte „Zumutbarkeit“ der Maßnahmen bestehen und ob die Betriebsräte von einem möglichen Widerspruchsrecht überhaupt Gebrauch machen, dies ist im Rahmen der standardisierten Befragung nachträglich nicht mehr aufzuklären.

Personenbedingte Kündigungen können im negativsten Falle notwendig werden, wenn die Eignung für die Stelle mangelhaft ist oder die Leistungsfähig-

keit (z. B. krankheitsbedingt) derart nachlässt, dass die Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können. Um die mit einer Kündigung verbundenen sozialen Härten für die Betroffenen abzuwenden, erfolgt auch hier vielfach eine Prüfung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten. Laut Abb. 10 geschieht dies i. d. R. in mehr als 42 % aller befragten Betriebe. In etwa jedem vierten Fall unterbleibt die Prüfung.

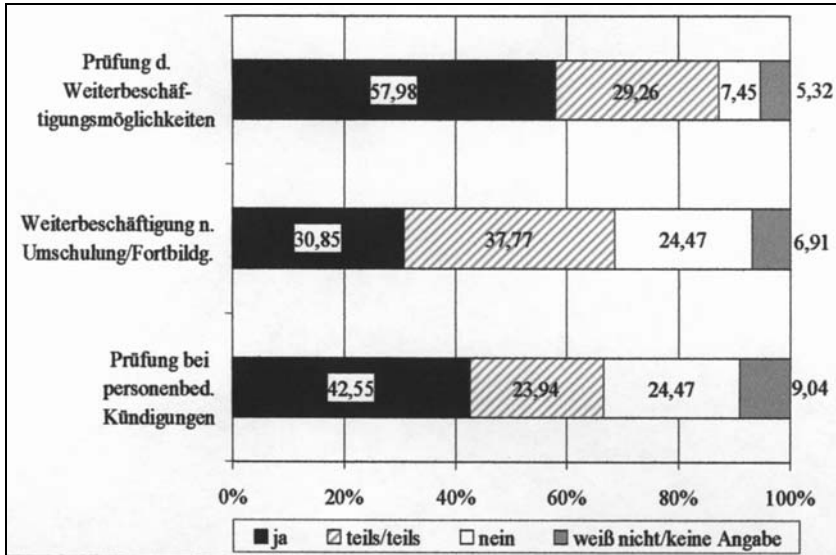


Abb. 10: Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten bei Kündigungen (n=188; Quelle: eigene)

Bei der differenzierenden Betrachtung der Unterschiede zwischen den Größenklassen sind zwei wichtige Tendenzen hervorzuheben. Schlechtere Werte sind v. a. in der kleinsten Klasse (unter 300 Beschäftigten) zu verzeichnen. Insbesondere die Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen erscheint aus Betriebsratsicht hier defizitär: der hohe Anteil der „Nein-Antworten“ (fast 41 %) stellt den schlechtesten Wert aller Größenklassen bei diesen Prüfungspflichten dar.

Als zweite wichtige Tendenz ist festzuhalten, dass in den beiden größten Gruppen (also den Unternehmen von 5 001 Beschäftigten an aufwärts) alle

„Ja-Werte“ (zum Teil deutlich) *über*, alle „Nein-Werte“ *unter* dem Durchschnitt liegen.²⁵ Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass größere Unternehmenseinheiten generell über bessere Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung verfügen, weil die Auswahl an infrage kommenden Arbeitsplätzen größer sein dürfte. Denkbare Erklärungsgründe für das schlechtere Abschneiden der kleineren Betriebe sind aber auch, dass diese evtl. nicht über eine vorausschauende Personalplanung verfügen und/oder die Interessenvertretungen evtl. auf Kündigungsentscheidungen vergleichsweise weniger Einfluss ausüben können.

Kündigungen sind generell unwirksam, wenn nicht im Vorfeld die Interessenvertretung dazu gehört worden ist. Über dieses reine Anhörungsrecht hinaus ist es denkbar, dass der Betriebsrat eigene Vorschläge (z. B. auch bei der Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten) einbringen kann, um soziale Härten für die Betroffenen weitgehend zu vermeiden. Anhand von zwei Indikatoren sollte der Einfluss der Interessenvertretungen bei Kündigungsentscheidungen im Ansatz ermittelt werden. Es wurde danach gefragt, ob bei Kündigungen

- die Personalverantwortlichen unumgängliche Maßnahmen so frühzeitig mit dem Betriebsrat beraten, dass dieser rechtzeitig eigene Vorschläge zur sozialverträglichen Ausgestaltung machen kann²⁶ und/oder ob
- Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart haben, dass Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrates bedürfen und dass bei Nichteinigung die Einigungsstelle angerufen werden kann.

Der letzte Punkt ist als freiwillige Vereinbarung nach § 102 Abs. 6 BetrVG ausdrücklich möglich und dürfte ein Indiz für gute Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung bei Kündigungsentscheidungen sein. Die nachfolgende Abb. 11 verdeutlicht, dass von diesem Recht zur *freiwilligen Ausweitung der Mitbestimmung* des Betriebsrates in Kündigungsfällen nur jeder vierte Betrieb Gebrauch gemacht hat. In der überwiegenden Zahl der Fälle erhalten die Betriebsräte kein zusätzliches Zustimmungsrecht. In keiner Betriebsgrö-

25 So erfolgt in der größten Unternehmenskategorie mit mehr als 10 000 Beschäftigten die allgemeine Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten in drei Viertel aller Unternehmen, die Prüfung nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen immerhin zu 56 %. Der Ja-Wert für die Prüfung in Fällen von personenbedingten Kündigungen liegt bei 62,5 %.

26 Zusätzlich ist diese These eingeflossen in das Arbeitsraster III zur Mustererkennung für die Analyse der generellen Einflussmöglichkeiten der Realtypen auf Personalauswahlverfahren. Vgl. Abb. 16 auf S. 105.

ßenklasse sieht dieses Bild deutlich besser aus. In Betrieben mit 300 bis 1 000 und mehr als 10 000 Beschäftigten ist die freiwillige Vereinbarung nach § 102 Abs. 6 BetrVG zu etwa 30 % anzutreffen. Stark unterdurchschnittlich schneiden die Klassen mit 1 001 bis 5 000 bzw. 5 001 bis 10 000 Beschäftigten ab (15,4 bzw. 5,9 %). Diese mageren Zahlen waren im Vorfeld durchaus erwartet worden, da die freiwillige Ausweitung von „starken“ Mitbestimmungsrechten (wie dem Zustimmungsrecht) in den meisten Betrieben nicht der Regelfall sein dürfte.

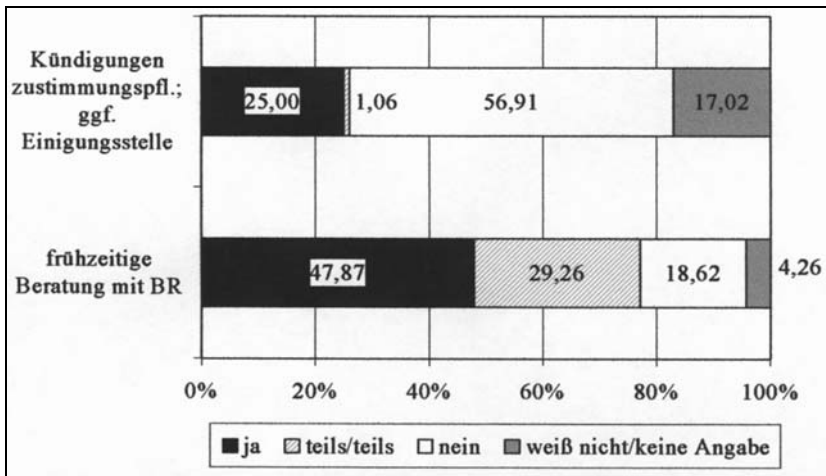


Abb. 11: Zwei Indikatoren für Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte in Kündigungsfällen (n=188; Quelle: eigene)

Durchschnittlich knapp die Hälfte aller befragten Betriebsräte war uneingeschränkt der Ansicht, dass die Personalverantwortlichen unumgängliche Maßnahmen so *frühzeitig mit der Interessenvertretung beraten*, dass diese rechtzeitig eigene Vorschläge zur sozialverträglichen Ausgestaltung machen kann. Bei der unverbindlicheren Mitwirkung in Form eines Beratungsrechts war die höhere Durchschnittsquote durchaus zu vermuten gewesen. Eine Klasse weicht jedoch weit nach unten von diesem Durchschnittswert ab: In den kleinen Betrieben, die zum Befragungszeitpunkt noch über kein freigestelltes Betriebsratsmitglied verfügten, bejahten nur ca. 27,3 % die Frage nach der frühzeitigen Beratung bzw. der rechtzeitigen Einbringung von Betriebsratsvorschlägen. Der überwiegende Teil sieht hier vermutlich Verbes-

serungsbedarf (ca. 36 % antworteten mit „teils/teils“, weitere 32 % mit „nein“). Alle übrigen Gruppen liegen im bzw. weit über dem Durchschnittswert in Abb. 11 von knapp 48 %. Tendenziell steigt der Wert mit zunehmender Betriebsgrößenklasse.

Arbeitgeberseitige Kündigungen bedeuten für ArbeitnehmerInnen die Entziehung der Existenzgrundlage. Deshalb sollten bei Kündigungen *soziale Gesichtspunkte* eine besonders große Rolle spielen. Bei sog. betriebsbedingten Kündigungen muss der Arbeitgeber beispielsweise eine „Sozialauswahl“ unter den in Betracht kommenden ArbeitnehmerInnen treffen. D. h. es ist abzuwägen, welche Personen auf ihren Arbeitsplatz am wenigsten angewiesen sind. Nach dem Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetz (ArbRBeschFG) von 1996 waren die Kriterien zur Sozialauswahl auf die Grunddaten Betriebszugehörigkeit, Lebensalter und Unterhaltspflichten der ArbeitnehmerInnen begrenzt worden; andere Kriterien sollten bei der Sozialauswahl keine Berücksichtigung finden dürfen.²⁷ Mit einer erneuten Gesetzesänderung wurde dies von der rot-grünen Bundesregierung wieder rückgängig gemacht. Nunmehr ist umfassend auf „soziale Gesichtspunkte“ abzustellen (vgl. Fitting u. a. 2000, Rn 1a zu § 102 BetrVG). Andernfalls wäre die Kündigung sozial ungerechtfertigt.²⁸

Der Fragebogen fokussierte allerdings nicht speziell auf den Fall betriebsbedingter Kündigungen. Es wurde in einer allgemeinen Formulierung gefragt, ob bei der Auswahl der zu kündigenden Personen betriebsbedingte Notwendigkeiten Vorrang vor sozialen Kriterien haben. Dies widerspräche der schon mehrfach geäußerten Auffassung, dass soziale Kriterien in Kündigungsfällen von den Betriebsparteien stärker berücksichtigt werden als z. B. bei Neueinstellungen.

In Tab. 12 wird ersichtlich, dass betriebsbedingte Notwendigkeiten aus Sicht der befragten Betriebsräte durchschnittlich zu ca. 22 % bei Kündigungen Vorrang vor sozialen Kriterien haben. In weiteren fast 37 % steht dies zumindest teilweise zu befürchten. Nur etwa jeder fünfte Betriebsrat konnte

27 Die Begrenzung auf gerade diese drei Kriterien war insbesondere aus frauenspezifischer Sicht problematisch. Vgl. hierzu mit einem „Berechnungsbeispiel“ Horstkötter/Schick 1998.

28 Weitere Fälle von einer „sozial ungerechtfertigten Kündigung“ sind gem. § 1 KSchG z. B., wenn die Kündigung gegen eine Auswahlrichtlinie verstößt, wenn die betroffenen ArbeitnehmerInnen an einem anderen Arbeitsplatz in demselben Betrieb oder einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden könnten u. a. m.

hier eindeutig mit „Nein“ antworten. Zwischen den Größenklassen gibt es hierbei durchaus Unterschiede. Augenfällig ist zunächst, dass bei den „Ja-Antworten“ die größeren drei Klassen unter dem Durchschnittswert liegen, die kleineren Klassen darüber. Zusätzlich ist die hohe Zahl von „Teils-teils-Antworten“ zu berücksichtigen, die in vier von fünf Kategorien zwischen 34,6 und 41,2 % liegt. Im Ergebnis haben in der Mehrzahl der Klassen betriebliche Notwendigkeiten in mehr als jedem zweiten Betrieb ganz oder zumindest teilweise Vorrang vor sozialen Kriterien. Verzerrungen können sich zusätzlich aufgrund der vergleichsweise großen Zahl von Betriebsräten ergeben, die zu dieser Frage keine Angabe machen konnten oder wollten. Deutliche Abweichungen von dem bisher Gesagten sind in der größten Klasse mit mehr als 10 000 Beschäftigten zu sehen. Hier äußerten fast 44 % der Befragten, dass betriebliche Notwendigkeiten bei Kündigungen *keinen* Vorrang vor sozialen Kriterien haben.

Angaben in v. H.	Vorrang betriebsbedingter Notwendigkeiten bei Kündigungen in den Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenzahl)					Durchschnittlich n=188
	< 300 n=45	300 - 1 000 n=99	1001 - 5 000 n=37	5001 - 10 000 n=26	≥ 10001 n=29	
ja	29,55	24,71	11,54	11,76	18,75	22,34
teils/teils	38,64	37,65	34,62	41,18	25,00	36,70
nein	9,09	22,35	19,23	35,29	43,75	21,81
nicht bekannt/ keine Angabe	22,73	15,29	34,62	11,76	12,50	19,15
	100,01	100,00	100,01	99,99	100	100

Tab. 12: Vorrang betriebsbedingter Notwendigkeiten vor sozialen Kriterien bei Kündigungen – differenziert nach der Betriebsgröße (Quelle: eigene)

Die Darstellung der Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zur Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen in Betrieben *ohne* schriftlich vereinbarte Auswahlrichtlinien ist damit abgeschlossen. Es folgen ausgewählte Ergebnisse der Erhebung zur Personalauswahl in Betrieben *mit* Auswahlrichtlinien.

4.2 Personalauswahl in Betrieben *mit* schriftlichen Auswahlrichtlinien

In der schriftlichen Befragung war der Fragenumfang für Betriebe *mit* schriftlichen Auswahlrichtlinien weniger umfangreich als für jene *ohne* derartige Vereinbarungen (vgl. Kasten 1 des Fragebogens im Anhang). Dies liegt darin begründet, dass Betriebe *mit* schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien um die Überlassung der Betriebsvereinbarungen zur Inhaltsanalyse gebeten wurden. Diese Ergebnisse sind bereits an anderer Stelle zusammengefasst worden (vgl. hierzu König 2001 und König/Breisig 2002). Deshalb beschränken sich die Ausführungen hier vorrangig auf die Ergebnisse der quantitativen Erhebung. Insgesamt machten 45 Betriebsräte Angaben zu schriftlichen Auswahlrichtlinien in Kasten 1 des Fragebogens.²⁹ Auf die differenzierende Betrachtung der Betriebsgrößenklassen wird im Folgenden verzichtet.

Über Verbreitungsgrad und Inhalte von Auswahlrichtlinien in der betrieblichen Praxis gibt es verhältnismäßig wenig Untersuchungen (s. auch Problemstellung in Kap. 1). Die meisten stammen aus dem Erhebungszeitraum Ende der siebziger Jahre, als es darum ging, erste Wirkungstendenzen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 zu erfassen. Diese älteren Studien zeichneten insgesamt ein eher düsteres Bild über Verbreitungsgrad und Ausschöpfung des Initiativrechtes durch die Betriebsräte. Inhaltlich lag der Schwerpunkt mehr auf der Erschwerung von Kündigungsmöglichkeiten als auf der innovativen Ausgestaltung eines internen Arbeitsmarktes. Bei der hier vorliegenden Untersuchung zu Verbreitungsgrad und Regelungsinhalten von Auswahlrichtlinien wurde vor allem erwartet, dass

1. Auswahlrichtlinien in den 90er Jahren im Vergleich zu früheren Untersuchungen *weiter verbreitet* sind,
2. Betriebsräte in Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten³⁰ in stärkerem Ausmaß als früher von ihrem *Initiativrecht* gem. § 95 Abs. 2 BetrVG Gebrauch gemacht haben,

29 Hierzu gehören allerdings drei Betriebsräte, die in Block III des Fragebogens *kein* Kreuz bei „Betriebsvereinbarung „klassische“ Auswahlrichtlinie“ gemacht hatten. Diese hätten eigentlich den Kasten 2 ausfüllen müssen. Ob es sich hierbei um ein Versehen handelt, kann im Nachhinein nicht mehr aufgeklärt werden.

30 Die empirische Erhebung war vor Herabsetzung des Schwellenwertes auf 500 ArbeitnehmerInnen abgeschlossen.

3. eine Verschiebung des Fokus‘ von Regelungsinhalten in Auswahlrichtlinien zu Auswahlentscheidungen auf dem *internen* Arbeitsmarkt stattgefunden haben dürfte (z. B. Spezifizierung von Auswahlkriterien für Führungsnachwuchskräfte, Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen, verstärkte Verankerung „moderner“ Auswahlinstrumente wie Assessment Center, Leistungs-/ Potenzialbeurteilungsverfahren usw.),
4. Auswahlrichtlinien dazu beitragen, die Nachvollziehbarkeit und das „Gerechtigkeitsempfinden“ von Auswahlentscheidungen zu stärken.

Im Folgenden wird kurz dargestellt, ob sich diese Erwartungen im Nachhinein bestätigt haben.

Verbreitungsgrad von Auswahlrichtlinien früher – heute

Ältere Zahlen zum Verbreitungsgrad von schriftlichen Auswahlrichtlinien differieren beträchtlich. Etwa drei Jahre nach Inkrafttreten des BetrVG von 1972 versuchte beispielsweise Rummel eine umfassende Bestandsaufnahme zur Mitbestimmungspraxis bei personellen Maßnahmen.³¹ Damals gaben etwa 40 % der befragten Betriebsräte an, dass in ihrem Betrieb schriftliche Auswahlrichtlinien existierten (vgl. Rummel 1978, S. 150, Tab. 15). In einer kleineren Umfrage unter Industriebetrieben der Region Mittelfranken mit mehr als 1 000 Beschäftigten wurde die Verbreitung auf ca. ein Drittel der in Betracht kommenden Betriebe geschätzt (vgl. Gmählich 1983, S. 42). Eine 1982 durchgeführte schriftliche Befragung aller Betriebsräte aus den Betrieben des Organisationsbereiches der IG Metall mit mehr als 1 000 Beschäftigten deutet auf einen Verbreitungsgrad von mehr als 20 % hin.³²

31 Hierbei handelte es sich um eine Betriebsrätebefragung mittels standardisierter Fragebögen. Die Befragten wurden aus einer Kartei aller TeilnehmerInnen an den Lehrgängen der IG Metall für Betriebsräte über das BetrVG 1972 (Schwerpunkt damals: personelle Maßnahmen) ausgewählt; die Grundgesamtheit der Kartei repräsentierte ca. 1 500 Betriebe. Die Befragung wurde mit zwei Durchläufen bei hohen Rücklaufquoten (54,8 bzw. 40 %) durchgeführt. Zur Anlage der Untersuchung vgl. Rummel 1978, S. 133ff. Einschränkend ist zu bemerken, dass in einer Grundgesamtheit, die sich aus einer Lehrgangskartei rekrutiert, möglicherweise überproportional viele Betriebsräte mit besonderem Interesse bzw. Vorwissen zu Personalauswahlfragen vertreten sein könnten.

32 In dieser Untersuchung wurden 715 Betriebsräte angeschrieben. Hiervon antworteten 301 Betriebsräte; dies entspricht einem Rücklauf von 43 %. 53 übersandte Dokumente wurden ausgewertet. Diese Zahl entspräche einem Verbreitungsgrad von 17,6 %, der aber noch um jene Betriebe zu ergänzen ist, die zwar über Auswahlrichtlinien verfügen, aber keine Dokumente hierzu übersandt haben. Vgl. Diekmann 1985, S. 7, Übersicht 1.

Wie Tab. 4 auf S. 40 zeigt, rangieren in der aktuellen Untersuchung die „klassischen“ Auswahlrichtlinien zur Einstellung, Versetzung, Umgruppierung oder Kündigung in der „Hitliste“ von Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen auf Platz fünf. Von den 236 Betrieben haben 64 (27,12 %) schriftliche Auswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG vereinbart. Dabei scheinen die Vereinbarungen in Großunternehmen zum Standardrepertoire der Personalarbeit zu gehören: Erwartungsgemäß ist die Zahl der expliziten Auswahlrichtlinien in der Betriebsgrößenklasse „10 001 und mehr“ mit 55,17 % am höchsten. Es folgen die beiden weiteren Klassen mit Initiativrecht gem. § 95 Abs. 2 BetrVG (37,84 % in der Klasse 1 001 bis 5 000 Beschäftigte bzw. 30,77 % in Betrieben mit 5 001 bis 10 000 Beschäftigten). In kleinen und mittleren Betrieben, wo der Betriebsrat aufgrund einer Beschäftigtenzahl von 1 000 Beschäftigten und weniger zum Untersuchungszeitraum nicht über ein Initiativrecht verfügte, betrug der Anteil immerhin mehr als 18 %.

Aufgrund der unterschiedlich zusammengesetzten Grundgesamtheiten sind diese Zahlen mit denen älterer Studien kaum zu vergleichen. Es kann aber vermutet werden, dass – entgegen der ursprünglichen Erwartungen – der Verbreitungsgrad von Auswahlrichtlinien sich bisher noch nicht eklatant in allen Betriebsgrößenklassen erhöht hat. Dies kann zum einen daran liegen, dass gegen Auswahlrichtlinien auch aus Reihen der Betriebsräte selbst Vorbehalte geäußert werden.³³ Zum anderen hängt die Gestaltung von Auswahlrichtlinien stark von kulturellen Gegebenheiten bzw. den „Machtverhältnissen“ im Betrieb ab. Schließlich obliegt es in kleineren Betrieben ausschließlich dem Willen der Arbeitgeberseite, ob sie Auswahlrichtlinien initiieren möchte. Denkbar ist aber auch, dass immer noch Informationsbedarf über die praktische Ausgestaltung derartiger Regelungen besteht.

Ausübung des Initiativrechtes durch die Betriebsräte gem. § 95 Abs. 2 BetrVG

Eine sehr viel deutlichere Aussage lässt sich jedoch hinsichtlich der Ausübung des Initiativrechtes durch die Betriebsräte treffen. Hier deutet der Zeitvergleich auf eine Trendwende hin. Rummel hatte in den siebziger Jahren noch eine eher spärliche Ausnutzung des Initiativrechtes durch die Betriebsräte festgestellt (vgl. Rummel 1978, S. 57 u. 150, Tab. 15). In Betrie-

³³ Vgl. ausführlicher hierzu König 2001, S. 118f. sowie zu einer Checkliste zur Pro- und Contra-Argumenten König/Breisig 2002.

ben mit 1 001 bis 5 000 Beschäftigten gaben nur 10,8 % aller Betriebsräte an, dass Auswahlrichtlinien auf ihre Initiative hin und unter ihrer Mitwirkung erstellt worden seien. Als Grund hierfür vermutete Rummel Widerstände und kritische Stimmen im Arbeitgeberlager, die durch die Mitbestimmung bei Auswahlrichtlinien die unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfreiheit gefährdet sahen (vgl. Rummel 1978, S. 58ff.).

In der aktuell vorliegenden Untersuchung (kurz vor Änderung des Schwellenwertes) jedoch wird das Initiativrecht durch die Interessenvertretung in Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten vergleichsweise öfter ausgeübt. Lediglich in sechs Fällen³⁴ sind die vorhandenen Auswahlrichtlinien *nicht* vom Betriebsrat initiiert worden.

Bevorzugte Regelungsinhalte von Auswahlrichtlinien

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung deuten möglicherweise auf eine weitere Trendumkehr im Vergleich zu den 70er Jahren hin. Eine Untersuchung des Max-Planck-Instituts³⁵ kam zu der Schlussfolgerung, dass damals der Hauptfokus von Auswahlrichtlinien auf der Personalauswahl im „negativen Sinne“ lag. Etwa ein Drittel aller damals vorhandenen Auswahlrichtlinien hatte zum Ziel, Kündigungsentscheidungen der Arbeitgeber einer gewissen Regulierung zu unterziehen (vgl. Falke u. a. 1981, S. 177). Auf Platz zwei folgten Richtlinien, die die Einstellung von Beschäftigten zum Inhalt hatten (ca. 31 %). Nach den aktuellen Erhebungen könnten kündigungsbezogene Richtlinien in den Betrieben ihre Vorrangstellung verloren haben.³⁶

34 Von den 38 Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten, die über schriftlich fixierte Auswahlrichtlinien verfügen, haben 30 verwertbare Angaben zum Initiativrecht gemacht. Von diesen 30 gaben 23 Interessenvertretungen an, dass sie ihr Initiativrecht gem. § 95 Abs. 2 BetrVG in der Vergangenheit ausgeübt hätten. Demnach sind 80 % der *vorhandenen* schriftlichen Auswahlrichtlinien in dieser Betriebsgrößenklasse auf Betreiben des Betriebsrates hin initiiert worden. Insgesamt hatten 92 Betriebe mehr als 1 000 Beschäftigte, sodass damals ein Initiativrecht in Frage gekommen wäre. Auf diese Grundgesamtheit bezogen, üben immerhin ein Viertel aller Betriebsräte das ihnen zustehende Initiativrecht aus; auch dieser Prozentsatz ist deutlich höher als in der Untersuchung von Rummel.

35 Befragungsschwerpunkt war die Kündigungspraxis und der Kündigungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland; die Untersuchungsregionen waren von Hamburg bis Deggendorf/Passau gestreut. Von den 2.825 angeschriebenen Betriebsräten nahmen damals 750 an der Fragebogenaktion teil (dies entspricht einem Rücklauf von 26,2 %). Zur Anlage der Betriebsräte-Befragung vgl. Falke u. a. 1981, S. 160ff.

36 Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Untersuchungen sind diese Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren. In der aktuellen Erhebung machten insgesamt 45 Betriebe verwertbare Angaben zu Inhalten der von ihnen vereinbarten Auswahlrichtlinien.

Nr.	Art der geregelten Maßnahme	Anzahl der Nennungen (in %)
1	Grundsatz intern vor extern	88,89
2	Verfahrensgrundsätze (beizubringende Unterlagen usw.)	51,11
3	Art der Auswahlinstrumente (Gespräche, Assessment Center...)	42,22
4	Auswahlkriterien für Führungskräfte	33,33
5	Punktekataloge zur Gewichtung von fachlichen, persönlichen und sozialen Gesichtspunkten	31,11
6	Erschwerung von Kündigungsvoraussetzungen	26,67
7	Potenzialanalysen als Auswahlgrundlage	20
8	Förderung weiblicher Erwerbstätiger	17,78
8	Einsatz von Personalinformationssystemen zur Personalauswahl	17,78
8	Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zu Personalauswahl	17,78
11	Vereinbarungen über die Zusammensetzung der Belegschaft (Quoten)	2,22
	Sonstige	4,44

Tab. 13: Rangliste der Regelungsinhalte von schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien (n=45; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: eigene)

Wie Tab. 13 zeigt, dienen in den befragten Betrieben schriftliche Auswahlrichtlinien heute in überragendem Maße dazu, die bevorzugte Auswahl von bereits im Betrieb beschäftigten ArbeitnehmerInnen zu gewährleisten (88,89 %). Zieht man zusätzlich in Betracht, dass innerbetriebliche Stellenausschreibungen in fast 90 % der befragten Betriebe regelmäßig praktiziert werden und in mehr als 45 %³⁷ Betriebsvereinbarungen zur innerbetrieblichen Ausschreibung existieren³⁸, kann daraus vorsichtig gefolgert werden, dass die Betriebsräte mit einer Koppelung der §§ 93 und 95 BetrVG eine Intensivierung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes anstreben. Möglicher-

37 In der Betriebsgrößenklasse „10001 Beschäftigte und mehr“ sogar fast 80 %.

38 Vgl. Tab. 2 in Abschnitt 3.1 (Intensivierung der Personalarbeit, S. 32) und Tab. 4 in Abschnitt 3.2 („Hitliste“ der Betriebsvereinbarungen, S. 40).

weise liegt hierin die oben erwähnte verstärkte Inanspruchnahme des Initiativrechtes begründet.

Die These von der Intensivierung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes wird durch die weitere Reihenfolge der Regelungsstatbestände in Auswahlrichtlinien bestätigt. Die Erschwerung von Kündigungsvoraussetzungen und die z. B. bei der Sozialauswahl oft praktizierte Festlegung von Punkteatalogen zur Gewichtung von fachlichen, persönlichen und sozialen Gesichtspunkten sind in der Rangfolge der Nennungen auf eher mittleren Plätzen zu finden (26,67 % bzw. 31,11 %). Sehr viel öfter dienen Auswahlrichtlinien dazu, Verfahrensgrundsätze (z. B. beizubringende Unterlagen, Informationspflichten der Arbeitgeber gegenüber den Beschäftigtenvertretern usw.) oder erlaubte Auswahlinstrumente (Vorstellungsgespräche, Assessment Center, Testverfahren o. ä.) festzulegen. Zu exakt einem Drittel enthalten die Richtlinien Kriterien für die Auswahl von Führungskräften. Dagegen werden „klassische“ Auswahlrichtlinien nicht in dem Ausmaß zur Förderung weiblicher Erwerbstätiger bzw. zu Vereinbarungen über die Zusammensetzung der Belegschaft (Quoten) eingesetzt wie im Vorfeld der Untersuchung angenommen.

Nachvollziehbarkeit von Auswahlentscheidungen mit Auswahlrichtlinien

In den o. g. Ausgangshypothesen zum Projekt wurde als eines der Hauptziele von Auswahlrichtlinien die bessere Nachvollziehbarkeit von Auswahlentscheidungen genannt. Trotz aller Schwierigkeiten, die die Verwendung dieses Begriffs in einer quantitativen Erhebung mit sich bringt, sollte die schriftliche Befragung Ansatzpunkte dafür liefern, ob die Betriebsräte die Auswahlrichtlinien als „gerecht“ empfinden. Dies hängt u. a. von zwei Kriteriengruppen ab: zum einen den *formalen Gesichtspunkten* (z. B. Vollständigkeit und Transparenz der Richtlinien), zum anderen von der Anwendung der Richtlinien durch die Akteure (*materielle Gerechtigkeitskriterien*).³⁹

Die untenstehende Abb. 12 deutet an, dass etwa die Hälfte der Betriebsräte die in ihrem Betrieb vereinbarten schriftlichen Auswahlrichtlinien für vollständig und genau hält und der Meinung ist, dass die Verfahrensregeln im Betrieb transparent (im Sinne von öffentlich gemacht) sind. Anders herum gewendet kann etwa die Hälfte der Betriebsräte diesen Thesen mindestens

39 Vgl. zu dieser Unterteilung Liebig 1997, S. 206 m. w. N.

teilweise nicht zustimmen bzw. lehnt sie ganz ab. Die stärksten formalen Schwächen der Auswahlrichtlinien liegen nach dieser Übersicht im Bereich der Einspruchsmöglichkeiten bzw. der Verfahrensbeteiligung der Betroffenen: Nur bei 40 % der BelegschaftsvertreterInnen findet diese These Zustimmung; der Grad der eindeutigen Ablehnung (Nein-Antworten) ist in dieser Rubrik viel höher als bei den anderen beiden formalen Gerechtigkeitsindikatoren.

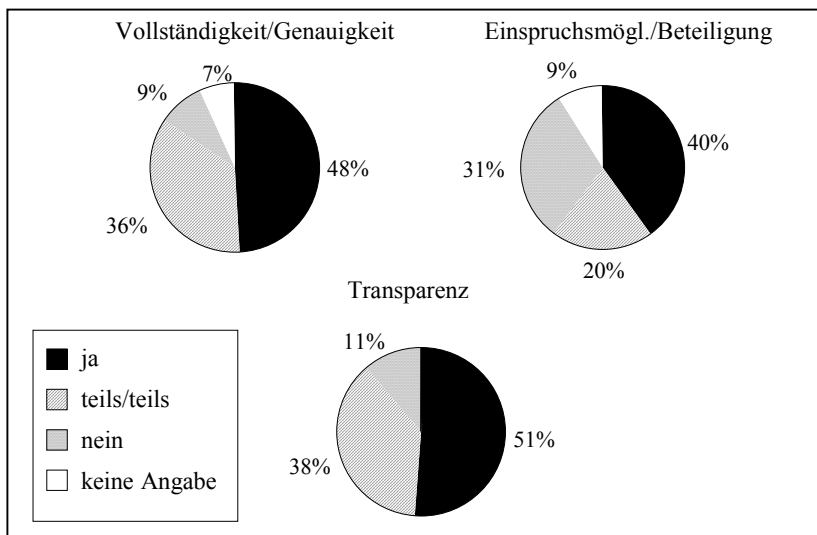


Abb. 12: Einschätzung der formalen Gerechtigkeit von schriftlichen Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren (n=45; Quelle: eigene)

Weniger positiv schätzen die befragten Betriebsräte die *Anwendung* der vorhandenen Auswahlrichtlinien durch die Personalverantwortlichen ein. Obwohl noch 50 % dieser Interessenvertretungen der Ansicht sind, die Auswahlrichtlinien könnten zu einer Gleichbehandlung der Beschäftigten in Auswahlprozessen beitragen, beurteilen sie die Faktoren Feedback und Nachvollziehbarkeit sehr viel negativer. In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe erhalten die von Auswahlprozessen betroffenen Beschäftigten kein schnelles und ausführliches Feedback bzw. der Feedbackprozess bleibt lückenhaft. Noch schlechter ist es um die Nachvollziehbarkeit des Zustande-

kommens der Auswahlentscheidung bestellt: Nur 22 % der Betriebsräte sind der Ansicht, dass der Prozess für die Betroffenen nachvollziehbar ist.

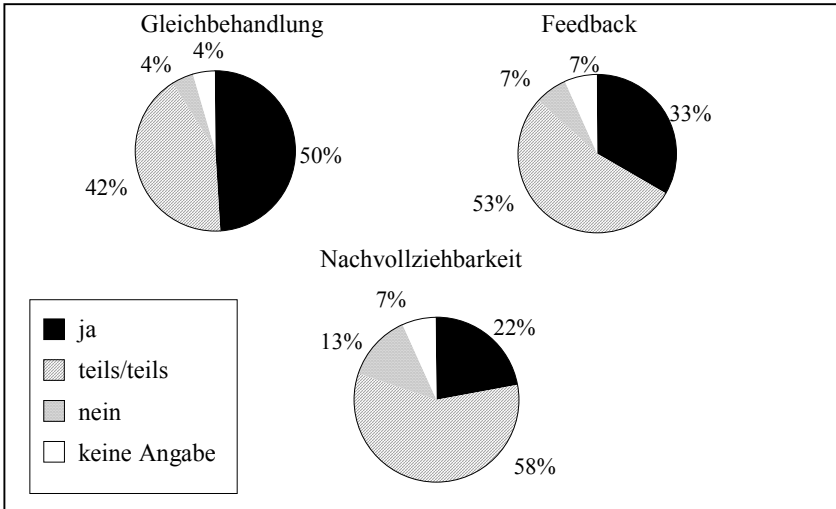


Abb. 13: Einschätzung der Anwendungs-Gerechtigkeit von schriftlichen Auswahlrichtlinien: 3 Indikatoren (n=45; Quelle: eigene)

Zusammengefasst ergeben die empirischen Befunde zu schriftlichen Auswahlrichtlinien ein zwiespältiges Bild. Die offenbar zunehmende Ausübung des Initiativrechtes durch Interessenvertretungen in Großbetrieben sowie die stärkere Fokussierung der Inhalte auf die Aktivierung des internen Stellenmarktes zeugen davon, dass Auswahlrichtlinien (trotz der Vorbehalte von einigen Seiten) in der Praxis durchaus eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Andererseits lassen diese Daten auch darauf schließen, dass die Potenziale von Auswahlrichtlinien längst nicht ausgeschöpft werden. Als nur einige wichtige, noch verbesserungswürdige Punkte seien hier noch einmal genannt:

- die Nachvollziehbarkeit der Auswahlentscheidungen,
- die Gewährleistung eines schnellen und ausführlichen Feedbacks an von Auswahlentscheidungen Betroffene sowie

- die Verwendung von Auswahlrichtlinien als Instrument zur Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen, insbesondere weiblicher Erwerbstätiger.

Auch der Verbreitungsgrad von Auswahlrichtlinien ist noch nicht so umfangreich, wie im Vorfeld erwartet. Denkbar ist, dass die Neufestsetzung des Schwellenwertes auf 500 ArbeitnehmerInnen beim Initiativrecht hier eine „Schubwirkung“ mit sich bringt.

4.3 Regelmäßig praktizierte, nicht schriftliche Auswahlrichtlinien

In der betrieblichen Praxis erlangt das Thema Auswahlrichtlinien dann eine besondere Brisanz, wenn derartige Regelungen zwar angewendet werden, aber nicht schriftlich fixiert sind. Der Gesetzgeber schreibt die Schriftform nicht zwingend vor. Auch in der Rechtsliteratur setzt sich immer mehr die Ansicht durch, dass Auswahlrichtlinien nicht notwendigerweise in Form einer schriftlichen Betriebsvereinbarung vorliegen müssen. Solche nicht schriftlichen, gleichwohl aber ständig praktizierten Regelungen werden hier als „verdeckte“ oder „implizite“ Auswahlrichtlinien bezeichnet. Als „verdeckt“ können auch solche Regelungen gelten, die zwar schriftlich festgehalten, aber nicht als „Auswahlrichtlinien“ gekennzeichnet wurden und oft auch nicht unter Einbeziehung der Interessenvertretung erstellt worden sind. Nach Däubler, der eine sehr weitgehende Auffassung von „Auswahlrichtlinien“ vertritt, reicht es bereits aus, wenn die Personalleitung ein „gleichförmiges“, einheitlichen Prinzipien folgendes Verhalten“ an den Tag legt (ders. 1998, S. 600). Aus Sicht der Interessenvertretungen stellt sich hier das Problem der Nachweis- und Überprüfbarkeit.

An dieser Problematik setzt der Kasten 3 des Fragebogens (s. Anhang) an. Ohne den Begriff der „Auswahlrichtlinie“ explizit zu verwenden, wurde gefragt, ob weitere Auswahlkriterien/-verfahren bekannt seien, die zwar nicht schriftlich fixiert, gleichwohl aber regelmäßig praktiziert würden. Hier wurden wieder alle 236 Betriebsräte befragt. Immerhin mehr als 34 % der Befragten bejahten dies. Mehr als 61 % antworteten mit „Nein“, zehn Betriebsräte machten hierzu keine Angabe. Sofern den Befragten weitere praktizierte Kriterien und Verfahren bekannt waren, sollten die Bereiche ermittelt werden. Hierzu waren folgende Antwortrubriken vorgegeben:

1. Routineuntersuchungen bei Einstellungen oder Versetzungen
2. Einsatz von Personalinformationssystemen zur Personalauswahl

3. Regelnfragen an den Verfassungsschutz o. ä.
4. grundsätzliche Besetzung von bestimmten Positionen mit externen BewerberInnen, obwohl innerbetrieblich auszuschreiben gewesen wäre.

Bei der Nr. 1 bis 3 liegen oft verdeckte Auswahlrichtlinien vor (vgl. Fitting u. a. 2000, Rn 6f. zu § 95 BetrVG). Im letzten Punkt kann zumindest der Verdacht gegeben sein – es handelt sich hierbei um ein Beispiel, das Däubler für das o. a. ‚gleichförmige‘, einheitlichen Prinzipien folgende Verhalten benennt (vgl. Däubler 1998, S. 600). Neben den vier vorgegebenen Kategorien enthielt der Kasten drei eine Rubrik „sonstiges“ für eigene Ergänzungen der Betriebsräte. Die Ergebnisse sind in Tab. 14 zu sehen. Routineuntersuchungen wurden hierbei am häufigsten genannt (ca. 73 %). Ca. 28 % der Antworten beklagten grundsätzlich externe Stellenbesetzungen, obwohl eigentlich innerbetrieblich auszuschreiben gewesen wäre.⁴⁰

Nr.	Regelmäßig praktizierte Auswahlverfahren	Anzahl der Nennungen (in %)
1	Routineuntersuchungen bei Einstellungen oder Versetzungen	72,84
2	grundsätzliche externe Besetzung von bestimmten Positionen, obwohl innerbetrieblich auszuschreiben gewesen wäre	28,40
3	Einsatz von Personalinformationssystemen zur Personalauswahl	18,52
4	Regelanfragen an den Verfassungsschutz o. ä.	7,41

Tab. 14: Regelmäßig praktizierte, nicht schriftlich fixierte Auswahlkriterien und -verfahren (Mehrfachnennungen möglich; n=81; Quelle: eigene)

Im Nachhinein ist nicht mehr zu klären, ob den Befragten bewusst war, dass es sich bei den genannten Beispielen um verdeckte Auswahlrichtlinien handeln kann, die der Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegen. Die im weiteren Projektverlauf geführten Interviews ergaben, dass dies nicht durchgängig in allen Interessenvertretungen bekannt ist.

⁴⁰ Mehrfach wurde hierbei gegen vorhandene Betriebsvereinbarungen zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung verstoßen.

Verdeckte Auswahlrichtlinien werden manchmal von den Interessenvertretungen (sofern bekannt) stillschweigend hingenommen oder aber sogar ausdrücklich gebilligt. Dies zeigen die Angaben in der Rubrik „sonstiges“. So gibt es in einem Betrieb die Übereinkunft, vorrangig Arbeitslose einzustellen. Ein anderes Unternehmen bevorzugt bei der Einstellung von Auszubildenden (ohne schriftliche Auswahlrichtlinie) die Angehörigen von UnternehmensmitarbeiterInnen. Diese Auswahlkriterien haben sich vermutlich mit Wissen und Zustimmung der Betriebsräte „eingespielt“.

Doch oft werden verdeckte Auswahlrichtlinien auf den Widerspruch der Interessenvertretungen stoßen. Problematisch dürften ungeschriebene Regelungen zu bewerten sein, die bei externen Bewerbungen Altersgrenzen festschreiben oder für neu zu besetzende Stellen die „Messlatte“ der Qualifikationen unangemessen hochschrauben (z. B. ein Hochschulstudium generell bevorzugen). Die Gefahr der Intransparenz von Personalauswahlentscheidungen steigt, wenn „die Bereitschaft zu vielen Überstunden“, die „Fürsprache der Vorgesetzten“ oder sonstige verdeckte Auswahlkriterien als ausschlaggebender Faktor in die Auswahlentscheidung mit einfließen. So genannte „Kennenlern-Runden“, die ohne Hinzuziehung der Interessenvertretung und hinter verschlossenen Türen Auswahlentscheidungen vordeterminieren, sind mit Sicherheit nicht im Interesse der Betriebsräte.⁴¹

Abschließend wurde nach Informationsfluss und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte im Personalbereich sowie nach dem „Klima“ und dem Umgang miteinander gefragt. Das folgende Kapitel setzt diese Ergebnisse zur Personalauswahl in den Kontext von Interaktionskulturen zwischen Betriebsrat und Management.

41 Vgl. zu dieser Problematik ausführlicher König 2001, Abschnitt 4.4.

5 Personalauswahl im Kontext von Interaktionskulturen

5.1 Identifizierung von Interaktionskulturen im Rahmen der schriftlichen Befragung

5.1.1 Methodische Vorbemerkungen und Rasterentwicklung

Ziel dieses Kapitels ist die Mustererkennung zwischen den Bereichen „Interaktionskultur“, „generelle Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte im Personalbereich“ sowie „Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte in Personalauswahlverfahren“. Damit sollen Personalauswahlentscheidungen vor dem größeren Kontext der Interaktionskulturen zwischen Betriebsrat und Management betrachtet werden. Hierzu werden in diesem Abschnitt im Laufe des Forschungsprojektes entwickelte Raster präsentiert, die auf alle Fragebögen angewendet wurden und als theoretisches Vorverständnis für nachfolgende vertiefende ExpertInneninterviews dienen.¹ Diese Grobraster wurden im Projektfortschritt, insbesondere in der Interviewphase, laufend überprüft, verfeinert und angepasst. Ziel der Raster war es, Sinnzusammenhänge zwischen den o. g. Bereichen direkt aus den Daten zu entwickeln.

Die Vorgehensweise ist angelehnt an Techniken der *Grounded Theory* nach Strauss/Corbin (1996). Bei der *Grounded Theory* wird mittels verschiedener Techniken (z. B. diverser Kodieretechniken) auf induktivem Wege eine „gegenstands- oder datenverankerte Theoriebildung“ (dies. 1996, S. 7) angestrebt. Damit steht am Anfang einer Untersuchung keine vollständige Theorie, sondern ein (oft unstrukturierter) Untersuchungsbereich, den es erst zu durchleuchten gilt. Gewonnene Erkenntnisse werden in den verschiedenen Untersuchungsstadien laufend entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt – das impliziert zum einen ein ständiges Hin- und Herwechseln zwischen Datensammlung, Analyse und Theorie, zum anderen bleiben entwickelte Konzepte im Forschungsverlauf hinreichend offen, um neue Erkenntnisse angemessen einbauen zu können (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 7f.).

In Abweichung zu den AutorInnen Strauss/Corbin, die die *Grounded Theory* als qualitative Forschungsmethode ansehen, werden einige Techniken hier bereits bei der Analyse der quantitativen Daten angewandt. Dies lässt sich

1 Vgl. hierzu die vertiefende Analyse in König 2002.

durch folgendes Argument rechtfertigen: Es handelte sich bei der vorliegenden schriftlichen Befragung um eine Vorstudie zur nachfolgenden qualitativen Befragung, die zum Durchleuchten des unübersichtlichen Untersuchungsbereiches diente. Qualitative und quantitative Erhebung stehen somit in einem engen inhaltlichen Zusammenhang. Darum sollte mit der systematischen Mustererkennung nicht erst in der Interviewphase, sondern bereits bei der Analyse der quantitativen Daten begonnen werden. Bei der Mustererkennung wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Auswahl einer überschaubaren Anzahl von Thesen aus den Frageblöcken VI, VII und III des Fragebogens²,
2. Entwicklung eines ersten Rasters zur vorläufigen Mustererkennung zur Interaktionskultur (Raster I),
3. Anwendung des Rasters auf die Fragebögen mit dem Ziel des Profilabgleichs und der Gruppierung von Profilen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen (vorläufige Typisierung),
4. Entwicklung zweier weiterer Raster „genereller Einfluss im Personalbereich“ (Raster II) bzw. „Einfluss auf konkrete Personalauswahlverfahren“ (Raster III),
5. Anwendung der Einflussraster auf die Fragebögen mit dem Ziel weiterer Mustererkennungen zu Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte unter Berücksichtigung der vorläufigen Typisierungen.

Die mehrstufige Vorgehensweise wird im Folgenden genauer erläutert.

Mustererkennung zur Analyse der Interaktionskultur (Raster I)

Zur ersten Analyse der Interaktionskultur standen im Fragebogenkonzept drei Frageblöcke zur Verfügung: die Einschätzungen zur Wirkungsweise von Betriebsvereinbarungen (Block III) sowie die Blöcke VI und VII des Fragebogens (s. Anhang). Aus diesem Pool von 20 Fragen wurden für die erste Stufe der Mustererkennung jene Fragen ausgewählt, die besonders prägnant und eindeutig auf die Kategorien „Konfliktverhalten/Klima“, „Information“ und „Betriebsvereinbarungen“ hinzielten. Aus diesen drei Kategorien wird sich das Raster I zusammensetzen. Um es nicht zu überfrachten, wurde die

2 „Informationsfluss und Einflussmöglichkeiten im Personalbereich“, „Klima und Umgang miteinander“, „Einschätzung zur Wirkungsweise von Betriebsvereinbarungen (BV) im Personalbereich“. Vgl. Fragebogen im Anhang.

Auswahl auf etwa die Hälfte der Fragen reduziert. Im Folgenden sind die ausgewählten Fragen den genannten Kategorien zugeordnet.³

Kategorie „Konfliktverhalten/Klima“

1. Zwischen Betriebsrat und Management herrscht ein konfliktärer Umgang (Block VII des Fragebogens).
2. Zwischen Betriebsrat und Management gibt es im Bereich der Personalmaßnahmen Spannungen (Block VI).
3. Bei Verhandlungen sind beide Seiten (Management und Betriebsrat) kompromissbereit (Block VII).
4. Wir verzichten bei Meinungsverschiedenheiten auf die Anrufung der Einigungsstelle (Block VII).

Offensichtlich weist die Frage 1 besonders prägnant auf das generelle Vorhandensein (bzw. im Falle der Ablehnung auf die Abwesenheit) von Konflikten im Betrieb hin; Frage 2 konkretisiert dies für den Personalbereich. Diese werden im Folgenden als Basisthesen für die Einschätzung der Interaktionskultur verwendet.

Ein grundsätzlich konfliktäres Umfeld muss aber nicht bedeuten, dass die Interessenvertretung bei Meinungsverschiedenheiten häufig die Einigungsstelle anruft – im Betriebsalltag sind stattdessen z. B. Androhungsstrategien, das Aushandeln von Kompensationsgeschäften o. ä. denkbar. Die Fragen 3 und 4 sind damit als Basisthesen weniger geeignet, sind aber gleichfalls wichtige Indikatoren zur Einschätzung der Kategorie „Konfliktverhalten/Klima“. Sie lassen erste Rückschlüsse auf Durchsetzungsstrategien der Betriebsräte zu.

Kategorie „Information“

1. Die Kommunikation ist in unserem Betrieb stark formalisiert (Block VII).
2. Über wichtige Vorgänge im personellen Bereich wird der Betriebsrat *ausreichend* und *rechtzeitig* informiert (Block VI).

3 Kategorien und „Passung“ der Fragen wurden im Sinne von Strauss/Corbin zunächst als vorläufig betrachtet, um sie im Projektfortschritt verändern und/oder erweitern zu können. Hier wird das endgültige Ergebnis der Rasterentwicklung präsentiert.

3. Die Beschäftigten werden über geplante Einführungen von neuen Maschinen, neuen Formen der Arbeitsorganisation o. ä. *frühzeitig* informiert, sofern sie davon betroffen sind (Block VI).

Die rechtzeitige und umfassende Information erweist sich oft als Streitpunkt im Betriebsalltag. Dabei ist zwischen der Information der Interessenvertretung und jener der Beschäftigten zu unterscheiden; zu letzterer liegt hier nur die Fremdeinschätzung der Betriebsräte vor. Hinter Frage 1 stand die Idee, dass der Formalisierungsgrad der Information in verschiedenen Interaktionskulturen unterschiedlich ausgeprägt sein könnte.

Kategorie „Betriebsvereinbarungen“

1. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass auf schriftliche Vereinbarungen weitgehend verzichtet wird (Block III).
2. Bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen schriftlich verankern (Block III).

Diese Thesen zur Einschätzung der Wirksamkeit von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich wurden bereits in Abschnitt 3.2 (s. dort Abb. 3) bearbeitet. Sie werden hier aber erneut aufgegriffen, da sich über die stark assoziativen Formulierungen „Vertrauen“ und „konfliktträchtig“ ggf. eine Anschlussfähigkeit zur Interaktionskultur herstellen lässt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Kausalketten in den beiden genannten Thesen keinesfalls zwingend sind. Beispielsweise kann das gegenseitige Vertrauen zwischen den Betriebsparteien durchaus hoch sein, gleichwohl wird auf schriftliche Vereinbarungen zum Zwecke der gegenseitigen Absicherung *nicht* verzichtet.

Damit sind insgesamt neun Thesen für das Raster I (Mustererkennung zur Analyse der Interaktionskultur) ausgewählt worden. Diese Thesen werden mit Strauss/Corbin im unten abgebildeten Raster als „Eigenschaften“ der Kategorien bezeichnet (vgl. Abb. 14). Sie können im Folgenden anhand ihrer „dimensionalen Ausprägungen“ beschrieben werden. Den dimensionalen Ausprägungen liegen die im Fragebogen verwendeten fünfteiligen Rating-skalen (von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“) zugrunde.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Konfliktverhalten/ Klima	1. Basisthese: konfliktärer Umgang	oft	← →	selten
	2. Basisthese: Personalbereich mit Spannungen	oft	← →	selten
	Kompromissbereitschaft	hoch	← →	niedrig
	Verzicht auf Einigungsstelle	oft	← →	selten
Information	Kommunikation formalisiert	stark	← →	schwach
	Betriebsratsinfo	ausreichend, frühzeitig	← →	nicht ausreichend, zu spät
	Betroffeneninfo	frühzeitig	← →	zu spät
Betriebsvereinbarung	Vertrauen u. Verzicht auf BV	oft	← →	selten
	BV zur Konfliktregelung	oft	← →	selten

Abb. 14: Mustererkennung für die Analyse der Interaktionskultur – Arbeitsraster I (Quelle: eigene)

Kategorien, Eigenschaften und dimensionale Ausprägungen ergeben das in Abb. 14 abgebildete Raster, das dazu dienen kann, themenrelevante Muster bzw. Profile der befragten Unternehmen zu erarbeiten und ggf. zu Typisierungen zusammenzufassen.⁴

⁴ Durch diese Vorgehensweise entstehen damit *Realtypen*, deren Merkmalskombinationen z. T. empirisch überprüfbar sind und die dazu dienen, die Komplexität der Realität auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Dabei müssen nicht alle Merkmalskombinationen in der „reinen“ Ausprägung vorliegen, die Übergänge zwischen den Typen sind als fließend zu betrachten. Realtypen sind grundsätzlich zu unterscheiden von sog. *Idealtypen*, als gedanklichen, abstrahierenden und „überspitzenden“ Modellen, wie sie auch Max Weber (1976) bereits konstruierte. Bei dieser eher analytischen Trennung zwischen (eher induktiv gewonnenen) Realtypen und (deduktiv konstruierten) Idealtypen wird jedoch nicht verkannt, dass

Die Auswertung der Fragebogenergebnisse sollte aber nicht bei der Gruppierung von Profilen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen stehen bleiben. Auch wenn mit derartigen Typisierungen grundsätzlich verdeutlicht werden kann, ob Betriebsräte und Management eher einen kooperativen oder eher einen konfliktären Umgang pflegen, ist damit noch nicht die Frage beantwortet, welchen Einfluss die Interessenvertretungen im Allgemeinen und auf Personalmaßnahmen im Besonderen haben. Hierfür bedurfte es weiterer Arbeitsschritte, wie sie im Folgenden beschrieben sind.

Mustererkennung zur Analyse der Einflussmöglichkeiten (Raster II und III)

Analog zur Entwicklung des Arbeitsrasters I wurden zur Erfassung der Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte zwei weitere Arbeitsraster entwickelt. Beim Raster II, „genereller Einfluss im Personalbereich“, wurden zunächst zwei als relevant erachtete Kategorien gebildet: der „Einfluss in Verhandlungssituationen“ und „Einschätzung der Einflussmöglichkeiten über das Instrument der Betriebsvereinbarung“. Entsprechend der oben beschriebenen Vorgehensweise wurden zu diesen Kategorien Fragebogenthesen als „Eigenschaften“ zugeordnet. Aus den Blöcken III, VI und VII des Fragebogens (s. Anhang) sind folgende Thesen in das Arbeitsraster II eingeflossen:

Kategorie „Einfluss in Verhandlungen“

1. Das Management erkennt den Betriebsrat als gleichberechtigten Verhandlungspartner an (Block VII).
2. Geplante Personalmaßnahmen werden zwar mit dem Betriebsrat im Vorfeld besprochen, die Umsetzung sieht aber anders aus (Block VI).
3. Bei geplanten Versetzungen oder Kündigungen, die z. B. aufgrund neuer Formen der Arbeitsorganisation oder Änderungen in der Produktpalette notwendig werden, kann der Betriebsrat eigene Vorschläge zur Weiterqualifizierung der Betroffenen bzw. zur Vermeidung sozialer Härten machen (Block VI).

auch die Bildung von Realtypen auf einem theoretischen Vorverständnis beruht. In der vorliegenden Arbeit wird dies z. B. deutlich durch die gezielte Auswahl von „Kategorien“, die dann jeweils in ein Arbeitsraster einfließen. Mit Kluge könnte man hierbei von einem Vorgang der „Abduktion“ sprechen. Vgl. ausführlicher Kluge 1999, S. 59f., 74ff., 85f. sowie Weber 1976, S. 10ff.

Kategorie „Einfluss über Betriebsvereinbarungen“

1. Wir schließen in personellen Angelegenheiten viele Betriebsvereinbarungen ab, da sie zu einer starken Beteiligung des Betriebsrates führen (Block III).
2. Wir haben auch ohne Betriebsvereinbarungen großen Einfluss auf die Personalplanung (Block III).

Diese Kategorie kann Hinweise dafür liefern, inwieweit sich die Betriebsräte zur Einflussausübung und -sicherung des Mittels der Betriebsvereinbarungen bedienen.

Auch diese „Eigenschaften“ können im Folgenden anhand ihrer „dimensionalen Ausprägungen“ beschrieben werden, die sich aus den im Fragebogen verwendeten fünfteiligen Ratingskalen (von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“) ergeben. Die Kombination von Kategorien, Eigenschaften und dimensionalen Ausprägungen ergeben das Arbeitsraster II. Anhand dieses zweiten Rasters werden „Einflussprofile“ deutlich.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss Verhandlungen	BR gleichberechtigt	in hohem Maße	← — — — — →	gar nicht
	andere Umsetzung	oft	← — — — — →	selten
	Einbringung von Vorschlägen	gut möglich	← — — — — →	kaum möglich
Einfluss über BV	Einfluss wächst durch (viele) BV	stark	← — — — — →	kaum
	Einfluss auch ohne BV	groß	← — — — — →	gering

Abb. 15: Mustererkennung für die Analyse der generellen Einflussmöglichkeiten im Personalbereich – Arbeitsraster II (Quelle: eigene)

Mit diesem Raster können die obigen Typengruppen auf unterschiedliche Einflussprofile hin untersucht werden. Hinter dieser Vorgehensweise steht die Vermutung, dass z. B. ein tendenziell kooperativer Typus ein anderes Muster beim Einflussprofil aufweisen müsste als ein tendenziell konfliktärer Typus.

Im Vorfeld dieser „gegenstandsverankerten Theoriebildung“ aus den quantitativen Daten war noch nicht abzusehen, ob sich erstens verschiedene Typisierungen herausbilden und – falls ja – diese sich zweitens im Einflussprofil eklatant unterscheiden würden. Dennoch wurde bereits vor der inhaltlichen Auswertung der quantitativen Daten ein weiteres Arbeitsraster entwickelt, das zur Mustererkennung des Einflusses bei konkreten Auswahl-situationen dienen sollte.⁵ Hierbei war jedoch entsprechend der Anlage des Forschungsprojektes und der Fragebogenkonzeption zu unterscheiden zwischen Betrieben *ohne* und *mit* schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien.⁶

Betriebe *ohne* derartige explizite Vereinbarungen wurden gebeten, Kasten 2 des Fragebogens auszufüllen. Hieraus wurden folgende Indikatoren aus den Bereichen Neubesetzung von Stellen, Versetzungen und Kündigungen entnommen, um den Einfluss auf konkrete Auswahl-situationen darzustellen.⁷

Kategorie „Einfluss ohne Auswahlrichtlinien“

1. Bei Neubesetzung von Stellen werden dem Betriebsrat die der Auswahl zugrunde liegenden Unterlagen aller BewerberInnen zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt.
2. Bei Neubesetzung von Stellen kann der Betriebsrat auf Wunsch an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen bzw. werden ihm die infrage kommenden BewerberInnen vorgestellt.
3. Bei Versetzungen werden eigene Vorschläge des Betriebsrates von den Personalverantwortlichen ausreichend berücksichtigt.
4. Bei Kündigungen beraten die Personalverantwortlichen unumgängliche Maßnahmen so frühzeitig mit dem Betriebsrat, dass dieser rechtzeitig eigene Vorschläge zur sozialverträglichen Ausgestaltung machen kann.

In Betrieben *mit* schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien werden die Einflussmöglichkeiten im Rahmen der quantitativen Analyse über den Indikator „Ausübung des Initiativrechts gem. § 95 Abs. 2 BetrVG“ erfasst (s. Kasten 1 des Fragebogens im Anhang).⁸

5 Hieran wird die prinzipielle Offenheit der Vorgehensweise im Sinne der Grounded Theory noch einmal besonders deutlich.

6 Vgl. hierzu Kapitel 2 „Anlage der schriftlichen Untersuchung“ und Kapitel 4 (Ergebnisse differenziert nach Betrieben mit und ohne schriftliche Auswahlrichtlinien).

7 Vgl. hierzu auch Abschnitte 4.1.1ff.

8 In Betrieben mit schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien wird die quantitative Befragung ergänzt durch eine Inhaltsanalyse der beigefügten Betriebsvereinbarungen (vgl. Abschnitt 4.2 dieses Berichtes und zu den Ergebnissen der Inhaltsanalyse König 2001).

Kategorie „Einfluss mit Auswahlrichtlinien - Initiativrecht“

1. Sofern Ihnen aufgrund der Betriebsgröße (ab 1 000 Beschäftigte⁹) ein Initiativrecht im Sinne der aktiven Einforderung von Auswahlrichtlinien gem. § 95 Abs. 2 BetrVG zusteht, haben Sie hiervon in der Vergangenheit bereits Gebrauch gemacht?

Diese letzten ausgewählten Kategorien und Eigenschaften werden im Folgenden zu einem Arbeitsraster III, „Einflussmöglichkeiten auf Personalauswahlverfahren“, zusammengefasst. Die „dimensionalen Ausprägungen“ sind hier gröber gefasst, da in den Kästen 1 und 2 des Fragebogens statt der fünf-stufigen Ratingskalen mit Ja-Nein-Teils/Teils-Antworten gearbeitet wurde.

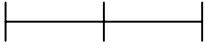
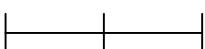
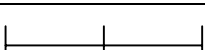
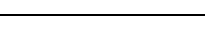
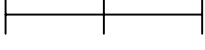
Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss ohne ARL	Einsichtnahme Bewerbungsunterlagen	oft möglich		kaum möglich
	Teilnahme Vorstellungsgespräche	oft möglich		kaum möglich
	BR-Vorschläge zu Versetzungen	oft berücksichtigt		kaum berücksichtigt
	Beratung mit BR und BR-Vorschläge bei Kündigungen	frühzeitig; Vorschläge oft berücksichtigt		zu spät; Vorschläge kaum berücksichtigt
Einfluss mit ARL	Initiativrecht	ausgeübt		nicht ausgeübt

Abb. 16: Mustererkennung für die Analyse der Einflussmöglichkeiten auf Personalauswahlverfahren – Arbeitsraster III (Quelle: eigene)

Zusammenfassend wurde mit den drei Arbeitsrastern folgende Gedanken-kette verfolgt:

⁹ Zum Befragungszeitpunkt betrug der Schwellenwert für die Ausübung des Initiativrechts nach § 95 Abs. 2 BetrVG noch 1 001 ArbeitnehmerInnen.

- Die Betriebsräte agieren vor unterschiedlichen Interaktionskulturen, die Betriebsprofile lassen sich – ausgehend von zwei sog. Basisthesen – zu (real-)“typischen“ Verlaufsformen verdichten (Arbeitsraster I);
- es wird vermutet, dass diese Betriebstypen generell unterschiedliche Einflussmöglichkeiten im Personalbereich haben (Arbeitsraster II);
- es wird ferner vermutet, dass die unterschiedlichen „Einflussprofile“ auch zu unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten auf Personalauswahlverfahren führen (Arbeitsraster III).

Im weiteren Vorgehen wurden die benötigten Daten aller ausgefüllten Fragebögen auf die Arbeitsraster übertragen und die so entstandenen Profile in mehreren Sortierungsschritten miteinander verglichen. Ziel war die datengestützte Mustererkennung bzw. Typisierung der Profile. Die folgenden Abschnitte enthalten die Auswertungsergebnisse der Rasteranwendung.

5.1.2 Vorläufige Mustererkennung zur Interaktionskultur (Raster I)

Nach Anwendung des Arbeitsrasters I (s. Abb. 14) auf die eingegangenen Fragebögen lagen 235 individuelle Profile zu den Kategorien „Konfliktverhalten/Klima“, „Information“ und „Betriebsvereinbarungen“ vor.¹⁰ Die besonders eindeutige und prägnante These „Zwischen Betriebsrat und Management herrscht ein konfliktärer Umgang“ (s. Block VII des Fragebogens) wurde als Ausgangspunkt gewählt, um eine erste Grobeinteilung und erste Muster zur Interaktionskultur zu gewinnen. Ausgehend von dieser *ersten Basisthese* wurden die vorliegenden Profile zunächst zu drei groben Blöcken gruppiert: erstens Betriebe mit verhältnismäßig gering ausgeprägtem konfliktären Umgang zwischen Betriebsrat und Management, zweitens Betriebe mit tendenziell konfliktärer Interaktionskultur und drittens Profile, die aufgrund ihrer mittelwertigen Position im derzeitigen Analysestadium noch als uneindeutig eingestuft werden mussten. Die Symbole ☺, ☹* und ? stehen in der unten abgebildeten Tabelle für diese drei Gruppen.

Da die Interaktionsverhältnisse auf den Bereich des Personalwesens konkretisiert werden sollten, wurden die drei Blöcke in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Angaben zur Aussage „Zwischen Betriebsrat und Management gibt es im Bereich der Personalmaßnahmen Spannungen“ (s. Block VI des Fragebogens) untersucht (*zweite Basisthese*). Auch hier waren drei

¹⁰ Auf die Analyse von einem Fragebogen wurde aufgrund von stark unvollständigen Angaben in diesem Bereich verzichtet.

Gruppen zu unterscheiden: tendenzielle Zustimmung zur Spannungsthese, tendenzielle Ablehnung sowie die mittlere, unentschlossene Position.

Aus den Arbeitsschritten 1 und 2 ließen sich die 235 Fragebögen in eine Neunfeldermatrix einordnen. Folgende Arbeitstabelle enthält die absoluten Häufigkeiten der Auszählung.

	☺	?	☹	•
Tendenz: oft Spannungen im Personalbereich	8	28	29	65
Mittelwert (bzw. keine Angabe) zur Spannungsthese	51	30	4	85
Tendenz: selten Spannungen im Personalbereich	70	11	4	85
•	129	69	37	235

Tab. 15: Arbeitstabelle – erste Gruppierung der Betriebsprofile (n=235; Quelle: eigene)

An dieser ersten Arbeitstabelle fällt zunächst auf, dass fast 55 Prozent aller Betriebe (insgesamt 129) die These zum konfliktären Umgang zwischen Betriebsrat und Management tendenziell verneinen. Diese (im derzeitigen Auswertungsstadium noch rudimentäre) Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen z. B. der „Kommission Mitbestimmung“, dass kooperative Unternehmenskulturen zunehmend Einzug in den Betriebsalltag halten.¹¹ Der grundsätzlich nicht-konfliktäre Umgang setzt sich in der vorliegenden Untersuchung vielfach auch im Personalbereich fort: 70 der 129 Betriebe verzeichnen tendenziell selten Spannungen in diesem für Betriebsrat und Management gleichermaßen wichtigen Tätigkeitsfeld. In lediglich acht Fällen sind Personalfragen tendenziell mit Missstimmungen behaftet.

¹¹ Bei der sog. Kommission Mitbestimmung handelt es sich um eine hochkarätig besetzte Kommission, die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung eine Bilanz zum Stand der deutschen Mitbestimmung vorgelegt hat. Hierin betont sie die Funktionalität der deutschen Industriellen Beziehungen. Ein wichtiges Ergebnis dieser Studie ist, dass kooperative Unternehmenskulturen zunehmend Einzug in den Betriebsalltag halten. Management, ArbeitnehmerInnen und Betriebsräte suchen *gemeinsam* nach sachgerechten Problemlösungen in strategisch wichtigen Entscheidungsfeldern. Vgl. Weitbrecht 1998 und Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 1998.

Agieren die Akteure grundsätzlich in einem eher konfliktären Umfeld (37 Betriebe, entspricht ca. 15,7 %), schlagen diese Spannungen in der Mehrzahl (29 Betriebe) auch auf den Personalbereich durch – lediglich in vier Betrieben wird dieses Feld weitgehend spannungsfrei geregelt.

Die Verwendung fünfstufiger Ratingskalen bringt den Nachteil mit sich, dass bei der Auswertung der Antworten möglicherweise eine Tendenz zur Mitte festzustellen ist. Selbstverständlich ist ein derartiges Antwortverhalten mit zu interpretieren. Dies soll jedoch noch nicht im Anfangsstadium der Mustererkennung geschehen. Vielmehr konzentrieren sich die nächsten Arbeitsschritte auf die bislang eindeutigen, in der Arbeitstabelle grau gekennzeichneten Kategorien. Im Folgenden werden diese vier Gruppen eingehender betrachtet und – wenn möglich – typische Merkmale herausgearbeitet. Erst anschließend erfolgt die weitere Ausdifferenzierung der Mittelwert-Antworten mit dem Ziel der weiteren Verdichtung der Arbeitstabelle.

Fall A: nicht-konfliktär, selten Spannungen im Personalbereich (n=70)

In der überwiegenden Zahl (54) verzichten Betriebe dieser Gruppe bei Meinungsverschiedenheiten auf die Anrufung der Einigungsstelle; Management und Betriebsrat verfügen über eine mindestens mittlere, wenn nicht deutlich höhere Kompromissbereitschaft. Unter den restlichen 16 finden sich nur sieben Betriebsräte, die sich – trotz eines grundsätzlich nicht-konfliktären Umganges mit dem Management – nicht scheuen, häufiger die Einigungsstelle zur Schlichtung anzurufen. Doch obwohl diese Interessenvertretungen bei Meinungsverschiedenheiten zu dieser Strategie greifen, schätzen sie die beiderseitige Kompromissbereitschaft durchweg (bis auf einen Fall) als hoch bis sehr hoch ein. Zu vermuten ist, dass das Anrufen der Einigungsstelle hier zu einem Verfahren wird, mit dem auftretende Probleme rational abgearbeitet werden können, ohne dass die Interaktionskultur dauerhaft durch die zugrunde liegenden Konflikte belastet würde. Bei den restlichen neun Betrieben ist die Bereitschaft zu Einigungsstellenverfahren mittelmäßig ausgeprägt (ebenfals mit meist höherer Kompromissbereitschaft).

Auffallend ist, dass das Informationsverhalten in Betrieben dieser Fallkonstellation überwiegend positiv beurteilt wird: Nach der ausreichenden und rechtzeitigen Information über wichtige Vorgänge im personellen Bereich befragt, gibt die überwiegende Mehrzahl der Interessenvertretungen¹² min-

12 Lediglich in zwei Fällen rutschten die Antworten in den nicht zufrieden stellenden Bereich.

destens eine zufrieden stellende (mittlere Kategorie der fünfstufigen Rating-skala), wenn nicht sogar eine deutlich positive Einschätzung des Informationsverhaltens ab. Immerhin 34 der 70 Betriebe dieser Gruppe (fast 49 %) antworten auf die Frage nach der ausreichenden und rechtzeitigen Information mit „trifft voll zu“.

Ähnlich positiv beurteilen die Interessenvertretungen die Information der betroffenen Beschäftigten bei der Einführung neuer Arbeitsorganisationen o. ä.: Dass die Betroffenen *nicht* zufrieden stellend benachrichtigt werden, ist eine Ausnahme. Auch kommt es selten vor, dass die Betroffenen über Änderungen der Arbeitsorganisationen o. ä. besser informiert werden als der Betriebsrat über wichtige Veränderungen im personellen Bereich. Regelfall in dieser Betriebsklasse ist vielmehr, dass aus Betriebsrats-sicht die Interessenvertretungen und die Beschäftigten gleichermaßen gut mit Informationen versorgt werden oder aber die Informationslage der Betriebsräte um eine Spur besser ist.

Möglicherweise hängt dieses positive Ergebnis mit dem meist eher geringen Formalisierungsgrad der Kommunikation zusammen: Lediglich drei Antworten zeugen von einer *stark* formalisierten Kommunikation, hierbei handelt es sich um Betriebe aus der Größenklasse 300 bis 1 000 Beschäftigte. Drei Interessenvertretungen aus Großunternehmen (5 001 Beschäftigte und mehr) sehen eine Tendenz zur Formalisierung, die aber weniger stark ausgeprägt ist. Ein Schwergewicht der Antworten aus den Größenklassen 1 001 bis 10 000 Beschäftigte zeichnet sich im Bereich der mittleren, nicht eindeutig zuzuordnenden Kategorie ab.¹³

In einem letzten Schritt wurde untersucht, ob die Profile dieser Betriebsklasse Gemeinsamkeiten bezüglich der Anwendung von Betriebsvereinbarungen aufweisen.

Aufgrund der lückenhaften Angaben zur Einschätzung von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich (Block III des Fragebogens) konnten nur 56 Fragebögen dieser 70er-Gruppe ausgewertet werden. Die These „bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen schriftlich verankern“

13 Dies trifft nicht auf die ganz großen Unternehmen (10 001 Beschäftigte und mehr) zu; hier verteilen sich die Antworten gleichmäßig auf die Kategorien „trifft zu“ bis „trifft gar nicht zu“.

stößt in diesen Betrieben einhellig auf (meist starke¹⁴) Ablehnung. Dies entspricht den Erwartungen, da diese Kategorie in einem Umfeld agiert, in dem eine einvernehmliche Regelung von Problemen vorherrscht. Von dieser Regel gibt es lediglich eine Ausnahme.

Die Aussage „Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass auf schriftliche Vereinbarungen weitgehend verzichtet wird“ ist in sich nicht eindeutig. Sie kann theoretisch abgelehnt werden, weil das Vertrauen *nicht* groß ist oder aber weil *viele* schriftliche Vereinbarungen existieren. Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, an dieser Stelle die Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zu Personalmaßnahmen (Block III des Fragebogens) mit zu berücksichtigen, auch wenn dies als eigenständige Kategorie oder Eigenschaft nicht ins Profil aufgenommen wurde. Bei der Betrachtung jener Fragebögen, bei denen die Auswertung eine unterdurchschnittliche oder mittlere Zahl von Personal-Betriebsvereinbarungen im Vergleich zur Betriebsgrößenklasse ergab¹⁵, spielt der Faktor „Vertrauen“ augenscheinlich eine große Rolle für den Verzicht auf derartige Vereinbarungen: Mehr als 79 % verzichten oft (z. T. sehr oft) aus diesem Grund auf schriftliche Regelungen. Unter den restlichen findet die These weder eindeutig Zustimmung noch Ablehnung. Bei den Betrieben mit einer vergleichsweise hohen Anzahl von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich zeigt sich ein differenzierteres Bild, aus dem zum derzeitigen Untersuchungsstadium kaum weitere Schlüsse gezogen werden können: Nahezu gleichmäßig verteilen sich die Fragebögen auf die möglichen Antwortkategorien.

Aufgrund der herausgearbeiteten Tendenzen lässt sich die Fallkonstellation A zu einem vorläufigen Realtypus A verdichten. Dieser hat folgende Hauptmerkmale:

- nicht-konfliktärer Umgang (auch im Personalbereich);
- hohe Kompromissbereitschaft der Akteure, Einigungsstelle als Ausnahme;
- gute Information von Betriebsräten und Betroffenen über wichtige Veränderungen;

14 35 von 56 Betrieben wählten die Kategorie „trifft gar nicht zu“, 19 „trifft kaum zu“, einer „teils/teils“.

15 29 der 56 auswertbaren Fragebögen. Zum Mittelwert der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen (differenziert nach der Betriebsgröße) vgl. Abb. 2 auf S. 39.

- tendenziell wenig formalisierte Kommunikation zwischen den Akteuren (auch in größeren Betrieben);
- kaum Betriebsvereinbarungen zur Konfliktregelung;
- Faktor „Vertrauen“ fördert Verzicht auf schriftliche Fixierungen (insbesondere in Betrieben mit einer vergleichsweise geringen BV-Zahl).

In der Abb. 17 sind die am häufigsten genannten Ausprägungen (das entspricht den Modalwerten) als Profillinie dargestellt. Die zusätzlich eingefügte dünnere, gestrichelte Linie deutet den Profilverlauf der Mittelwerte an.¹⁶

Fall B: nicht-konfliktärer Umgang, aber oft Spannungen im Personalbereich (n=8)

Bei dieser Gruppe handelt es sich um acht Betriebe, in denen zwischen Management und Interessenvertretung im Allgemeinen ebenfalls ein nicht-konfliktärer Umgang vorherrscht (vgl. Tab. 15 weiter oben). Im Gegensatz zur oben beschriebenen Konstellation kommt es jedoch verhältnismäßig oft zu Spannungen im Personalbereich. Die beiderseitige Kompromissbereitschaft und der Verzicht zur Anrufung der Einigungsstelle fallen in der Kategorie B ebenfalls um eine Spur geringer aus.¹⁷ Diese Abweichungen sind jedoch noch nicht so stark, dass sie einen weiteren Betriebstyp per se rechtfertigen könnten. Es ist zu hinterfragen, ob es sich bei dieser Klasse lediglich um einen Sonderfall des (noch vorläufigen) Realtypus A oder um einen eigenen Betriebstyp handelt.

Der Eindruck der Unterschiedlichkeit von A und B verstärkt sich jedoch im weiteren Verlauf der Profilauswertung. Wurde in der Kategorie A die Information von Interessenvertretungen und betroffenen ArbeitnehmerInnen als sehr positiv beurteilt, zeugen die Profile hier von einer eher mittelmäßigen (im Bereich der Betroffenen zum Teil von einer weniger zufrieden stellen

16 Die gepunktete Linie des „arithmetischen Mittels“ ist hier nur als Hilfslinie zur Information zu verstehen. Da kein metrisches Messniveau vorliegt, wird für die Profilverläufe deshalb der Modus bevorzugt. Bei einer Gleichverteilung der Häufigkeiten bzw. einer „annähernden“ Gleichverteilung (zwei Merkmale sind mit nur einem Wert Differenz fast gleich häufig genannt) wird im Folgenden die Linie *zwischen* zwei Teilstrichen platziert. Zur Nutzung des Modus' bei der Bildung von sog. Durchschnittstypen vgl. Kluge 1999, S. 81.

17 Bei der „Kompromissbereitschaft“ liegt der Modalwert in Typ A etwas dichter am Wert 1 als beim Typ B, beim „Verzicht auf die Einigungsstelle“ gilt dies für den Modal- und den Mittelwert.

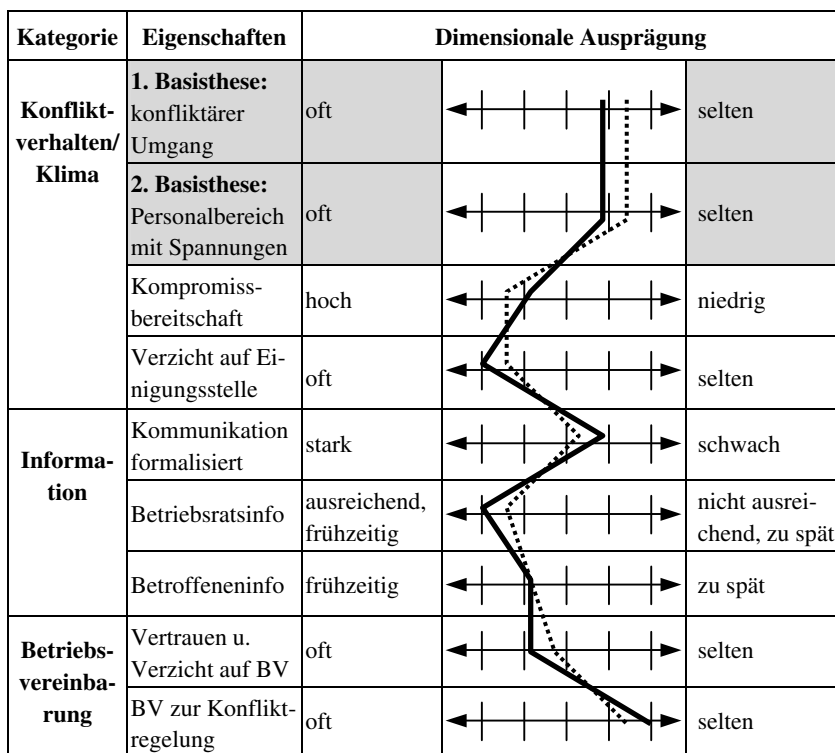


Abb. 17: Profil vorläufiger Realtyp A – Modalwerte fett, Mittelwerte gestrichelt ($n=70$; Quelle: eigene)

den) Informationslage. Auch beim Formalisierungsgrad der Kommunikation verstärkt sich die Tendenz zur Mitte.

Leichte Abweichungen zur Kategorie A sind auch bei der Einschätzung von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich erkennbar.¹⁸ Der Faktor „Vertrauen“ ist offensichtlich nicht mehr *die* ausschlaggebende Ursache für den Verzicht auf Betriebsvereinbarungen¹⁹; die Befragten konnten i. d. R. der

18 Leider können aufgrund der lückenhaften Angaben in einem Fall hier nur sieben Fragebogen ausgewertet werden.

19 Im Fall A verzichteten 79 % der Betriebe mit einer (im Vergleich zur Betriebsgrößenklasse) mittleren oder unterdurchschnittlichen Zahl von Betriebsvereinbarungen oft oder sehr oft

entsprechenden These weder eindeutig zustimmen, noch sie ablehnen.²⁰ Auffällig ist außerdem, dass die These „bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen schriftlich verankern“ zwar weiterhin auf Ablehnung stößt (schließlich ist der Umgang miteinander im Allgemeinen nicht-konfliktär), diese aber weniger stark ausgeprägt ist.²¹

Nach dem ersten Gruppierungsvorgang konnten zwar in die Fallkonstellation B lediglich acht Betriebe eingeordnet werden, sodass die Aussagefähigkeit noch stark eingeschränkt ist. Doch sind die Divergenzen zur Kategorie A (insbesondere im Bereich der Kommunikation) derart augenfällig, dass eine Verdichtung der erkannten Tendenzen der Fallkonstellation B zu einem weiteren Betriebstyp möglich bzw. sogar geboten scheint. Zusammengefasst ist der (ebenfalls vorläufige) Realtypus B durch die Merkmale gekennzeichnet:

- nicht-konfliktärer Umgang im Allgemeinen;
- häufigere Spannungen im Personalbereich;
- Kompromissbereitschaft der Akteure teilweise vorhanden, z. T. Verzicht auf Anrufung der Einigungsstelle;
- mittelmäßige Information von Betriebsräten über wichtige Veränderungen, mittelmäßige bis nicht zufrieden stellende Information der betroffenen Beschäftigten;
- etwa mittlerer Formalisierungsgrad der Kommunikation;
- Faktor „Vertrauen“ mit nur mittlerer Rolle beim Verzicht auf schriftliche Fixierungen;
- nur bedingte Ablehnung zur These „Betriebsvereinbarungen zur Konfliktregelung“.

Der Profilverlauf der B-Betriebsprofile ist damit im Vergleich zum Typ A stärker am mittleren Wert orientiert.

aufgrund des vorherrschenden Vertrauens auf derartige schriftliche Vereinbarungen (vgl. Seite 110).

20 Von dieser Regel gab es eine Abweichung: In einem Fall wurde die Vertrauenthese stark abgelehnt.

21 In der Kategorie A wählte mehr als die Hälfte der Betriebe die Option „trifft gar nicht zu“, mehr als ein Drittel die Option „trifft kaum zu“; die mittlere Option wurde lediglich einmal angekreuzt. In der Gruppe B verteilen sich die Antworten gleichmäßig auf diese drei Optionen, ein Betriebsrat schließt Betriebsvereinbarungen durchaus zur Konfliktregelung ab.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Konfliktverhalten/ Klima	1. Basisthese: konfliktärer Umgang	oft		selten
	2. Basisthese: Personalbereich mit Spannungen	oft		selten
	Kompromissbereitschaft	hoch		niedrig
	Verzicht auf Einigungsstelle	oft		selten
Information	Kommunikation formalisiert	stark ²²		schwach
	Betriebsratsinfo	ausreichend, frühzeitig		nicht ausreichend, zu spät
	Betroffeneninfo	frühzeitig ²³		zu spät
Betriebsvereinbarung	Vertrauen u. Verzicht auf BV	oft		selten
	BV zur Konfliktregelung	oft		selten

Abb. 18: Profil vorläufiger Realtyp B - Modalwerte fett, Mittelwerte gestrichelt ($n=8$; Quelle: eigene)

Aus der Tab. 15 haben sich aus der Analyse der eindeutig nicht-konfliktären Betriebsprofile bisher zwei realtypische Verlaufsformen ergeben. Nun sollen jene Profile untersucht werden, in denen zwischen Betriebsrat und Management ein eher konfliktärer Umgang herrscht und deren Personalbereich oft oder selten durch Spannungen belastet ist (s. grau unterlegte Felder in Tab. 15 auf S. 107).

22 Hier wurden die Rubriken „teils/teils“ und „trifft kaum zu“ gleich häufig angekreuzt; deshalb verläuft das Profil der Modalwerte in der Mitte zwischen den beiden Strichen.

23 Hier wurden die Rubriken „teils/teils“ und „trifft kaum zu“ gleich häufig angekreuzt; deshalb verläuft das Profil der Modalwerte in der Mitte zwischen den beiden Strichen.

Fall C: konfliktärer Umgang, oft Spannungen im Personalbereich (n=29)

Das Muster des Falles C als diametrales Gegenstück zum Realtyp A zu konstruieren, wäre eine verkürzte Form der Darstellung. Konflikte im Betriebsklima und Spannungen im Personalbereich werden nach außen ungerne eingestanden. Möglicherweise ist dies der Grund dafür, dass die *volle* Zustimmung zur Konfliktthese auf eine Ausnahme beschränkt bleibt.²⁴ Alle anderen Betriebe dieser Gruppe antworten mit „trifft oft zu“. Der grundsätzlich konfliktäre Umgang findet im Personalbereich in noch stärkerer Form seinen Niederschlag: 13 der 29 Fragebögen zeugen von *sehr* häufigen, die restlichen von öfter vorkommenden Spannungen in personellen Fragen. In den Antworten deuten sich unterschiedliche Strategien zur Konfliktaustragung an: Ca. 29 % der Betriebsräte rufen mehr oder weniger häufig die Einigungsstelle an²⁵, ca. 32 % verzichten hierauf häufig. Bei mehr als 39 % ist eine Tendenz zur Mitte festzustellen. Dies kann möglicherweise auf ein vorhandenes Set von verschiedenen, je nach Einzelfall zu wählender Strategien hindeuten; dieses Set schließt die Einigungsstelle ein, bevorzugt diesen Weg aber nicht notwendigerweise. Immerhin verschließen aus Betriebsratsseite die Akteure sich nicht völlig einem Kompromiss: Fast 49 % (13 von 29) ordnen die Kompromissbereitschaft im mittleren Feld, weitere 27,6 % (8 von 29) leicht darunter ein.²⁶

Im Informationsblock weisen die Betriebe der Gruppe C Ähnlichkeiten zum Typ B auf: Die Profile schwanken zwischen Zustimmung und Ablehnung der drei Informationsthese, ein Schwergewicht der Antworten liegt bei der Antwort „teils/teils“ bzw. leicht darunter, wobei die Informationslage der betroffenen Beschäftigten etwas schlechter als die der Interessenvertretungen ist.

Bei den Betriebsvereinbarungen der C-Gruppe fällt die sehr geringe Anzahl von schriftlichen Vereinbarungen zu Personalmaßnahmen auf.²⁷ Da es sich

24 Siehe auch zum Begriff der „sozialen Wünschbarkeit“ Seite 42 dieser Arbeit und Diekmann 1999, S. 382ff.

25 Ein Betriebsrat machte zu dieser These keine Angabe.

26 In vier von 29 Antworten liegt die Kompromissbereitschaft über dem mittleren Wert, in ebenfalls vier Fällen ist sie ausgesprochen niedrig.

27 Diese Information ist im Betriebsprofil nicht abgebildet. Fast 52 % haben gar keine, weitere 27,6 % nur eine Betriebsvereinbarung hierzu abgeschlossen (15 bzw. 8 von 29 Antworten). In drei Fällen entspricht der Wert dem Mittelwert der jeweiligen Betriebsgrößenklasse, wie

hier um eine tendenziell konfliktäre Betriebskategorie handelt, ist dies wohl kaum auf einen stark ausgeprägten Faktor „Vertrauen“ zurückzuführen: Mehr als 85 % der Antworten lehnen die „Vertrauensesthese“ (meist sehr stark) ab. Offensichtlich sehen die Befragten Betriebsvereinbarungen auch nicht als ein mögliches Instrument zur Konfliktregulierung an; diese These wurde von fast 63 % tendenziell abgelehnt.²⁸ Auffällig ist schließlich, dass sich ein Großteil der C-Betriebe aus den beiden kleineren Betriebsgrößenklassen rekrutiert.

Trotz der starken Ähnlichkeiten der Gruppe C im Bereich des Informationsflusses zum Realtyp B kann hier aufgrund der ausgeprägten Konfliktlinie ein eigener (vorläufiger) Typus mit folgenden Merkmalen begründet werden:

- konfliktärer Umgang (auch im Personalbereich);
- mittlere, eher niedrige Kompromissbereitschaft der Akteure, z. T. Anrufung der Einigungsstelle bei Meinungsverschiedenheiten;
- mittlerer Formalisierungsgrad der Kommunikation zwischen den Akteuren;
- zufrieden stellende bis ausreichende Information von Betriebsräten und Betroffenen über wichtige Veränderungen;
- i. d. R. stark unterdurchschnittliche Zahl von Betriebsvereinbarungen (im Vergleich zur Betriebsgrößenklasse);
- kaum Betriebsvereinbarungen zur Konfliktregelung;
- Faktor „Vertrauen“ ist nicht ausschlaggebend für den Verzicht auf schriftliche Fixierungen.

Im Profil weist der Realtyp C das in Abb. 19 gezeigte Verlaufsmuster auf.

Fall D: konfliktärer Umgang im Allgemeinen, aber selten Spannungen im Personalbereich (n=4)

Außer den Merkmalen „konfliktärer Umgang im Allgemeinen“ und „selten Spannungen in personellen Fragen“ haben diese Betriebe wenig Gemeinsames. In der Regel sind die Antworten über die gesamte Spannweite des Spektrums verstreut. Damit ist die Grundgesamtheit zu gering, um ein spezifisches Muster zu erkennen. Denkbar ist, dass es sich bei diesen Betrieben

er in Abschnitt 3.2, insbesondere in Abb. 2 (S. 39) gezeigt wird. Lediglich in drei weiteren Fällen wurden überdurchschnittlich viele Vereinbarungen abgeschlossen.

²⁸ Allerdings bejahen alle drei Interessenvertretungen mit einer überdurchschnittlichen Zahl von Betriebsvereinbarungen diese Aussage.

lediglich um einen Spezialfall des vorläufigen Typs C handelt. Vorläufig kann jedenfalls kein weiterer aussagefähiger Typ gebildet werden.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Konfliktverhalten/ Klima	1. Basisthese: konfliktärer Umgang	oft		selten
	2. Basisthese: Personalbereich mit Spannungen	oft		selten
	Kompromissbereitschaft	hoch		niedrig
	Verzicht auf Einigungsstelle	oft		selten
Information	Kommunikation formalisiert	stark		schwach
	Betriebsratsinfo	ausreichend, frühzeitig		nicht ausreichend, zu spät
	Betroffeneninfo	Frühzeitig ²⁹		zu spät
Betriebsvereinbarung	Vertrauen u. Verzicht auf BV	oft		selten
	BV zur Konfliktregelung	oft		selten

Abb. 19: Profil vorläufiger Realtyp C - Modalwerte fett, Mittelwerte gestrichelt (n=29; Quelle: eigene)

In den bisherigen Ausführungen ging es um jene Betriebsprofile, die zu den Kategorien „konfliktärer Umgang“ und „Personalbereich mit Spannungen“ eindeutige Zustimmung bzw. Ablehnung erkennen ließen. Durch diese Betrachtung der Extreme (s. grau unterlegte Felder in der Tab. 15 auf S. 107) konnte nahezu die Hälfte der Fragebögen (111 von 235) abgearbeitet werden, dabei kristallisierten sich vorläufig drei Realtypen heraus.

²⁹ Hier wurden die Rubriken „teils/teils“ und „trifft kaum zu“ gleich häufig angekreuzt; deshalb verläuft das Profil der Modalwerte in der Mitte zwischen den beiden Strichen.

Nun soll die Analyse jener Fragebögen erfolgen, die entweder in beiden oder in einer der o. g. Kategorien Teils-Teils-Antworten aufweisen. Diese Profile wurden bisher als noch nicht eindeutig zurechenbar betrachtet (vgl. S. 107). Denkbar wäre zum einen, dass die Profile atypische Formen der bereits (vorläufig) definierten drei Realtypen A bis C sind. Möglich ist aber auch, dass sich hinter dieser Tendenz zur Mitte weitere Muster verbergen.

Zunächst erfolgte eine nähere Untersuchung jener Betriebe, in denen Betriebsrat und Management tendenziell einen nicht-konfliktären Umgang pflegen, doch die Angaben zu Spannungen im Personalbereich uneindeutig sind („Teils-Teils-Antwort“; vgl. Tab. 15: n=51). Auf den ersten Blick können diese Profile also weder dem Realtyp A noch dem Typ B zugeordnet werden – eine eingehendere Betrachtung der weiteren Rasterelemente muss näheren Aufschluss über die „richtige“ Einordnung geben. Ein mehrfacher Vergleich dieser „E-Profile“ untereinander sowie eine wiederholte Spiegelung an den prototypischen Verläufen³⁰ der drei Realtypen A bis C ergab folgendes Ergebnis:

1. 14 der 51 E-Betriebe können als eher atypische Elemente des Realtyps A angesehen werden. Für diese Auffassung sprechen z. B. die überdurchschnittlich hohe Kompromissbereitschaft der Akteure sowie der häufige Verzicht auf die Anrufung der Einigungsstelle. Ein weiterer starker Indikator ist die überdurchschnittliche (z. T. sehr gute) Informationslage von Betriebsrat und von Veränderungen betroffenen ArbeitnehmerInnen. Darüber hinaus ist in 50 % der Betriebe die Kommunikation wenig formalisiert.³¹ In der Kategorie „Betriebsvereinbarung“ ist (auch dies wie beim Typ A) die meist starke Ablehnung der These

30 „Bei Prototypen handelt es sich um ein *Untersuchungselement* bzw. einen *Fall*, der für eine bestimmte Gruppe bzw. einen gebildeten Typus *sehr* repräsentativ und typisch, eben ‚prototypisch‘ ist, weil er mit dem Typus in nahezu idealer Weise übereinstimmt“ (Herv. i. O.; Kluge 1999, S. 84). Ein Prototyp ist wie ein „Musterstück“ des Typus‘ zu betrachten und dient der Zuordnung anderer Fälle (ebd.). Innerhalb eines Typs kann es durchaus „atypische“ Elemente (im Sinne von weiter entfernt von den Merkmalen des Prototyps) geben. Da keine (fest abgegrenzten) Klassen vorliegen, kommt es zu fließenden Übergängen zwischen den Typen (vgl. Kluge 1999, S. 74 u. 84f. sowie Seite 101 dieser Arbeit). Schon Max Weber hat bei der Auseinandersetzung mit *Idealtypen* darauf hingewiesen, dass es um eine *Kombination* von Merkmalen geht, nicht alle müssen in der Realität vorliegen. Vielmehr geht es Weber um das Verstehen und Erklären *sinnadäquat* konstruierter Typen. Vgl. Weber 1976, S. 10.

31 Drei Betriebe antworten zum Formalisierungsgrad nicht eindeutig, vier bejahen durchaus eine Tendenz hierzu.

„Betriebsvereinbarungen als Konfliktregelungsinstrument“ augenfällig.³² Auch wenn sich bei den weiteren Eigenschaften des Profils keine eindeutigen Schlüsse ziehen lassen, lässt die Kombination der bisher genannten Merkmale die Zuordnung zum Realtyp A angemessen erscheinen.

2. Anders sieht das Bild bei den restlichen 37 Betrieben aus, in denen eher selten ein konfliktärer Umgang herrscht, die Aussage zu Spannungen im Personalbereich jedoch uneindeutig ist. Die Kompromissbereitschaft der Akteure ist – aus Betriebsratsicht – zwar vorhanden, aber deutlich niedriger ausgeprägt als beim Realtyp A.³³ Als besonders starker Indikator dafür, dass Typ B (und nicht A) vorliegt, erweist sich die Informationssituation von Betriebsrat und Beschäftigten sowie die Einschätzung zur These „das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass auf schriftliche Vereinbarungen weitgehend verzichtet wird“. In der Hälfte der Fälle orientiert sich die Informationslage von Betriebsräten und von Veränderungen betroffenen Beschäftigten deutlich am mittleren Wert („teils/teils“), wobei die Betroffenen manchmal noch schlechter abschneiden als die Interessenvertretungen. Dies ist ein Charakteristikum des Realtyps B.³⁴ Doch selbst wo die Informationslage etwas über dem Durchschnitt liegt, lässt die Kombination der weiteren Profilmerekmale eine Zuordnung zum Realtyp A als unangemessen erscheinen. Im Fall A war nämlich in Betrieben mit einer maximal durchschnittlichen Zahl von Betriebsvereinbarungen eine starke Zustimmung zu der o. a. „Vertrauensthese“ festzustellen. Mit lediglich einer Ausnahme können die hier betrachteten Fälle dieser Vertrauensthese nicht eindeutig zustimmen bzw. lehnen sie sogar ab.³⁵ Aufgrund dieser Beobachtungen tendieren diese 37 Profile eher zum Realtyp B als zum Realtyp A. Die weiteren Merkmalsausprägungen stehen dieser These nicht entgegen.

Die hier beschriebene Vorgehensweise des mehrmaligen Spiegelns und Vergleichens der Profile mit den erarbeiteten Realtypen und weiteren, bisher

32 Zwölf Betriebsräte lehnen die These ab, einer antwortet mit „teils/teils“, in einem Fall gibt es keine Aussage hierzu.

33 84 % dieser Betriebe bewerteten die Kompromissbereitschaft mit „trifft oft zu“ bzw. „teils/teils“.

34 Typ C kommt hier nicht in Frage, weil es sich bei C um einen tendenziell konfliktären Betriebstyp handelt.

35 Dies gilt unabhängig davon, wie viele Betriebsvereinbarungen die Betriebe im Vergleich zur Größenklasse abgeschlossen haben.

ebenfalls nicht eingeordneten Profilen wurde auch bei den restlichen Fragebögen angewandt. Dadurch konnten noch einmal sechs Betriebe identifiziert werden, bei denen die Merkmalskombinationen des Typs A (wenn auch nicht in der „reinen“ Form) vorherrschend sind. Weitere sechs ähneln weitgehend dem (ebenfalls nicht-konfliktären, aber mit Spannungen im Personalbereich behafteten) Typ B. Die Ausprägungen von 23 Betrieben weisen in weiten Teilen Übereinstimmungen zum (konfliktären) Typ C auf.

Nach diesen Zuordnungen blieb ein Rest von ca. 40 Betrieben, dessen Betriebsprofile nach wie vor uneindeutig blieben. Trotz mehrfacher Durchsicht und Vergleiche wollte sich kein klares Bild ergeben. Erst langsam kristallisierte sich der Gedanke heraus, dass gerade die Uneindeutigkeit ein eigener Schwerpunkt dieser Profile ist, sie tendieren weder klar zum konfliktären noch zum nicht-konfliktären Muster. In der Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt deutet sich möglicherweise ein eigenes, spezielles Muster an. Mit der These, den Fragebögen könnten „mixed messages“ zugrunde liegen, wurden die entsprechenden Profile erneut in Augenschein genommen und verglichen.³⁶

Die weitere Durchsicht der bisher nicht zugeordneten Betriebsprofile ergab, dass die These von Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt in der Betriebsratspraxis von empirischer Evidenz sein könnte. Anders als bei den Realtypen A bis C lässt die Vielfalt der Erscheinungsformen zwar keinen prototypischen Profilverlauf erkennen, doch haben alle Betriebsprofile dieser letzten Gruppe etwas gemeinsam: Entweder erscheinen sie in sich widersprüchlich oder aber sie sind aufgrund einer starken Tendenz zur Mitte weder einem kooperativen noch einem konfliktären Grundmuster zurechenbar. Zwei mehrfach beobachtete Verlaufsformen aus dieser Gruppe verdeutlichen die These von der „Gratwanderung“.

Im ersten Beispiel (vgl. durchgezogene Linie in Abb. 20) lässt das Profil einen häufigen konfliktären Umgang zwischen Management und Betriebsrat erkennen, wobei es nur sehr selten zu Spannungen im Personalbereich kommt. Trotz des behaupteten harmonischen Miteinanders in Personalfragen verzichten die Akteure kaum auf die Anrufung der Einigungsstelle, und dies, obwohl Management und Betriebsrat durch eine sehr hohe Kompromissbereitschaft charakterisiert sind. Das Profil weist im weiteren Verlauf (insbesondere im Bereich der Informationen) Parallelen zum Typ A auf. Im Ergeb-

36 Begriffswahl in Anlehnung an Sprenger 1998, S. 231.

nis bleibt die Betrachterin bzw. der Betrachter im Ungewissen darüber, ob kooperative oder eher konfliktäre Elemente überwiegen, da das Profil zweideutige Signale im Sinne von „mixed messages“ aussendet.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung	
Konfliktverhalten/ Klima	1. Basisthese: konfliktärer Umgang	oft	← → selten
	2. Basisthese: Personalbereich mit Spannungen	oft	← → selten
	Kompromissbereitschaft	hoch	← → niedrig
	Verzicht auf Einigungsstelle	oft	← → selten
Information	Kommunikation formalisiert	stark	← → schwach
	Betriebsratsinfo	ausreichend, frühzeitig	← → nicht ausreichend, zu spät
	Betroffeneninfo	frühzeitig	← → zu spät
Betriebsvereinbarung	Vertrauen u. Verzicht auf BV	oft	← → selten
	BV zur Konfliktregelung	oft	← → selten

Abb. 20: Realtyp M „Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt?“ – zwei Beispiele (Quelle: eigene)

Ähnlich uneindeutig, wenn auch aufgrund anderer Merkmalskombinationen, bleibt das zweite Beispiel (vgl. gestrichelte Linie in Abb. 20). Hier haben wir es im oberen Bereich des Profils mit einer starken Tendenz zur Mitte zu tun: Die oder der Ausfüllende konnte oder wollte sich nicht für klare Aussagen im Bereich Konfliktverhalten/Klima entscheiden. Auch die Betrachtung der Informationslage hilft nicht viel weiter: Der Betriebsrat wird tendenziell ausreichend und frühzeitig informiert, die von Veränderungen betroffenen Be-

schäftigten jedoch oftmals zu spät. Wie auch im ersten Beispiel lässt das Betriebsprofil kaum eindeutige Aussagen zu. Vorläufig werden die ca. 40 Betriebe dieser letzten Gruppe zu einem Realtyp M (M für „Mitte“ oder „mixed messages“) zusammengefasst, dessen Hauptmerkmal die Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt bzw. die Uneindeutigkeit der Interaktionskultur ist.

Im Rahmen einer quantitativen Erhebung sind Ursachen für und Erscheinungsformen des Typ M nicht vollständig erklärbar, qualitative Untersuchungsmethoden müssten hierfür weitere Aufschlüsse liefern. Dennoch sollen im Folgenden einige denkbare Gründe für das Auftreten uneindeutiger bzw. widersprüchlicher Profilverläufe erörtert werden.

Möglicherweise wird das Auftreten des Typs M durch die Verwendung einer ungeraden Ratingskala begünstigt; diese bringt erfahrungsgemäß eine Tendenz zur Mitte mit sich. Im derzeitigen (vortheoretischen) Stadium kann hierbei eine Auseinandersetzung möglicher Beweggründe der Ausfüllenden für das uneindeutige Antwortverhalten fruchtbar sein. Zum einen ist denkbar, dass sich die Interaktionskultur eines Betriebes auf einem angenommenen Kontinuum zwischen Kooperation und Konflikt tatsächlich im mittleren Bereich bewegt und keinem der Pole eindeutig zuzuordnen ist. Es kann aber auch sein, dass der „Aushandlungsstil“ zwischen Management und Betriebsrat situationsbezogen unterschiedliche Ausprägungen zeigt (mal kooperativ, mal konfliktär) – auch in diesem Fall erscheint das Ankreuzen einer mittleren Antwortkategorie als logisch.

Einen weiteren aufschlussreichen Erklärungsversuch bietet der Begriff der „sozialen Wünschbarkeit“.³⁷ Dahinter steht der Gedanke, dass die befragten Betriebsräte ihr Antwortverhalten auch danach ausrichten, was Dritte von ihnen möglicherweise erwarten. Die vergleichende Analyse der Betriebsprofile des Typ M führt in diesem Zusammenhang zu einer interessanten Beobachtung. Betrachtet man die Thesen mit den negativ besetzten Schlüsselbegriffen „Konflikt“, „Spannungen“ und „konfliktträchtig“³⁸, so neigt bei allen drei Thesen die überwiegende Mehrzahl der M-Betriebe zur mittleren

37 Vgl. zu diesem Begriff noch einmal Seite 42 dieser Arbeit sowie Diekmann 1999, S. 382ff.

38 Hierbei handelt es sich um die drei Thesen „Zwischen Betriebsrat und Management herrscht ein konfliktärer Umgang“, „Zwischen Betriebsrat und Management gibt es im Bereich der Personalmaßnahmen Spannungen“ sowie „Bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen schriftlich verankern“

Antwortkategorie. Besonders auffällig ist dies bei der direktesten These „Zwischen Betriebsrat und Management herrscht ein konfliktärer Umgang“: Hier antworten mehr als 85 % der Betriebsräte (36 von 42) mit „teils/teils“, zwei weitere machen hierzu gar keine Angabe. Der Begriff der „sozialen Wünschbarkeit“ liefert hierfür eine plausible Erklärung: Etwaige Konflikte nach außen dringen zu lassen und gegenüber Dritten zuzugeben, ist „sozial unerwünscht“, nur wenige Betriebsräte scheuen sich nicht, der brisanten These zuzustimmen. Dagegen wäre es aber „sozial wünschenswert“, wenn Management und Betriebsrat gleichermaßen über Kompromissbereitschaft verfügten. Die Analyse zeigt, dass (anders als z. B. beim Typ C) kein einziger der M-Betriebsräte angibt, dass es an der Kompromissbereitschaft hapert: In der überwiegenden Zahl stimmten die Betriebsräte der Kompromissthe these bedingt zu bzw. entschieden sich für die Kategorie „teils/teils“.

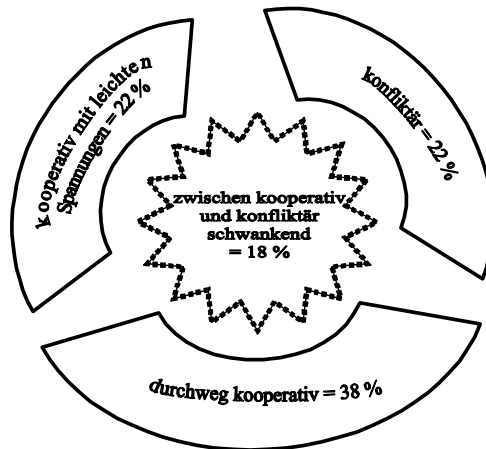


Abb. 21: Vier Realtypen im Überblick (Quelle: eigene)

Schließlich könnte ein weiterer Grund für die uneindeutigen bzw. widersprüchlichen M-Profile in einer falschen Interpretation der Fragestellung durch die ausfüllende Person liegen. Wird z. B. bei einem eiligen Überfliegen des Fragebogens bei der These zur Anrufung der Einigungsstelle das Wort „verzichten“ nicht beachtet, kann dies dazu führen, dass die Antwort in Widerspruch zu anderen Angaben auf dem Fragebogen gerät. Im Nachhinein

sind derartige „Verständnisfehler“ in einer quantitativen Erhebung nicht fass- oder erklärbar.³⁹

Abb. 21 zeigt die bisher definierten Realtypen A, B, C und M. Das Schaubild macht modellhaft deutlich, dass der Typ M im Sinne der o. g. „Gratwanderung“ offen nach allen Seiten ist, die Interaktionsformen fließend in andere Typen übergehen können.⁴⁰

Eingangs dieses Kapitels (vgl. S. 107, Tab. 15) wurde bereits herausgestellt, dass in der Mehrzahl der befragten Betriebe offenbar ein nicht-konfliktärer Umgang zwischen Betriebsrat und Management vorherrscht, wobei nach den ersten Gruppierungsschritten der Typ A einen großen Anteil am Rücklauf hatte. Die späteren Vergleichs- und Sortierungsvorgänge stehen dieser These nicht entgegen: Die Betriebe der nicht-konfliktären Realtypen A und B repräsentieren 60 % des Rücklaufs. Tab. 16 und Tab. 17 veranschaulichen, wie sich die vier gefundenen Realtypen auf Betriebsgrößenklassen bzw. Branchen verteilen.

Betriebsgrößen- klasse	Realtyp A		Realtyp B		Realtyp C		Realtyp M	
	absolut	%	absolut	%	absolut	%	absolut	%
< 300 Beschäftigte	11	12,22	13	25,49	18	34,62	3	7,14
300 bis 1 000 Be- schäftigte	37	41,11	20	39,22	23	44,23	19	45,24
1 001 bis 5 000 Be- schäftigte	20	22,22	5	9,8	3	5,77	9	21,43
5 001 bis 10 000 Beschäftigte	10	11,11	6	11,76	5	9,62	4	9,52
≥ 10 001 Beschäf- tigte	12	13,33	7	13,73	3	5,77	7	16,67
Σ	90	99,99	51	100	52	100,01	42	100

Tab. 16: Verteilung der Typen auf Betriebsgrößenklassen: Anzahl absolut und in Prozent (n=235; Quelle: eigene)

39 Umso wichtiger ist es, im Vorfeld der Fragebogenaktion großen Wert auf die Verständlichkeit der Fragestellungen zu legen. Aus diesem Grund wurden die PretesterInnen gebeten, die Fragebogenthesen auf Verständlichkeit zu überprüfen (vgl. Kapitel 2 dieser Arbeit).

40 Möglicherweise handelt es sich bei M um ein Übergangsstadium, eine ähnliche Beobachtung machte auch Kotthoff (1994) in seinen Studien.

Ein Vergleich zu den Anteilen der Betriebsgrößenklassen am Rücklauf⁴¹ zeigt einige auffällige Abweichungen. Die grau unterlegten Felder verdeutlichen, wo der Rücklaufanteil jeweils um fünf Prozent und mehr *unterschritten* wurde. Entsprechend repräsentieren die schraffierten Felder eine *positive* Abweichung um mindestens fünf Prozent. In Betrieben der kleinsten Größenklasse ist in diesem Untersuchungssample demnach eine Konzentration auf die Realtypen B und C festzustellen. Generell ist auch auffällig, dass in allen Betriebsklassen mit mindestens 1 001 Beschäftigten der Anteil der (tendenziell konfliktären) C-Betriebe sehr gering ist; denn auch in der Betriebsgrößenklasse 5 001 bis 10 000 Beschäftigte sind die C-Betriebe unterproportional vertreten (wenn auch um weniger als fünf Prozent).

Tab. 17 zeigt, wie sich die vier Realtypen auf die Branchen des Rücklaufs verteilen. Unter Vernachlässigung der nicht weiter spezifizierten „sonstigen Branchen“ sowie der Banken und Versicherungen weichen in der Tab. 17 nur zwei Branchen um mehr als fünf Prozent von ihrem Anteilswert am Rücklauf ab. In der Chemiebranche, die 16,53 % des Gesamtrücklaufs repräsentiert⁴², tritt eine überproportionale Häufung des Typs B auf, dagegen ist der Typ C hier nur schwach vertreten. In der Branche „Metallerzeugung/-verarbeitung/Fahrzeugbau“ (22,46 % des Rücklaufs) ist der Typ M stark verbreitet.

Abschließend ist zu bemerken, dass die vier in der quantitativen Erhebung herausgearbeiteten Realtypen nicht den Anspruch an eine wissenschaftliche Theoriebildung erfüllen können und sollen. Gleichwohl haben sie – gestützt auf die Vorgehensweise der Grounded Theory – eine heuristische Funktion. Dies wird z. B. deutlich im folgenden Abschnitt, in dem es um die Erfassung der Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte mit Hilfe des Arbeitsrasters II, „genereller Einfluss im Personalbereich“, geht.

41 Das sind: Klasse unter 300 AN = 19,07 %, 300-1000 AN = 41,95 %, 1001-5000 AN = 15,68 %, 5001-10000 AN = 11,02 %, 10001 und mehr AN = 12,29 %. Vgl. auch Tab. 1 in Kapitel 2.

42 Vgl. ggf. Kapitel 2, Seite 28.

Branche	Realtyp A		Realtyp B		Realtyp C		Realtyp M	
	absolut	%	absolut	%	absolut	%	absolut	%
Baugewerbe	1	1,11	0	0	3	5,77	0	0
Chemie	17	18,89	13	25,49	4	7,69	5	11,9
Elektrotechnik, Feinmechanik	7	7,78	3	5,88	3	5,77	4	9,52
Metallerzeugung/ -verarbeitung, Fahr- zeugbau	18	20	12	23,53	11	21,15	12	28,57
Textil, Leder, Nah- rung, Genuss	4	4,44	1	1,96	0	0	2	4,76
Holz, Papier, Druck	0	0	0	0	1	1,92	2	4,76
sonstiges verarbei- tendes Gewerbe	1	1,11	0	0	2	3,85	3	7,14
Banken/Versiche- rungen	13	14,44	6	11,76	5	9,62	2	4,76
Verkehr/Nachrich- tenübermittlung	3	3,33	2	3,92	0	0	1	2,38
Handel, Instand- haltung, Reparatur	5	5,56	5	9,8	7	13,46	6	14,29
Energie-/ Wasser- versorgung, Berg- bau	8	8,89	1	1,96	1	1,92	0	0
sonstige Dienst- leistungen	7	7,78	3	5,88	5	9,62	3	7,14
sonstige	6	6,67	5	9,8	10	19,23	2	4,76
Σ	90	100	51	99,98	52	100	42	99,98

Tab. 17: Verteilung der Typen auf Branchen: Anzahl absolut und in Prozent (n=235; Quelle: eigene)

5.2 Genereller Einfluss der Grundtypen im Personalbereich (Raster II)

Im vorhergehenden Arbeitsschritt wurden aus den Kategorien „Konfliktverhalten/Klima“, „Information“ und „Betriebsvereinbarungen“ vier Realtypen entwickelt. Diese Realtypen können z. B. verdeutlichen, ob der Umgang zwischen Betriebsrat und Management tendenziell eher als kooperativ oder tendenziell als konfliktär einzustufen ist. In diesem Abschnitt werden die

Grundtypen A, B, C und M nun hinsichtlich prägnanter Gemeinsamkeiten bzw. Differenzen in ihrem Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen analysiert. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse zu den allgemeinen Kategorien „Einfluss in Verhandlungssituationen“ und „Einflussnahme durch Betriebsvereinbarungen“ erläutert. Erst anschließend erfolgt die Konkretisierung auf spezielle Entscheidungssituationen der Personalauswahl (Abschnitt 5.3).

Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Betriebsrat im Realtyp A

In der Fallkonstellation A hatten wir es mit einem Realtypus zu tun, der sich u. a. durch einen nicht-konfliktären Umgang der Akteure untereinander (bei gleichzeitig hoher Kompromissbereitschaft), eine gute Informationslage von Betriebsräten und Beschäftigten sowie eine wenig formalisierte Kommunikation auszeichnete (vgl. S. 110f.). Die Anwendung des Arbeitsrasters II („Einfluss-Raster“) auf die 90 Betriebsprofile des Realtyps A⁴³ ergab folgende Resultate.

Die Ausgangslage für eine wirksame Einflussnahme in Verhandlungssituationen erscheint – trotz aller berechtigten Vorbehalte gegen die Gewinnung derartiger Informationen aus rein quantitativen Daten – für A-Betriebsräte vergleichsweise günstig. Die Befragten fühlen sich in der ganz überwiegenden Mehrzahl vom Management wie ein gleichberechtigter Verhandlungspartner behandelt; lediglich 14 % können dieser These nicht zustimmen, lehnen sie aber auch nicht ab.⁴⁴ Die weiteren Punkte verdeutlichen, warum die A-Betriebsräte zu einer derart positiven Einschätzung kommen: 80 % dieser Gruppe können bei geplanten Versetzungen oder Kündigungen oft oder sogar sehr oft eigene Vorschläge zur Weiterqualifizierung der Betroffenen bzw. zur Vermeidung sozialer Härten einbringen, weitere 14 % antworteten zu diesem Punkt mit „teils/teils“.⁴⁵ Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, sich in Verhandlungen ernst genommen zu fühlen. Diese Einschätzung wäre aber nicht von Dauer, wenn die Gegenseite sich an einmal Verabredetes nicht halten und z. B. Personalmaßnahmen anders als im Vorfeld bespro-

43 Die Einflussprofile, die sich aus der Anwendung des Arbeitsrasters II ergeben haben, beziehen sich auf die Zahlen der Tab. 16 (Verteilung der Typen auf Betriebsgrößenklassen) in Abschnitt 5.1.2.

44 Die häufigsten Nennungen (ca. 46,7 %) entfielen auf die Antwort „trifft oft zu“, ca. 38,9 % auf „trifft voll zu“.

45 Bei den restlichen handelte es sich in der Mehrzahl um Betriebe mit weniger als 1 000 Beschäftigten.

chen umsetzen würde. Hierüber können Interessenvertretungen in A-Betrieben durchweg nicht klagen: Zu fast 86 % werden die verabredeten Maßnahmen nahezu durchgeführt wie vereinbart. Lediglich zwei Rückmeldungen zeugen in dieser Betriebsgruppe von der Umsetzung personalplanerischer Maßnahmen entgegen vorheriger Absprachen.⁴⁶

Dass der Faktor Vertrauen vermutlich eine Rolle in den Interaktionsverhältnissen der Akteure spielt, wurde bereits an früherer Stelle herausgearbeitet: Das gegenseitige Vertrauen fördert in vielen A-Betrieben offensichtlich den Verzicht auf schriftliche Fixierungen (vgl. S. 110). Folgerichtig könnte der Einfluss auf personalplanerische Elemente bei Betriebsräten in A-Betrieben auch dann gegeben sein, wenn keine Betriebsvereinbarungen hierzu abgeschlossen wurden. Diese These wird durch die Ergebnisse des „Einfluss-Rasters“ teilweise gestützt: Fast 58 % der Interessenvertretungen schätzen ihren Einfluss auf die Personalplanung auch ohne schriftliche Fixierung als groß ein, ca. 20,5 % sehen jedoch ihren Einfluss ohne Betriebsvereinbarungen eher gefährdet.⁴⁷ Umgekehrt schließen nur etwa 29 % der A-Betriebsräte in personellen Angelegenheiten derartige Vereinbarungen aus der Überzeugung ab, sie führten zu einer starken Beteiligung der InteressenvertreterInnen. 48 % lehnen diese These mehr oder weniger stark ab.⁴⁸

Die folgende Abbildung zeigt im Profil, wie die häufigsten Nennungen aus dem Fragebogen auf die dimensionalen Ausprägungen des Einfluss-Rasters übertragen wurden.⁴⁹

46 Ca. 12 % der Befragten antworteten mit „teils/teils“.

47 Zwölf der 90 Betriebsräte machten hierzu keine Angaben, fast 22 % legten sich in ihrer Antwort nicht eindeutig fest.

48 Hierzu machten 15 Betriebsräte keine Angaben, fast 23 % antworteten mit „teils/teils“.

49 Der besseren Übersicht wegen beschränken sich die Darstellungen der Einflussprofile in den Abschnitten 5.2f. auf die Profilverläufe der Modalwerte.



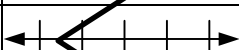
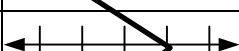

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss Verhandlungen	BR gleichberechtigt	in hohem Maße		gar nicht
	andere Umsetzung	oft		selten
	Einbringung von Vorschlägen ⁵⁰	gut möglich		kaum möglich
Einfluss über BV	Einfluss wächst durch (viele) BV	stark		kaum
	Einfluss auch ohne BV	groß		gering

Abb. 22: Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp A (n= 90; Quelle: eigene)

Zusammenfassend deutet das Profil in der Fallkonstellation A auf vergleichsweise gute Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen hin.

Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Betriebsrat im Realtyp B

Etwas anders stellt sich die Situation der Betriebsräte der zweiten Fallkonstellation dar. Auch bei den 51 B-Betrieben herrscht im Allgemeinen ein tendenziell nicht-konfliktärer Umgang zwischen den Akteuren, doch kommt es zu häufigeren Spannungen in Personalfragen. Die Kompromissbereitschaft ist nicht so stark ausgeprägt wie bei A, auch spielt der Faktor Vertrauen eine weniger dominierende Rolle (vgl. Abschnitt 5.1.2, S. 113). Es ist zu vermuten, dass die Ausgangslage für eine wirksame Einflussnahme in Verhandlungssituationen für Interessenvertretungen im Betriebstyp B im Vergleich zum vorangegangenen Fall etwas ungünstiger ist.

Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse des Einfluss-Rasters weitgehend gestützt. Die Ausprägung zur Selbsteinschätzung der Befragten, vom Management als gleichberechtigter Verhandlungspartner behandelt zu werden, hat sich im Vergleich zu den A-Betriebsräten deutlich nach rechts verschoben; mit 44 % war die häufigste Antwort auf die Fragebogenthese ein

⁵⁰ Gleichverteilung der Häufigkeiten „trifft voll zu“ bzw. „trifft oft zu“.

unentschlossenes „Teils-Teils“, gefolgt von 40 % „trifft oft zu“.⁵¹ Vier Befragte fühlen sich keinesfalls als gleichberechtigt, hierbei handelt es sich mehrheitlich um Interessenvertretungen ohne freigestelltes Betriebsratsmitglied. Konnte in A-Betrieben die ArbeitnehmerInnenvertretung bei der Umsetzung von Personalmaßnahmen auf vorher Besprochenes vertrauen, so ist auch hier bei den B-Betrieben eine leichte Verschiebung des Profils zur Mitte festzustellen; gleiches gilt für die Einbringung von Vorschlägen.⁵²

Auffallend ist die vergleichsweise starke Fraktion derjenigen B-Betriebsräte, die die These „Wir haben auch ohne Betriebsvereinbarungen großen Einfluss auf die Personalplanung“ mehr oder weniger stark ablehnen: Betrug der Anteil bei den A-Betrieben noch ca. 20,5 %, steigt er hier auf mehr als das Doppelte (47 %).

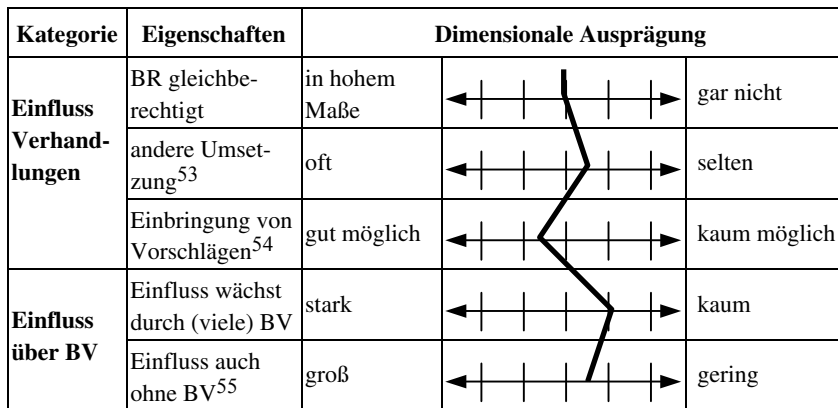


Abb. 23: Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp B (n=51; Quelle: eigene)

51 Im Gegensatz zu den Befragten der Kategorie A ist in der hier betrachteten Fallgruppe B die volle Zustimmung zur These eher die Ausnahme (bei A antworteten immerhin fast 39 % mit „trifft voll zu“, hier sind es nur noch 8 %).

52 In beiden Fällen verteilen sich jeweils mehr als 70 % exakt gleichmäßig auf die mittlere Antwortkategorie bzw. eine der links bzw. rechts daneben liegenden (je nach Fragestellung: „trifft oft zu“ bzw. „bzw. trifft kaum zu“). Der Anteil derjenigen, die über Abweichungen bei der Umsetzung zu dem im Vorfeld Besprochenen klagen, ist mit 22 % deutlich höher als bei den A-Betriebsräten (dort ca. 2 %).

53 Gleichverteilung der Häufigkeiten „teils/teils“ bzw. „trifft kaum zu“.

54 Gleichverteilung der Häufigkeiten „trifft oft zu“ bzw. „teils/teils“.

55 Gleichverteilung der Häufigkeiten „teils/teils“ bzw. „trifft kaum zu“.

Im Vergleich zu Realtyp A weist das Einflussprofil der B-Betriebsräte in Abb. 23 einen sehr viel „flacheren“, an der Mitte orientierten Verlauf auf (vgl. Abb. 22). Dabei bleiben jedoch einige „typische“ Tendenzen im Profilverlauf erhalten (z. B. Umsetzung weicht nur wenig von Vorabsprachen ab, InteressenvertreterInnen können Vorschläge einbringen). Bemerkenswert ist jedoch die Abweichung zum Einfluss auf Personalmaßnahmen ohne Betriebsvereinbarungen.

Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Betriebsrat im Realtyp C

Der eher konflikthafte Umgang der Akteure miteinander und die vergleichsweise häufigen Spannungen im Personalbereich (vgl. S. 116) führen in Betrieben des Realtyps C zu einem in wesentlichen Punkten veränderten Einflussprofil. Die 52 Interessenvertretungen dieser Kategorie fühlen sich zu mehr als 73 % in Verhandlungen vom Management nicht oder kaum gleichberechtigt behandelt.⁵⁶ Mögliche Gründe hierfür werden in den weiteren Eigenschaften des Rasters deutlich: Nur noch ca. 15 % der Befragten geben an, in Verhandlungen mehr oder weniger gut Vorschläge zur Weiterqualifizierung von Beschäftigten bzw. zur Vermeidung sozialer Härten einbringen zu können, in ca. 56 % der Fälle ist dies eher nicht der Fall.⁵⁷ Erschwerend kommt aus Betriebsratsicht hinzu, dass das Management sich nur noch in ca. 29 % aller Fälle bei der Umsetzung mehr oder weniger an die vorherigen Absprachen mit den BelegschaftsvertreterInnen hält. Ca. 40 % klagen tendenziell über Abweichungen von getroffenen Vereinbarungen, ca. 31 % antworten mit „teils/teils“.

Entsprechend dieser eher ungünstigen Ausgangssituation schätzen die C-Betriebsräte ihren Einfluss auf die personellen Angelegenheiten als nicht besonders hoch ein: Ca. 73 % dieser Betriebsräte geben an, ohne Betriebsvereinbarungen über einen eher geringen Einfluss in diesem Bereich zu verfügen.⁵⁸ Es darf aber auch bezweifelt werden, dass in konfliktären Betrieben schriftliche Vereinbarungen überhaupt das geeignete Mittel zur Steigerung der Einflussmöglichkeiten sind: Bei 63 % stößt die These „Wir schließen in personellen Angelegenheiten viele Betriebsvereinbarungen ab, da sie zu ei-

56 Lediglich vier Betriebsräte (davon drei aus der Metallbranche) beantworten die Frage nach der gleichberechtigten Behandlung mit „trifft oft zu“.

57 Auf die Kategorie „teils/teils“ entfielen ca. 29 % der Antworten.

58 Weitere 25 % nahmen die mittlere, unentschiedene Position ein; die These stieß insgesamt nur ein Mal auf (bedingte) Zustimmung.

ner starken Beteiligung des Betriebsrates führen“ tendenziell auf Ablehnung⁵⁹, die Aussage findet nur bei etwa jedem fünften Betriebsrat Zustimmung. Abb. 24 zeigt nach Übertragung der häufigsten Nennungen auf das Raster das Einflussprofil der Interessenvertretungen im Realtyp C.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss Verhandlungen	BR gleichberechtigt ⁶⁰	in hohem Maße	← →	gar nicht
	andere Umsetzung ⁶¹	oft	← →	selten
	Einbringung von Vorschlägen	gut möglich	← →	kaum möglich
Einfluss über BV	Einfluss wächst durch (viele) BV	stark	← →	kaum
	Einfluss auch ohne BV	groß	← →	gering

Abb. 24: Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp C (n=52, Quelle: eigene)

Im Ergebnis weicht das Einflussprofil der Interessenvertretungen in C-Betrieben eklatant von den Verläufen der beiden (eher in einem kooperativen Umfeld agierenden) VorgängerInnen ab. Insbesondere das „Sich-Nicht-Gleichberechtigt-Fühlen“, die (aus Betriebsrats-sicht) von Absprachen abweichende Umsetzung und die eingeschränkte Möglichkeit zum Einbringen von Vorschlägen unterstreichen die konflikthafteren Elemente, die in Abschnitt 5.1.2 herausgearbeitet wurden.

59 Zu dieser Aussage muss einschränkend angemerkt werden, dass die These auch dann abgelehnt werden könnte, wenn (unabhängig von der Annahme einer beteiligungssteigernden Wirkung von Betriebsvereinbarungen) wenig schriftliche Vereinbarungen in einem Betrieb existieren. Dies kann im Rahmen der quantitativen Erhebung nicht eindeutig geklärt werden.

60 Gleichverteilung der Häufigkeiten „trifft kaum zu“ bzw. „trifft gar nicht zu“.

61 Die Häufigkeiten „trifft oft zu“ bzw. „teils/teils“ sind annähernd gleich verteilt.

Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Betriebsrat im Realtyp M

Bei der Anwendung des Rasters auf die Betriebe des Realtyps M wurde im Vorfeld bezweifelt, dass aus dem Einflussprofil ebenso klare Aussagen herausgearbeitet werden konnten wie bei den vorherigen Konstellationen. Zur Erinnerung: Beim Vergleich der 42 Betriebsprofile des Typs M kristallisierte sich heraus, dass die Muster entweder in sich widersprüchlich im Sinne von „mixed messages“ erschienen oder eine starke Tendenz zur Mitte aufwiesen; letztlich waren sie weder eindeutig einer konfliktären noch einer eher kooperativen Position zurechenbar (vgl. Seite 120ff.). Aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen des Typs M wurde eine Ausnutzung der gesamten Spannweite von möglichen Antworten erwartet.

In der Tat sind die Antworten weit gestreut. Doch auch hier sind im Antwortverhalten über die häufigsten Nennungen Schwerpunkte zu identifizieren. Bei der Frage nach der gleichberechtigten Behandlung durch das Management antwortet der Großteil der Befragten mit einem unentschiedenen „teils/teils“ (43 %), ca. 38 % tendenziell zustimmend mit „trifft oft“ bzw. „trifft voll zu“.⁶² Bei der Frage nach einer von Absprachen abweichenden Umsetzung tritt als häufigste Nennung „trifft kaum zu“ auf (fast 36 %), doch sind die Antworten „teils/teils“ (ca. 31 %) und „trifft oft zu“ (fast 29 %) ebenfalls stark ausgeprägt. Vorschläge einzubringen ist den M-Betriebsräten verhältnismäßig gut möglich (50 % aller Nennungen entfielen hierbei auf „trifft oft zu“). Die weiteren Kategorien (Einfluss über Betriebsvereinbarungen) finden im mittleren Bereich ihre stärkste Ausprägung.

Würde man nun in bekannter Weise die häufigsten Nennungen zu den Thesen auf die dimensionalen Ausprägungen des Rasters übertragen, so wäre dies beim Betriebstyp M eine verkürzte Darstellung. Einige Ausprägungen liegen so dicht beieinander, dass man von mehreren möglichen Schwerpunkten in den Antworten sprechen kann. Deshalb wird das Einflussprofil hier ergänzt um „Stoßrichtungspfeile“; diese geben an, welche weiteren Kategorien (neben der häufigsten Nennung) ein besonderes Gewicht im Antwortverhalten der Betriebsräte haben.

62 Hierunter befindet sich nicht ein einziger Betrieb, der eine Beschäftigtenzahl von unter 300 hat.

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss Verhandlungen	BR gleichberechtigt	in hohem Maße		gar nicht
	andere Umsetzung	oft		selten
	Einbringung von Vorschlägen	gut möglich		kaum möglich
Einfluss über BV	Einfluss wächst durch (viele) BV	stark		kaum
	Einfluss auch ohne BV	groß		gering

Abb. 25: Einflussprofil der Betriebsräte im Realtyp M (n=42; Quelle: eigene)

Die Linie der häufigsten Nennungen für sich genommen, impliziert eine verhältnismäßig günstige Situation zur Einflussnahme für M-Betriebsräte, die im oberen Verlauf des Rasters an die Einflussprofile der (nicht-konfliktären) Betriebstypen A und B erinnert. Die „Stoßrichtungspfeile“ verdeutlichen aber, dass in einigen M-Betrieben stark von diesem Muster abgewichen werden kann: Einige Profile gleichen dem Einflussmuster der konfliktären C-Betriebe. Dies dürfte wiederum eine Eigenart des Realtyps M sein, der ja bekanntlich zwischen kooperativen und konfliktären Elementen hin- und herschwanken kann.

Im unteren Teil des Profils weicht der M-Typ ebenfalls von allen drei VorgängerInnen ab. Während der Typ A seinen Einfluss weitgehend auch *ohne* schriftliche Betriebsvereinbarungen geltend machen zu können scheint (vgl. Abb. 22, S. 129), kann zumindest bei einem Teil der M-Betriebsräte der Einfluss durch schriftliche Vereinbarungen steigen bzw. abgesichert werden. Dies unterscheidet den Typ M erheblich vom Typ C (vgl. Abb. 24, S. 132). Ähnlichkeit ist in diesem Bereich allenfalls noch zum Typ B gegeben (vgl. Abb. 23, S. 130). Hieraus kann vorsichtig geschlossen werden, dass schriftliche Vereinbarungen in den Typen M und B eine größere Bedeutung im Alltagsgeschäft der Betriebsräte haben. Der Sinn von Betriebsvereinbarungen könnte im Typ M darin zu suchen sein, dass sie bei der „Gratwanderung“ ein gewisses Maß an Sicherheit und Berechenbarkeit bieten. Für den Betriebsrat

nach dem Typ B könnten sinnvolle Inhalte von Betriebsvereinbarungen Regelungen sein, die den (im Vergleich zu Typ A etwas schlechteren) Informationsfluss verbessern helfen sollen.

Die herausgearbeiteten Einflussprofile der Realtypen A, B, C und M werden im folgenden Abschnitt auf spezielle Entscheidungssituationen in der Personalauswahl konkretisiert. Dabei ist zu differenzieren zwischen Betrieben *mit* schriftlich vereinbarten Auswahlrichtlinien (Kasten 1 des Fragebogens, s. Anhang) und Betrieben *ohne* derartigen Regelungen (Kasten 2).

5.3 Einfluss der Grundtypen auf Personalauswahl-Entscheidungen

5.3.1 Einfluss auf Personalauswahl-Entscheidungen in Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien (Raster III)

Einflussmöglichkeiten der A-Betriebsräte auf ausgewählte Auswahlentscheidungen (n=69⁶³)

Die im vorigen Abschnitt skizzierten verhältnismäßig guten Einflussmöglichkeiten der A-Betriebsräte setzen sich im Bereich „spezielle Auswahlentscheidungen“ fort. Von den 69 A-Interessenvertretungen in Betrieben *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien erhalten mehr als 59 % die einer Stellenneubesetzung zugrunde liegenden Unterlagen vollständig zur Einsichtnahme, etwa in jedem fünften Betrieb geschieht dies generell nicht.⁶⁴ Mehr als 49 % können auf Wunsch an Vorstellungsgesprächen teilnehmen (bzw. die BewerberInnen werden ihnen vorgestellt), etwa jeder vierte befragte Betriebsrat (26 %) erklärt das Gegenteil.⁶⁵ Bei Versetzungen werden die Vorschläge der Belegschaftsvertretungen von den Personalverantwortlichen der A-Betriebe in der Mehrzahl (ca. 52 %) gut berücksichtigt, in weiteren 43 % der Fälle wenigstens teilweise.⁶⁶ Sollten in A-Betrieben Kündigungen notwendig werden, so beraten die Personalverantwortlichen zu mehr als 72 % die anstehenden Maßnahmen mit der Interessenvertretung so frühzeitig, dass diese rechtzeitig eigene Vorschläge zur sozialverträglichen Ausgestaltung machen

63 Die 90 A-Betriebe verteilen sich wie folgt: 69 haben Kasten 2, 20 den Kasten 1 des Fragebogens ausgefüllt; ein A-Betriebsrat machte weder Angaben zu Kasten 1 noch zu Kasten 2.

64 Ca. 17 % der Befragten antworteten mit „teils/teils“, weitere 3 % konnten hierzu keine Angabe machen.

65 Etwa 20,3 % der Antworten entfiel auf „teils/teils“.

66 Nur etwa 4,4 % der Befragten lehnten die These eindeutig ab.

kann, dies ist nur bei einem verschwindend geringen Teil gar nicht der Fall (2,9 %).⁶⁷

Wenn die häufigsten Nennungen als dimensionale Ausprägung in das Arbeitsraster III zu Personalauswahl-Entscheidungen übernommen werden, zeigt das Profil für die A-Betriebsräte (*ohne* Auswahlrichtlinien) folgenden Verlauf:

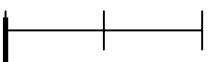
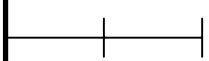
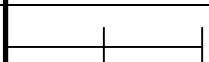
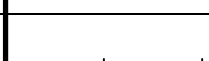
Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss ohne ARL	Einsichtnahme Bewerbungsunterlagen	oft möglich		kaum möglich
	Teilnahme Vorstellungsgespräche	oft möglich		kaum möglich
	BR-Vorschläge zu Versetzungen	oft berücksichtigt		kaum berücksichtigt
	Beratung mit BR und BR-Vorschläge bei Kündigungen	frühzeitig; Vorschläge oft berücksichtigt		zu spät; Vorschläge kaum berücksichtigt

Abb. 26: Einfluss der A-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe ohne Auswahlrichtlinien (n=69; Quelle: eigene)

Bei der näheren Analyse fällt auf, dass dieses Muster in der „reinen“ Form in immerhin fast 16 % der A-Betriebe ohne Auswahlrichtlinien vorkommt. In weiteren 30 % der Fälle dieser Kategorie stimmen drei Merkmale mit der „reinen“ Form überein, bei einer der Eigenschaften tritt eine Abweichung vom geraden Verlauf auf. Der geradenförmige Verlauf des Profils in Abb. 26 impliziert, dass die Interessenvertretungen in A-Betrieben *ohne* vorhandene schriftliche Auswahlrichtlinien in die hier betrachteten Auswahlentscheidungen gut eingebunden sind. Insgesamt scheint sich das kooperative Miteinander der Akteure in A-Betrieben auf die Einflussmöglichkeiten der dortigen Interessenvertretungen positiv auszuwirken, dies gilt auch für den Bereich Personalauswahl.

67 18,8 % der Antworten entfielen auf „teils/teils“, weitere 5,8 % machten hierzu keine konkrete Angabe.

Einflussmöglichkeiten der B-Betriebsräte auf ausgewählte Auswahlentscheidungen (n=39⁶⁸)

Vom Realtyp A unterscheiden sich Betriebe der Kategorie B vor allem durch häufigere Spannungen im Personalbereich und ein ungünstigeres Einflussprofil (vgl. Abschnitte 5.1.2 und 5.2.). Vor diesem Hintergrund wird erklärbar, warum auch die Indikatoren zur Personalauswahl auf vergleichsweise schlechtere Einwirkungsmöglichkeiten bei Auswahlentscheidungen hindeuten.

Nicht ganz die Hälfte der 39 B-Betriebsräte in Betrieben *ohne* Auswahlrichtlinien (46,2 %) kann bei der Neubesetzung von Stellen die Unterlagen aller BewerberInnen einsehen; bei 23,1 % ist dies nur teilweise, bei 30,8 % gar nicht der Fall. Im Vergleich zum Realtyp A ist eine leichte Verschlechterung erkennbar. Deutlicher wird der Unterschied zwischen beiden Typen bei den folgenden Indikatoren. Die Möglichkeit des Betriebsrates, auf Wunsch an Vorstellungsgesprächen teilzunehmen, halbiert sich etwa auf 25,6 %; 53,8 % dieser Befragten bleibt diese Chance zur Mitwirkung verschlossen bzw. nutzt sie nicht.⁶⁹ Bei Versetzungen ist nur noch die Minderheit dieser Betriebsräte der Ansicht, Personalverantwortliche würden Vorschläge der Interessenvertretungen ausreichend berücksichtigen (12,8 %), fast drei Viertel der Anregungen werden nur teilweise gewürdigt. Auch beim Indikator zum Einfluss bei Kündigungen ist eine Verschiebung zur Mitte hin erkennbar.⁷⁰ Insgesamt weicht das Profil zum Einfluss der B-Betriebsräte auf Auswahlentscheidungen deutlich vom vorherigen Verlauf ab.⁷¹

Die für den Bereich Personalauswahl gewählten Indikatoren zeigen eine deutlich verschlechterte Situation der Einwirkungsmöglichkeiten der B-Betriebsräte in diesem wichtigen Feld betrieblicher Mitwirkung: In drei von vier Indikatoren hat sich die Linie nach rechts verschoben (vgl. Abb. 27).⁷²

68 Insgesamt waren 51 Betriebe dem Typ B zugerechnet worden (vgl. Tab. 16 auf S. 124); davon hatten 39 den Kasten 2, 12 den Kasten 1 des Fragebogens ausgefüllt.

69 15,4 % antworteten mit „teils/teils“, 5,1 % machten keine eindeutigen Angaben.

70 Die häufigsten Nennungen entfielen auf die Kategorie „teils/teils“ (41 %). 33,3 % antworteten mit „ja“, 17,9 % mit „nein“, 7,7 % machten keine Angabe.

71 Anders als bei A kann hier allerdings von einem dominierenden Profilverlauf nicht die Rede sein: Das Profil der häufigsten Nennungen in Abb. 27 taucht in dieser Gruppe nur ein Mal in identischer Form auf.

72 Dies wird durch folgende Zahlen noch unterstrichen: Während in der Kategorie A ca. 46 % aller Betriebe ohne Auswahlrichtlinien mindestens drei Merkmale des Teilprofils zu Auswahlfragen voll bejahen konnten, sind dies aus Reihen der B-Betriebsräte nur noch 17,9 %.

Diese Situation erklärt die in Abschnitt 5.1.2 (dort Abb. 18) angedeuteten Spannungen im Personalbereich. Die insgesamt wesentlich ungünstigeren Möglichkeiten zur Einflussnahme rechtfertigen im Nachhinein die Vorgehensweise, Betriebe des Typs B nicht als Sonderfälle des Typs A, sondern als eigenständige Kategorie aufzufassen, die in einigen Punkten wesentlich von der Kategorie A abweicht (vgl. Abschnitt 5.1.2, S. 111ff.).

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung	
Einfluss ohne ARL	Einsichtnahme Bewerbungsunterlagen	oft möglich	kaum möglich
	Teilnahme Vorstellungsgespräche	oft möglich	kaum möglich
	BR-Vorschläge zu Versetzungen	oft berücksichtigt	kaum berücksichtigt
	Beratung mit BR und BR-Vorschläge bei Kündigungen	frühzeitig; Vorschläge oft berücksichtigt	zu spät; Vorschläge kaum berücksichtigt

Abb. 27: Einfluss der B-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe ohne Auswahlrichtlinien (n=39; Quelle: eigene)

Einflussmöglichkeiten der C-Betriebsräte auf ausgewählte Auswahlentscheidungen (n=49⁷³)

Eine weitere Rechtsverschiebung des Musters tritt bei der Betrachtung der C-Betriebsräte auf, die in einem eher konfliktären Umfeld agieren müssen. Zwar ist die Möglichkeit zur Einsichtnahme in Bewerbungsunterlagen bei der Neubesetzung von Stellen noch vergleichbar zur Situation der B-Betriebsräte.⁷⁴ Doch steigt der Anteil derjenigen Interessenvertretungen, die nicht die Möglichkeit haben, auf Wunsch an Vorstellungsgesprächen teilzu-

73 52 Betriebe zählen zur Kategorie C. Davon haben lediglich drei Auswahlrichtlinien abgeschlossen. In 49 Betrieben existieren *keine* schriftlichen Richtlinien gem. § 95 BetrVG.

74 46,9 % der C-Betriebsräte antworteten mit „ja“, 28,6 % mit „teils/teils“ und 22,4 % mit „nein“.

nehmen, auf mehr als 70 % an.⁷⁵ Nur noch eine Minderheit der C-Betriebsräte (12,2 %) ist der Ansicht, die eigenen Vorschläge zu Versetzungsfragen würden von Personalverantwortlichen in ausreichendem Maße berücksichtigt; bezogen auf die sozialverträgliche Ausgestaltung von Kündigungen sind dies nur noch 22,4 %.⁷⁶ Die Rechtsverschiebung wird damit insbesondere im unteren Profilverlauf deutlich:

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung	
Einfluss ohne ARL	Einsichtnahme Bewerbungsunterlagen	oft möglich	kaum möglich
	Teilnahme Vorstellungsgespräche	oft möglich	kaum möglich
	BR-Vorschläge zu Versetzungen ⁷⁷	oft berücksichtigt	kaum berücksichtigt
	Beratung mit BR und BR-Vorschläge bei Kündigungen	frühzeitig; Vorschläge oft berücksichtigt	zu spät; Vorschläge kaum berücksichtigt

Abb. 28: Einfluss der C-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe ohne Auswahlrichtlinien (n=49; Quelle: eigene)

Insgesamt weisen in der C-Kategorie mehr als 40 % der Profile zur Personalauswahl in mindestens drei Eigenschaften ein „Nein“ auf. Abgesehen von der Einsichtnahme in die Bewerbungsunterlagen ist die Konstellation in C-Betrieben nicht günstig, um eine wirksame Einflussnahme bei Auswahlprozessen zu gewährleisten.⁷⁸

75 Nur noch 16,3 % aller BelegschaftsvertreterInnen in dieser Gruppe können auf Wunsch an derartigen Gesprächen teilnehmen (im Vergleich zu 25,6 % der B- und 49,3 % der A-Betriebsräte).

76 46,9 % der Befragten dieser Gruppe verneinten die Frage nach frühzeitigen Beratungen im Kündigungsfalle, 30,6 % antworteten mit „teils/teils“.

77 Die Häufigkeiten „nein“ bzw. „teils/teils“ (insgesamt 87,8 % der Befragten) sind annähernd gleich verteilt (21 antworteten hier mit „teils/teils“, 22 mit „nein“).

78 Diese Aussage gilt zwar für die Mehrzahl der C-Betriebe ohne Auswahlrichtlinien, schließt aber nicht aus, dass in Einzelfällen sehr günstige Einflussmöglichkeiten vorliegen, die mit denen der A- oder B-Interessenvertretungen durchaus vergleichbar sind.

Einflussmöglichkeiten der M-Betriebsräte auf ausgewählte Auswahlentscheidungen (n=29⁷⁹)

Die Einflussmacht der M-Betriebsräte in Entscheidungssituationen erschien im vorigen Abschnitt generell günstiger als bei den C-Betriebsräten und erinnerte an die Möglichkeiten der Interessenvertretung in tendenziell kooperativen Interaktionskulturen. Die dem Profilverlauf hinzugefügten „Stoßrichtungspfeile“ relativierten diese Aussage dahingehend, dass in M-Betrieben auch konfliktäre Elemente bei der Einflussnahme zum Zuge kommen können (vgl. Abb. 25 auf S. 134).

Ein ähnliches Muster findet sich bei der Betrachtung spezifischer Situationen der Personalauswahl. Die Möglichkeiten zur Einsichtnahme in die Unterlagen von BewerberInnen ist vergleichbar zur Lage der B-Betriebsräte.⁸⁰ Die Quote zur Teilnahme an Vorstellungsgesprächen (sofern gewünscht) liegt mit 44,83 % sogar deutlich höher als im Realtyp B, auch wenn immerhin fast 38 % diese Chance zur Mitwirkung nicht haben. Fast 69 % der M-Betriebsräte sind der Ansicht, ihre Vorschläge zur Sozialverträglichkeit von Kündigungen würden von Personalverantwortlichen teilweise berücksichtigt.⁸¹ Die häufigste Nennung zum Indikator „Beratung zur Sozialverträglichkeit von Kündigungen“ entfällt auf die Kategorie „ja“ (fast 52 %), gefolgt von „teils/teils“ (fast 38 %).

Betrachtet man allein die Linie der häufigsten Nennungen im Realtyp M, so wären die Einflussmöglichkeiten der M-Betriebsräte auf Personalauswahl-Entscheidungen ähnlich günstig wie in den Kategorien A und/oder B (vgl. Abb. 29). Doch auch hier werden bei einigen Rastereigenschaften „Stoßrichtungspfeile“ eingefügt, um aufgrund der Besonderheiten des Typs M weitere Schwerpunkte im Antwortverhalten ersichtlich zu machen. Ähnlich wie in Abb. 25 zeigen die „Stoßrichtungspfeile“ an, dass im Realtyp M häufig vom Profil abweichende, weniger günstige Einflussituationen zu beobachten sind.

79 Die insgesamt 42 M-Betriebe (vgl. Tab. 16 auf Seite 124) verteilen sich wie folgt: Zehn machten Angaben in Kasten 1 (mit Auswahlrichtlinien), 29 in Kasten 2 des Fragebogens (ohne Auswahlrichtlinien), drei weitere machten in diesem Bereich keine Angaben.

80 Zu 48,28 % dürfen die M-Betriebsräte die Unterlagen aller BewerberInnen einsehen (B: 46,2 %), zu 20,69 % nur teilweise (B: 23,1 %) und zu 24,14 % wird dies verneint (B: 30,8 %).

81 Aus Betriebsrats-sicht ist eine volle Berücksichtigung (Antwort „Ja“) zu 13,79 %, überhaupt keine Berücksichtigung in ebenfalls 13,79 % der Fälle gegeben.

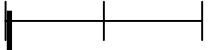



Kategorie	Eigenschaften	Dimensionale Ausprägung		
Einfluss ohne ARL	Einsichtnahme Bewerbungsunterlagen	oft möglich		kaum möglich
	Teilnahme Vorstellungsgespräche	oft möglich		kaum möglich
	BR-Vorschläge zu Versetzungen	oft berücksichtigt		kaum berücksichtigt
	Beratung mit BR und BR-Vorschläge bei Kündigungen	frühzeitig; Vorschläge oft berücksichtigt		zu spät; Vorschläge kaum berücksichtigt

Abb. 29: Einfluss der M-Betriebsräte auf Personalauswahlverfahren – Betriebe ohne Auswahlrichtlinien (n=29; Quelle: eigene)

Zusammenfassend haben die Betriebsräte *aller* Typen oft die Möglichkeit, die Bewerbungsunterlagen aller BewerberInnen einzusehen. Dieses positive Ergebnis liegt aber auch darin begründet, dass in diesem Punkt die Mitwirkungsrechte der Interessenvertretung vergleichsweise gut abgesichert scheinen. Gem. § 99 Abs. 1 BetrVG sind dem Betriebsrat die „erforderlichen“ Unterlagen vorzulegen, um die Auswahlentscheidung nachvollziehen zu können. Hierzu reicht es nicht aus, nur die Unterlagen der BewerberInnen aus der engeren Wahl einzusehen.⁸²

Von diesem Punkt abgesehen sind es vor allem die B- und C-Betriebsräte, deren Einflussprofil zu Auswahlfragen deutlich schlechter, nämlich nach rechts verschoben, verläuft. Die M-Betriebsräte mit ihrer „Gratwanderung zwischen Konflikt und Kooperation“ haben verhältnismäßig gute Einflussmöglichkeiten. Sowohl auf kooperative wie auf konfliktäre Strategien in der Personalarbeit zurückgreifen zu können, könnte sich für diesen Typus möglicherweise einfluss erhöhend auswirken.

Die in diesem Abschnitt entwickelten Einflussprofile auf Personalauswahl-Entscheidungen gelten nur für Betriebe *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien.

⁸² Vgl. zu den Bewerbungsunterlagen schon früher Abschnitt 4.1.1 „Neubesetzung von Stellen“ sowie Claes 1999, S. 121.

Der Einfluss in Betrieben mit derartigen Vereinbarungen wird im folgenden Abschnitt skizziert.

5.3.2 Einfluss auf Personalauswahl-Entscheidungen in Betrieben mit schriftlichen Auswahlrichtlinien (Raster III)

In Betrieben mit schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien dient als Indikator für die Einflussnahme der Betriebsräte auf Personalauswahlentscheidungen, ob die Interessenvertretungen ihr Initiativrecht zur Aufstellung von Auswahlrichtlinien in Anspruch genommen haben, sofern ihnen ein solches Recht aufgrund der Betriebsgröße zustand. Diese Bedingungen erfüllen beim Realtyp A zwölf Betriebe, bei B neun, bei C drei und bei M sieben Betriebe.⁸³

	A (n=89)*	B (n=51)	C (n=52)	M (n=39)*
Kasten 1 ausgefüllt	20	12	3	10
davon: Initiativrecht trifft nicht zu bzw. keine Angabe	8	3	0	3
Zwischensumme: Betriebe mit Initiativrecht für BR	12	9	3	7
davon: BR haben Initiativrecht ausgeübt	9	6	3	7
davon: BR haben Initiativrecht nicht ausgeübt	3	3	0	0

* verwertbare Profile

Tab. 18: Ausnutzung des Initiativrechts gem. § 95 Abs. 2 BetrVG – differenziert nach Realtypen (Quelle: eigene)

⁸³ 64 Betriebe aus dieser Untersuchung verfügen lt. eigener Angaben im Block III des Fragebogens über Auswahlrichtlinien in Form von Betriebsvereinbarungen. Davon füllten leider nur 45 den Kasten 1 aus, die restlichen sind bei der Auswertung des Kastens 2 mit ausgewertet worden. Von den verbleibenden 45 entfallen 20 auf den Typ A (22,47 % von 89), 12 auf B (23,53 % von 51), 3 auf C (5,77 % von 52) und 10 auf M (25,64 % von 39). Hiervon sind noch jene Betriebsräte abzuziehen, denen aufgrund einer Betriebsgröße von 1 000 und weniger Beschäftigten zum Untersuchungszeitpunkt kein Initiativrecht zur Aufstellung von Auswahlrichtlinien zustand.

Aus den Zahlen der obigen Tabelle wird ersichtlich, dass in C- und M-Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten, in denen schriftliche Auswahlrichtlinien existieren, die Interessenvertretungen ihr Initiativrecht zu 100 % ausgeschöpft haben. Bei A-Betrieben beträgt dieser Anteil 75 %, bei B-Betrieben noch 66,7 %.

Auf den ersten Blick ist die absolute Zahl der Betriebe, in denen der Interessenvertretung aufgrund der Betriebsgröße zum Befragungszeitpunkt ein Initiativrecht zustand, im Realtyp A mit 12 am höchsten. Dieser Typ umfasst jedoch eine sehr große Anzahl von Betrieben. Berücksichtigt man daher zusätzlich zum Ausschöpfungsgrad des Initiativrechts die relative „Klassengröße“ der Typen, so ergibt sich folgendes Bild.

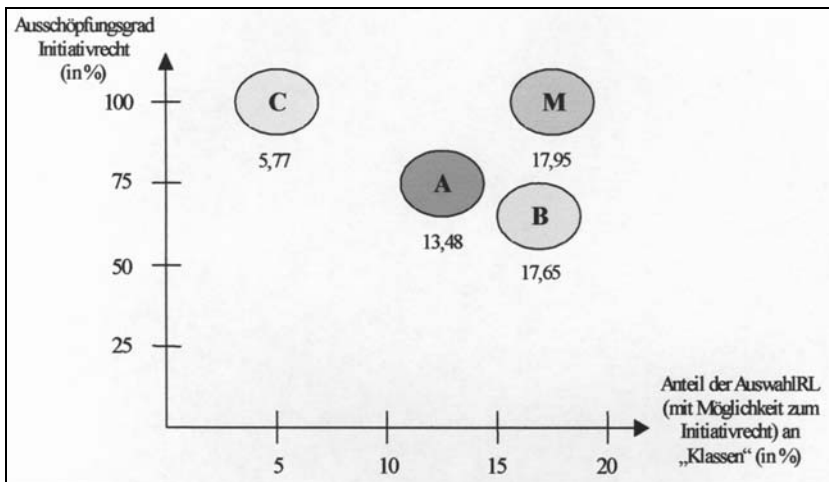


Abb. 30: Ausschöpfung des Initiativrechts unter Berücksichtigung der „Klassengröße“ der Realtypen (n=45)

Die Berücksichtigung der „relativen Klassengrößen“ der Realtypen führt zu einem veränderten Erscheinungsbild. Relativ gesehen haben die B- und die M-Betriebe mit mehr als 1 000 Beschäftigten eine größere Zahl von Auswahlrichtlinien schriftlich vereinbart. Die BelegschaftsvertreterInnen in den M-Betrieben haben – sofern ihnen zum Zeitpunkt der Befragung ein Initiativrecht zustand – dieses zur 100 % ausgeschöpft. Auffallend ist außerdem

der geringe Anteil von Auswahlrichtlinien in Betrieben mit tendenziell konfliktärem Umgang.

Zwar ist die der Abb. 30 zugrunde liegende Zahl von Betrieben eher gering. Doch unterstreichen sie eine schon vorher geäußerte These (vgl. Abschnitt 5.2, S. 134): Schriftliche Vereinbarungen (auch Auswahlrichtlinien) könnten in den Typen M und B eine größere Bedeutung im Alltagsgeschäft der Betriebsräte haben. Sie bieten Sicherheit und Berechenbarkeit für die Betriebsparteien.⁸⁴

5.3.3 Zum Zusammenhang zwischen Grundtypen und Indikatoren der Frauenförderung

Nachdem mithilfe des Arbeitsrasters III herausgearbeitet werden konnte, dass in den Grundtypen der Interaktionskulturen unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Personalauswahl bestehen, wurde anschließend untersucht, ob sich derartige Tendenzen auch bei ausgewählten Faktoren der Frauenförderung erkennen lassen. Aufgrund der Anlage der Untersuchung gab es hierbei von vornherein folgende Einschränkung: Befragt wurden in der schriftlichen Erhebung Betriebsräte, wobei im Rücklauf der Anteil weiblicher Antwortpersonen verschwindend gering war. Damit spiegelt das Antwortverhalten zum Forschungsteilbereich „Frauenförderung“ vor allem die Fremdeinschätzung überwiegend männlicher Interessenvertreter wider. Aus diesem Grund konzentriert sich die Untersuchung des Zusammenhanges zwischen „Grundtypen“ und „Frauenförderung“ auf folgende zwei „handfeste“ ausgewählte Indikatoren, die durch die Fremdeinschätzungsproblematik möglichst wenig verzerrt werden:

1. die Zahl der Stellen von Frauenbeauftragten in den Grundtypen
2. die Zahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung in den Grundtypen.

In Abschnitt 3.4 wurde bereits erläutert, dass insgesamt 37 (ca. 15,7 %) der 236 befragten Betriebe eine *Frauenbeauftragte* bestellt haben. Es wurde vermutet, dass die Faktoren „hoher Frauenanteil“ bzw. „Großteil der Frauen

84 Fraglich ist, ob (sollte diese These zutreffen) in Betrieben, deren vorrangigstes Ziel beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung die Berechenbarkeit ist, wirklich „innovative“ Inhalte zum Abschluss kommen oder ob es vielmehr um die Absicherung von „bloßen“ Verfahrensabläufen geht. Dies kann hier nicht abschließend geklärt werden, da nicht alle Betriebe ihre schriftlichen Auswahlrichtlinien zur Inhaltsanalyse zur Verfügung stellten.

im Vollzeitarbeitsverhältnis“ eine treibende Rolle bei der Einrichtung einer solchen Stelle spielen könnten, dies aber keine *hinreichende* Bedingung darstellt. Vermutet wurde, dass auch Faktoren der Interaktionskultur hierbei eine Rolle spielen. Die folgende Tabelle zeigt differenziert, wie sich die Stellen von Frauenbeauftragten auf Betriebsgrößenklassen und Realtypen aufteilen.

Betriebsgrößenklasse	Realtyp A (n=90)	Realtyp B (n=51)	Realtyp C (n=52)	Realtyp M (n=42)	Summe (n=235 ⁸⁵)
< 300 Beschäftigte	1	3	1	0	5
300 bis 1 000 Beschäftigte	7	0	1	1	9
1 001 bis 5 000 Beschäftigte	4	1	1	0	6
5 001 bis 10 000 Beschäftigte	4	2	2	0	8
≥ 10 001 Beschäftigte	5	3	0	1	9
Summe absolut	21	9	5	2	37
Summe in % zur Klassengröße	23,33	17,65	9,62	4,76	15,74

Tab. 19: Zahl der Frauenbeauftragten in den Betriebsgrößenklassen – differenziert nach Realtypen (Quelle: eigene)

Aus den Zahlen geht hervor, dass die Bestellung von Frauenbeauftragten in den tendenziell kooperativen Realtypen A und B ungleich häufiger auftritt als im konfliktären Typus C oder dem schwankenden Typ M. Die Zahlen für den Typ C sind sogar noch nach unten zu revidieren, da es sich bei zwei Einheiten um Verwaltungen des öffentlichen Dienstes handelt, die aufgrund der Landesgleichstellungsgesetze die gesetzliche Pflicht zur Bestellung von Frauenbeauftragten haben dürften.

Als zweiter Indikator dient die Zahl der abgeschlossenen *Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung* in den Grundtypen. Diese Ergebnisse sind

85 Der Rücklauf betrug 236 Fragebögen, ein Profil konnte mangels ausreichender Antworten zur den Frageblöcken VI und VII des Fragebogens (vgl. Anhang) nicht in die Realtypen eingeordnet werden.

allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, weil die Zahl derartiger Vereinbarungen in der Untersuchung sehr gering war.

Betriebsgrößenklasse	Realtyp A (n=90)	Realtyp B (n=51)	Realtyp C (n=52)	Realtyp M (n=42)	Summe (n=235)
< 300 Beschäftigte	0	0	0	0	0
300 bis 1 000 Beschäftigte	3	1	0	0	4
1 001 bis 5 000 Beschäftigte	0	0	0	2	2
5 001 bis 10 000 Beschäftigte	4	1	1	2	8
≥ 10 001 Beschäftigte	3	3	0	1	7
Summe absolut	10	5	1	5	21
Summe in % zur Klassengröße	11,11	9,8	1,92	11,9	(8,94)

Tab. 20: Zahl der Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung in den Betriebsgrößenklassen – differenziert nach Realtypen (Quelle: eigene)

Zunächst fällt auf, dass aus der kleinsten Betriebsgrößenklasse nicht eine einzige Betriebsvereinbarung zur Frauenförderung gemeldet wurde. Dies verwundert nicht, da diese Betriebe generell wenige Betriebsvereinbarungen abschließen (vgl. Abb. 2 auf Seite 39). In der Klasse bis 1 000 Beschäftigte sind es nach diesen Zahlen nur die tendenziell kooperativen Betriebe (Typ A bzw. B), die über derartige Vereinbarungen verfügen. Wie zu erwarten, sind entsprechende Übereinkommen vor allem im großbetrieblichen Bereich zu finden. Eine Ausnahme hiervon scheint der (konfliktäre) Realtyp C zu sein: Als einziger Typ liegt die Summe der abgeschlossenen Vereinbarungen im prozentualen Verhältnis zur Klassengröße weit unter dem Durchschnitt.

Zusammenfassend verdichtet sich die Vermutung, dass in den Grundtypen der Interaktionskulturen nicht nur unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf die *Personalauswahl* bestehen, sondern dass diese Typen ebenfalls unterschiedliche Auswirkungen auf Fragen der Frauenförderung haben.

6 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der schriftlichen Befragung zu den Themenbereichen „Personalauswahl mit und ohne Auswahlrichtlinien“, „Ansatzpunkte zur Förderung weiblicher Erwerbstätiger“ und „Personalauswahl im Kontext von Interaktionskulturen“ kurz zusammengefasst.

1. Vergleicht man die aktuellen Daten zu allgemeinen Rahmendaten der Personalarbeit mit denen einer Studie des Max-Planck-Instituts am Ende der siebziger Jahre (Falke u. a. 1981), so stützt der Zeitvergleich die *These von der „Intensivierung der Personalarbeit“*. Dies wird besonders deutlich an zwei Indikatoren:
 - dem Umfang der regelmäßigen innerbetrieblichen Stellenausschreibungen (im Durchschnitt schreiben fast 90 % aller Betriebe regelmäßig innerbetrieblich aus; ca. 45 % haben hierzu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen) und
 - dem stark gestiegenen Stellenwert von Personal-/ Leistungsbeurteilungen (die Werte haben sich im Zeitlauf auf über 60 % mehr als verdoppelt).
2. Als „*Schwachpunkte*“ der Personalarbeit können nach den vorliegenden Ergebnissen die Erstellung von Anforderungsprofilen im Vorfeld der Stellenbesetzung sowie die Einrichtung von Personalplanungsausschüssen gelten. Dies wirkt sich möglicherweise negativ auf eine vorausschauende Personalplanung bzw. Personalentwicklungsplanung aus, auch wenn die Werte zu einer schriftlich fixierten Personalplanung sich im Zeitlauf seit Ende der siebziger Jahre verbessert haben (fast jeder zweite Betrieb verwendet nach den Ergebnissen der aktuellen Erhebung eine schriftlich fixierte Personalplanung).
3. Die *Zahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen* steigt – wie im Vorfeld erwartet – mit zunehmender Betriebsgrößenklasse. Die „*Hitliste*“ der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen wird angeführt von Vereinbarungen zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung (mehr als 45 %). „*Moderne*“ Auswahlinstrumente wie MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche, Leistungs- und Potenzialbeurteilung sowie Zielvereinbarungen sind in dieser „*Hitliste*“ stark auf dem Vormarsch. „*Klassische*“ Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG haben in der vorliegenden

Untersuchung einen Verbreitungsgrad von ca. 27 % (entspricht Platz 5 der „Hitliste“ von Betriebsvereinbarungen im Personalbereich; vgl. Tab. 4, S. 40).

4. Gefragt nach Wichtigkeit und Zufriedenheit mit sieben Indikatoren aus dem Bereich „*Förderung der Beschäftigten*“, sehen die befragten Betriebsräte einen besonderen Handlungsbedarf im Bereich „gerechte Beurteilung und Anerkennung“ (vgl. Abb. 4 auf S. 45). Dies ist vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung der Beurteilungsverfahren in den Betrieben als besonders bedeutsam zu werten. Tendenziell die geringste Wichtigkeit wird dem Punkt „Teilzeit auch für qualifizierte Tätigkeiten“ beigemessen, gefolgt von regelmäßigen „MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen“ und der „Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen“ (Frauen, Schwerbehinderte u. a.).
5. Die „Infrastruktur“ der Personalarbeit zur *Förderung weiblicher Erwerbstätiger* kann nur als nicht zufrieden stellend bezeichnet werden. Weniger als 16 % aller Betriebe haben eine Frauenbeauftragte bestellt, erwartungsgemäß steigt die Zahl der Frauenbeauftragten mit zunehmender Betriebsgrößenklasse. Der Anteil von Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung liegt bei unter 10 %. Personalstatistiken werden, selbst wenn sie grundsätzlich geführt werden, nicht selbstverständlich geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselt, womit eine wichtige Grundlage fehlt, um die Personalarbeit auf die spezifische Problematik weiblicher Erwerbstätiger auszurichten. Unterstrichen wird dieser Eindruck, wenn man die o. g. Indikatoren zur Förderung der Beschäftigten aus frauenspezifischer Perspektive analysiert. Die „Gleichbehandlung“ weiblicher Erwerbstätiger steht zwar in der Rangfolge der Wichtigkeiten weit oben, doch scheint hiermit v. a. die rein *formale* Gleichbehandlung gemeint zu sein. Geht es nämlich um Faktoren, die mehr in den Bereich der „positive action“ hineinragen (wie z. B. Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten zu schaffen, was für aufstiegswillige Frauen mit Familienpflichten wichtig wäre), dann haben diese nicht erste Priorität bei den befragten Betriebsräten.
6. Bei der Neubesetzung von Stellen kommt der *Grundsatz „intern vor extern“* in der überwiegenden Zahl der befragten Betriebe (mindestens teilweise) zur Anwendung. Dies gilt für Betriebe *ohne* schriftliche Auswahlrichtlinien und in noch stärkerem Maße für Betriebe *mit* solchen schriftlich fixierten Richtlinien. Bevor externe BewerberInnen zum

- Zuge kommen, ist es weitgehender Konsens, Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung zu übernehmen; eine Bevorzugung weiblicher Erwerbstätiger bei gleicher Qualifikation lässt sich aus den vorliegenden Zahlen jedoch nicht ableiten.
7. Die Einsichtnahme der Betriebsräte in die *Unterlagen möglichst aller BewerberInnen* ist über den § 99 Abs. 1 BetrVG halbwegs rechtlich abgesichert; in der Praxis besteht diese Möglichkeit de facto für etwa jeden zweiten Betriebsrat. Nicht zwingend aus dem BetrVG ableitbar ist die Teilnahme der Interessenvertretung an *Vorstellungsgesprächen* bzw. das Recht auf ein eigenes Gespräch mit den infrage kommenden KandidatInnen. So sind denn auch die Zustimmungswerte hierzu sehr viel ungünstiger (bei erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen).
 8. Je nach Art der personellen Einzelmaßnahme werden im Allgemeinen *fachliche und persönliche Kriterien bzw. soziale Gesichtspunkte* unterschiedlich stark berücksichtigt. Tendenziell haben soziale Kriterien bei der Neubesetzung von Stellen weniger und bei Versetzungen (zumindest bei solchen auf geringerwertige Arbeitsplätze) und/oder Kündigungen mehr Gewicht. Diese These findet sich zwar in den vorliegenden Zahlen teilweise bestätigt, doch sind hierbei erhebliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen festzustellen: Oft schneiden die kleinsten Größenklassen hier schlechter ab als die Großunternehmen.
 9. Die Möglichkeiten, bei der Neubesetzung von *Stellen fachliche Qualifikationen im Nachhinein noch zu erwerben*, schätzen die befragten Betriebsräte als eher gering ein – die Stelle wird von der Person besetzt, die im entsprechenden Augenblick die benötigte Qualifikation bereits mitbringt. Dies birgt die Gefahr, dass (sofern es keine vorausschauende Personalplanung und Personalentwicklungsplanung gibt), Entscheidungen „ad hoc“ getroffen werden müssen. Dies kann sich auch aus Sicht weiblicher Erwerbstätiger negativ auswirken, sofern sie die notwendigen formalen Qualifikationen (z. B. aufgrund von Unterbrechungsphasen) noch nicht aufweisen können.
 10. *Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung* sowie *Zielvereinbarungen* sind zunehmend wichtige Auswahlinstrumente in den Betrieben; dieser Trend ist nicht mehr den Großbetrieben allein vorbehalten.

11. Nach Aussage der befragten Betriebsräte werden im Vorfeld von drohenden Kündigungen überwiegend die *Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten* im eigenen Betrieb bzw. in anderen Betrieben des Unternehmens geprüft, wie es auch in § 102 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG verlangt wird. Diese auf den ersten Blick erfreulichen Werte verringern sich jedoch deutlich, wenn es um die Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten auch *nach zumutbaren Umschulungen/Fortbildungen* geht (vgl. § 102 Abs. 3 Nr. 4 BetrVG); dies gilt in dieser Untersuchung besonders für kleinere Betriebe. An diesem Punkt könnte eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklungsplanung – sofern vorhanden – sich positiv auswirken.
12. Wichtigste Erkenntnis der Befragung von Betrieben mit schriftlich fixierten Auswahlrichtlinien ist, dass die Betriebsräte ihr *Initiativrecht nach § 95 Abs. 2 BetrVG* verstärkt ausüben; der Zeitvergleich deutet hier auf eine Trendwende hin. Rein kündigungsbezogene Richtlinien könnten im Vergleich zu älteren Studien ihre Vorrangstellung verloren haben. Die überwiegende Anzahl von Betriebsvereinbarungen dient vorrangig dazu, den *Grundsatz „intern vor extern“* festzuschreiben. Ob sich der Verbreitungsgrad von schriftlichen Auswahlrichtlinien gegenüber den siebziger Jahren erhöht hat, ist nicht eindeutig nachvollziehbar. Ansatzpunkte zur Förderung weiblicher Erwerbstätiger sind in „klassischen“ Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG nach den Ergebnissen der schriftlichen Befragung eher selten.
13. Ohne den Begriff der „Auswahlrichtlinie“ explizit zu benutzen, wurde gefragt, ob weitere Auswahlkriterien und -verfahren bekannt seien, die regelmäßig praktiziert würden, ohne schriftlich festgelegt worden zu sein. Dies bejahte mehr als ein Drittel der Befragten, wobei Routineuntersuchungen bei Einstellungen und Versetzungen am häufigsten genannt wurden. Bei den im Fragebogen vorgegebenen und der juristischen Fachliteratur entnommenen Antwortrubriken liegt der Verdacht nahe, dass es sich um (*verdeckte*) *Auswahlrichtlinien* handelt. Im Rahmen einer standardisierten Befragung ist dabei im Nachhinein nicht zu klären, ob dies den Befragten bewusst war.
14. Die Personalauswahl ist in *Interaktionskulturen* eingebettet. Im Vorfeld wurde vermutet, dass dies Auswirkungen auf die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte bei personellen Entscheidungen hat. Aus den Fragebogenergebnissen konnten mit Hilfe von drei im Vorfeld erstellten Arbeits-

rastern vier Typen identifiziert werden, die sich in der Tat durch *unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme* auszeichnen. In einem Großteil der Fragebögen konnten tendenziell kooperative Muster erkannt werden, wobei sich der sog. Typ A durch bessere Einflussmöglichkeiten im Personalbereich auszeichnet als der sog. Typ B. Der eher als konfliktär einzustufende Typ C weist einen ungünstigeren Verlauf der Einflussprofile auf. Eine Besonderheit des Samples ist der „Typ M – Gratwanderung zwischen Kooperation und Konflikt“, der trotz des Hin- und Herschwankens zwischen unterschiedlichen Mustern vergleichsweise günstige Einflussprofile aufweist.

15. Der Anteil von Betrieben mit *Auswahlrichtlinien* war in der schriftlichen Befragung nicht besonders hoch. Die folgende These ist deshalb nur mit Vorsicht zu betrachten: In den Typen M und B könnten Auswahlrichtlinien eine größere Bedeutung im Alltagsgeschäft der Betriebsräte haben, da sie Sicherheit und Berechenbarkeit für die Betriebsparteien bieten. Betriebsräte aus „M-Betrieben“ haben ihr Initiativrecht zu 100 % ausgeschöpft. Eine geringe Rolle spielen Auswahlrichtlinien in tendenziell als konfliktär einzustufenden Betrieben; schriftliche Vereinbarungen scheinen auf den ersten Blick zur Konfliktlösung wenig geeignet.
16. Zu vermuten ist, dass die unterschiedlichen Typen auch darauf Einfluss haben, in welchem Ausmaß freiwillig *Frauenbeauftragte* bestellt und/oder *Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung* abgeschlossen werden.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Jürgen (1993): „Prinzipalin oder Agentin?“. Die Organisation als ein Ort ökonomischer Austauschbeziehungen. In: Krell, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) 1993: Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, S. 206-229.
- Beckmann, Petra / Engelbrech, Gerhard (Hrsg.) 1994: Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen, Nürnberg (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; 179).
- Beckmann, Petra / Kempf, Birgit (1996): Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche von Frauen in West- und Ostdeutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 2/96, S. 388-408.
- Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.
- Bosch, Aida (1995): Die politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. In: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.) 1996: Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 1995 in Halle. Frankfurt/Main; New York, S. 881-890.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München; Mering: Hampp-Verlag (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Bd. 11).
- Bosch, Gerhard / Kohl, Heribert (1995): Das System der Personalplanung im Rahmen der Unternehmensplanung. In: Bosch, G. / Kohl, H. / Schneider, W. (Hrsg.) 1995: Handbuch Personalplanung, S. 23-56.
- Bosch, Gerhard / Kohl, Heribert / Schneider, Wolfgang (Hrsg.) 1995: Handbuch Personalplanung: ein praktischer Ratgeber. Köln: Bund-Verlag (Handbücher für den Betriebsrat; Bd. 16).
- Breisig (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Bd. 4: Integration der Beschäftigten. Neuwied: Luchterhand.

- Breisig, Thomas / König, Susanne / Wengelowski, Peter (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Frankfurt/M.: Bund-Verlag (Job aktuell).
- Brewster, Chris (1995): Industrial Relations and Human Resource Management: A Subversive European Model. In: Industrielle Beziehungen, 2 (1995) 4, S. 395-413.
- Brumlop, Eva / Hornung, Ursula (1994): Betriebliche Frauenförderung – Aufbrechen von Arbeitsmarktbarrieren oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster? In: Beckmann, P. / Engelbrech, G. (Hrsg.) 1994: Arbeitsmarkt für Frauen 2000, S. 836-851.
- Buchner, Herbert (1991): Freiheit und Bindung des Arbeitgebers bei Einstellungsentscheidungen. In: Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 8 (1991) 15, S. 577-593.
- Claes, Ansgar (1999): Die Vorstellung von Stellenbewerbern beim Betriebsrat – eine sinnvolle Beteiligung bei Einstellungen. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 20 (1999) 3, S. 121-122.
- Colneric, Ninon (1998): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten. In: Krell, G. (Hrsg.) 1998: Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 47-59.
- Dabrowski, Hartmut u. a. (1986): Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. HdA-Forschungsbericht BMFT-FB-HA 86-016; 2 Bd. Karlsruhe.
- Däubler, Wolfgang (1998): Das Arbeitsrecht 1. Leitfaden für Arbeitnehmer. 15., überarb. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.
- Däubler, Wolfgang / Kittner, Michael / Klebe, Thomas (Hrsg.) 2000: BetrVG, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, §§ 321 - 325 UmwG und EBR-Gesetz. Kommentar für die Praxis. 7., überarb. Aufl. Frankfurt/M.: Bund-Verlag.
- Degen, Barbara (1986): Die Durchsetzung von Frauenförderplänen im Betrieb. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 6 (1986) 10, S. 218-225.
- Diekmann, Andreas (1999): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5., durchges. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.

- Diekmann, Jörn (1985): Betriebsvereinbarungen zum Personaleinsatz. Verbreitung, Struktur und Inhalte im Organisationsbereich der IG Metall. Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für Vergleichende Gesellschaftsforschung (IIVG) / Arbeitspolitik des Wissenschaftszentrums Berlin. IIVG-Papers dp85-210. Berlin.
- Ellguth, Peter / Trinczek, Rainer (1995): Zur theoretisch-analytischen Konzeptualisierung innerbetrieblicher Sozialbeziehungen. In: Sahner, Heinz / Schwendtner, Stefan (Hrsg.) 1995: 27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gesellschaften im Umbruch. Sektionen und Arbeitsgruppen. Opladen, S. 166-172.
- Engelbrech, Gerhard (1992): Berufliche Segregation – Erklärungsansätze und empirische Befunde. In: WSI Mitteilungen, Nr. 4/92, S. 184-194.
- Engelbrech, Gerhard (1993): Frauen am Arbeitsmarkt. In: Personal, Nr. 2/93, S. 79-83.
- Engelbrech, Gerhard / Gruber, Hannelore / Jungkunst, Maria (1997): Erwerbsorientierung und Erwerbstätigkeit ost- und westdeutscher Frauen unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 1/97, S. 150-169.
- Engelbrech, Gerhard / Kraft, Hermine (1992): Sind Frauen das zukünftige Innovationspotential? Gegenwärtige Hemmnisse und berufliche Möglichkeiten von Frauen – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 1/92, S. 13-26.
- Falke, Josef u. a. (1981): Kündigungsschutz und Kündigungspraxis in der Bundesrepublik Deutschland, Band I. Eine empirische Untersuchung durchgeführt vom Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht, Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe (hg. vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung), 2 Bd., Bonn.
- Fischer, Stephan / Weitbrecht, Hansjörg (1995): Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations. The Case of Germany. In: Industrielle Beziehungen, 2 (1995) 4, S. 367-394.
- Fitting, Karl u. a. (2000): Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar. 20. Aufl. München: Vahlen.

- Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.) 2000: *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Frick, Bernd (1997): Die Funktionsfähigkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung: Quantitative und qualitative Evidenz im Überblick. In: *Industrielle Beziehungen*, 4 (1997) 3, S. 172-195.
- German Industrial Relations Association (GIRA), Hrsg. (1999): *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen*. Discussion-papers für die Jahrestagung in Trier am 7. und 8. Oktober 1999.
- Gmählich, Rainer (1983): *Auswahlrichtlinien nach § 95 Betriebsverfassungsgesetz*. Inaugural-Dissertation der Juristischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Gnade, Albert (1997): *Betriebsverfassungsgesetz: Basiskommentar; mit Wahlordnung*. 7. überarb. u. erw. Aufl. Köln: Bund-Verlag.
- Goss, David (1997): *Human Resource Management: The Basics*. London u. a.: International Thomson Business Press.
- Herrmann, Helga (1991): *Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Förderung der Berufsrückkehr nach Zeiten ausschließlicher Familientätigkeit*. Materialien zur Frauenpolitik (hg. vom Bundesministerium für Frauen und Jugend), Köln.
- Herrmann, Helga (1994): *Unternehmerische Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Beckmann, P. / Engelbrech, G. (Hrsg.) 1994: *Arbeitsmarkt für Frauen 2000*, S. 812-835.
- Hilb, Martin (1997): *Integriertes Personalmanagement: Ziele – Strategien – Instrumente*. 4., neubearb. Aufl. Neuwied u. a.: Luchterhand.
- Hildenbrand, Bruno (2000): Anselm Strauss. In: Flick, U. / Kardoff, E. v. / Steinke, I. (Hrsg.) 2000: *Qualitative Forschung*, S. 32-42.
- Horsch, Jürgen (2000): *Personalplanung: Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele*. Herne; Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe (Betriebswirtschaft in Studium und Praxis).
- Horstkötter, Inge / Schiek, Dagmar (1998): *Kündigungsschutz und Geschlechtsdiskriminierung nach dem arbeitsrechtlichen Beförderungsgesetz 1996*. In: *Arbeit und Recht*, XLVI (1998) 6, S. 227-232.

- Hunold, Wolf (1993): Aktuelle Rechtsprobleme der Personalauswahl. In: *Der Betrieb*, 46 (1993) 4, S. 224-229.
- Kay, Rosemarie (1998a): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl: Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/Gabler (Gabler Edition Wissenschaft: Betriebliche Personalpolitik) (zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1997).
- Kay, Rosemarie (1998b): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, G. (Hrsg.) 1998: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, S. 115-134.
- Keller, Berndt (2000): Arbeitspolitik als Anwendungsgebiet von „Rational Choice“. In: *Industrielle Beziehungen*, 7 (2000) 1, S. 69-96.
- Klimecki, Rüdiger / Gmür, Markus (1998): *Personalmanagement: Funktionen – Strategien – Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: Lucius und Lucius (UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher; 2025).
- Kluge, Susann (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske und Buderich (zugl. Diss. Universität Bremen).
- Kock, Klaus (1995): Personalbeschaffungsplanung. In: Bosch, G. / Kohl, H. / Schneider, W. (Hrsg.) 1995: *Handbuch Personalplanung*, S. 127-175.
- König, Susanne (2001): *Praxisfeld Personalauswahl. Handlungshilfen zur Regelung von Auswahlentscheidungen und zur Erstellung von Auswahlrichtlinien. Leitfaden im Rahmen des Projektes „Die Praxis betriebsverfassungsrechtlicher Auswahlrichtlinien“* (Projekt-Nr. 99-114-2), im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Oldenburg (Projektendbericht I, *Veröffentlichung in Vorbereitung*).
- König, Susanne (2002): *Personalauswahl im Kontext neuer Unternehmenskulturen – Auswahlprozesse vom internen und externen Arbeitsmarkt aus der Perspektive eines Negotiated-order-Ansatzes (Arbeitstitel Promotionsverfahren)*.
- König, Susanne / Breisig, Thomas (2002): *Auswahlrichtlinien – Mittel zur transparenten Personalauswahl?* In: *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, 29 (2002) 4, S. 68-71.
- König, Susanne / Breisig, Thomas (2000): *Die strategische Bedeutung der Personalauswahl*. In: *Einblicke – Forschungsmagazin der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*. Heft Nr. 32, Herbst 2000, S. 22-24.

- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München; Mering: Hampp-Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. In: Arbeit, Nr. 4/95, S. 425-447.
- Kotthoff, Hermann (1998): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Edition Sigma.
- Kotthoff, Hermann / Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Krell, Gertraude (1998): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.) 1998: Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 13-28.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) 1998: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.) 1993: Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? 2. Aufl., München; Mering: Hampp-Verlag.
- Krell, Gertraude / Winter, Regine (1998): Anforderungsabhängige Entgelt-differenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreie(re)n Arbeitsbewertung. In: Krell, G. (Hrsg.) 1998: Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 283-302..
- Kuhn, Peter / Wedde, Irene (1992): Auswahlrichtlinien und Stellenausschreibungen. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Nr. 10/92, S. 564-552.
- Lengfeld, Holger / Liebig, Stefan (2000): Industrielle Beziehungen und Gerechtigkeitseinstellungen. Eine gerechtigkeits-theoretische Erklärung der betrieblichen Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen, 7 (2000) 1, S. 10-42.
- Liebig, Stefan (1997): Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen, München u. Mering: Hampp-Verlag.

- Mohr, Annegret (1977): Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz: Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats. Köln: Bund-Verlag (Schriftenreihe des Forschungsinstituts der Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Müller-Jentsch, Walter (1996): Theorien Industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 3 (1996) 1, S. 36-64.
- Müller-Jentsch, Walter (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (1998) 3, S. 575-584.
- Neyses, Wilhelm (1983): Auswahlkriterien, Auswahlschema und Auswahlrichtlinien bei betriebsbedingter Kündigung. In: Der Betrieb, Nr. 45/83, S. 2414-2418.
- Osterloh, Margit (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: eine methodologische Standortbestimmung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart: Enke Verlag (Basistexte Personalwesen; Bd. 4).
- Richardi, Richard (1998): Betriebsverfassungsgesetz: mit Wahlordnung; Kommentar. 7., völlig neubearb. Aufl. München: Beck (Beck'sche Kommentare zum Arbeitsrecht; Bd. 5).
- Rieken, Marion (1999): Bausteine der Frauenförderung. Die Entwicklung von Ansätzen zur Frauenförderung und ihre Ausprägungen an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. In: Rosalinde, Zeitschrift der Frauengleichstellungsstelle an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Nr. 7/1999, S. 14-16.
- Rogowski, Ralf (2000): Industrial Relations as a Social System. In: Industrielle Beziehungen, 7 (2000) 1, S. 97-126.
- Rudolph, Hedwig / Grüning, Marlies (1994): Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie? In: Beckmann, P. / Engelbrech, G. (Hrsg.) 1994: Arbeitsmarkt für Frauen 2000, S. 773-795.
- Rummel, Christoph (1978): Die Beteiligung des Betriebsrats an der Personalplanung und an personellen Einzelmaßnahmen. Köln: Bund-Verlag (Arbeits- und betriebskundliche Reihe; 35).

- Schiersmann, Christiane (1993): Doppelte Vergesellschaftung als Bezugspunkt der beruflichen Sozialisation von Frauen. In: Krell, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) 1993: Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, S. 342-358.
- Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, Georg / Schienstock, Gerd (Hrsg.) 1989: Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel: Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen, Berlin: Edition Sigma, S. 135-146.
- Schuler, Heinz (1992): Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In: Schuler, Heinz / Stehle, Willi (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Göttingen; Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie; Bd. 3), S. 1-35.
- Schuler, Heinz (2000): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. 3., unveränd. Aufl. Göttingen u. a.: Verlag für angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie).
- Schuler, Heinz / Frier, Dörte / Kauffmann, Monika (1993): Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen; Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie; Bd. 13).
- Seltz, Rüdiger / Hildebrandt, Eckart (1985): Produktion, Politik und Kontrolle – Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: Naschold, Frieder (Hrsg.) 1985: Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt/M.; New York, Campus, S. 91-123.
- Sprenger, Reinhard K. (1998): Das Prinzip Selbstverantwortung. 9. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Staehe, Wolfgang H. (1988): Human Resource Management (HRM). In: ZfB, 58. Jg., H. 5/6, S. 576-587.
- Staehe, Wolfgang H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 3/89, S. 388-396.
- Stege, Dieter / Weinspach, Friedrich K. (1990): Betriebsverfassungsgesetz – Handkommentar für die betriebliche Praxis. 6., überarb. u. erw. Aufl. Köln: Dt. Inst.-Verl.

- Stoltenberg, Hansi (1984): Fragebögen, Beurteilungsgrundsätze und Auswahlrichtlinien – Die Mitbestimmungsrechte aus §§ 94, 95 BetrVG unter besonderer Beachtung elektronischer Personaldatenverarbeitung, Diss., Trier 1984.
- Storey, John (ed.) 1995: Human Resource Management – a critical text, London; New York: International Thomson Business Press.
- Strauss, Anselm L. (1978): Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order. San Francisco: Jossey-Buss Publishers.
- Strauss, Anselm L. (1993): Continual Permutations of Action. Hawthorne; New York: De Gruyter.
- Strauss, Anselm L. et al (1997): Social Organization of Medical Work. New Brunswick; New Jersey: Transaction Publishers.
- Strauss, Anselm L. / Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Towers, Brian (ed.) 1997: The Handbook of Human Resource Management. 2nd edition, reprinted. Oxford: Blackwell.
- Trinczek, Rainer (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 18 (1989) 6, S. 444-456.
- Trinczek, Rainer (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung: Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Erlangen-Nürnberg (Habilitationsschrift).
- Vogt, Aloys (1987): Personal-Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG), Systematische Analyse der Auswahlgrundsätze und -kriterien bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen von Arbeitnehmern. Berlin.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss verstehender Soziologie. 1. Halbband. 5., rev. Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weiler, Anni (1998): Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Analyse und Dokumentation. Im Auftrag des DGB-Bundesvorstandes, Abteilung Frauenpolitik, Düsseldorf und des WSI-Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Weitbrecht, Hansjörg (1998): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. Expertise für das Projekt „Mitbe-

stimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.

- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28. Jg., H. 5 (Teil 1) und H. 8 (Teil 2), S. 291-301, S. 489-494.
- Weltz, Friedrich / Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, Ulrich / Naschold, Frieder (Hrsg.) 1984: Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 155-170.
- Wirth, Carsten (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und Industrielle Beziehungen: die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung. München; Mering: Hampp-Verlag.
- Wirth, Carsten (2000): Industrielle Beziehungen als „negotiated order“. In: Industrielle Beziehungen, 7 (2000) 1, S. 43-68.
- Zöllner, Wolfgang (1981): Auswahlrichtlinien für Personalmaßnahmen. Betriebsverfassungsrechtliche Bemerkungen unter besonderer Berücksichtigung der durch die elektronische Datenverarbeitung aufgeworfenen Probleme. In: Mayer-Maly, Theo u. a. (Hrsg.) 1981: Arbeitsleben und Rechtspflege. Festschrift für Gerhard Müller. Berlin: Duncker & Humblot, S. 665-688.

Anhang: Fragebogen

I. Allgemeine Daten

Name des Betriebes/Unternehmens¹ _____

Anzahl der Beschäftigten (ca.) _____ davon weiblich: _____

Verhältnis Vollzeit : Teilzeit (ca.) _____

Branche

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Baugewerbe | <input type="checkbox"/> Banken/Versicherungen |
| <input type="checkbox"/> Chemie | <input type="checkbox"/> Verkehr/Nachrichtenübermittlung |
| <input type="checkbox"/> Elektrotechnik, Feinmechanik | <input type="checkbox"/> Handel, Instandhaltung, Reparatur |
| <input type="checkbox"/> Metallerzeugung/-verarbeitung, Fahrzeugbau | <input type="checkbox"/> Energie-/Wasserversorgung, Bergbau |
| <input type="checkbox"/> Textil, Leder, Nahrung, Genuss | <input type="checkbox"/> sonstige Dienstleistungen |
| <input type="checkbox"/> Holz, Papier, Druck | <input type="checkbox"/> sonstige: _____ |
| <input type="checkbox"/> sonstiges verarbeitendes Gewerbe | _____ |

Welche Position bekleiden Sie?

- Betriebsrat
 Gesamtbetriebsrat
 Konzernbetriebsrat

	ja	nein
Gibt es in Ihrem Betrieb einen Personalplanungsausschuss, der richtungweisende Beschlüsse für die Personalarbeit formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie im (Gesamt-/Konzern-)Betriebsrat einen Ausschuss/Arbeitskreis gem. § 28 BetrVG gebildet, der sich mit personellen Angelegenheiten befasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Betrieb/Unternehmen eine Frauenbeauftragte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Diese Angabe dient nur zur Kontrolle des Fragebogenrücklaufs, die Auswertung der Fragebogenaktion erfolgt in anonymisierter Form.

II. Allgemeine personelle Angelegenheiten

	ja	nein
Gibt es in Ihrem Unternehmen Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien o. ä., in denen grundlegende Aussagen zur Personalplanung der Beschäftigten gemacht werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Betrieb eine schriftlich fixierte Personalplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden in Ihrem Betrieb Personalstatistiken über Beschäftigungsstruktur, Fluktuation, Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsveranstaltungen usw. geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falls ja: Sind diese nach männlichen/weiblichen Mitarbeiter/innen aufgeschlüsselt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden in Ihrem Betrieb regelmäßig innerbetriebliche Stellenausschreibungen vorgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Betrieb aktualisierte Stellenpläne bzw. Stellenbesetzungspläne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lässt Ihr Arbeitgeber regelmäßig Anforderungsprofile erstellen, die (unabhängig von den <i>konkreten</i> Aufgaben der Stelle) darüber Auskunft geben sollen, welche Bildungsabschlüsse, Kenntnisse und Erfahrungen Bewerber/innen erfüllen sollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt Ihr Arbeitgeber regelmäßig Personalfragebogen (§ 94 BetrVG) ein		
a) bei der Neueinstellung von Arbeitnehmer/innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) zur Beurteilung von bereits im Betrieb tätigen Arbeitnehmer/innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Betrieb/Unternehmen allgemeine Grundsätze zur Beurteilung von Leistung und Verhalten der Arbeitnehmer/innen (Personal-/Leistungsbeurteilung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	tarifl.	betriebl.
Falls ja: Handelt es sich um ein tarifliches oder ein betriebliches System?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Betriebsvereinbarungen (BV)

Welche Personalmaßnahmen sind bei Ihnen durch BV geregelt?
(*Mehrfachnennungen möglich*)

„klassische“ Auswahlrichtlinien (zu Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigungen)	<input type="checkbox"/>
betriebliche Bildungsmaßnahmen/Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>
innerbetriebliche Stellenausschreibungen	<input type="checkbox"/>
Verfahren zu Bewerbungsanalyse und Vorstellungsgesprächen	<input type="checkbox"/>
Auswahlmethoden wie Assessment Center, Eignungs-, Leistungs-, Persönlichkeitstests u. a.	<input type="checkbox"/>
Verfahren zur Potenzialanalyse wie regelmäßige und außerplanmäßige Beurteilungen mithilfe von Fragebögen, zielorientierte Beurteilungsverfahren (Zielvereinbarungen)	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche u. a.	<input type="checkbox"/>
Führungskräfteentwicklung	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Frauenförderung	<input type="checkbox"/>
Auswahl und/oder Übernahme von Auszubildenden	<input type="checkbox"/>
Personalinformationssysteme (z. B. PAISY)	<input type="checkbox"/>

Sofern Sie über Betriebsvereinbarungen in den o. g. Bereichen verfügen, wären wir Ihnen dankbar, wenn Sie dem ausgefüllten Fragebogen eine Kopie beifügen würden. Vielen Dank!

BV zum Thema werden üblicherweise nicht hier abgeschlossen, sondern beim Unternehmen vom Gesamtbetriebsrat Konzernbetriebsrat

Bitte geben Sie (unabhängig davon, ob Sie BV im Personalbereich abgeschlossen haben oder nicht) eine Einschätzung zu folgenden Thesen ab:

	trifft voll zu	trifft oft zu	teils/ teils	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu
Wir schließen in personellen Angelegenheiten viele BV ab, da sie zu einer starken Beteiligung des Betriebsrates führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass auf schriftliche Vereinbarungen weitgehend verzichtet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BV sind ein geeignetes Instrument, um spezifische Belegschaftsgruppen (z. B. weibliche Erwerbstätige, ältere Arbeitnehmer) besonders zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben auch ohne BV großen Einfluss auf die Personalplanung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns gestalten sich alle Personalmaßnahmen so konfliktträchtig, dass wir alle wichtigen Regelungen mithilfe von BV schriftlich verankern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trotz BV wird in der Praxis nach wie vor um jede Personalmaßnahme gerungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Schwerpunktthema: Personalauswahl und Personal-Auswahlrichtlinien

Gem. § 95 BetrVG bedürfen Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats. In Betrieben mit i. d. R. mehr als 1000 Arbeitnehmer/innen kann der Betriebsrat die Aufstellung derartiger Richtlinien sogar ausdrücklich verlangen. Die Auswahlrichtlinien müssen nicht zwingend schriftlich vereinbart werden.

Kasten 1: Bitte füllen Sie den folgenden Kasten nur aus, wenn in Ihrem Betrieb schriftliche Auswahlrichtlinien vorhanden sind. Falls dies für Sie nicht zutrifft, bitte weiter mit Kasten 2 des Fragebogens.

Sofern in Ihrem Betrieb Auswahlrichtlinien schriftlich fixiert sind, welche Maßnahmen werden dadurch geregelt? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--------------------------|
| Verfahrensgrundsätze (z. B. beizubringende Unterlagen, Informationspflichten des Arbeitgebers, Teilnahme des Betriebsrates an Vorstellungsgesprächen) | <input type="checkbox"/> |
| Auswahlinstrumente (z. B. Vorstellungsgespräche, Einsatz von Assessment Centern, Testverfahren, Einholen von Gutachten und Referenzen) | <input type="checkbox"/> |
| Vereinbarungen über die Zusammensetzung der Belegschaft (Quoten) | <input type="checkbox"/> |
| bevorzugte Auswahl von bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer/innen bei Einstellungen und Versetzungen | <input type="checkbox"/> |
| Erschwerung von Kündigungsvoraussetzungen | <input type="checkbox"/> |
| Festlegung von Punktekatalogen zur Gewichtung von fachlichen, persönlichen und sozialen Gesichtspunkten | <input type="checkbox"/> |
| Kriterien für die Auswahl von Führungsnachwuchskräften | <input type="checkbox"/> |
| Potenzialanalysen als Grundlage von Auswahlentscheidungen | <input type="checkbox"/> |
| der Einsatz von Personalinformationssystemen zur systematischen Auswahl | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Internet) zur Personalauswahl | <input type="checkbox"/> |
| Förderung weiblicher Erwerbstätiger | <input type="checkbox"/> |
| sonstiges: _____ | |

Bitte beurteilen Sie die in Ihrem Betrieb schriftlich vereinbarten Auswahlrichtlinien anhand der folgenden Fragen:

	ja	teils/ teils	nein
Werden in den Auswahlrichtlinien aus Ihrer Sicht alle relevanten Gesichtspunkte berücksichtigt (Vollständigkeit und Genauigkeit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind bei den Verfahren Möglichkeiten des Einspruchs bzw. der Beteiligung der Betroffenen vorgesehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Kasten 1:

	ja	teils/ teils	nein
Damit Betriebsräte und Beschäftigte auf Auswahlrichtlinien überhaupt Einfluss nehmen <i>können</i> , müssen die Verfahrensregeln öffentlich bzw. im Betrieb bekannt gemacht werden. Sind die in Ihrem Betrieb angewandten Auswahlrichtlinien in diesem Sinne „transparent“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte beurteilen Sie die Anwendung der Auswahlrichtlinien durch die Entscheider/die Personalverantwortlichen anhand der folgenden Fragen:			
	ja	teils/ teils	nein
Werden die Richtlinien aus Ihrer Sicht so angewandt, dass eine Gleichbehandlung aller Betroffenen erfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgt nach der Personalauswahl/der Beurteilung ein schnelles und ausführliches Feedback an die Betroffenen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führt die Anwendung des Verfahrens dazu, dass die Betroffenen das Zustandekommen der Auswahlentscheidung nachvollziehen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	nein
Sofern Ihnen aufgrund der Betriebsgröße (ab 1000 Beschäftigte) ein Initiativrecht im Sinne der aktiven Einforderung von Auswahlrichtlinien gem. § 95 Abs. 2 BetrVG zusteht, haben Sie hiervon in der Vergangenheit bereits Gebrauch gemacht?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kasten 2: Bitte nur dann ausfüllen, wenn in Ihrem Betrieb keine schriftlichen Auswahlrichtlinien existieren.

Bitte beurteilen Sie die Praxis der Personalauswahl in Ihrem Betrieb/Unternehmen anhand folgender Thesen:

	ja	teils/ teils	nein	weiß nicht
Bei der Neubesetzung von Stellen ...				
haben auch ohne Auswahlrichtlinien innerbetriebliche Bewerber/innen Vorrang vor externen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haben Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung Vorrang gegenüber außerbetrieblichen Bewerber/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird den o. a. Personengruppen ausreichend Gelegenheit gegeben, durch zumutbare Umschulungen und Fortbildungen die erforderlichen Qualifikationen zu erwerben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt weibliche Erwerbstätige/Auszubildende eingestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Kasten 2:	ja	teils/ teils	nein	weiß nicht
haben fachliche Kriterien (Zeugnisse, Ausbildung, Testergebnisse u. a.) Vorrang vor persönlichen (z. B. körperliche Eignung) und sozialen Kriterien (z. B. Lebensalter, Unterhaltsverpflichtungen, Dauer der Betriebszugehörigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spielen Leistungs- und Potenzialbeurteilungen eine zunehmend wichtige Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden die so genannten Schlüsselqualifikationen (z. B. Team-, Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten) immer wichtiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spielen Zielvereinbarungen eine zunehmend wichtige Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden bei der Besetzung höher qualifizierter Stellen zunehmend folgende Auswahlmethoden eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a) Assessment Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) psychologische Eignungstests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden dem Betriebsrat die der Auswahl zugrunde liegenden Unterlagen aller Bewerber/innen zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kann der Betriebsrat auf Wunsch an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen bzw. werden ihm die infrage kommenden Bewerber/innen vorgestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Versetzungen ...				
auf einen <i>gleich- oder höherwertigen</i> Arbeitsplatz spielen vorrangig fachliche Kriterien eine Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden Potenzialbeurteilungen und Zielvereinbarungen eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auf einen <i>geringerwertigen</i> Arbeitsplatz haben soziale Kriterien Vorrang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird auf die Wünsche der Betroffenen Rücksicht genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird den Betroffenen ausreichend Zeit für notwendige Schulungen bzw. zur Einarbeitung gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden eigene Vorschläge des Betriebsrates von den Personalverantwortlichen ausreichend berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

noch Fortsetzung Kasten 2:

Bei Kündigungen ...	ja	teils/ teils	nein	weiß nicht
beraten die Personalverantwortlichen unumgängliche Maßnahmen so frühzeitig mit dem Betriebsrat, dass dieser rechtzeitig eigene Vorschläge zur sozialverträglichen Ausgestaltung machen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prüfen die Personalverantwortlichen die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung der Betroffenen an anderen Arbeitsplätzen (ggf. in Zweigniederlassungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prüfen die Personalverantwortlichen auch, ob eine Weiterbeschäftigung nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen möglich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gilt diese Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeit auch für den Fall von personenbedingten Kündigungen (z. B. aufgrund des Nachlassens der körperlichen Kräfte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haben bei der Auswahl der zu kündigenden Personen betriebsbedingte Notwendigkeiten Vorrang vor sozialen Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haben Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart, dass Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrates bedürfen und dass bei einer Nichteinigung die Einstellungsstelle angerufen werden kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kasten 3: Bitte unabhängig davon ausfüllen, ob Kasten 1 oder 2 für Sie zutrifft.

Sind Ihnen darüber hinausgehende Auswahlkriterien und -verfahren bekannt, die zwar nicht schriftlich fixiert sind, aber dennoch regelmäßig praktiziert werden?

ja nein

Falls ja: In welchen Bereichen? (*Mehrfachnennungen möglich*)

- Routineuntersuchungen bei Einstellungen oder Versetzungen
- Einsatz von Personalinformationssystemen zur Personalauswahl
- Regelanfragen an den Verfassungsschutz o. ä.
- grundsätzliche Besetzung von bestimmten Positionen mit externen Bewerber/innen, obwohl innerbetrieblich auszuschreiben wäre
- sonstiges: _____

V. Förderung der Beschäftigten

Bitte geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Punkte sind:

	sehr wichtig	wichtig	teils/ teils	weniger wichtig	unwichtig
gute Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gerechte Beurteilung und Anerkennung der Arbeitsleistungen der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen (z. B. Frauen, Schwerbehinderte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßige Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche über Zielvereinbarungen und Förderungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen (z. B. Erziehungsurlaub)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie nun an, wie *zufrieden* Sie mit folgenden Bereichen in Ihrem Unternehmen sind:

	sehr zu- frieden	zufrieden	weder noch	unzu- frieden	sehr un- zufrieden
Teilzeitarbeitsplätze auch für qualifizierte Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gerechte Beurteilung und Anerkennung der Arbeitsleistungen aller Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichbehandlung weiblicher Erwerbstätiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßige Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche über Zielvereinbarungen und Förderungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung spezifischer Belegschaftsgruppen (z. B. Frauen, Schwerbehinderte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Unterbrechungsphasen (z. B. Erziehungsurlaub)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Informationsfluss und Einflussmöglichkeiten im Personalbereich

Bitte beurteilen Sie die Aspekte Informationsfluss und Einflussmöglichkeiten im Personalbereich anhand folgender Aussagen

	trifft voll zu	trifft oft zu	teils/ teils	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu
Über wichtige Vorgänge im personellen Bereich wird der Betriebsrat <i>ausreichend</i> und <i>rechtzeitig</i> informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um Mitwirkungs-/Mitbestimmungsrechte im Personalbereich effektiv wahrnehmen zu können, greift der Betriebsrat auf externe Informationshilfen und Beratung zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten werden über geplante Einführungen von neuen Maschinen, neuen Formen der Arbeitsorganisation o. ä. <i>frühzeitig</i> informiert, sofern sie davon betroffen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Arbeitgeber ist bereit, im Vorfeld von Neuerungen die Bedenken und Vorschläge der Beschäftigten in seine Planungen einzubeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei geplanten Versetzungen oder Kündigungen, die z. B. aufgrund neuer Formen der Arbeitsorganisation oder Änderungen in der Produktpalette notwendig werden, kann der Betriebsrat eigene Vorschläge zur Weiterqualifizierung der Betroffenen bzw. zur Vermeidung sozialer Härten machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen Betriebsrat und Management gibt es im Bereich der Personalmaßnahmen Spannungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geplante Personalmaßnahmen werden zwar mit dem Betriebsrat im Vorfeld besprochen, die Umsetzung sieht aber anders aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII. Klima und Umgang miteinander

Bitte beurteilen Sie das Verhältnis zwischen Beschäftigten bzw. Betriebsrat einerseits und Management andererseits anhand folgender Aussagen

	trifft voll zu	trifft oft zu	teils/ teils	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu
Bei Verhandlungen sind beide Seiten (Management und Betriebsrat) kompromissbereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verzichten bei Meinungsverschiedenheiten auf die Anrufung der Einigungsstelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management berücksichtigt soziale Belange der Belegschaft von sich aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management erkennt den Betriebsrat als gleichberechtigten Verhandlungspartner an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation ist in unserem Betrieb stark formalisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen Betriebsrat und Management herrscht ein konfliktärer Umgang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management hat ein eher distanzierendes Verhältnis zum betrieblichen Alltag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. Abschließende Fragen

Haben Sie ggf. Interesse und Bereitschaft zu einem vertiefenden Gespräch vor Ort? ja nein

Falls ja: Ansprechpartner/in: _____ Tel.-Nr. _____

Könnten Ihrer Einschätzung nach Personalverantwortliche ebenfalls für ein solches Gespräch gewonnen werden? ja nein

Falls ja: Ansprechpartner/in: _____ Tel.-Nr. _____

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit zum Ausfüllen dieses Fragebogens genommen haben – Sie tragen damit wesentlich zum Gelingen des Projektes bei!