

Gernot Mühge

Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen


BUND
VERLAG

Hans Bockler
Stiftung 

Gernot Mühge

Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Gernot Mühge

Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2015 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany 2015
ISBN 978-3-7663-6417-3

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	18
2.1 Stellenabbau als Hintergrund einer Personal- vermittlungsabteilung	18
2.1.1 Singuläre Erfolgskrisen	20
2.1.2 Kontinuierliche Restrukturierungen	24
2.1.3 Rationalisierungsstrategien	27
2.1.4 Unternehmenskultur, soziale Sicherheit und Stellenabbau	28
2.1.5 Zwischenfazit	31
2.2 Organisationsprinzipien und -modelle der internen Vermittlung	33
2.2.1 Beschäftigungsplan versus Personal- vermittlungsabteilung	34
2.2.2 Die Personalvermittlungsabteilung als organisierte Form der internen Arbeitsvermittlung	37
2.2.3 Das Agenturmodell	38
2.2.4 Das Poolmodell	40
2.2.5 Kommissionen zur Begleitung und Unterstützung der PVA	44
2.2.6 Informationsplattformen	49
2.2.7 Organisation oder Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts?	51
2.3 Reichweite der Vereinbarungen und Zielgruppen	53
2.3.1 Beschäftigte mit Stellenverlust	56

2.3.2	Räumlicher Geltungsbereich der Vereinbarungen	60
2.3.3	Beschäftigte mit freiwilligem Veränderungswunsch	60
2.3.4	Auszubildende	65
2.4	Beschäftigungssicherung	68
2.4.1	Kündigungsschutz als zentrales Verhandlungsergebnis	69
2.4.2	Erschwerte Einstellung von Unternehmensexternen	73
2.4.3	Insourcing und Verzicht auf Leiharbeit und Fremdvergabe	78
2.4.4	Diversifizierung zur Schaffung von neuer Beschäftigung	82
2.4.5	Möglichkeiten der internen Flexibilisierung	84
2.4.6	Zwischenfazit	85
2.5	Personalauswahl im Stellenabbau	86
2.5.1	Auswahlkriterien bei Stellenabbau	88
2.5.2	Regelungen zum Verfahren, zu Zuständigkeiten und zur Kommunikation des Stellenabbaus	94
2.6	Arbeitsmarktpolitische Ansätze, Instrumente und Ausstattung der PVA	98
2.6.1	Beratungsgespräche mit den PVA-Teilnehmern	99
2.6.2	Regelungen zur Qualifizierung	101
2.6.3	Interne Vermittlung	103
2.6.4	Ausstattung und Ressourcen der PVA	106
2.7	Absicherung sozialer Risiken	107
2.7.1	Absicherung von Entgeltverlust	108
2.7.2	Räumliche Mobilität	112
2.7.3	Arbeitszeit	117
2.7.4	Risiken der unternehmensübergreifenden Vermittlung in Konzernen	117
3.	Offene Probleme	119
3.1	Permanente Nachsteuerung der PVA	119
3.2	Auswahlverfahren im Stellenabbau	120
3.3	Freiwillige Stellenwechsel	121
3.4	Exklusion von Randbelegschaften	122
4.	Zusammenfassende Bewertung	124

5. Beratungs- und Gestaltungshinweise	126
5.1 Gestaltungsraster	126
5.2 Ausgewählte rechtliche Grundlagen und Mitbestimmungsprozeduren	128
5.2.1 Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen	128
5.2.2 Beteiligung des Betriebsrats an der strategischen Weiterentwicklung der PVA	134
 Literatur und Internethinweise	 137
 Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	 139
 Stichwortverzeichnis	 141

Vorwort

Wenn Beschäftigte ihren Arbeitsplatz verlieren, weil das Unternehmen restrukturiert wird oder aus anderen Anlässen heraus Arbeitsplätze abgebaut werden und zugleich systematisch versucht wird, die Betroffenen in der Organisation zu halten und sie auf neue Stellen zu vermitteln, dann gibt es höchstwahrscheinlich ein »internes Arbeitsamt«. So beschreibt es eine Interviewpartnerin. Mit unternehmensinterner Personalvermittlung verhindert man die Entlassung der Kolleginnen und Kollegen auf den externen Arbeitsmarkt. Vor allem große Unternehmen und Verwaltungen haben seit den 1970er Jahren Abteilungen dieser Art geschaffen. Dabei soll auf eine intensive und wertschätzende Betreuung, Beratung und Vermittlung der betroffenen Beschäftigten geachtet werden. Es gibt inzwischen zahlreiche Betriebsvereinbarungen, in denen die Verfahren und Strategien zur Qualifizierung und Vermittlung beschrieben werden.

Für diese Analyse wurden 109 betriebliche Vereinbarungen der letzten Jahre ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung interner Arbeitsmärkte bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Mit acht Betriebs- und Personalräten führte der Autor ergänzende Interviews. Ihre Einschätzungen und Erfahrungen sind in die Analyse eingeflossen.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
GBR	Gesamtbetriebsrat
KBR	Konzernbetriebsrat
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
OE	Organisationseinheit
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PVA	Personalvermittlungsabteilung
SGB	Sozialgesetzbuch

1. Rahmenbedingungen

Personalvermittlung in internen Arbeitsmärkten

Gegenstand der vorliegenden Auswertung sind Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Diese Abteilungen werden in vielen Großunternehmen sowie in öffentlichen Verwaltungen mit dem Ziel eingerichtet, in Zeiten des Stellenabbaus Beschäftigung zu sichern. Eine Personalvermittlungsabteilung – kurz PVA – vermittelt Beschäftigte, die ihre Stelle verlieren, auf offene Stellen des internen Arbeitsmarkts und verhindert auf diese Weise Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt.

Die Grundlage der vorliegenden Untersuchung bilden betrieblichen Vereinbarungen, die ähnliche Beschreibungen der PVA enthalten. Eine Betriebsvereinbarung aus der Energiewirtschaft beschreibt sie beispielsweise wie folgt.

»Vorrangig versucht [die PVA] eine interne Vermittlung: [Sie] vermittelt [vom Stellenabbau] betroffene Mitarbeiter auf freie bzw. frei werdende befristete und unbefristete Stellen und qualifiziert die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemäß dem Anforderungsprofil freier Stellen innerhalb der [...]-Gruppe.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Eine andere Beschreibung thematisiert mögliche Leistungen, die von einer PVA erbracht werden.

- »[Die PVA] übernimmt vor allem folgende Aufgaben:
- Vorrangig ist die Vermittlung von frei werdenden Mitarbeitern auf zumutbare feste Arbeitsplätze bei der [Firma] oder deren Konzernunternehmen,
 - Analyse des Potenzials der frei werdenden Mitarbeiter und Qualifizierung für zukünftige Aufgaben,

- professionelle Unterstützung frei werdender Mitarbeiter bei der beruflichen Um- und Neuorientierung sowohl intern als auch extern,
- befristeter sinnvoller Einsatz frei werdender Mitarbeiter für vorübergehende Aufgaben.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010900/149/2006

Beide Textstellen verdeutlichen, dass die PVA den Charakter eines »internen Arbeitsamts des Unternehmens« hat, wie die Geschäftsführerin einer großen PVA ihre Aufgabe beschreibt. Eine PVA betreibt unternehmensinterne Arbeitsmarktpolitik; ihre Beraterinnen und Berater beraten, qualifizieren und vermitteln Beschäftigte; sie unterstützen bei Stellenverlust den Wechsel des Arbeitsplatzes im internen Arbeitsmarkt.

Abteilungen zur internen Personalvermittlung lassen sich in eine längere Tradition der Beschäftigungssicherung und der Bewältigung von Unternehmenskrisen einordnen. Ihr Ursprung liegt in den sogenannten Beschäftigungsplänen, die in den 1970er Jahren entwickelt und Mitte der 1980er Jahre erstmals in die Praxis umgesetzt wurden (Bosch 1990): Beschäftigungspläne sahen vor, vom betrieblichen Strukturwandel und von Restrukturierungen betroffene Beschäftigte in Qualifizierungsmaßnahmen aufzufangen. Die Zeit, in der die Beschäftigten in diesen Maßnahmen waren, sollte für eine Diversifizierungsstrategie des Unternehmens genutzt werden: Neue Produkte und Dienstleistungen sollten für Beschäftigungsmöglichkeiten für die frisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen (Knuth/Mühge 2009, S. 12f.). In der Praxis konnte das Versprechen, auf neue Arbeitsplätze im internen Arbeitsmarkt zurückzukehren, nicht in erwartetem Umfang eingelöst werden. Daher wurden die Betroffenen faktisch für den externen Arbeitsmarkt qualifiziert. Damit gelten die damaligen Beschäftigungspläne als Ausgangspunkt für das heutige Modell der Transfersgesellschaft: Deren Basis bildet der so genannte Transfersozialplan und da ihre Vermittlung auf den externen Arbeitsmarkt zielt, kann sie durch Mittel der Bundesagentur für Arbeit unterstützt werden (§ 111 SGB III).

Abteilungen zur internen Personalvermittlung sind eine qualitative Weiterentwicklung von Beschäftigungsplänen: Der Hauptunterschied zum Beschäftigungsplan liegt darin, dass die PVA aus einer Organisationseinheit im Unternehmen besteht. Sie verfügt über eine je nach Größe

des Unternehmens variierende Anzahl von festen Beraterinnen und Beratern. Sie sucht Beschäftigungsmöglichkeiten für die betroffenen Beschäftigten und nutzt in der Personalvermittlung die offene Stellen, die in wachsenden Unternehmensbereichen oder durch natürliche Fluktuation auf dem internen Arbeitsmarkt entstehen. Strategien der Diversifizierung von Produkten und Dienstleistungen besitzen so gut wie keine Bedeutung mehr; eine Ausweitung von Beschäftigung wird eher durch eine Begrenzung bzw. Rückholung (»Insourcing«) von fremdvergebenen Leistungen angestrebt. Die Arbeit von nahezu allen PVA zeichnet sich durch die intensive, wertschätzende Betreuung und Beratung der Betroffenen aus; ferner durch die profunde Kenntnis des internen Arbeitsmarkts, der fachlichen Anforderungen in den Arbeitsbereichen vor Ort sowie der Vorgesetzten und ihrer Interessen, wenn sie offene Stellen zu besetzen haben.

Eine Besonderheit der internen Personalvermittlung liegt darin, dass sie von der arbeits- und personalpolitischen Fachöffentlichkeit weitgehend unbemerkt bleibt: PVA wirken unsichtbar. Zwei Studien (Mühge/Kirsch 2012; Niewerth/Mühge 2012) kommen zu dem Ergebnis, dass PVA angesichts ihrer quantitativen Bedeutung sein Regelinstrument in der Restrukturierung großer Unternehmen sind (vgl. auch Dineen u. a. 2012). Etwa 8,3% aller Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten in Deutschland haben eine PVA eingerichtet. Aufgrund ihrer Größenstruktur befinden sich in diesen Unternehmen 25% der Gesamtbeschäftigung dieser Größenklasse. Das heißt: Jeder vierte Beschäftigte in einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern kann in dem Fall, dass seine Stelle bedroht ist, auf die Leistung seiner unternehmensinternen PVA zurückgreifen. Die Personalvermittlung in internen Arbeitsmärkten ist somit ein etabliertes und – wie die Studien ebenfalls zeigen – ein effektives und sozialverträgliches Instrument im Stellenabbau.

Das Basisdilemma der internen Vermittlung

Eine zentrale Hürde für PVA ist das so genannte »Basisdilemma der internen Personalvermittlung« (Kirsch/Mühge 2010). Dies belegen zahlreiche Fallstudien (Mühge/Kirsch 2012; Mühge 2013) sowie die Expertengespräche, die im Rahmen dieser Auswertung durchgeführt wurden. Das Basisdilemma beschreibt die unterschiedlichen Interessen von Führungskräften und PVA bei Einstellungen und Stellenabbau. Es lässt

sich wie folgt zusammenfassen: Führungskräfte orientieren sich bei Personalentscheidungen an Leistungskriterien. Bei Einstellungen versuchen sie, die Besten auszuwählen, wohingegen sie bei Stellenabbau diejenigen Beschäftigten auswählen, denen sie eine geringe Leistungsfähigkeit zuschreiben. Die gegenteiligen Auswahlkriterien bei Stellenabbau und bei Einstellungsentscheidungen führen dazu, dass Teilnehmer von Personalvermittlungsabteilungen in Stellenbesetzungsverfahren diskriminiert werden.

Die Effektivität der internen Personalvermittlung hängt neben anderen Kriterien davon ab, inwiefern die PVA auf die Praxis der Personalauswahl und die ihr zugrunde liegenden Kriterien Einfluss nehmen kann. Die Studien zeigen, dass sich aus dem Basisdilemma ein unternehmensinternes Machtspiel um die Personalauswahl bei Einstellungs- und Stellenabbauentscheidungen entwickelt. Die Kontrahenten dieses Machtspiels sind einerseits die Akteure der PVA und andererseits Führungskräfte, die Personalentscheidungen bei Einstellungen und bei Stellenabbau treffen, zum Beispiel Abteilungsleiter oder Führungskräfte des mittleren Managements. Erfahrungen aus der Praxis zeigen: In der Regel gelingt es der PVA, das Basisdilemma zu überwinden, und mit der Zeit entwickelt sich ein kooperatives Verhältnis zwischen Linienabteilungen und der PVA. Voraussetzungen für eine gute und effektive Vermittlungsarbeit der PVA sind zum einen ihre Ausstattung mit Personal, Räumen und Geld; zum anderen ihre Einflussmöglichkeiten auf sogenannte Allokationsentscheidungen im internen Arbeitsmarkt: etwa auf die Ausschreibung offener Stellen, die Einstellung von Personal vom externen Arbeitsmarkt, auf die Genehmigung von Leiharbeit usw. Eine substantielle Beteiligung der PVA an Entscheidungen in diesen Bereichen ist für ihre Vermittlungsarbeit von großem Nutzen.

Methodische Vorgehensweise und Typen von Vereinbarungen

Die Materialgrundlage für die vorliegende Auswertung stammt aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. Um inhaltlich passende Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu identifizieren, wurde die Archivdatenbank nach Stichworten durchsucht, die einen direkten inhaltlichen Bezug zur Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt haben. Dazu gehören Begriffe wie Interne Stellenbörse, Interner Arbeitsmarkt etc. Diese Recherche wurde um weitere Suchkanäle er-

gänzt, zum Beispiel um Stichworte, die mit Versetzungsprozessen in Unternehmen zu tun haben und daher indirekt mit dem Thema PVA verwandt sind; des Weiteren um bestimmte Begriffe im Titel der Vereinbarung, etwa Beschäftigungssicherung, Arbeitsvermittlung etc. Dieser mehrstufige Auswahlprozess ergab 245 Vereinbarungen, die in einem nächsten Schritt auf ihre Eignung für die Analyse zum Thema PVA geprüft wurden.

Eine erste Durchsicht der 245 Dokumente ergab, dass hinsichtlich der Ansätze der Personalvermittlung und ihrer Regelungstiefe große Unterschiede bestehen. Um die Variation der Vereinbarungen für die Analyse einzugrenzen und nutzbar zu machen, wurden drei Kategorien gebildet. Schlüsselkategorie für deren Unterscheidung ist der Organisationsgrad der Vermittlungsaufgabe. Der höchste Organisationsgrad wurden Vereinbarungen zugeschrieben, deren Gegenstand die Einrichtung oder den Betrieb einer Organisationseinheit ist, die mit der Vermittlungsaufgabe betraut ist und über eigene Beschäftigte verfügt (vgl. Mühge/Kirsch 2012, S. 15). Dies war in insgesamt 37 betrieblichen Vereinbarungen der Fall (Kategorie 1).

Zahlreiche zugrunde liegende betriebliche Vereinbarungen enthalten keine oder nur wenige Hinweise auf eine Organisation der Vermittlungsaufgabe, jedoch signifikante Regelungen über interne Versetzungen, mit denen im Falle eines Stellenabbaus Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt vermieden werden sollen. Diese 72 Vereinbarungen bilden die Kategorie 2. Nicht jede Vereinbarung war eindeutig einer der Kategorien zuzuordnen: In vier Vereinbarungen, die Kategorie 2 zugeordnet wurden, fanden sich zwar Hinweise auf das Vorhandensein einer Personalvermittlungsabteilung; diese wurde aber in der untersuchten Vereinbarung nicht näher behandelt; zehn Vereinbarungen aus Kategorie 1 benennen die PVA deutlich, beinhalten aber nur wenige Regelungen.

Kategorie 3 enthält jene 136 Vereinbarungen, die für die interne Personalvermittlung kaum oder keine relevanten Informationen enthalten und deswegen aussortiert wurden. Tabelle 1 zeigt das Ergebnis der Typisierung. Insgesamt wurden 109 Vereinbarungen im Rahmen dieser Untersuchung ausgewertet.

Kategorie	Beschreibung	Anzahl
1	Regelungen über die Einführung bzw. Arbeit einer PVA	37
2	charakteristische Regelung von Versetzungsprozessen, aber keine erkennbare Organisation zur internen Personalvermittlung	72
	Ausgewertete Vereinbarungen	109
3	keine für die interne Personalvermittlung relevante Vereinbarung – diese Vereinbarungen wurden aussortiert	136

Tabelle 1: Verteilung der ausgewerteten Vereinbarungen nach Schwerpunkten

Die Analyse der Vereinbarungen wurde ferner mit acht Experteninterviews ergänzt, die mit Betriebs- und Personalräten geführt wurden. Sie wurden zu den einzelnen Regelungsinhalten und deren praktischer Relevanz im Betrieb befragt sowie nach ihrer Einschätzung der Erfolgsmaßstäbe und -faktoren der internen Personalvermittlung. Die Interviews sind in die folgende Analyse als ergänzende Einschätzungen aus der Praxis mit eingeflossen.

Betrachtet man die Verteilung der Herkunftsbetriebe der Vereinbarungen nach Branchen, zeigt sich ein breit gefächertes Bild, in dem nahezu alle Sektoren und Wirtschaftsbereiche abgedeckt sind. Im Dienstleistungssektor dominieren die Finanzdienstleistungen sowie die Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes, im produzierenden Gewerbe gibt es eine breite Verteilung über Betriebe der Metallherzeugung und -bearbeitung, Chemie, Elektroindustrie sowie Energie.

	Kategorie 1	Kategorie 2	Anzahl Unternehmen
Banken	4	14	11
Öffentl. Verwaltung	6	4	10
Energie	4	6	8
Maschinenbau	1	6	5
Untern.-bez. DL	2	4	4
Kliniken	3	2	4

	Kategorie 1	Kategorie 2	Anzahl Unternehmen
Chemie	2	3	3
Verkehr	4	0	1
EDV	1	3	3
Messtechnik	1	3	2
Versicherung	0	4	4
Stahl	2	1	2
Elektro	0	3	2
Summe	30	53	59

Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen (nur Branchen mit mindestens 3 Vereinbarungen). Quelle: eigene Darstellung

2. Regelungsinhalte

2.1 Stellenabbau als Hintergrund einer Personalvermittlungsabteilung

Abteilungen zur internen Personalvermittlung werden in der Fachliteratur als ein Instrument beschrieben, das hauptsächlich zur betrieblichen Bewältigung von Restrukturierungen und Stellenabbau zur Anwendung kommt (Mühge 2011). Auch die empirischen Daten, die über PVA erhoben wurden, zeigen »eindeutig, dass Mitarbeiter mit Arbeitsplatzverlust die wichtigste Zielgruppe von Personalvermittlungsabteilungen sind« (Mühge/Kirsch 2012, S. 39). Die betrieblichen Vereinbarungen, die der vorliegenden Auswertung zugrunde liegen, spiegeln diesen Befund. Der Aufbau einer PVA geht in der Regel mit dem Abbau von Stellen einher.

Der folgende Abschnitt beschreibt die Art und Weise, wie Restrukturierungen und Stellenabbau in den Vereinbarungen begründet werden. Er konzentriert sich auf die Präambeln der Vereinbarungen, die, vergleichbar mit einem Vorwort, den eigentlichen Regelungsinhalten vorangestellt sind. Idealerweise beschreibt die Präambel Anlass, Zielsetzung und den »Geist« der Vereinbarung: etwa das Bewusstsein der Akteure für ihre soziale Verantwortung, die hohe Priorität, die die Beschäftigungssicherung besitzt, oder andere Merkmale der bestehenden Unternehmenskultur. Man wird der Präambel nicht gerecht, führte man diese Ausführungen auf ihre rein symbolische Bedeutung zurück. Auch in formeller Hinsicht dient die Präambel als wichtige Interpretationshilfe in Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsparteien über die Auslegung der vereinbarten Regeln (Rupp 2012, S. 20).

Ein wesentlicher Aspekt der Präambel ist ihre Informationsfunktion (ebd.). Sie soll die Beschäftigten des Unternehmens über die Hintergründe des Stellenabbaus informieren. Liest man die entsprechenden

Stellen in den Vereinbarungen, zeigt sich, dass der Stellenabbau zwischen den Zeilen oftmals als ein unausweichliches und letztes Mittel des Personalmanagements dargestellt wird. Darin zeigt sich, dass die Interpretation der Ursachen der Restrukturierung untrennbar mit der sozialen Rechtfertigung des Stellenabbaus verbunden ist. Der Stellenabbau soll – bei allen Nachteilen und sozialen Härten, die mit ihm verbunden sind – als fair bzw. gerecht empfunden werden. Die soziale Rechtfertigung des Stellenabbaus lässt sich als Metafunktion der Präambel beschreiben.

Die Präambel wird in vielen Fällen in Form einer gemeinsamen Erklärung von Arbeitgeber und Betriebsrat eingeleitet, die sinngemäß beginnt mit Formulierungen wie: »Geschäftsführung und Betriebsrat der [Firma] stimmen darin überein, dass [...]«. Unter bestimmten Voraussetzungen können sich die Betriebsparteien jedoch nicht auf eine gemeinsame Interpretation der Ursachen für die personelle Krise verständigen. Möglich ist ferner, dass Arbeitgeber und Betriebsrat unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und Strategien in Bezug auf die personelle Krisensituation haben. Halten die Betriebsparteien in diesem Fall eine Präambel für unverzichtbar, besteht die Möglichkeit, die jeweils unterschiedlichen Positionen von Arbeitgeber und Betriebsrat zu Papier zu bringen. Entsprechende Beispiele werden im Folgenden dokumentiert.

Insgesamt führen die Vereinbarungen verschiedene betriebliche, konjunkturelle oder politisch-regulative Begründungen für den Stellenabbau an. Konjunkturelle Krisen, der zunehmende Wettbewerb oder die Liberalisierung von Märkten gehören beispielsweise zu den Krisenfaktoren, die von außen verursacht sind – sogenannte exogene Faktoren. Einige Begründungen schwanken zwischen exogenen und endogenen, das heißt: unternehmensinternen Ursachen. Dazu zählt zum Beispiel der Verweis auf den Kostendruck, der auf öffentlichen Haushalten lastet und aus dem Stellenabbau resultieren kann. In einigen Vereinbarungen wird der Stellenabbau allein mit den Rationalisierungsstrategien von Betrieben verknüpft; hier kann man von einer rein unternehmensinternen bzw. endogenen Begründung des Personalabbaus sprechen. Die Analyse der Begründungen zeigt, dass sie sich in bestimmten Branchen und Sektoren ähneln.

Zum Aufbau des Kapitels: Der nachfolgende Abschnitt behandelt Ver-

einbarungen, die aufgrund einer Erfolgskrise des Unternehmens singulären Restrukturierungen zuzuordnen sind. Vereinbarungen dieses Typs treten vor allem in privatwirtschaftlichen Betrieben aller Branchen auf (Kap. 2.1.1). Das anschließende Kapitel (2.1.2) widmet sich kontinuierlichen Restrukturierungen, wie sie für die Versorgungswirtschaft und den öffentlichen Dienst typisch sind. Nachdem daraufhin verschiedene Rationalisierungsstrategien beschrieben werden (Kap. 2.1.3), analysiert Kapitel 2.1.4 Vereinbarungen aus der privaten Wirtschaft, die den Stellenabbau mit Rationalisierungsprozessen begründen. Kapitel 2.1.5 befasst sich schließlich mit Versuchen, den Stellenabbau in die Normen und Werte, die die jeweilige Unternehmenskultur bereitstellt, einzubetten.

2.1.1 Singuläre Erfolgskrisen

Der Begriff Erfolgskrise geht zurück auf Rupp (2012, S. 28), der darunter die akute Verschlechterung der Unternehmenssituation versteht, die zu – oftmals erstmaliger – betrieblicher Restrukturierung und Personalabbau führt. Die Erfolgskrise ist ein klassisches Erklärungsmuster für Unternehmenskrisen (vgl. Carabelli/Tronti 1999; Mühge 2011). An dieser Stelle wird auch von singulärer Erfolgskrise gesprochen, um damit einen Gegenbegriff zum Konzept der »kontinuierlichen Restrukturierung« zu etablieren (vgl. Kap. 2.1.2).

Singuläre Erfolgskrisen sind unter anderem auf rückläufige Umsätze, sinkende Gewinne bzw. Marktanteile oder ähnliche Faktoren zurückzuführen. Sie besitzen folgende, typische Eigenschaften:

- die erwartete Einmaligkeit der Krisensituation bzw. ihr Sonderfall
- die Aktualität der Krise
- die Dringlichkeit einer Reaktion, die in der Regel auf der Personal- und Kostenseite erfolgt.

Auf diese Faktoren kann die Präambel einer Vereinbarung insgesamt oder teilweise Bezug nehmen. Dazu ein Beispiel aus einem Dienstleistungsunternehmen, in dem die wirtschaftlich schwierige Situation als aktueller Sonderfall beschrieben wird.

»Zwischen der Geschäftsführung und dem Gesamtbetriebsrat [...] ist erneut die aktuelle schwierige wirtschaftliche Situation [...] Unternehmensgruppe besprochen worden. Der an der [...] Börse veröffentlichte Halbjahresbericht der Muttergesellschaft verdeutlicht dies deutlich.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN, 100300/181/2001

Die folgende Regelung aus der Energiewirtschaft begründet die Notwendigkeit zügiger Personalanpassung mit aktuellen wirtschaftlichen Verlusten. Sie verweist aber auch auf ein spezifisches Flexibilitätsproblem von Betrieben, das einer besonderen Erklärung bedarf: Die steigende Nachfrage nach höherqualifizierten Beschäftigten bei gleichzeitigem Stellenabbau im Segment der einfachen Tätigkeiten.

»Die derzeitige Situation [...] ist durch einen hohen Personalstand und Eigenleistungsanteil sowie durch wirtschaftliche Verluste gekennzeichnet. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und damit sichere Arbeitsplätze zu schaffen, ist es unentbehrlich, dass sich [die Firma] auf die gewinnbringenden Kerngeschäftsfelder konzentriert und eine Leistungsvereinbarung nicht profitabler Tätigkeitsfelder vornehmen wird. Damit verbunden ist die Notwendigkeit einer zügigen Personalanpassung mit gleichzeitiger Fokussierung auf höherwertige Funktionen (>Spezialisten<).«

🔑 ELEKTRO 100100/201/2003

Die folgende Vereinbarung resultiert ebenfalls aus einer Erfolgskrise, der laut Arbeitgeber die Stilllegung des Betriebs folgt. Die Stilllegung ist deswegen angeführt, weil Betriebsrat und Arbeitgeber ihre Gründe für und wider die Restrukturierung gegenseitig nicht akzeptieren. Aus diesem Grund wurde die Präambel in dieser Vereinbarung durch zwei etwa gleich lange Abschnitte ersetzt: durch die »Erklärung der Geschäftsleitung« und die »Erklärung des Betriebsrats«.

In seiner Argumentation nennt der Arbeitgeber verschiedene Krisenegründe: weltweite erhebliche Überkapazitäten in der Branche, den drastischen Preisverfall auf den Produktmärkten, die geringe Auslastung des Betriebs sowie die fehlende Möglichkeit zur Akquise von neuen Kunden. Die Entscheidung zur Stilllegung bringt er in Verbindung mit der

Zusammenarbeit mit Gewerkschaft und Betriebsrat. Das Zusammenspiel von Gutachten, Akteuren und den vom Arbeitgeber gezogenen Schlussfolgerungen werden nicht präzise erklärt.

»In den vergangenen Monaten haben die [...]Werke in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der IG-Metall eine Analyse der Umstrukturierungsmöglichkeiten von der [Bank] und dem [Verband] erstellen lassen. Eine erfolgreiche Umstrukturierung ist jedoch auch auf der Grundlage dieses Gutachtens bei realistischer und unternehmerisch verantwortlicher Betrachtung nicht möglich, da es in den gemeinsamen Untersuchungen nicht gelungen ist, die erforderlichen und längerfristig tragfähigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Unter Berücksichtigung aller Daten und Fakten, die in der o. a. Studie nochmals bestätigt werden, ist die Schließung [des Betriebsteils/der Abteilung] aus Sicht der [Geschäftsleitung] unvermeidlich.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/6/1996

In derselben Vereinbarung gibt der Betriebsrat eine Gegendarstellung ab, die in bemerkenswertem Widerspruch zu der vom Arbeitgeber erwähnten Zusammenarbeit mit Betriebsrat steht. In seiner Erklärung wirft der Betriebsrat dem Management Fehler in der Vergangenheit vor. Dem Arbeitgeberargument, die Stilllegung sei alternativlos, begegnet er, indem er verschiedene Handlungsoptionen ausführt.

»Erklärung des Betriebsrates

Im Rahmen seiner gesetzlichen Möglichkeiten kann der Betriebsrat die Schließung [...] und die Auslagerung der Bereiche Wareneingang, Förderwesen und Hauptlager nicht verhindern.

Fehlende Zukunftsinvestitionen in den vergangenen Jahren haben dazu geführt, dass [der Betriebsteil/die Abteilung] nur mit erheblichen Investitionen wirtschaftlich weiterzuführen wäre. Die Entscheidung der Geschäftsleitung, [den Betriebsteil/die Abteilung] zu schließen, geschieht ohne wirtschaftliche Not. Die [...] -Studie hat aufgezeigt, dass es sehr wohl möglich gewesen wäre, [den Betriebsteil/die Abteilung] wirtschaftlich sinnvoll weiterzuführen. Betriebsrat und Belegschaft waren bereit, zur Rettung der Arbeitsplätze, im Rahmen der tarifvertraglichen Regelungen, erhebliche Opfer zu bringen.

Trotz guter Ertragslage der [Firma] lehnt es die Geschäftsleitung ab, ihren Teil zur Rettung der Arbeitsplätze beizutragen. Sie war nicht bereit, unternehmerische Fehlentscheidungen der Vergangenheit durch Investitionen in Sachanlagen und Betriebsmittel zu korrigieren.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/6/1996

Die letzten Zitate zeigen beispielhaft, dass Deutung und Ursachenzuschreibung von Betriebsänderungen und Restrukturierungen unter den Betriebsparteien umstritten sein können. Die Analyse der Vereinbarungen ergibt in diesem Punkt, dass dies in singulären Krisen tendenziell stärker der Fall ist als in Unternehmen, die sich in einer kontinuierlichen Restrukturierung befinden. Diesen Befund spiegeln auch die vorherrschenden Vereinbarungstypen, in denen die interne Personalvermittlung geregelt wird: In singulären Erfolgskrisen werden meist Interessenausgleiche und Sozialpläne verhandelt, bei kontinuierlichen Restrukturierungen überwiegend Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

In Interessenausgleichen und Sozialplänen ist die interne Personalvermittlung in der Regel eingebettet in den Kanon der üblichen Sozialplan-Instrumente: Abfindung und Beschäftigtertransfer. Die Organisation der Versetzungsaufgabe im internen Arbeitsmarkt nimmt in diesem Vereinbarungstypus nur relativ geringen Raum ein; sie ist meist nicht als eigenständiges Instrument der Personalpolitik ausgearbeitet. Oftmals wird die interne Vermittlung eng an das Konzept des Beschäftigtertransfers auf den externen Arbeitsmarkt angelehnt. Im folgenden Beispiel stützt sich die interne Vermittlung auf eine Stellenbörse, mit der offene Stellen vom internen und externen Arbeitsmarkt bekannt gemacht werden.

»Die [Werke] richten für die von Betriebsänderungen betroffenen Beschäftigten eine Stellenbörse ein. Inhalte und Aufgaben dieser Stellenbörse werden sein

- Ständig aktualisierte Veröffentlichungen aller ausgeschriebenen Positionen der deutschen [...]Einheiten
- Aushang ausgewählter, interessant erscheinender Stellenangebote aus der Tagespresse

- Aushang von offenen Stellenangeboten durch das Arbeitsamt [Ort]; – Aushang der Angebote an offenen Stellen, die den [Werken] von anderen Unternehmen mitgeteilt werden
- Informationen über die Beratungsangebote zur Erstellung von Bewerbungen«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/6/1996

Die Stellenbörse in dieser Vereinbarung wird durch Qualifizierungsmöglichkeiten und Bewerbungstrainings ergänzt. Ein wichtiger Aspekt ist, dass eine eigene Beratungsleistung oder ein Beratungsbüro nicht angeboten werden. An dieser Stelle sei bereits festgehalten: Vereinbarungen, die keine PVA oder eine ähnliche Organisationseinheit vorsehen, die mit eigenem Personal die internen Versetzungsprozesse unterstützt, ein (zu) hohes Maß an Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts voraussetzen (Wagner/Rinninsland 1990).

2.1.2 Kontinuierliche Restrukturierungen

Betriebe, die über Personalvermittlungsabteilungen verfügen oder sie gründen wollen, befinden sich oft in einem fortwährenden Prozess des Stellenabbaus, für den Carabelli und Tronti den Begriff Kontinuierliche Restrukturierung eingeführt haben (1999, S. 3; vgl. auch Gazier/Brugeman 2008). Nach dem Verständnis von Carabelli/Tronti sind Restrukturierungen nicht zwingend auf eine betriebliche Krise beschränkt, sondern gehen über die öffentlich wahrgenommenen Momentaufnahmen von Personalabbau hinaus. Als Hintergrund einer PVA finden sich kontinuierliche Restrukturierungen in zwei Wirtschaftsbereichen: einerseits in der öffentlichen Wirtschaft, verstanden als Unternehmen in privater Rechtsform und im Eigentum der öffentlichen Hand, einschließlich stark regulierter Wirtschaftsbereiche wie der Versorgungswirtschaft; andererseits im Bereich der öffentlichen Kernverwaltung. Beide Bereiche besitzen für die Organisation der internen Personalvermittlung gute Voraussetzungen, da sie durch tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen eine Beschäftigungssicherheit bieten, die häufig weit über die Regelungen des Kündigungsschutzes hinausgeht. In der Energiewirtschaft sowie in den ehemals in natürlichen Mono-

polen tätigen Staatsunternehmen wie Bahn, Post und Telekom wurden und werden Restrukturierungsprozesse durch langfristige politische Reformprozesse und Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen ausgelöst. Ziel ist vorrangig, die jeweiligen Produktmärkte zu liberalisieren. In vielen Vereinbarungen wird argumentiert, dass die Öffnung von Märkten und zunehmender Wettbewerb zu hohem Druck auf die Personalkosten führen. Aus dem Kostendruck wird dann der Zwang zu Personalanpassungen hergeleitet. Dazu ein Beispiel aus der Energiewirtschaft, in dem die Liberalisierung mit einer Unternehmensfusion verknüpft wird.

»Vor dem Hintergrund der Liberalisierung der Energiemärkte durch die Änderung des Energiewirtschaftsgesetzes wird eine Bündelung der Kräfte und Neuausrichtung der bestehenden Strukturen erforderlich. Die Fusion der Gesellschaften soll ein neues wettbewerbsfähiges Unternehmen schaffen, das durch eine höhere Leistungsfähigkeit Vorteile im Wettbewerb mit sich bringen soll [...]. Durch die Zusammenführung der Geschäftsaktivitäten wird infolge von Synergieeffekten mit Personalüberhängen bei der [Firma] zu rechnen sein.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/199/1999

In einer anderen Dienstvereinbarung aus der gleichen Branche verweist der Arbeitgeber auf den Zwang zum Stellenabbau im Verantwortungsbereich der staatlichen Regulierungsbehörden, in diesem Fall der Bundesnetzagentur.

»Die deutsche Energiewirtschaft steht unter einem ständig steigenden Wettbewerbsdruck. Die Genehmigungsbescheide der Bundesnetzagentur im Bereich Strom und Gas führen bei [der Firma] zu erheblichen Ergebnislücken.

Um [...] den dauerhaften Bestand des Standortes [Stadt] zu sichern, wurde die Weiterentwicklung des Unternehmens im Rahmen des Projektes [...] 2015 betrieben. Die [Firma] strebt an, durch das Projekt und die daraus resultierenden Maßnahmen eine langfristige und nachhaltige Senkung der Personalkosten um 7 Mio. € pro Jahr zu erzielen. Der Betriebsrat nimmt diese Planungen zur Kenntnis.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Die Entscheidung des Managements zur Stellenreduktion wird mit positiv konnotierten Begriffen wie »dauerhaft«, »langfristig und nachhaltig« in Verbindung gebracht sowie mit allgemein wünschenswerten Wirkungen wie »Bestand des Standorts«. Diese oder ähnliche sprachliche Kombinationen finden sich in zahlreichen Vereinbarungen. Sie zielen letztlich auf den Erhalt des sozialen Friedens in Zeiten einer Unternehmenskrise. Eine Besonderheit der zitierten Vereinbarung ist die kritische Stimme des Betriebsrats, der Perspektive und Schlussfolgerung des Arbeitgebers nicht teilt: Er nimmt die Strategie des Arbeitgebers lediglich »zur Kenntnis«, ohne seine Sicht zu teilen, und bringt auf diese Weise seine Opposition zum Ausdruck.

Dienstvereinbarungen, die aus der öffentlichen Kernverwaltung stammen, folgen dienstgemäß einer anderen Logik. Präambeln beschreiben oft die allgemeine Situation der knappen öffentlichen Kassen und die permanente Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung als eine exogene Ursache für den Stellenabbau. Im folgenden Beispiel ist das Instrument der systematischen Aufgabenkritik als Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung Auslöser eines auf längere Dauer angelegten Stellenabbaus.

»Aus Sicht des Dienstherrn und Arbeitgebers [...] ist es unverzichtbar, aufgabenkritische Ansätze konsequent und nachhaltig in verschiedensten Verwaltungsbereichen und unterschiedlichen Umfangs zu verfolgen und zu realisieren.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 10900/96/2003

Die hier genannten Betriebe und öffentlichen Verwaltungen besitzen gute Voraussetzungen für die Einführung einer Abteilung zur internen Personalvermittlung – aus zwei Gründen: Ein Grund ist die jeweils branchentypische, hohe Beschäftigungssicherheit; der zweite Grund ist der permanente Charakter der Restrukturierung. Diese beiden Faktoren legen eine organisatorische Lösung nahe, die über ad-hoc-Ansätze hinausgeht und die in der Restrukturierung geforderten Anpassungs- und Flexibilitätsreserven eher im internen als im externen Arbeitsmarkt sucht. In der Verwaltung, aus der die letztgenannte Dienstvereinbarung stammt, wurde die interne Personalvermittlung zunächst als Projekt mit mehrjähriger Laufzeit eingeführt. Es wurde später als Regelaufgabe

des Personalmanagements übernommen und bildet dort einen eigenen Bereich.

2.1.3 Rationalisierungsstrategien

Der dritte Typ von Präambeln thematisiert den allgemeinen Wettbewerbsdruck auf den Märkten oder kommt ganz ohne Verweise auf exogenen Faktoren der Restrukturierung aus. Eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung in der chemischen Industrie verweist auf die Globalisierung sowie auf die notwendige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber internationalen Wettbewerbern und bringt diese mit höheren Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten in Verbindung.

»Die Tätigkeit der Teilkonzerne und Servicegesellschaften auf den internationalen Märkten macht auch zukünftig Vergleiche mit Wettbewerbern erforderlich. Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind Kostenstrukturen auf Marktniveau ebenso Voraussetzung wie die verstärkte Ausrichtung der Arbeitsbedingungen auf Flexibilität und Mobilität.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

Andere Vereinbarungen verweisen auf den technischen Fortschritt und technische bzw. organisatorische Rationalisierungsstrategien als Treiber des betrieblichen Umbaus. In einem Interessenausgleich wird neue Technik wie folgt mit der Reorganisation von Prozessen verbunden.

»Mit der Einführung einer neuen technologischen Basis erwartet die Bank eine Effizienz- und Ertragssteigerung im Privatkundengeschäft. Dabei werden die manuellen Arbeitsschritte reduziert und die administrativen Tätigkeiten weitgehend zentralisiert. Mit dem [...] Reengineering verbunden ist eine Reduktion der Personalkapazitäten.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/146/1998

Als weitere Begründungen des Stellenabbaus dienen Fusionen und Ausgründungen.

»Zur Darstellung der Eigenwirtschaftlichkeit [...] ist die Gründung einer Tochter als Managementgesellschaft vonnöten. Die daraus resultierenden organisatorischen, funktionellen und personellen Auswirkungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf den Betrieb und erzwingen notwendigerweise auch einen umfangreichen Personalumbau.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/211/2008

Rationalisierungsstrategien können sowohl mit einer singulären als auch mit einer kontinuierlichen Restrukturierung verbunden sein. Ihr gemeinsames Element ist die endogene Begründung des Stellenabbaus, die ohne Verweis auf exogene Krisenursachen auskommt.

2.1.4 Unternehmenskultur, soziale Sicherheit und Stellenabbau

Eine wichtige Funktion der Präambel ist es, die geplanten Maßnahmen in die Werte und Normen des Unternehmens einzubetten. Die Einbindung des Stellenabbaus in die bestehende Unternehmenskultur ist mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden: Es gilt, den mit konkreten Belastungen und Risiken verbundenen Stellenabbau glaubwürdig mit den üblicherweise positiven Aspekten der Unternehmenskultur zu verbinden. Dies erfordert einen Spagat, der umso leichter fällt, je mehr das Unternehmen die sozialen Risiken des Stellenverlusts auffängt, kompensiert oder abmildert.

Die Vereinbarungen zeigen: Betriebe, die ihren Beschäftigten hohen Kündigungsschutz gewähren, und Betriebe in kontinuierlicher Restrukturierung geben der Formulierung von Leitbildern und einer übergeordneten Philosophie des Stellenabbaus relativ viel Raum. Unter diesen Voraussetzungen gelingt es den Verhandlungspartnern eher, eine gemeinsame glaubwürdige Formulierung über den Ausgleich von wirtschaftlichen Zielen mit den Anforderungen der Beschäftigten zu treffen, als dies in Betrieben der Fall ist, die eine Erfolgskrise mit konventionellen Interessenausgleichen und Sozialplänen bewältigen.

Folgende Textstelle aus einer Gesamtbetriebsvereinbarung steht beispielhaft für den Typ der kontinuierlichen Restrukturierung. Sie ver-

weist auf den Erfahrungsschatz, den die Betriebsparteien in der Vergangenheit gewonnen haben.

»Trotz der erheblichen Veränderungen in den letzten Jahren ist es den Betriebsparteien gelungen, durch Vereinbarungen Arbeitsplätze von Mitarbeitern in Deutschland zu sichern und Personalmaßnahmen für die Belegschaft sozial verträglich zu gestalten. Auch zukünftig werden Lösungen für die sozial verträgliche Gestaltung von Personalanpassungen gebraucht, damit das gemeinsame Ziel der langfristigen und nachhaltigen Sicherung von Beschäftigung in den Konzernunternehmen und an den deutschen Standorten erreicht werden kann.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

Die folgende Vereinbarung zielt in ähnliche Richtung. Die Praxis der Beschäftigungssicherung in der Vergangenheit wird hier als vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber den Beschäftigten herausgestellt.

»Die Sicherheit der Beschäftigung hat in den Unternehmen des [...]Konzerns eine lange und erfolgreiche Tradition. Sie fortzusetzen und die zum Konzernarbeitsmarkt geschaffenen Regelungen weiterzuführen und so zu gestalten, dass sie den demografischen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen Rechnung trägt, bildet einen Schwerpunkt der Personal- und Sozialpolitik im [...]Konzern.«

🔑 LANDVERKEHR, 10900/220/2013

Ein weiteres Thema in Präambeln ist die Verbindung von verschiedenen Unternehmenszielen, die – dem Anschein nach – im Widerspruch zueinander stehen: etwa die betriebswirtschaftliche Orientierung am Unternehmensergebnis auf der einen, die sozialen Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten auf der anderen Seite. Den Versuch eines Ausgleichs, den die Betriebsparteien gemeinschaftlich tragen, zeigt die folgende Regelung aus einer Rahmenvereinbarung eines Krankenhauses.

»Die Zielsetzung des [Arbeitgebers] und der Personalräte ist es, eine bestmögliche Patientenversorgung zu gewährleisten, die Beschäftigung zu sichern, die notwendigen Personalmaßnahmen sozial verträglich zu gestalten und den Modernisierungs- und Umstrukturierungsprozess zügig voranzubringen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 100100/173/2000

Die folgende, für PVA-Vereinbarungen typische Präambel greift das Verhältnis von Flexibilitätsnotwendigkeiten und Beschäftigungssicherheit auf. Sie nimmt Bezug auf das Konzept »Flexicurity« – ein Kunstwort aus dem englischen flexibility (Flexibilität) und security (Sicherheit).

»Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Sicherheit stehen damit in direkter Verbindung und nur durch das erfolgreiche Zusammenwirken dieser Faktoren kann Beschäftigung gesichert werden (Flexicurity).«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/176/2001

Der Ausgleich von Flexibilität und Sicherheit wird in mehreren PVA-Vereinbarungen genannt. Er ist oftmals mit einem Appell an die Beschäftigten verbunden: Von ihnen fordern die Betriebsparteien, den Geist der Vereinbarung mit Leben zu erfüllen, das heißt: die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit und die damit verbundenen Zumutungen und Chancen anzuerkennen und aktiv zu unterstützen.

»[...] die Sicherung der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse [...] und eine sozialverträgliche Gestaltung der notwendigen personellen Einzelmaßnahmen [...] erfordert ein hohes Maß an Bereitschaft zur Mobilität von Führungskräften und Mitarbeitern.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/174/1999

Ein weiteres Textbeispiel appelliert ebenfalls an die Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten. Es thematisiert aber konkret deren Sorgen und Befürchtungen und setzt so ein wichtiges Signal: Die Betriebsparteien erkennen an, dass die Mobilitätsanforderungen an Bedingungen geknüpft sind und Belastungen eingegrenzt werden müssen, wenn der Appell von den Beschäftigten gehört werden soll.

»Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Flexibilität und Mobilität die Umsetzung der organisatorischen Veränderungen aktiv zu unterstützen. Diese Bereitschaft setzt voraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von existenziellen Sorgen und Befürchtungen um materielle Einbußen befreit werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/279/2001

Viele Vereinbarungen, die Aspekte der Flexibilität- und Sicherheit miteinander kombinieren, verbinden dies mit einem Appell an die Verhandlungs- und Konsensbereitschaft der Betriebsparteien und der Beschäftigten. Sie gehen realistischerweise von einem fortlaufenden unternehmensinternen Diskussionsprozess um die Fragen aus: Welche betrieblichen Flexibilitätsnotwendigkeiten sind anzuerkennen? Und: Wie lässt sich die Belastung der Beschäftigten auf eine fairen Maß begrenzen?

2.1.5 Zwischenfazit

Die meisten Präambeln sind Ausdruck eines Kompromisses zwischen den Betriebsparteien darüber, wie der Stellenabbau begründet und bewältigt werden kann. Diese Begründung ist nicht immer frei von Widersprüchen: Sie verweist häufig auf die Unternehmenskultur und die mit ihr in Verbindung stehenden Normen und Werte, um auf diese Art Geist und Grundprinzipien der Restrukturierung aufzuzeigen. Viele Vereinbarungen enthalten zudem Appelle an die Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten – häufig gepaart mit der Zusage, die Belastungen, die mit Restrukturierungen und Stellenabbau verbunden sind, anzuerkennen und möglichst gering zu halten.

In einigen Vereinbarungen dient die Präambel als alleiniges Feld des Arbeitgebers, der dort den Stellenabbau aus seiner Perspektive legitimiert. Dies erscheint aus mehreren Gründen kritisch: Es gibt dem Arbeitgeber die symbolische Rolle eines »Vorsitzenden« der Vereinbarung, was ihrem Charakter als Verhandlungsergebnis zweier gleichberechtigter Vertragspartner widerspricht. Zudem nimmt es dem Betriebs- oder Personalrat die Möglichkeit, seine Perspektiven, Wertvorstellungen und

Prinzipien einzubringen. Eine Strategie von Arbeitgebern, Stellenabbau zu rechtfertigen, besteht darin, ihn auf eine oder mehrere exogene Ursachen zurückzuführen, die den erzwungenen Charakter der Situation, ihre Unvermeidbarkeit, Alternativlosigkeit usw. sichtbar machen sollen. Diese Begründung entlastet den Arbeitgeber von zwei Vorwürfen, die typischerweise in Restrukturierungen erhoben werden können: zum einen vom Vorwurf des Stellenabbaus auf Kosten der Beschäftigten, die für die gute Ertragslage des Unternehmens verantwortlich waren und teils noch immer sind; zum anderen vom Vorwurf des Managementfehlers bzw. des Missmanagements (vgl. Ehrmann/Meiseberg 2010). Es ist anzunehmen, dass viele Betriebsräte Begründungen, die eher stereotypen Mustern folgen, kritisch gegenüberstehen. Allerdings finden sich nur in einzelnen Vereinbarungen Gegendarstellungen oder entsprechende Protokollnotizen der Betriebs- und Personalräte. Allgemein gilt: Betriebsräte beziehen in der Präambel ihre Position und nutzen sie für ihre Begründungsarbeit und Interessen, die mit dem Stellenabbau in Verbindung stehen.

In diesem Kontext ist abschließend bemerkenswert, dass in Präambeln meist konsequent vermieden wird, den Stellenabbau beim Namen zu nennen. Statt Stellenabbau werden Begriffe wie Personalmaßnahme, Personalanpassung, Personalbereinigung und andere genutzt, in denen der negative Aspekt des Personalabbaus – das Schrumpfen der Beschäftigtenzahl – nicht anklingen soll. Im Gegenteil: Sie bilden den Versuch, dem Stellenabbau eine positive Bedeutung zu geben. Ob dieses Sprachspiel gegenüber Beschäftigten funktioniert, die sensibel darauf achten werden, ob offen und fair mit ihrer beruflichen Zukunft, ihren Rechten und Pflichten in Umbruchsituationen umgegangen wird, ist zweifelhaft. Auch die Betriebsräte, die in Experteninterviews befragt wurden, sehen eine sprachliche Verschleierung von Stellenabbau kritisch. Es ist davon auszugehen, dass beschönigende, die unangenehmen Aspekte ausblendende Umschreibungen genau das Misstrauen bei den Beschäftigten schüren, das sie eigentlich vermeiden sollen. Letztlich zeigt die Wortwahl aber den großen Druck, der bei Restrukturierungen auf dem Arbeitgeber lastet und ihn zwingt, den Stellenabbau als sozial angemessen und gerechtfertigt darzustellen.

Die Informationsfunktion der Präambel gegenüber den Beschäftigten, die Nennung von Hintergründen für den Stellenabbau und die Be-

gründungsarbeit sind wichtige Parameter für ihr Gerechtigkeitsempfinden. Ein interviewter Betriebsrat sieht es hier als »Kernforderung« an, »konkret zu beschreiben, welche Aufgaben wegfallen, warum sie wegfallen. Das ist für die Leute ein sehr wichtiger Punkt«. Das subjektive Empfinden der Beschäftigten ist ein guter Indikator für die Qualität der Vereinbarung und die Beschäftigungsorientierung im Stellenabbau. Wird der Anspruch der Betroffenen an Offenheit, Verlässlichkeit und Fairness eingelöst, wird auch ihre Motivation bei der Suche einer neuen Stelle im internen oder externen Arbeitsmarkt gestärkt. Positive Effekte wirken sich weiterhin auf die so genannten »Survivors« von Restrukturierungen aus: auf jene »Überlebende« unter den Beschäftigten, die trotz Krise und Stellenabbau ihren Arbeitsplatz behalten.

2.2 Organisationsprinzipien und -modelle der internen Vermittlung

Der Erfolg der internen Arbeitsvermittlung und die Art und Weise, wie sie im Betrieb organisiert wird, stehen in engem Zusammenhang. Daher ist es für die Betriebsparteien wichtig, sich mit den möglichen Prinzipien und Organisationsformen sowie ihren Vor- und Nachteilen vertraut zu machen. Ausschlaggebend für die Entscheidung für das eine oder das andere Modell sind die Einschätzungen über die betriebliche Ausgangslage – hauptsächlich Art und Umfang des Stellenabbaus – sowie die Zeit und die Ressourcen, die für die Förderung der internen Personalvermittlung zur Verfügung stehen.

Der folgende Abschnitt gibt eine Einführung in die grundlegenden Prinzipien und Organisationsformen, die mit Beispielen aus den betrieblichen Vereinbarungen illustriert und diskutiert werden. Abbildung 3 zeigt die Struktur der möglichen Modelle. Eine für die Vereinbarung wichtige Unterscheidung ist die zwischen einer PVA-Vereinbarung und einem Beschäftigungsplan, die in Kap. 2.2.1 weiter vertieft wird. Den Schwerpunkt des Kapitels (2.2) bilden die Organisationsmodelle von PVA, die in mehreren Abschnitten thematisiert werden. Ergänzend

dazu werden am Schluss des Kapitels weitere organisatorische Elemente behandelt, die sowohl sinnvoll in der Unterstützung der PVA als auch im Rahmen eines Beschäftigungsplans eingeführt werden können. Eine typische Maßnahme ist die Einrichtung einer Kommission, die die Vermittlungen begleitet. Weitere Maßnahmen betreffen technische Werkzeuge, die Transparenz über offene Stellen und interne Bewerbungen schaffen sollen.

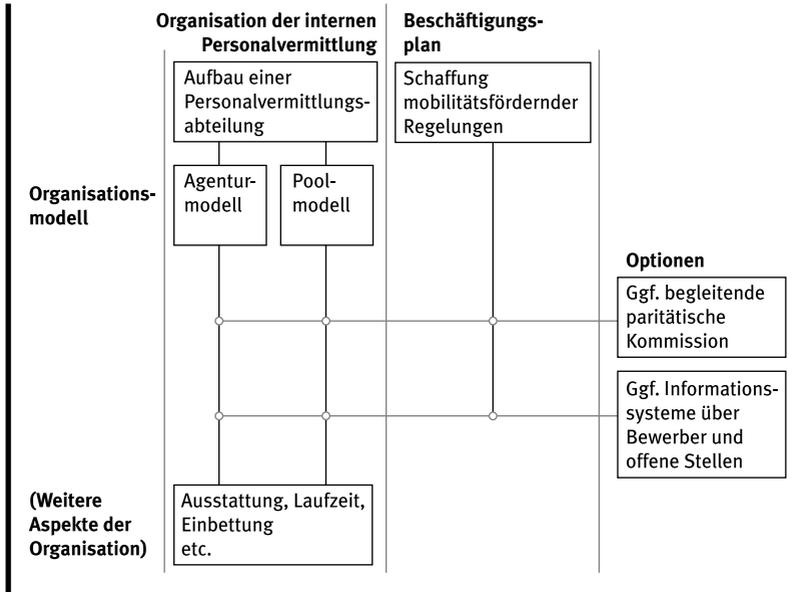


Abb. 1: Prinzipien und Organisationsmodelle des Ausgleichs von Überhängen und Nachfrage auf dem internen Arbeitsmarkt. Quelle: eigene Darstellung

2.2.1 Beschäftigungsplan versus Personalvermittlungsabteilung

Im Zentrum der Überlegung über ein geeignetes Organisationsprinzip und -modell steht die Frage: Auf welche Weise soll der Stellenabbau mit Versetzungsprozessen auf dem internen Arbeitsmarkt verknüpft werden? Die ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen lassen sich jeweils einem von zwei grundlegenden Prinzipien zuordnen:

- dem Prinzip der Organisation der Personalvermittlung als eigener Abteilung
- dem Prinzip des Beschäftigungsplans.

Das Prinzip der Organisation bedeutet: Die Betriebsparteien verständigen sich auf die Einrichtung einer dauerhaft angelegten Organisation: einer Personalvermittlungsabteilung. Ihr Charakter und ihre Aufgabe wurden bereits in Kapitel 1 dargestellt: Es handelt sich um eine auf Dauer angelegte Organisationseinheit; sie hat in der Regel eine Leitung und je nach Größe mehrere Beraterinnen und Berater, die die Beschäftigten bei Stellenverlust beraten, ihnen Qualifizierungen anbieten und sie im internen Arbeitsmarkt vermitteln.

Das zweite Prinzip – das Prinzip des Beschäftigungsplans – begünstigt interne Versetzungen auf Basis von mobilitätsfördernden Regelungen – ohne eine feste Abteilung oder Vermittlungsstelle, die mit eigenen Beratern die Versetzungsprozesse unterstützt. Beschäftigungspläne wurden in den 1970er und 1980er Jahren als Alternative bzw. Ergänzung zu konventionellen Abfindungssozialplänen entwickelt und hielten Mitte der 1980er Jahre verstärkt Einzug in die Praxis (Drumm 1995, S. 256; Bosch 1990, S. 7f.). Ihre Merkmale: Sie stehen untrennbar in der Tradition von Sozialplänen (vgl. Bosch 1990, S. 23); sie enthalten eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Qualifizierung (»Qualifizieren statt Entlassen«, Bosch 1990) sowie Regelungen, die den innerbetrieblichen Stellenwechsel unterstützen. Dieser Stellenwechsel wurde in der Anfangsphase von Beschäftigungsplänen typischerweise mit Strategien zur Diversifizierung flankiert, um im Unternehmen durch neue Produkte und Dienstleistungen neue Felder für Beschäftigung zu eröffnen. Allerdings führten die Diversifizierungsstrategien nicht zu den gewünschten Erfolgen (Wagner/Rinninsland 1990, S. 141; Bosch 1990, S. 148). Eine aktive Förderung des Stellenwechsels findet nicht statt.

Aus dem Charakter der Prinzipien, ergänzt um die Analyse der Vereinbarungen, lassen sich weitere typische Unterschiede zwischen einer PVA und einem Beschäftigungsplan feststellen. Die folgende Tabelle 2 zeigt diese Merkmale. Die Prinzipien insgesamt und die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung in der betrieblichen Praxis werden am Ende des Kapitels weiterführend diskutiert (vgl. Kap. 2.2.7).

	PVA	Beschäftigungsplan
Prinzip	Vermittlungsorganisation für interne Arbeitsmarktpolitik	Regelungen zur Qualifizierung und zum unternehmensinternen Stellenwechsel
Vorherrschender Restrukturierungstyp	Kontinuierliche Restrukturierung, strategischer Stellenabbau	Singuläre Erfolgskrise, akuter Stellenabbau
Entstehung	Erfahrungsbasierte Verhandlung von Restrukturierungsschritt zu Restrukturierungsschritt	Ergänzung zum Sozialplan, Orientierung am üblichen Instrumente-Kanon von Sozialplänen
Matching-Verfahren	Management von Versetzungsprozessen durch aktive Vermittlung	Selbstregulation
Instrumente	Beratung, Qualifikation und Vermittlungsunterstützung plus Info-Tools	Info-Tools, Schwarze Bretter u.Ä.

Tabelle 3: Merkmale von PVA und Beschäftigungsplänen. Quelle: eigene Darstellung

In Zahlen ausgedrückt gehört mit 72 von 109 ausgewerteten Vereinbarungen die Mehrzahl zum Typ des Beschäftigungsplans. Die Vereinbarungen wurden für die Analyse aus dem Grund ausgewählt, weil sie eine große gemeinsame Schnittmenge mit PVA-Vereinbarungen haben. Zudem enthalten sie insbesondere signifikante Regelungen über interne Versetzungen, mit denen auch hier bei Stellenabbau Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt vermieden werden sollen. Insgesamt lässt sich in den ausgewählten Beschäftigungsplänen folgendes Set von vermittlungsfördernden Instrumenten identifizieren, die in der betrieblichen Praxis in unterschiedlicher Ausprägung miteinander kombiniert werden:

- Festlegung von ausführlichen Rahmenbedingungen von Versetzungen im internen Arbeitsmarkt; diese Rahmenbedingungen sind in die Ergebnisse in Kap. 2.7 detailliert mit eingeflossen.
- Regelung von Qualifizierungen der von Stellenverlust betroffenen Beschäftigten für den internen Arbeitsmarkt; im Unterschied zu PVA-Vereinbarungen sind diese Qualifizierungen nicht in ein arbeitsmarktpolitisches Konzept mit weiteren Beratungs- und Vermittlungs-

leistungen eingebettet. Die Beschäftigungspläne setzen ein hohes Maß an Selbstregulation im internen Arbeitsmarkt voraus.

- Entsprechend dazu basiert der Matching-Prozess – das Finden von Bewerbern zu passenden offenen Stellen im internen Arbeitsmarkt – in diesem Vereinbarungstyp hauptsächlich auf Informationsplattformen wie etwa Schwarzen Brettern. Damit sind häufig elektronische Plattformen gemeint, die Informationen über offene Stellen und Profile interner Bewerberinnen und Bewerber für die jeweiligen Akteure zur Verfügung stellen. Diese Plattformen werden zwar auch in der PVA-Arbeit eingesetzt, haben dort aber eine andere Qualität: Dort besitzen sie eher die Funktion, die Suchprozesse zu unterstützen.

In einigen Fällen werden interne Versetzungsprozesse gemäß Beschäftigungsplänen, aber auch gemäß PVA-Vereinbarungen durch eigens eingerichtete interne Gremien begleitet. Sie werden im folgenden Abschnitt näher untersucht. Betriebsparteien, die sich in ihrer spezifischen Situation einer Restrukturierung für das Prinzip des Beschäftigungsplans entscheiden, können mit einem begleitenden Gremium teilweise ein funktionales Äquivalent zur PVA bilden. Zwar sichern die Gremien nicht die systematische und dauerhafte Beratung der Betroffenen, wie sie eine PVA leisten kann. Sie können aber die internen Bewerbungen der Betroffenen und ihre Rechte bei der Besetzung offener Stellen entscheidend stärken. Die betrieblichen Regelungen dazu sind Gegenstand von Kapitel 2.7.

2.2.2 Die Personalvermittlungsabteilung als organisierte Form der internen Arbeitsvermittlung

Betriebe, die sich für das Prinzip der Organisation der Vermittlungsaufgabe – mit anderen Worten: für eine Personalvermittlungsabteilung – entschieden haben, können zwischen unterschiedlichen Ansätzen wählen. Die Betriebsparteien müssen überlegen: Was geschieht mit den Beschäftigten, die ihre Stelle verlieren und auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit im internen Arbeitsmarkt sind, diese aber noch nicht gefunden haben? Kirsch/Mühge (2010; vgl. auch Mühge/Kirsch 2012) unterscheiden dazu zwei grundlegende Organisationsmodelle: a) das Agenturmodell, bei dem die PVA die Beschäftigten berät und unterstützt;

b) das Poolmodell, bei dem bei Stellenverlust eine unmittelbare Versetzung der Betroffenen in die PVA erfolgt. Für beide Modelle sowie für mögliche Mischformen finden sich Beispiele in den betrieblichen Vereinbarungen.

2.2.3 Das Agenturmodell

Das Agenturmodell ist das einfachere Modell und in der betrieblichen Praxis deutlich weiter verbreitet als das Poolmodell (Mühge/Kirsch 2012, S. 50). Eine PVA, die dem Agenturmodell folgt, arbeitet wie eine Vermittlungsagentur für die Beschäftigten: Sie berät und qualifiziert Betroffene in der Zeit nach dem Bekanntwerden des Stellenverlusts und unterstützt sie bei der Suche nach einer geeigneten neuen Stelle im internen Arbeitsmarkt. Für das Agenturmodell ist entscheidend, dass die Beschäftigten in der Zeit der Suche formal ihrem alten Arbeitsplatz zugeordnet bleiben – solange, bis die Versetzung auf einen neuen Arbeitsplatz erfolgt ist. Zwei Beispiele zeigen, wie das Agenturmodell in betrieblichen Vereinbarungen verankert werden kann.

»Die betroffenen Beschäftigten sind bis zu ihrer Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz weiter in ihrem Unternehmensbereich personalwirtschaftlich zu führen (Personalplan/Stelle) und bleiben ihrem bisherigen Unternehmensbereich personell zugeordnet.«

☛ LANDVERKEHR, 100300/108/1997

»Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihre Planstelle verlieren, werden in [die PVA] aufgenommen. Sie verbleiben zunächst in ihrem Team und werden von dort auf freie Planstellen vermittelt.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/241/2005

Ein begründetes Bekenntnis zum Agenturmodell bietet die folgende Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung. Hintergrund der Regelung ist die aus Sicht einer PVA positive Anreizwirkung auf die Personalauswahl, die vom Agenturmodell ausgeht. Das Agenturmodell hat eher als das Poolmodell zur Folge, dass bei der Personalauswahl der abgebenden Abteilung Beschäftigte mit guten Vermittlungsaussichten be-

rücksichtigt werden, da die Abteilung von einer schnellen Vermittlung profitiert (Kirsch/Mühge 2010, S. 32). Der Stellenabbau in der abgebenden Abteilung ist im Agenturmodell erst dann vollzogen, wenn der oder die Betroffene eine neue Beschäftigung aufgenommen hat. Diese Zuordnung ist in der folgenden Textstelle klar expliziert.

»In Abgrenzung zu den Aufgaben [der PVA] verbleibt die personalpolitische (sowohl im Sinne der Personalfürsorge als auch im Sinne des Dienstrechtes) Verantwortung für die von organisatorischen/strukturellen Veränderungen betroffenen Beschäftigten bei den Behörden und Ämtern: Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben so lange ihrer Behörde zugeordnet, bis sie in eine neue – dauerhafte – Verwendung vermittelt worden sind. Eine zwischenzeitliche Versetzung oder Abordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Projekt-Pool findet nicht statt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 10900/96/2003

Bemerkenswert in dieser Vereinbarung ist die Distanzierung der PVA vom Pool-Begriff. Ein Blick in die betriebliche Praxis von kontinuierlichen Restrukturierungen zeigt: Das Agenturmodell hat Grenzen. So ist ein Nachteil des Modells der erhöhte Abstimmungsaufwand zwischen PVA und abgebender Abteilung. Eine Abstimmung ist dann erforderlich, wenn die Beschäftigten zeitweise Aufgaben nachkommen sollen, die ihre internen Stellenwechsel unterstützen. Dies kann eine Qualifizierungsmaßnahme sein, eine Hospitation oder Probezeit auf einer potenziellen Stelle oder ein temporärer Einsatz im Unternehmen wie zum Beispiel eine Urlaubsvertretung. Hier können die betrieblichen Belange der abgebenden Abteilung im Widerspruch stehen zu den Vermittlungsaktivitäten der PVA – besonders dann, wenn die Betroffenen noch produktiv eingesetzt werden können. Zudem kann sich die Rückführung der Beschäftigten auf ihre wegfallende Stelle als schwierig erweisen, wenn eine durch die PVA übertragene, zeitlich begrenzte Aufgabe beendet ist.

Das Angebot eines reinen Vermittlungsservice, wie ihn das Agenturmodell vorsieht, und der Verbleib der betroffenen Beschäftigten am alten Arbeitsplatz setzen voraus, dass der Arbeitsplatz und die Organisationseinheit nach dem Stellenabbau weiterexistieren. Dies ist nicht der Fall,

wenn ganze Abteilungen oder Betriebsteile geschlossen werden. Solche umfassenden Betriebsänderungen können dazu führen, dass die PVA gezwungen ist, für ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Funktion des arbeitsrechtlichen Vorgesetzten zu übernehmen. Diese Funktion wird mit dem Poolmodell erfüllt.

2.2.4 Das Poolmodell

Im Poolmodell werden die Beschäftigten nach Verlust der Stelle vertraglich der PVA zugeordnet, wie beispielsweise in dieser Betriebsvereinbarung festgehalten wird.

»Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren Stelle wegfällt [...], werden im Rahmen des Direktionsrechts [...] als Arbeitgeber und unter Wahrung ihrer arbeitsvertraglichen Rechte in die [PVA] versetzt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Die Beschäftigten bilden in einem solchen PVA-Ansatz einen innerbetrieblichen Arbeitskräftepool (vgl. Weinkopf 1996), aus dem offene Stellen im Unternehmen aufgefüllt werden sollen – daher der Begriff Poolmodell. Die Beschäftigten bleiben solange der PVA zugehörig, bis von dort die Vermittlung auf eine neue Regelstelle erfolgt ist. Das heißt: In diesem Modell ist die dauerhafte Vermittlung mit zwei formalen Versetzungen verbunden, das Agenturmodell kommt hingegen mit einer Versetzung aus. Das Poolmodell ist folglich der aufwendigere Ansatz und ist an mehr Voraussetzungen geknüpft als das Agenturmodell. Sein Vorteil: Das Direktionsrecht und die disziplinarische Aufsicht über die betroffenen Beschäftigten liegen eindeutig bei der PVA und nicht mehr in der abgebenden Abteilung. Temporäre Einsätze und Aufgaben, die mit den Vermittlungsbemühungen verbunden sind, können einfacher, ohne Abstimmung mit der Vorabteilung geplant und umgesetzt werden. Dieser erweiterte Handlungsspielraum, den das Poolmodell gegenüber dem Agenturmodell ermöglicht, kommt im folgenden Beispiel zum Ausdruck.

»Die Betriebsparteien gehen davon aus, dass die betroffenen Mitarbeiter der Versetzung in [die PVA] und einer Ergänzung ihres Ar-

beitsvertrages zustimmen. Diese Ergänzung regelt die Pflichten der betroffenen Beschäftigten im Sinne der Zielsetzungen [der PVA]:

- Bereitschaft zur Annahme von temporären internen und externen Beschäftigungsangeboten
- Bereitschaft, Zeiten der Nichtbeschäftigung bei Fortzahlung der Bezüge zu akzeptieren
- Verpflichtung zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung von Vermittlungschancen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

Die Vorteile des Poolmodells liegen in der hohen Autonomie der PVA. Diese drückt sich auch in der Möglichkeit aus, mit den Beschäftigten des PVA-Pools interne Beschäftigungsprojekte und -dienstleistungen zu entwickeln. Die folgende Vereinbarung ermöglicht beispielsweise der PVA, ihre Beschäftigten in einem flexiblen Personalpool einzusetzen.

»Aufgabe der [PVA] ist es, die Beschäftigten im Hinblick auf quantitative und qualitative Anforderungen bedarfsorientiert und flexibel einzusetzen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010900/229/1997

Solche und weitere Instrumente der Vermittlung können praktisch nur im Poolmodell ohne Rücksicht auf die Erfordernisse der abgebenden Abteilung entwickelt und angewendet werden.

Ein von Akteuren aus Unternehmen häufig geäußerter Nachteil des Poolmodells ist die fehlende Wirkung auf die Personalauswahl der abgebenden Abteilung: Die Vorabteilung hat keinen Anreiz, in der Personalauswahl auf die Vermittlungsfähigkeit der Beschäftigten Rücksicht zu nehmen und kann sich an Leistungskriterien orientieren, sofern ihr dieser Freiraum gegeben wird.

Angesichts der Vor- und Nachteile von Agentur- und Poolmodell können Mischformen in der PVA-Organisation eine interessante Lösung darstellen. So ist in der Personalauswahl der abgebenden Abteilung eine Verbindung des Poolmodelles mit Eigenschaften des Agenturmodells möglich, wie der Personalrat einer Abteilung erklärt. Der Nachteil fehlender Anreize in der Personalauswahl im Hinblick auf die Vermittlungsfähigkeit lässt sich durch Regelungen ausgleichen: »Bis jetzt ist es

in unserem Hause so, wenn jemand KW [= künftig wegfallend] gestellt wird, ist die abgebende Abteilung aus den Kosten heraus; sie ist auch vom Budget der Stelle entlastet. Zielführender wäre es, die Budgetentlastung erst nach erfolgreicher Vermittlung voll wirksam werden zu lassen. Gerade in Bezug auf die Chancen [zur Vermittlung] wäre mehr Druck auf die abgebende Abteilung wünschenswert,« so der Personalrat einer Klinik. Der Wunsch des Personalrats ist es, die Entlastung nach Personalkosten in der Abteilung erst zu dem Zeitpunkt erfolgen zu lassen, wenn die Vermittlung auf eine neue Stelle erfolgt ist. Diese fortlaufende Belastung der abgebenden Abteilung muss nicht zu 100 Prozent der Personalkosten erfolgen. Eine Anreizwirkung wäre auch dann gegeben, wenn lediglich eine Teilbelastung an den Personalkosten der weggefallenen Stelle bestehen bliebe. Ob und wie dieser Anreiz in einem Poolmodell ausgestaltet wird, müssen die Betriebsparteien letztlich abhängig von der betrieblichen Ausgangslage entscheiden.

Auch in Bezug auf den Arbeitsort ist eine Vermischung des Poolmodells mit dem Agenturmodell möglich: So können auch im Poolmodell der Arbeitsort und eine tägliche Arbeitsaufgabe zunächst in der abgebenden Abteilung verbleiben. Damit wird die PVA von der Organisation der alltäglichen Arbeitsaufgabe ihrer Teilnehmer entlastet. Im Agenturmodell ist es auf der anderen Seite möglich, Direktionsrecht und Aufsichtsfunktion auf die PVA zu übertragen. Ein für Vereinbarungen wichtiger Regelungspunkt ist es dann, dass die Erfordernisse der Vermittlungsaufgabe – Qualifizierungen, Vorstellungsgespräche, Hospitationen usw. – Vorrang haben vor den betrieblichen Belangen der wegfallenden Stelle in der alten Abteilung.

Eine interessante Regelung, die beide Organisationsmodelle integriert, findet sich in der nachstehenden Vereinbarung. Dort wurde eine PVA geschaffen, die sowohl das Agentur- als auch das Poolmodell in sich vereint.

»Bei einer Versetzung bzw. Umsetzung auf einen neuen Arbeitsplatz finden die Regelungen [...] Anwendung, ohne dass hierbei eine Versetzung in [die PVA] erfolgt. Beschäftigte, für die vorerst keine Unterbringungsmöglichkeit gefunden wird, werden in [die PVA] versetzt.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 100300/162/2000

In dieser Vereinbarung folgt die PVA einem Stufenmodell: Der Stellenabbau wird zunächst und im Regelfall als Agenturmodell gelöst, und erst dann, wenn der Arbeitsplatz wegfällt, erfolgen die Versetzung und der Einsatz der PVA im Poolmodell.

Insgesamt sind die Betriebsparteien in der Gestaltung der PVA gut beraten, wenn sie – in Anlehnung an die zuletzt zitierte Vereinbarung – die für ihren Betrieb am besten geeigneten Elemente aus beiden Modellen gezielt miteinander verbinden. Die folgende Tabelle listet Eigenschaften und ausgewählte Vor- und Nachteile der Modelle auf und beschreibt Möglichkeiten, den Pool- und Agenturansatz miteinander zu verbinden.

Agenturmodell	Poolmodell	Möglichkeiten der Mischform
Beschäftigte verbleiben trotz Stellenwegfall in der abgebenden Abteilung	Beschäftigte werden bei Stellenwegfall in die PVA versetzt	Kombination der Eigenschaften von Agentur- und Poolmodell
Vorteil: Gute Anreizwirkung auf die Personalauswahl nach Vermittlungskriterien in der abgebenden Abteilung; gute Verhandlungsposition der PVA gegenüber Abteilungen	Nachteil: Höheres Risiko von schwer vermittelbaren Teilnehmern; Risiko der Externalisierung von Problemen der Abteilung auf die PVA	Im Poolmodell werden Teile der Personalkosten bis zur Vermittlung von der abgebenden Abteilung getragen
Nachteil: Kein Direktionsrecht der PVA gegenüber ihren Teilnehmern, Abstimmungsbedarf zwischen abgebender Abteilung und PVA bei der Durchführung von Qualifizierungs- und sonstigen Maßnahmen	Vorteil: Volle Verfügung der PVA über die Beschäftigten	
Damit verbunden: Voraussetzung für die Schaffung interner Personaldienstleistungen und beschäftigungsfördernder Services	Übertragung von Direktionsrecht und disziplinarischer Aufsicht auf die PVA im Agenturmodell	

Agenturmodell	Poolmodell	Möglichkeiten der Mischform
Nachteil: Agenturmodell nicht anzuwenden bei Wegfall oder Schließung ganzer Betriebsteile	Vorteil: Poolmodell unproblematisch bei Schließung von Betriebsteilen oder Wegfall von Stellen	z. B. Kombination von Agenturmodell (kommt im einzelnen Stellenabbau zur Anwendung) und Poolmodell (bei Schließungen)

Table 4: Vor- und Nachteile der Organisationsmodelle. Quelle: eigene Darstellung.

2.2.5 Kommissionen zur Begleitung und Unterstützung der PVA

Unabhängig davon, ob die Personalvermittlung im Rahmen von Beschäftigungsplänen oder von PVA-Vereinbarungen stattfindet, ist mit Stellenverlust, Personalauswahl und der internen Personalvermittlung auf eine neue Stelle ein hohes unternehmensinternes Konfliktpotenzial verbunden. Dies spricht dafür, eine paritätische Kommission einzurichten, um im Prozess von der Personalauswahl bei Stellenabbau bis hin zur Stellenbesetzung die Einhaltung der in den Vereinbarungen getroffenen Regelungen zu kontrollieren, Konflikte zu lösen und auf die Personalauswahl steuernd Einfluss zu nehmen.¹

In den folgenden Textbeispielen verständigen sich die Betriebsparteien auf Personalkommissionen oder auf Beratende Ausschüsse oder ähnliche Institutionen, die die internen Versetzungsprozesse begleiten sollen. Eine zentrale, wiederkehrende Aufgabe dieser Gremien ist die Personalauswahl.

»Für Aufgaben im Zusammenhang mit Versetzungen im zentralen Verfahren wird eine gemischte Kommission von Betriebsrat und Arbeitgeber eingerichtet, für die von beiden Seiten jeweils zwei Mitglieder sowie ständige Ersatzmitglieder benannt werden.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 10900/158/2006

¹ Dieser Abschnitt behandelt Gremien, die die operative Arbeit der PVA begleiten. Paritätische Gremien, die das Monitoring und die strategischen Weiterentwicklung der PVA zur Aufgabe haben, werden in den Kapiteln 3.1 und 5.2.2.

Die Aufgabe dieser Kommission ist die Auswahlentscheidung beim Stellenabbau. Ihr Ziel ist es, hinsichtlich der Interessen der Beschäftigten und der örtlichen Abteilungsleitung eine ausgewogene Entscheidung zu treffen und dabei einen Katalog aus funktionalen und sozialen Kriterien zu berücksichtigen. Dieses Verfahren ist wie folgt geregelt.

»Die Personalabteilung teilt allen in das Auswahlverfahren einbezogenen Beschäftigten mit, dass eine Auswahlentscheidung durch die gemischte Kommission zu treffen sein wird. Diese Beschäftigten haben eine Woche Zeit, der Kommission besondere, gewichtige Gesichtspunkte mitzuteilen, die aus ihrer Sicht bei der Entscheidung berücksichtigt werden sollen. Die [Abteilungsleitung] hat ebenfalls Gelegenheit, der Kommission aus ihrer Sicht wichtige Entscheidungsgesichtspunkte mitzuteilen. Alle Mitteilungen sind an die Personalabteilung zu richten, die sie an die Mitglieder der Kommission weiterleitet.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 10900/158/2006

An diesem Verfahren ist weiterhin bemerkenswert, dass die Einwendungen der Betroffenen nur indirekt (über die Personalabteilung) an die Mitglieder des Gremiums weitergeleitet werden. Damit werden die Kommissionsmitglieder vor der direkten Einflussnahme der Abteilungsleitung und der Betroffenen auf ihre Entscheidung geschützt.

Auch die folgende Textpassage regelt die Bildung eines gemeinsamen beratenden Ausschusses, seine Aufgabe und die Modalitäten der Beschlussfassung. Die Regelung lässt allerdings offen, wie der Ausschuss im Fall einer Stimmgleichheit verfahren soll. Positiv ist, dass der Ausschuss betraut ist mit der Ausarbeitung eines Regelwerks für den internen Stellenmarkt, in das die Erfahrungen, die mit Versetzungen im internen Arbeitsmarkt gemacht werden, einfließen können. Typisch ist ferner, dass die Personalauswahl vom Ausschuss durch Empfehlungen beeinflusst wird.

»Hiernach wird ein gemeinsamer beratender Ausschuss gebildet, der sich aus zwei Vertretern des [Personalbereichs] sowie zwei Vertretern des Betriebsrates zusammensetzt. Im Bedarfsfall können fachkundige Vertreter und die betroffenen Beschäftigten aus den Be-

reichen beratend gehört werden. Der Ausschuss erarbeitet die weiteren Details für die Umsetzung des Internen Stellenmarktes. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Der Ausschuss hat vornehmlich die Aufgabe, sozial verträgliche Versetzungsempfehlungen auszusprechen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 10900/53/1999

In diesem Fall spricht das paritätische Gremium lediglich eine Versetzungsempfehlung aus. Ein wichtiger Adressat dieser Empfehlungen ist das örtliche Management, dessen Entscheidungskriterien in Personalentscheidungen von den Erfordernissen des internen Arbeitsmarkts oder des Ausschusses abweichen können. Die folgende Textpassage zeigt einen alternativen Weg. Gegenstand ist die Besetzung offener Stellen. Die Stellenbesetzung wird von einer Kommission aus Personalentwicklung, der bzw. dem lokalen Vorgesetzten sowie dem Betriebsrat vorgenommen. Diese Kommission entscheidet – im Zweifel auch gegen den Willen des Vorgesetzten, der die offene Stelle zu besetzen hat – über die Besetzung mit einem Beschäftigten, der seine Stelle verloren hat und im internen Arbeitsmarkt auf Stellensuche ist.

»Gelingen die Konzernarbeitsgruppe Personalentwicklung und der verantwortliche Leiter der jeweiligen Organisationseinheit sowie der Betriebsrat nach Prüfung zu dem übereinstimmenden Ergebnis, dass ein Mitarbeiter aus [der PVA] die persönlichen und fachlichen Anforderungen für die Besetzung einer freien oder frei werdenden Stelle erfüllt, wird die Stelle mit dem betreffenden Mitarbeiter ohne Durchführung einer internen und/oder externen Ausschreibung besetzt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 10900/149/2006

Das folgende Textbeispiel stammt aus der bereits zu Eingang des Abschnitts zitierten Vereinbarung, die die Personalauswahl bei Stellenabbau in die Hände einer paritätischen Kommission legt. Sie appelliert an die Kommissionsmitglieder, Entscheidungen möglichst einvernehmlich zu fällen, und regelt im Detail die Klärung strittiger Auswahlvorschläge, unter anderem durch einen rotierenden Wechsel des Kommissionsvorsitzenden.

»Die Kommission legt eine Reihenfolge fest, in der der Vorsitz zwischen allen vier Kommissionsmitgliedern wechselt. Entscheidungen der Kommission sollen möglichst einvernehmlich getroffen werden. Bei Entscheidungen gemäß § 11 Absatz 4 Ziffer b muss jedes Kommissionsmitglied einen konkreten Auswahlvorschlag vortragen bzw. unterstützen. Strittige Abstimmungen sind nicht für und gegen einen Auswahlvorschlag, sondern nur zwischen verschiedenen konkreten Auswahlvorschlägen möglich. Im Falle der Stimmengleichheit gibt die Stimme der bzw. des Vorsitzenden den Ausschlag. Nach jeder Abstimmung, bei der eine Stimmengleichheit gemäß Ziffer 4 aufgelöst wurde, wechselt der Vorsitz unter Beachtung der gemäß Ziffer 1 festgelegten Reihenfolge. Entscheidungen der gemischten Kommission im Auswahlverfahren sind für Arbeitgeber und Betriebsrat bindend.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 10900/158/2006

Die Kernaufgabe der meisten Gremien ist die Personalauswahl, insbesondere die Sicherung von sozialen Kriterien bei Stellenabbau. Bei Stellenaufbau handeln die Gremien oftmals quasi als Anwälte der PVA-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer und begründen deren fachliche bzw. persönliche Eignung für offene Stellen. Ein weiteres Thema, mit dem die Gremien sich in diesem Zusammenhang regelmäßig auseinandersetzen, ist die Veranlassung von notwendigen Qualifizierungen. In Betrieben, in denen Rahmenbedingungen der Beschäftigungssicherung noch nicht festgelegt sind, kann es sinnvoll sein, die Aufgabe einer Kommission und den Kreis ihrer Mitglieder offen zu lassen. Dies ist im folgenden Beispiel der Fall, das aus einem Beschäftigungsplan in einem Betrieb des Verlag- und Druckgewerbes stammt. In Zeiten einer umfassenden Restrukturierung ist dort ein variabel zusammengesetzter, paritätischer Personalsteueraussschuss vorgesehen.

»Die Personalsteuerung regelt eine sinnvolle Abwicklung der personellen Veränderungen zur Vermeidung negativer sozialer Folgen. Um dieses weitgehend zu verwirklichen, wird der Betriebsrat möglichst frühzeitig schriftlich informiert. Frühzeitig heißt, sobald der Stellenabbau schon durch Tatsachen erkennbar ist. Diese frühe Terminierung dient dem Zweck, in der verbleibenden Zeit alle Maßnah-

men zur Vermeidung von Entlassungen ergreifen zu können. Beratungsgegenstände sind Personalbedarfs- und Zeitpläne, Fragen der Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sowie Versetzungen. Für diesen Zweck bilden Geschäftsführung und Betriebsrat einen Personalsteueraussschuss, der, je nach Problemstellung, speziell zusammengesetzt wird.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 100300/126/1996

Auffällig an diesem Ansatz ist die Offenheit des Ausschusses in Bezug auf seine Mehrheitsverhältnisse, Entscheidungsmodalitäten und seinen Vorsitz. Diese Offenheit kann in der Praxis durchaus zu Konflikten führen. Positiv ist, dass in der Unternehmenskrise eine regelmäßige Information und Einbindung des Betriebsrats sichergestellt ist und ein sozialer Ausgleich beim Stellenabbau von allen beteiligten Akteuren angestrebt wird, wie eine weitere Textstelle derselben Vereinbarung zeigt.

»In der Personalsteuerung wird der Personaleinsatz nach dem jeweiligen Stand mit dem Betriebsrat abgestimmt. Als Entscheidungshilfe werden von der Geschäftsführung die jeweils erforderlichen Personallisten, Aufstellungen über die Altersstruktur, Liste der Schwerbehinderten und ähnliches vorgelegt [...]. Alle Beratungen werden mit dem Ziel geführt, ein Einvernehmen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat sowie dem betroffenen Mitarbeiter herzustellen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 100300/126/1996

Unabhängig vom Prinzip der Vereinbarung erscheint die Einrichtung einer paritätischen Kommission, die die Restrukturierung und interne Personalvermittlung begleitet, empfehlenswert. Die Einbindung von Betriebs- und Personalräten hilft nicht nur, die sozialen Aspekte bei Stellenabbau und der internen Vermittlung zu sichern und zu einem Ausgleich zwischen wirtschaftlichen und Beschäftigungsinteressen beizutragen. Die enge Beteiligung ist auch ein wichtiger Faktor für die Überwindung von partikularen Abteilungs- und PVA-Interessen. Sie kann ihre Wirkung vor allem dann entfalten, wenn den Gremien ein entscheidender Einfluss auf die Personalauswahl beim Stellenabbau und bei der Stellenbesetzung übertragen wird.

2.2.6 Informationsplattformen

Betriebliche Informationssysteme enthalten bzw. verwalten interne Bewerbungen und Profile von Beschäftigten mit erzwungenem Stellenverlust und setzen sie in Verbindung mit Stellenbeschreibungen bzw. den standardisierten Anforderungen offener Stellen des internen Arbeitsmarkts. Sie werden an dieser Stelle – in dem Kapitel zu Organisationsmodellen (2.2) – thematisiert, da gerade in Bezug auf die Organisation der internen Personalvermittlung mit den Informationsplattformen negative und positive Aspekte verbunden sind.

Kritisch zu sehen sind solche Plattformen, die in den meisten Fällen elektronisch verwaltet werden, wenn sie die Grundlage des Vermittlungsprozesses bilden. Vereinbarungen, die sich auf einen derartigen Prozess konzentrieren, haben viel Vertrauen in den mechanischen Abgleich von Bewerber- und Stellenprofilen, um betroffene Beschäftigten auf offene Stellen zu vermitteln. Ähnlich wie es im Zusammenhang zu Beschäftigungsplänen thematisiert wurde, setzt dieser Ansatz auf ein hohes Maß an Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts, wobei lediglich Informationsdefizite beseitigt werden müssen. Dies ist in den beiden folgenden Beispielen der Fall, in denen die Vermittlung ausschließlich auf der Grundlage eines EDV-Systems zum Abgleich einer Bewerber- und einer Stellendatenbank erfolgt.

»Geregelt wird der Einsatz des EDV-gestützten ›Internen Arbeitsamtes‹ [...]. Das ›Interne Arbeitsamt‹ [...] unterstützt die konzerninterne Vermittlung von Mitarbeitern, die aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen ihren Arbeitsplatz verlieren.«

☛ GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010900/211/1998

»Zur Information über die aktuelle Personalbedarfs- und Angebotsituation im Konzernarbeitsmarkt wird vorrangig eine Intranet-Anwendung [...] für den [...]Konzern genutzt.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 10900/89/2000

Es ist zu vermuten, dass rein technikbasierte Ansätze der Personalvermittlung die Komplexität von Stellenbesetzungsprozessen unterschätzen. Sie bieten – sofern nicht durch weitere Institutionen flankiert –

keine Ansatzpunkte, um die Interessen zwischen den Akteuren, der Personalabteilung, den Beschäftigten, der aufnehmenden Abteilung und dem Betriebs- oder Personalrat zu integrieren. Das folgende Beispiel zeigt, dass Zwischenlösungen möglich sind, die eine kurze Beratungsmöglichkeit mit der elektronischen Vermittlung verbinden.

»Die konzerninterne Stellensuche verläuft auf der Grundlage anonymisierter Qualifikationsprofile des einzelnen Mitarbeiters. Der Austausch zwischen den Personaldiensten erfolgt auf dem Wege der elektronischen Datenverarbeitung. Einzelheiten über die Ausgestaltung von Formblättern etc. werden mit dem Betriebsrat formlos abgestimmt.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNG, 100300/287/2004

Hier ist der Betriebsrat zwar an der Abstimmung von technischen Details wie den Datenbankkategorien beteiligt. Der Beratungsaspekt stellt aber auch hier allenfalls eine Randfunktion dar. Im Zentrum steht die technische Vermittlung.

»Es ist [...] eine Vermittlungsstelle eingerichtet. [Sie] führt auf Verlangen mit jedem zu vermittelnden Mitarbeiter ein Beratungsgespräch, in dem seine persönliche Situation und sein Vermittlungsprofil geklärt werden und die sich daraus ergebenden Perspektiven aufgezeigt werden. Vermittlungshinweise und Stellenangebote erfolgen durch die Vermittlungsstelle unter Abgleich des persönlichen Profils des Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNG, 100300/287/2004

Durch die Einrichtung eines Beratungsbüros lässt sich in diesem Fall von einer PVA sprechen. Seine Aufgabe ist aber im Wesentlichen die technische Hilfestellung durch die detaillierte Eingabe von Bewerbungsdaten und die Erstellung eines standardisierten Profils, die zudem nur auf Verlangen erfolgt, sowie der elektronische Abgleich mit Profilen offener Stellen.

Befunde aus Forschungsprojekten zur internen Personalvermittlung zeigen, dass die Effektivität rein technischer Lösungen begrenzt ist. Der Grund dafür ist die Komplexität von Einstellungskriterien, die sich nicht

in standardisierte Masken und Formate pressen lassen: »Eine effektive Vermittlung, die der differenzierten Klientel gerecht werden soll, orientiert sich sowohl an formalen als auch an sehr spezifischen individuellen Merkmalen der Teilnehmer. Letztere lassen sich in standardisierten Profiling- oder Personalbögen nicht erfassen.« (Kirsch/Mühge 2010) Entscheidend für die angemessene und effektive Anwendung von EDV-Systemen über Bewerber und Bewerberinnen sowie offene Stellen ist ihre Gewichtung in der PVA-Organisation. Sie ist ein zentrales Werkzeug für die Berater, um geeignete Zielbereiche mit offenen Stellen im Unternehmen zu identifizieren und die individuelle Beratung zu unterstützen. Die rein elektronische PVA ist aus Gründen der Effektivität, der Integration von divergierenden Interessen im internen Arbeitsmarkt und des angemessenen Umgangs mit den betroffenen Beschäftigten kein sinnvoller Ansatz der PVA-Organisation.

2.2.7 Organisation oder Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts?

Betriebsräte und andere betriebliche Akteure, die die Möglichkeiten des internen Arbeitsmarkts zur Bewältigung von Stellenabbau umfassend nutzen möchten, haben ein breites Spektrum von Instrumenten und Organisationsmodellen zur Verfügung. Die Entscheidung für eine bestimmte Vorgehensweise hängt von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab: Handelt es sich um eine Krise mit hoher Dringlichkeit oder eher um einen Prozess der kontinuierlichen Restrukturierung? Steht bei der Restrukturierung hinreichend Zeit für langfristige Lösungen zur Verfügung, scheint es sinnvoll zu sein, eine dauerhafte organisatorische Lösung anzustreben und sich mit der Gründung einer Abteilung zur internen Personalvermittlung auseinanderzusetzen. Falls die Entscheidung für eine PVA fällt, besteht der nächste Schritt darin, ein geeignetes Organisationsmodell auszuwählen. Dabei kann auf die Erfahrungen von anderen Unternehmen oder auf die Expertise aus der Forschung zurückgegriffen werden. Die interne Personalvermittlung benötigt ein sorgfältig erarbeitetes Konzept, da spätere Anpassungen der grundlegenden PVA-Konzeption aufwendig sind.

Ist die betriebliche Krisensituation einmalig und der betriebliche Hand-

lungsbedarf dringend, werden die Betriebsparteien eher dem Prinzip eines Beschäftigungsplans folgen. Er basiert auf der Regelung von Versetzungen. Die systematische Unterstützung von Versetzungsprozessen durch eine Organisation fehlt in dieser Form ebenso wie die PVA als »Anwalt« der vom Stellenabbau betroffenen Beschäftigten. Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, ein paritätisch besetztes Gremium einzuführen, das die Einhaltung der Regeln seitens der betrieblichen Akteure überwacht und damit zumindest eine Teilfunktion einer PVA übernimmt. Darüber hinaus sprechen viele Gründe dafür, dass Beschäftigungspläne die Komplexität von Versetzungsprozessen im internen Arbeitsmarkt unter- und seine Selbstregulation überschätzen. Es ist davon auszugehen, dass eine Personalvermittlungsabteilung das interne Stellenpotenzial effektiver zu nutzen weiß. Einen kurzen Überblick über den Charakter beider Konzepte gibt Tabelle 5.

Kategorie	PVA	Beschäftigungsplan
Prinzip	Vermittlungsorganisation für die interne Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktpolitik	Regelungen zur Qualifizierung und zum unternehmensinternen Stellenwechsel
Vorherrschender Restrukturierungstyp	Kontinuierliche Restrukturierung	Singuläre Erfolgskrise
Charakter des Stellenabbaus	Strategische und langfristig angelegte Reduktion von Stellen	Akuter Stellenabbau
Entstehung	Erfahrungsbasierte Verhandlung von Restrukturierungsschritt zu Restrukturierungsschritt	Ergänzung zum Sozialplan, Orientierung am üblichen Instrumente-Kanon von Sozialplänen
Matching-Verfahren	Management von Vermittlungsprozessen durch Beratung, Qualifizierung, Vermittlung	Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts, unterstützt durch Qualifizierung
Instrumente	Beratung, Qualifikation und Vermittlungsunterstützung plus Info-Tools	Info-Tools, Schwarze Bretter u.Ä.
Ansatz der internen Flexibilität	Personalvermittlung	Versetzung

Kategorie	PVA	Beschäftigungsplan
Vorherrschender Vereinbarungstyp	Betriebsvereinbarung	Interessenausgleich und Sozialplan
Anzahl der vorliegenden Vereinbarungen	37 (Kategorie 1)	72 (Kategorie 2)

Tabelle 5: Typische Eigenschaften von PVA und Beschäftigungsplan. Quelle: eigene Darstellung.

2.3 Reichweite der Vereinbarungen und Zielgruppen

Die Frage nach der Organisationsform der Personalvermittlung ist untrennbar mit der Frage nach ihren Zielgruppen verbunden: Wie soll der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer definiert werden? Welche Beschäftigtengruppen erhalten Zugang in die Personalvermittlungsabteilung? Sollen bestimmte Beschäftigte von den Leistungen der Vermittlung ausgeschlossen werden?

Die in diesem Kapitel vorgenommene Analyse der Teilnehmerkonzeption von Personalvermittlungsabteilungen berührt zwei Regelungsbereiche: Die mit dem Stichwort Zielgruppen der PVA verbundene Fragestellung ist mit der generellen Aufgabenstellung der PVA verbunden. Neben der Bewältigung von Stellenabbau kann dies die Unterstützung innerbetrieblicher Mobilität und Personalentwicklung sein sowie die Übernahme von Auszubildenden in den internen Arbeitsmarkt.

Die Analyse der betrieblichen Reichweite thematisiert den Geltungsbereich der betrieblichen Vereinbarungen und fragt nach Beschäftigtengruppen, die von den Leistungen der PVA ausgeschlossen werden. Dieser Ausschluss kann etwa mit dem arbeitsvertraglichen Status im Betrieb begründet werden; damit wäre die personelle Reichweite angesprochen. Schließt die Vereinbarung bestimmte Standorte oder Betriebsteile aus, wird die räumliche Reichweite der Vereinbarung begrenzt.

Die personelle Reichweite von Vereinbarungen und die Zielgruppenkonzeption der PVA stehen in enger Verbindung. Die Arbeit von PVA

wird durch die Definition der personellen Reichweite auf bestimmte Mitarbeitergruppen beschränkt. Daher steht zu Beginn des Kapitels der Versuch, die verschiedenen Vorgehensweisen bei der Definition der Zielgruppe zu dokumentieren und zu systematisieren. Für diesen Abschnitt ist die Frage leitend: Inwiefern wird zwischen Stamm- und Randbelegschaft unterschieden? Mit anderen Worten: Der Abschnitt untersucht, ob unterschiedliche Regelungen etwa für befristete Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte oder Leiharbeitskräfte getroffen werden, und klärt: Inwiefern können diese Gruppen die Leistungen und Mechanismen der PVA in Anspruch nehmen? Darüber hinaus werden die Vereinbarungen nach Regelungen für Auszubildenden untersucht. Eine oftmals gewählte Option ist es, Auszubildenden nach Abschluss ihrer Ausbildung einen Zugang in die PVA zu ermöglichen, falls eine Ausbildung über Bedarf erfolgt ist und die Auszubildenden nicht unmittelbar in eine Regelbeschäftigung übernommen werden.

Ein weitere mögliche Zielgruppe sind Beschäftigte mit freiwilligem Veränderungswunsch. Hiermit sind Beschäftigte angesprochen, die aus freien Stücken eine neue Aufgabe oder einen neuen Arbeitsort im Unternehmen suchen. Dieser Wechselwunsch kann mit einem Aufstieg oder Karriereschritt verbunden sein, muss es aber keinesfalls. Auslöser kann der Wunsch nach einem anderen Spektrum an Tätigkeiten, nach einem anderen Arbeitszeitmodell oder einem anderen Arbeitsort sein. Ebenfalls bedeutsam für die Förderung freiwilliger Mobilität ist der Wunsch nach einer neuen Führungskraft.

In vielen Vereinbarungen gibt es eine konzeptionelle Verbindung der Zielgruppe der Freiwilligen mit den von Stellenabbau betroffenen, erzwungenen Stellenwechslern. In Zeiten der Restrukturierung und des Stellenabbaus liegt der Fokus auf der Beschäftigungssicherung und der Vermittlung des »Personalüberhangs«. In Zeiten betrieblicher Stabilität kann sich die PVA auf die Förderung freiwilliger Mobilität konzentrieren. Die Kombination hat sich in der Praxis oftmals bewährt, weil sie zum einen auf die Organisation der PVA stabilisierend wirkt und zum anderen dabei hilft, kontinuierlich Erfahrungen zu sichern und Konzepte der internen beruflichen Mobilität weiterzuentwickeln. Auf welche Weise ein Wandel in den Zielgruppen und die Kompetenzsicherung der PVA im Betrieb genutzt werden können, zeigt das folgende Zitat. Darin wird die bestehende Förderung freiwilliger Mobilität als

Grundlage für die Vermittlung von Beschäftigten mit Stellenverlust genutzt.

»Im Fokus der bisherigen Mobilitätsförderung stand bislang vorrangig das Interesse, individuellen Mobilitätswünschen oder -erfordernissen Rechnung zu tragen und entsprechende personelle Bewegungen zu realisieren bzw. ggf. auch über vorausgehende Qualifizierungsmaßnahmen zu flankieren.

Diesen elementaren personalpolitischen Ansatz gilt es einerseits nachdrücklich fortzusetzen und auszubauen sowie andererseits um diejenigen Maßnahmen zu ergänzen, die geeignet sind, auf die strukturellen Veränderungen der [...] Verwaltung im Kontext der sehr schwierigen Haushaltslage und der damit verbundenen personalpolitischen Ausrichtungen adäquat und zielgerichtet reagieren zu können.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/96/2003

Die Definition dieser zwei Zielgruppen in betrieblichen Vereinbarungen sowie die zielgruppenspezifische Aufgabenstellung der PVA wird in den zwei nachfolgenden Abschnitten diskutiert. Eine dritte, regelmäßig vorkommende Zielgruppe sind Auszubildende. Folgende Vereinbarung fasst diese drei zentralen Zielgruppen zu einem Konzept zusammen, die in den folgenden Abschnitten im Einzelnen beleuchtet werden.

»[Die PVA] dient den Zielen,

- die persönlichen und beruflichen Entwicklungschancen aller Mitarbeiter zu verbessern,
- die anforderungs-, leistungs- und zeitgerechte Besetzung freier Arbeitsplätze zu erleichtern,
- die Realisierung erforderlicher Personalanpassungsmaßnahmen zu erleichtern,
- die Kosten für Personalbeschaffung und -anpassung zu vermindern und
- den Ausgebildeten, die vom Ausbildungsbetrieb nicht in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden können, Arbeitsmöglichkeiten im Konzern zu erschließen.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010900/89/2000

2.3.1 Beschäftigte mit Stellenverlust

Beschäftigte mit Stellenverlust sind die primäre Zielgruppe der Vereinbarungen, die dieser Auswertung zugrunde liegen. Die Definition der Zielgruppe erfolgt über die meisten Vereinbarungen hinweg nach einem relativ starren Muster mit lediglich geringen Abweichungen und Varianten. Die größten Unterschiede bestehen in der Regelungstiefe. Den Anfang macht eine relativ knappe Formulierung zur Reichweite einer PVA-Vereinbarung aus der Chemischen Industrie, die als Zielgruppe alle Tarifmitarbeiter des Unternehmens angibt.

»[Die Vereinbarung] gilt persönlich für alle Tarifmitarbeiter und leitenden Mitarbeiter der Gesellschaften, soweit sie in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats fallen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

Typisch an der Textstelle ist der Ausschluss von leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG – demnach von Führungskräften, deren Interessen laut BetrVG nicht vom Betriebsrat wahrgenommen werden. In der Regel wird die persönliche Reichweite einer Vereinbarung durch zwei weitere Bedingungen eingeschränkt: Die Beschäftigten müssen in einem ungekündigten und in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis stehen. Dazu folgt eine Regelung, die als Besonderheit auch Beamte explizit mit einschließt.

»Die Regelungen dieser Vereinbarung gelten für alle Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer [des Unternehmens] im Sinne des § 5 Absatz 1 BetrVG, die ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Vereinbarung in einem ungekündigten und unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen. Sie gelten insbesondere für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz infolge von Maßnahmen der Rationalisierung und/oder Umstrukturierung weggefallen ist bzw. wegfallen wird.

Leitende Angestellte nach § 5 Absatz 3 BetrVG sind von den Regelungen dieser Vereinbarung ausgenommen.

Die Regelungen dieser Vereinbarung gelten auch für zugewiesene

Beamte, soweit dem nicht beamtenrechtliche Bestimmungen entgegenstehen.«

🔑 LANDVERKEHR, 100100/45/1997

Bei der Frage: Welche Personengruppen werden von der Betriebsvereinbarung ausgeschlossen? gehen die Vereinbarungen teilweise ins Detail, etwa wenn explizit Auszubildende, Studenten, Trainees, Werkstudenten, Praktikanten und Aushilfen aufgeführt werden. Weitere Detailregelungen betreffen den Status der Kündigung, der Aufhebung oder der Befristung des Beschäftigungsverhältnisses.

- »Nicht unter die Regelung fallen Mitarbeiter [...],
- die selbst schriftlich eine Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses ausgesprochen haben oder aus einem anderen Grund als dem betriebsbedingten Wegfall ihres Arbeitsplatzes eine Aufhebung ihres Arbeitsvertrages vereinbaren oder vereinbart haben oder ihr Arbeitsverhältnis aus anderem Anlass kündigen werden,
 - die in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen, mit Ausnahme der nach Abschluss ihrer Ausbildung zeitlich befristet beschäftigten Mitarbeiter,
 - deren Arbeitsverhältnis aus personen- und/oder verhaltensbedingten Gründen gekündigt worden ist oder wird und/oder aus verhaltens- oder personenbedingten Gründen oder wegen fehlender Bewährung nicht verlängert wird,
 - die [...] Altersruhegeld oder Leistungen wegen Erwerbs- oder Berufsunfähigkeit beanspruchen können.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100300/16/1997

Die bisher zitierten Textpassagen repräsentieren die übliche Reichweite und typische Ausschlusskriterien von betrieblichen Vereinbarungen zur internen Personalvermittlung. Weitere Ausschlussregelungen betreffen Beschäftigte, deren Probezeit noch nicht beendet ist oder die nur eine kurzzeitige Betriebszugehörigkeit aufweisen.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt [...] persönlich für alle Arbeitnehmer gemäß § 5 Abs. 1 BetrVG o.g. Betriebe, soweit sie dem Unternehmen länger als sechs Monate angehören.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 100300/245/1999

Abschließend sei eine Regelung erwähnt, die auf die Gewerkschaftszugehörigkeit der Beschäftigten abhebt: Die Regeln zur Beschäftigungssicherung gelten hier ausschließlich für die Beschäftigten »der [Firma], die Mitglieder der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) sind«. (Sonstige Verkehrsdienstleistungen, 100300/22/2006)

Insgesamt zeigt die Analyse der Vereinbarungen, dass sich die Akteure klar am Normalarbeitsverhältnis orientieren. Von den Leistungen einer PVA werden in der Regel Beschäftigte ausgeschlossen,

- deren Beschäftigungsverhältnis wegen einer Befristung endet,
- die in Probezeit sind oder über eine sehr kurze Betriebszugehörigkeit verfügen,
- die geringfügig beschäftigt sind oder Nebenjobs ausüben wie Praktikanten, Werkstudierende, Aushilfen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Normalarbeitsverhältnis werden dann ausgeschlossen, wenn sie in leitender Position tätig sind oder ein Ende ihrer Beschäftigung – aus ordentlichen oder außerordentlichen Gründen – abzusehen ist. Dies ist der Fall, wenn ihr Beschäftigungsverhältnis wegen einer Kündigung aus Gründen der Person oder des Verhaltens endet, wenn sie einen Aufhebungsvertrag unterzeichnet haben oder wenn sie Anspruch auf Altersrente (in der Regel ohne Abschläge) oder auf (unbefristete) Erwerbsunfähigkeitsrente haben.

Die Verbreitung und die Homogenität der Ausschlusskriterien in den Vereinbarungen hat eine praktische Konsequenz: Mit der Einführung von Personalvermittlungsabteilungen werden die Unterschiede zwischen der Stammebelegschaft – die Beschäftigten in einem Normalarbeitsverhältnis – und der Randbelegschaft vertieft. Die Flexibilitätsreserven, die in Befristungen von Arbeitsverträgen angelegt sind, werden im Rahmen interner Personalvermittlung genutzt. Der Mechanismus wird in der folgenden Vereinbarung dargestellt.

»Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse: Entsprechend den betrieblichen Notwendigkeiten wird das Auslaufen aller befristeten Ar-

beitsverhältnisse als Beitrag zur Erreichung der Soll-MK-Größe [MK = Mitarbeiterkapazität] genutzt. Das dadurch genutzte Abbaupotenzial beträgt 45 MK.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Die Analyse der Vereinbarungen stützt die These, dass »für Beschäftigte mit befristeten Verträgen die Beschäftigungssicherheit oder die Zugangsmöglichkeit zur Stammebelegschaft durch Personalvermittlungsabteilungen tendenziell sinkt« (Mühge/Kirsch 2012, S. 40). Mit dem Auslaufen befristeter Verträge werden vakante Stellen geschaffen, die für die Vermittlung von unbefristeten Stammbeschäftigten genutzt werden können. Nur wenige Regelungen versuchen, befristeten Beschäftigten den Zugang in die PVA zu ermöglichen. Die folgenden zwei Vereinbarungen zeigen, dass man befristeten Beschäftigten zumindest die Tür zum internen Arbeitsmarkt der Stammbeschäftigten offen halten kann.

»Interne Bewerber/-innen sind alle Mitarbeiter/-innen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag bei der Stadtverwaltung [...]. Mitarbeiter/-innen mit einem befristeten Arbeitsvertrag [...] werden dann in internen Auswahlverfahren berücksichtigt, wenn keine internen Bewerbungen vorliegen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Inwieweit diese Öffnung nur symbolische Bedeutung besitzt oder ob ein Zugang von Befristeten zum internen Arbeitsmarkt durch eine solche Regelung in Einzelfällen möglich wird, bleibt im Rahmen der vorliegenden Analyse unbeantwortet. Eine mögliche Alternative zu diesem für befristete Beschäftigte allenfalls unverbindlichen Zugang in den internen Arbeitsmarkt zeigt die folgende Vereinbarung. Dort wird einem bestimmten Teil der Befristeten der volle Zugang zur PVA und ihren Leistungen gewährt. Dies ist dann der Fall, wenn die Restdauer des Arbeitsvertrages noch mehr als 1,5 Jahre beträgt – ist dies der Fall, werden die Beschäftigten in Bezug auf die interne Vermittlung den Stammbeschäftigten gleichgestellt.

»Diese Vereinbarung gilt nicht für Arbeitsverhältnisse mit Mitarbeitern, [...] mit denen ein befristetes Arbeitsverhältnis besteht, dessen jeweilige Restlaufdauer am Stichtag weniger als 18 Monate beträgt. Diese Arbeitsverhältnisse enden jedoch unabhängig von dieser Vereinbarung durch vertragsgemäßen Fristablauf.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/199/1999

2.3.2 Räumlicher Geltungsbereich der Vereinbarungen

Der Vollständigkeit halber wird an dieser Stelle auch die räumliche Reichweite von Vereinbarungen angesprochen. Sie ist für Konzernunternehmen oder Betriebe mit komplexer Niederlassungsstruktur und verschiedenen Standorten ein relevanter Regelungspunkt. Die meisten Betriebsvereinbarungen sehen keine räumliche Einschränkung vor, die Vereinbarungen gelten typischerweise »für alle Beschäftigten [des Unternehmens] und der Gesellschaften, die dieser gemäß § 54 Abs. 1 BetrVG, § 18 AktG als Konzernunternehmen zugerechnet werden können« (Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 00300/209/2002). Räumliche Einschränkungen werden dann vorgenommen, wenn die Restrukturierungen einen klar umrissenen Bereich des Unternehmens betreffen, wie etwa in der folgenden Vereinbarung festgehalten ist.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt räumlich für die Betriebe [Ort], [Ort], [Ort] und [Ort].«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 100300/245/1999

Unternehmen mit internationalen Standorten beschränken die Regelungen und Aktivitäten ihrer PVA typischerweise nur auf die inländischen Dienststellen.

2.3.3 Beschäftigte mit freiwilligem Veränderungswunsch

Die Zielgruppe der Beschäftigten mit Veränderungswunsch wird von vielen Akteuren im Umfeld einer PVA als sinnvolle Ergänzung ihrer Kernaufgabe gesehen. In nur wenigen Vereinbarungen sind die »Frei-

willigen« von Anfang an eine PVA-Zielgruppe und den »unfreiwilligen« Teilnehmern gleichgestellt.

»In die [PVA werden] alle Beschäftigten aufgenommen, die sich verändern wollen oder aus anderen Gründen (z. B. Wegfall des Arbeitsbereiches) eine neue Stelle benötigen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/20/0

Die in Experteninterviews befragten Akteure nennen mehrere Gründe, die für die Erweiterung der Zielgruppen um freiwillige Stellenwechsler sprechen.

- Erstens erreichen die Personalvermittlungsabteilungen durch die zusätzliche Vermittlung von Freiwilligen eine positive Durchmischung ihrer Teilnehmer. Das Angebot, dass die PVA zur Besetzung von offenen Stellen machen kann, gewinnt durch diese Möglichkeit an Attraktivität, da die Vorgesetzten in der Stellenbesetzung den freiwilligen Stellenwechslern eine relativ hohe Motivation und Leistungsbereitschaft zuschreiben.
- Zweitens erfüllt die Vermittlung von Freiwilligen eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Sie unterstützt Beschäftigte darin, im Unternehmen die Stelle einzunehmen, die ihren Bedürfnissen am besten entspricht. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur funktionalen Flexibilität, die in erster Linie aus den Erfordernissen und Wünschen der Beschäftigten resultiert und weiterhin mit positiven Effekten auf die Produktivität und das allgemeine Unternehmensklima verbunden ist.
- Drittens erhoffen sich die Akteure eine Verbesserung des Images der PVA. Sie versuchen dem negativen Eindruck entgegenzuwirken, eine Verwaltung von Überhängen oder Überzähligen zu sein. Dieser Wunsch findet teilweise in den Vereinbarungen Ausdruck, die den allgemeinen Servicecharakter der PVA-Leistungen für alle Akteure des internen Arbeitsmarkts betonen.

»[Die PVA] ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung ansprechbar, gleichzeitig aber auch für alle Fachämter einschließlich der verselbstständigten Ämter und Betriebe.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/41/1995

Im Vergleich zur Zielgruppe der Beschäftigten mit Stellenverlust ist das Angebotsspektrum der PVA für die Freiwilligen in vielen Fällen eingeschränkt. Die geringere Dringlichkeit und das unverändert bestehenden Arbeitsverhältnis führen dazu, dass die nachgefragte und angebotene Beratungsdichte dieser Zielgruppe im Normalfall geringer ist. In den meisten PVA werden Qualifizierungsangebote auf die Beschäftigtengruppe mit Stellenverlust beschränkt. Freiwillige Stellenwechsler müssen sich in der Regel auf Basis ihres vorhandenen beruflichen Profils um interne Stellen bewerben.

Die Expertengespräche haben deutlich gemacht, dass in der Vermittlungsarbeit der PVA mit Freiwilligen die Vertraulichkeit eine hohe Bedeutung hat und ein heikler Aspekt ist. Die »Beschäftigten möchten weg. In dieser Situation wollen sie nicht, dass der aktuelle Vorgesetzte von der Veränderungsabsicht erfährt«, so ein Betriebsrat. Beschäftigte möchten etwaige Konflikte mit Vorgesetzten, die Zuschreibung mangelnder Leistungsbereitschaft und andere mit dem Wechselwunsch verbundene Nachteile vermeiden, zumal in dieser Situation ihr Stellenwechsel lediglich als Wunsch formuliert, aber noch nicht durch eine neue Stelle konkretisiert ist. Mehrere Vereinbarungen gehen wie die nachstehende auf den Aspekt der Vertraulichkeit ein, wie die folgende Regelung beispielhaft zeigt. Hier ist es der bzw. dem Beschäftigten überlassen, inwiefern der aktuelle Arbeitsbereich über den Wunsch nach Veränderung informiert wird.

»Umsetzungswünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden auf Wunsch vertraulich behandelt. Umsetzungswünsche werden auch gegenüber dem bisherigen Fachbereich nicht ohne Zustimmung der oder des Beschäftigten mitgeteilt oder dokumentiert.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/20/0

Auch die folgende Vereinbarung legt Wert auf Vertraulichkeit. Sie regelt ferner die Kommunikation mit der abgebenden Abteilung über den Stellenwechsel, wenn die bzw. der Beschäftigte eine neue Stelle im internen Arbeitsmarkt aufnehmen möchte. Sie thematisiert ferner die Abstimmung des Übergangs vom alten in den neuen Tätigkeitsbereich, die Rechte der Mitsprache der aktuellen Führungskraft und die Fristen, die im Übergang von der alten zur neuen Stelle einzuhalten sind.

»Der wechselwillige Mitarbeiter informiert selbst [...] seine aktuelle Führungskraft über den Wechselwunsch und klärt mögliche Wechselzenarien insbesondere unter Berücksichtigung des möglichen Wechselzeitpunktes. Die aktuelle Führungskraft ist angehalten, einen Wechselwunsch konstruktiv zu begleiten. Allerdings kann etwa bei Vorliegen einer angespannten Personalsituation oder aufgrund von Spezialkenntnissen des wechselwilligen Mitarbeiters eine Frist für den Wechsel vorgesehen werden. Die aktuelle Führungskraft muss jedoch dem Mitarbeiter den spätestmöglichen Wechseltermin konkret nennen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/141/2008

Die folgende Vereinbarung enthält eine im Vergleich sehr detaillierte Regelung über freiwillige Stellenwechsler, hier »Stellengesuche aus persönlichen Gründen« genannt. In dieser Vereinbarung werden die Rechte und Pflichten der Beschäftigten, das Angebot der PVA sowie die Aufgaben der Fachbereiche im Verfahren der Stellenbesetzung beschrieben.

»Stellengesuch aus persönlichen Gründen

Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, [durch die PVA] mit einem Stellengesuch auf ihre Qualifikation und Veränderungswünsche aufmerksam zu machen. [...] Das Stellengesuch soll es Interessentinnen und Interessenten ermöglichen, Kontakt mit den Fachbereichen aufzunehmen, um ggf. nach einem ersten unverbindlichen Informationsgespräch zu einer Bewerbung ermuntert zu werden. Ein solches Stellengesuch [aus der PVA] entbindet die Fachbereiche nicht von der Ausschreibung in der Stellenbörse und potenzielle Bewerberinnen und Bewerber nicht von der Teilnahme an einem Auswahlverfahren.

Den Beschäftigten wird es grundsätzlich freigestellt, ihr Stellengesuch selbst zu gestalten. Umfang und Inhalt müssen der Veröffentlichung lediglich angemessen sein. Die zentrale Personalwirtschaft berät die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützt auf Wunsch bei der Formulierung. Generell wird den Beschäftigten empfohlen, auch außerberuflich erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten anzugeben, wenn sie für Fachbereiche interessant sein könnten.

Die Veröffentlichung erfolgt grundsätzlich anonymisiert. Auf

Wunsch der Beschäftigten kann der Bezug zur Person hergestellt werden. Bei den Chiffreangeboten übernimmt die zentrale Personalwirtschaft die Information der Inserentin/des Inserenten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/20/0

Eine bemerkenswerte Lösung, um weitgehende Vertraulichkeit zu ermöglichen, ist die Einrichtung von anonymen internen Bewerbungen auf Basis einer Chiffre. Sie schützt die Beschäftigten dann, wenn auf ihre schriftliche Bewerbung keine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch erfolgt.

Freiwilligkeit kann im Stellenabbau eine wichtige Funktion erfüllen. Vereinbarungen, die Veränderungswünsche fördern, können einen möglichen oder bereits geplanten, erzwungenen Stellenabbau zumindest teilweise vorwegnehmen. Dies setzt allerdings, so ein Betriebsrat, »ein höchstes Zutrauen der Mitarbeiter in die Arbeit [der PVA] voraus«. Ein anderer Betriebsrat ist von dem Zusammenspiel von Freiwilligkeit, einem hohen Niveau der Absicherung und dem positiven Image der PVA überzeugt. Sind diese Bedingungen gegeben, so der Betriebsrat, »dann ist Freiwilligkeit wichtig. Die Menschen müssen angesprochen werden: Wer hätte Lust? Wer könnte sich vorstellen, sich zu etwas Neuem zu bewegen? So kann man den Stellenabbau vorausschauend machen, das ist das wichtigste«. Ausführliche Regelungen zum freiwilligen Stellenwechsel sind in den Vereinbarungen nur selten zu finden. Die folgende Vereinbarung bildet eine Ausnahme: Sie sichert die Einbindung des Betriebsrats in den Prozess der Information der potenziell betroffenen Beschäftigten und ihre Möglichkeiten, angesichts des zu erwartenden Stellenabbaus selbst die Initiative zu ergreifen – im Regelfall unterstützt durch die PVA.

»Zusammen mit der Information des GBR weist [das Unternehmen] die Arbeitnehmer in den betroffenen OE [Organisationseinheiten] auf den Wegfall von Stellen und auf Stellenangebote [...] hin. Den Arbeitnehmern soll auf diese Weise Gelegenheit gegeben werden, das in dieser GBV vereinbarte Verfahren und das Ergebnis ihrer Bewerbung in ihrem Interesse zu beeinflussen. Sie können sich daher jederzeit initiativ auf ausgeschriebene Stellen bewerben.«

🔑 SOFTWAREENTWICKLUNG, 010900/218/2010

Folgende Vereinbarung thematisiert das Einverständnis des Vorgesetzten mit dem Wechselwunsch von Beschäftigten. Der Passus lässt offen, wie zu verfahren ist, falls der Vorgesetzte dem Wechselwunsch des Beschäftigten widerspricht.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in deren OE sich eine Überhangsituation ergibt, können sich an [die PVA] wenden und ihr Interesse an einer beruflichen Veränderung anmelden. Nach Beratung [in der PVA] und im Einvernehmen mit der Führungskraft können die interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] einvernehmlich dorthin umgesetzt/versetzt werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

2.3.4 Auszubildende

Die neben erzwungenen und freiwilligen Stellenwechslern dritte »Regelzielgruppe« von Personalvermittlungsabteilungen wird dann in die PVA-Arbeit integriert, wenn die Unternehmen eine Erstausbildung betreiben, die über den betrieblichen Bedarf hinausgeht. Ein Bekenntnis zu Erstausbildung über Bedarf ist in der folgenden Vereinbarung ein eigenes Thema. Die Textstelle dokumentiert zum einen das gesellschaftspolitische Engagement des Unternehmens in der Ausbildung junger Menschen. Zum anderen begründet sie die nur begrenzte Möglichkeit, Azubis in den internen Arbeitsmarkt zu übernehmen. Die Vereinbarung legt eine leistungsbezogenen Schwelle zur unbefristeten Übernahme von Azubis fest. Bemerkenswert ist, dass Azubis auch ohne Bedarf übernommen werden – die Abschlussnote 2 vorausgesetzt. Diese Übernahme ist möglich, da die Auszubildenden dann durch die PVA des Unternehmens betreut und von dort weiter beraten und vermittelt werden können.

»Die Gesellschaften werden auch zukünftig, entsprechend der übernommenen gesellschaftspolitischen Verantwortung, über den eigenen Bedarf hinaus Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen [...]. Für die Übernahme von Ausgebildeten in die Gesellschaften gelten folgende Regeln:

- Ausgebildete werden nach Bedarf und Leistung (Basis Gesamtbeurteilung) direkt von den Gesellschaften unbefristet übernommen, wenn keine vergleichbar ausgebildeten Mitarbeiter in [der PVA] vorhanden sind. Sonst wird der Bedarf aus [der PVA] heraus gedeckt.
- Sollte es in einem Ausbildungsberuf Mitarbeiter in [der PVA] geben, die alle in einem temporären Einsatz sind, und es gibt für diesen Ausbildungsberuf einen zusätzlichen befristeten Bedarf, so kann den Ausgebildeten (Basis Gesamtbeurteilung) ein befristetes Arbeitsverhältnis mit einer Gesellschaft angeboten werden.
- Selbst wenn kein konkreter Bedarf besteht, wird allen Ausgebildeten mit einer Note besser als 2 [...] ein unbefristeter Vertrag in [der PVA] angeboten. Die Anzahl der ohne konkreten Bedarf übernommenen Ausgebildeten soll [...] Mitarbeiter im Jahr nicht überschreiten. Lehnen geeignete Ausgebildete ein solches Angebot ab, so wird das Angebot nicht auf Ausgebildete mit schlechteren Noten ausgedehnt. Die Aufteilung dieser Übernahmen auf die beiden Zeitpunkte mit Ausbildungsabschlüssen pro Jahr wird rechtzeitig mit dem Gesamtbetriebsrat festgelegt.
- Übernahmen von Ausgebildeten aufgrund von gesetzlichen Vorgaben erfolgen entweder unbefristet direkt in die Gesellschaften oder [...] unbefristet in [die PVA].

Die Betriebsparteien gehen davon aus, dass die verschiedenen Übernahmewege zu mehr als [...] Einstellungen von Ausgebildeten pro Jahr führen werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

An dieser Vereinbarung ist hervorzuheben, dass die vielfältigen Probleme, die mit der Übernahme von Azubis verbunden sind, berücksichtigt werden, wie z.B. die noch unbekannte Verteilung von Abschlussnoten. Ebenfalls positiv: Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat des Unternehmens arbeiten regelmäßig zusammen und steuern die Übernahme von Azubis gemeinsam. Die meisten Regelungen in Bezug auf die Erstausbildung sind einfacher gehalten. Ein gängiges Verfahren ist es, den Auszubildenden die Möglichkeit zu geben, sich auf interne Stellen zu bewerben. Häufig werden konkurrierende Bewerbungen aus der internen Stammbesellschaft bevorzugt.

»[...]

- Auszubildende der Stadt [...] nach erfolgreicher Prüfung (erhalten ab Ausbildungsbeginn 2003 einen Jahresvertrag) werden wie interne Bewerber/-innen behandelt, wenn keine Bewerbungen von Mitarbeiter/-innen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag vorliegen;
- für Auszubildende mit Ausbildungsbeginn vor 2003 gelten die alten Regelungen, sie werden wie interne Bewerber/-innen behandelt, falls keine Bewerbungen städtischer Mitarbeiter/-innen vorliegen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Das folgende Beispiel bietet den Auszubildenden ein etwas größeres Maß an Beschäftigungssicherheit. Lässt die Stellensituation im Betrieb keine direkte, unbefristete Übernahme der Auszubildenden in den internen Arbeitsmarkt des Unternehmens zu, erhalten sie einen auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrag. In diesen sechs Monaten werden sie durch einen internen Koordinierungsausschuss unterstützt und genießen einen Vorrang vor externen Bewerbern, wenn sie sich im internen Arbeitsmarkt bewerben.

»Zielsetzung ist es, auslernende Auszubildende fest zu übernehmen; ist dies aus Gründen der Personalüberkapazität nicht möglich, erhalten die Auslerner einen auf mind. 6 Monate befristeten Arbeitsvertrag, soweit dem nicht personenbedingte Gründe entgegenstehen. In diesem Zeitraum bemüht sich die Firma inkl. Koordinierungsausschuss, einen unbefristeten Arbeitsplatz im Konzern anzubieten. Sobald wieder externe Einstellungen vorgenommen werden, haben Auslerner bei gleicher Qualifizierung Vorrang.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/67/1996

2.4 Beschäftigungssicherung

Die Sicherung von Beschäftigung in Umbruchsituationen ist ohne Zweifel der Hauptzweck der meisten Personalvermittlungsabteilungen (vgl. Mühge/Kirsch 2012). Über die Umbruchsituation selbst, ihren Charakter, den Auslöser und die Hintergründe sowie über die Bewältigung der Situation geben die Präambeln der Vereinbarungen Auskunft (vgl. Kap. 2.1). Im Folgenden geht es um die praktische Umsetzung der Beschäftigungssicherung im Betrieb. Im Zentrum stehen Regelungsinhalte und Instrumente »zum Zwecke der Arbeitsplatzsicherung« (Gesundheit und Soziales, 010900/53/1999), deren Bandbreite hier aufgezeigt wird. Beschäftigungssicherung wird an dieser Stelle nach zwei Aspekten unterschieden: Ein Aspekt ist der Schutz vor Kündigung bzw. die Erschwerung des Weggangs von Beschäftigten in den externen Arbeitsmarkt durch Regelungen zum betrieblichen Kündigungsschutz. Der zweite Aspekt umfasst die Schaffung und Ausweitung von internen Beschäftigungsmöglichkeiten. Hierzu gehören – neben der Verbesserung und Unterstützung des Arbeitsplatzwechsels im internen Arbeitsmarkt – Regeln, die den Zugriff auf den externen Arbeitsmarkt bei der Stellenbesetzung erschweren. Zu diesem Aspekt gehören ferner Instrumente zur Ausweitung der betriebsinternen Beschäftigungsmöglichkeiten. Dies umfasst Maßnahmen wie Insourcing, das heißt: die Rücknahme bzw. die Internalisierung von Aufgaben, die an Dritte fremdvergeben worden waren, sowie Maßnahmen zur Ausschöpfung und Ausweitung des im Betrieb vorhandenen Flexibilitätspotenzials. Hier stehen Regelungen zur Absenkung der Arbeitszeit im Vordergrund, um das benötigte Arbeitsvolumen auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern zu verteilen.

Beide Aspekte – der Schutz vor Kündigung und die Ausweitung interner Beschäftigungsmöglichkeiten – sind zwei Seiten derselben Medaille. Die Wirksamkeit dieser Form der Beschäftigungssicherheit hängt auch von der Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten ab. In mehreren Vereinbarungen werden entsprechende Appelle an die Beschäftigten gerichtet und mit den Schutzzusagen des Arbeitgebers verbunden.

2.4.1 Kündigungsschutz als zentrales Verhandlungsergebnis

Wenn in den Vereinbarungen vom Ausschluss von Kündigungen die Rede ist, dann ist damit – in einigen Fällen sogar explizit – der Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen gemeint. Die zwei anderen nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG) zulässigen Gründe für eine Kündigung – verhaltens- oder personenbedingte Kündigungen – sind von den Regelungen unberührt.

In einzelnen Vereinbarungen ist der Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen bedingungslos ausgeführt; in diesen Fällen kann von absolutem Kündigungsschutz gesprochen werden. Er ist oft räumlich oder zeitlich eingeschränkt, indem er z.B. an eine konkrete Restrukturierungsmaßnahme geknüpft oder an die Laufzeit der Vereinbarung gebunden ist.

»Betriebsbedingte Kündigungen sind im Zusammenhang mit der Umsetzung [...] grundsätzlich ausgeschlossen.«

☛ KREDITGEWERBE, 100300/160/2000

Auch die folgende Vereinbarung leistet einen weitreichenden Kündigungsschutz und nennt im gleichen Atemzug die Instrumente, die eine Garantie ermöglichen: Geschützt wird die Kernbelegschaft, der Stellenabbau wird u. a. auf Befristete, Leiharbeitskräfte, freie Mitarbeiter – und damit auf die klassischen »Ränder« der Belegschaft – konzentriert (vgl. Kap. 2.3.1).

»Die [...] verpflichtet sich grundsätzlich, keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. Die Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen soll vorwiegend über den Abbau von befristet oder geringfügig Beschäftigten, Zeitarbeitsfirmen, Auftragnehmern im Innen- und Außendienst (so genannten Freiberuflern) sowie Studenten realisiert werden.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 100300/71/1997

An anderer Stelle besagt diese Vereinbarung, dass die Ablehnung eines sozial zumutbaren Arbeitsangebots nicht die betriebsbedingte Kündigung des Beschäftigten zur Folge hat, sondern eine Änderungskün-

digung nach sich zieht. Diese Form des Kündigungsschutzes wird allerdings dann aufgehoben, wenn in bestimmten Bereichen keine Randbelegschaften (mehr) existieren und der Flexibilitätspuffer fehlt: »[Im] Ausnahmefall [...] können betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden, die aber nicht vor dem [Datum] wirksam werden.« Der Mix der Flexibilitätsinstrumente in dieser Vereinbarung steht im Einklang mit Forschungsergebnissen, die besagen, dass atypisch Beschäftigte »die Verlierer« der Einführung einer PVA sind (Mühge/Kirsch 2012). Dies gilt insbesondere für befristet Beschäftigte, deren Chance auf einen Eintritt in die Stammbeschäftigung mit Beginn von Stellenabbau und interner Vermittlung in der Regel stark absinken. Die Kündigungsschutzzusagen sind gewöhnlich zeitlich begrenzt. Ein übliches Verfahren ist es, sie auf die Laufzeit der Vereinbarung zu beschränken oder auf eine bestimmte Restrukturierungsmaßnahme zu beziehen.

»Im Zusammenhang mit der Durchführung des Sanierungsprozesses verzichtet der [...] für die Dauer der Geltung dieser Dienstvereinbarung auf betriebsbedingte Änderungs- und Beendigungskündigungen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 100100/173

Wie die letzten Regelungen zeigen, ist der absolute Kündigungsschutz eine Ausnahme. Kündigungsschutzzusagen werden in den meisten Vereinbarungen in irgendeiner Form eingeschränkt. Ist der betriebliche Kündigungsschutz an bestimmte Bedingungen gebunden, wird von relativem Kündigungsschutz gesprochen (Laßmann/Rupp 2010, S. 25). Die in den vorliegenden Vereinbarungen häufigste Form des relativen Kündigungsschutzes ist die der Erschwerung betriebsbedingter Kündigungen, die dem Arbeitgeber aber als Ultima ratio in der Restrukturierung weiterhin zugesprochen werden: »Betriebsbedingte Kündigungen dürfen nur als letztes Mittel ausgesprochen werden.« (Landverkehr, 100300/438/2004) Andere Vereinbarungen stellen eine Rangfolge von Maßnahmen auf, bei denen das Prinzip Versetzung vor Beendigungskündigung gilt (Maschinenbau, 100300/400/2003). Ähnlich geht diese Vereinbarung aus der Immobilienwirtschaft vor.

»Betriebsbedingte Kündigungen dürfen erst ausgesprochen werden, wenn zuvor sämtliche Maßnahmen [des Interessenausgleichs und Sozialplans] durchgeführt wurden.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 100300/451/2003

Die folgende Vereinbarung ist etwas detailreicher. Sie schränkt die Möglichkeiten des Arbeitgebers zur Kündigung nicht nur zeitlich ein, sondern benennt auch ein betriebswirtschaftliches Kriterium, nach dem betriebsbedingte Kündigungen als letztes Mittel zulässig sind.

»Die Arbeitgeber schöpfen alle Möglichkeiten aus, die notwendige Personalanpassung sozial verträglich zu gestalten. Unter Abwägung wirtschaftlicher und sozialer Gesichtspunkte soll die Personalanpassung deshalb ausschließlich durch die in diesem Teil 3 vereinbarten Maßnahmen erfolgen.

Die Arbeitgeber verpflichten sich, bis zum 30.06.2013 keine betriebsbedingten Kündigungen zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen, die dieser Betriebsvereinbarung unterliegen, auszusprechen. Bedingung für diese Zusage ist in den Jahren 2011 bis 2013, dass im Jahresergebnis nach HGB [Handelsgesetzbuch] (bereinigt um Sondereffekte) ein Jahresüberschuss erzielt wird.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

In der folgenden Vereinbarung wird der Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen zeitlich mit einem Stichtag und räumlich auf vier Standorte begrenzt. Ähnlich wie in den voranstehenden Vereinbarungen kann der Kündigungsschutz aufgehoben werden, wenn die beschäftigungssichernden Maßnahmen ausgeschöpft sind. Hierzu ist allerdings Einvernehmen mit dem Betriebsrat herzustellen.

»Aufgrund der Regelungen in dieser Vereinbarung verzichtet [...] für die Standorte [...] auf den Ausspruch betriebsbedingter Beendigungskündigungen bis zum 31.12.2004.

Abweichend davon können im Zeitraum bis 31.12.2004 betriebsbedingte Beendigungskündigungen nach Einigung mit dem Betriebsrat ausgesprochen werden, wenn alle Maßnahmen nach Zif-

fer 7 ausgeschöpft sind und nicht reichen, die Beschäftigung zu sichern.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/176/2001

Eine seltene Ausnahme bildet die folgende Vereinbarung, die diesen Abschnitt abschließt. Sie regelt die Unterstützung des internen Arbeitsplatzwechsels in bevorstehenden Restrukturierungen durch die PVA, erteilt allerdings jedem Anspruch auf Beschäftigungssicherheit eine klare Absage.

»[Die PVA] der [Firma] unterstützt die konzerninterne Vermittlung von Mitarbeitern, die aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen ihren Arbeitsplatz verlieren. Die Teilnahme der Mitarbeiter [an der PVA] ist freiwillig. Kein Mitarbeiter hat einen Anspruch auf Erhalt eines freien Arbeitsplatzes in einem anderen Spartenunternehmen; umgekehrt ist kein Mitarbeiter verpflichtet, einen angebotenen freien Arbeitsplatz in einem anderen Spartenunternehmen anzunehmen.

Ein konzernbezogener Kündigungsschutz wird deshalb durch [die PVA] der [...] nicht begründet.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010900/211/1998

Im Folgenden werden Instrumente diskutiert, die die Chancen auf eine Anschlussbeschäftigung der vom Stellenverlust betroffenen Mitarbeiter im internen Arbeitsmarkt vergrößern sollen. Diese Instrumente bilden in gewisser Weise ein Spiegelbild der Kündigungsschutzzusagen des Arbeitgebers, denn: Beide tragen dazu bei, den internen Arbeitsmarkt nach außen abzuschotten. Der Kündigungsschutz verhindert, dass Beschäftigte in den externen Arbeitsmarkt wechseln. Die folgenden Regelungen beschränken die Zugriffsmöglichkeiten auf Personal vom externen Arbeitsmarkt. Ein echtes Spiegelbild des Kündigungsschutzes bildet der so genannte Einstellungsstopp vom externen Arbeitsmarkt. Er ist, wie im Folgenden gezeigt wird, wie sein Pendant im Allgemeinen an Bedingungen geknüpft (»relativer Einstellungsstopp«). Abweichungen vom Einstellungsstopp sind in der Regel möglich. Eine besondere Möglichkeit, die Einstellung Unternehmensexterner zu begrenzen, bieten Regeln, die unternehmensinterne Bewerberinnen und

Bewerber bei Ausschreibung und Stellenbesetzung gegenüber externen bevorzugen.

2.4.2 Erschwerte Einstellung von Unternehmensexternen

Der Einstellungsstopp – genauer: die Beschränkung von Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt – wird in den Vereinbarungen ähnlich wie der Kündigungsschutz ausgeführt. Und wie beim Kündigungsschutz lässt sich auch hier ein relativer Einstellungsstopp vom absoluten Einstellungsstopp, der keinerlei Ausnahmen vorsieht, unterscheiden. In der Praxis liegt allerdings ausschließlich ein relativer Einstellungsstopp vor. Ausnahmen vom Einstellungsstopp sind im Allgemeinen an zwei Kriterien gebunden. Ein Kriterium, durch das der externe Arbeitsmarkt ausnahmsweise zugelassen wird, ist die Zustimmung des Betriebsrats oder – seltener, aber ebenfalls sinnvoll – der Personalvermittlungsabteilung. Ein zweites Kriterium ist die Abwesenheit von geeigneten Kandidaten im internen Arbeitsmarkt, die zu einer Einstellung Externer zwingt. Folgende Textstelle steht beispielhaft für eine Vielzahl von Regelungen zum Einstellungsstopp vom internen Arbeitsmarkt, der in Ausnahmefällen Neueinstellungen nach Prüfung durch die Betriebsparteien zulässt.

»Vorstand und BR vereinbaren aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens einen modifizierten Einstellungsstopp. Die vertragsschließenden Parteien werden gemeinsam evtl. erforderliche Neueinstellungen auf ihre konkrete Notwendigkeit prüfen und die sich daraus ergebenden Folgeschritte beraten und umsetzen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/128/1999

Der Betriebsrat gehört nicht in allen Vereinbarungen zum Kreis derjenigen, die über die Erlaubnis, vom externen Arbeitsmarkt einzustellen, entscheiden. Im folgenden Beispiel wird über die Ausnahme allein im höheren Management entschieden.

»Zur Unterstützung des Personalumbaus werden Neueinstellungen nur in betrieblich begründeten Ausnahmefällen nach Abstimmung des Vorstandes mit den Geschäftsführern erfolgen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Die folgende Textstelle aus der gleichen Vereinbarung regelt die Bedingungen des Einstellungsstopps. Der Zugriff auf den externen Arbeitsmarkt wird eingeschränkt, indem auf die Möglichkeit zur Qualifizierung verwiesen wird: Offene Stellen müssen mit internen Beschäftigten besetzt werden, sofern sie die Stellenanforderungen durch eine angemessene Qualifizierung – deren Dauer hier auf sechs Monate begrenzt ist – erfüllen.

»Das vorhandene Potenzial an offenen Stellen soll für die Beschäftigung von Arbeitnehmern, deren Arbeitsplätze wegfallen, genutzt und dadurch die Personalanpassung unterstützt werden. Externe Einstellungen sollen grundsätzlich nicht vorgenommen werden, wenn geeignete Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen innerhalb der [...]Gruppe verfügbar sind. Unbeschadet dessen besteht Einverständnis, dass es [...] einzelne Stellen mit Anforderungsprofilen geben wird, für die keine Bewerber/-innen im Unternehmen vorhanden sind bzw. kein(e) Bewerber/-in die erforderlichen Qualifikationen innerhalb von 6 Monaten erwerben kann.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Eine ähnliche Wirkung wie ein Einstellungsstopp haben Regelungen zur Veröffentlichung und Ausschreibung offener Stellen, wie die folgenden Textstellen zeigen. Die Analyse der Vereinbarungen vermittelt den Eindruck, dass die Personal- und Betriebsräte bei Regelungen zum Einstellungsstopp oft systematisch in die Entscheidungen eingebunden sind – bei der Genehmigung von externen Stellenausschreibungen ist dies in der Regel nicht der Fall.

»Stellenausschreibungen werden grundsätzlich [...] intern vorgenommen.«

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 100300/224/1994

»Jede externe Ausschreibung (Ausnahme Jahrespraktikanten/-innen) wird vom Verwaltungsvorstand beschlossen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Für die Arbeit der Personalvermittlungsabteilungen ist das Wissen um die offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts wesentlich; sie sind eine notwendige Bedingung der erfolgreichen Vermittlungsarbeit. Vor diesem Hintergrund ist es für PVA von großer Bedeutung, den Führungskräften vor Ort die Veröffentlichung aller offenen Stellen vorzuschreiben. Ziel ist es, einer Stellenbesetzung vorzubeugen, die der PVA keine Möglichkeit der internen Personalvermittlung lässt. Die folgende Vereinbarung trifft dazu eine klare Regelung, in der zwischen »absehbaren« und »nicht vorhersehbaren« offenen Stellen unterschieden wird. Sie gebietet auf diese Weise der Umgehung der Veröffentlichungspflicht Einhalt.

»Der [PVA] ist jede absehbar frei werdende Stelle, die wieder besetzt werden muss, im Regelfall 6 Monate vorher zu melden. Ausnahmen bilden herausgehobene Funktionen (z.B. Leitungsstellen, Spezialisten), deren Wiederbesetzung ist u. U. frühzeitiger zu planen. Nicht vorhersehbar frei werdende Stellen sind sofort nach Bekanntwerden zu melden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Es ist sinnvoll, die PVA an der Genehmigung von Ausnahmen bei der Einstellung vom externen Arbeitsmarkt sowie an der Freigabe von Stellenausschreibungen zu beteiligen. Mit dieser Kompetenz besitzt die PVA eine gute Verhandlungsposition gegenüber den örtlichen Führungskräften und kann diese gegebenenfalls von der Einstellung von PVA-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern überzeugen. Die jüngst zitierte Vereinbarung weist der PVA genau diese Rolle zu. Die PVA kann Anforderungsprofile kontrollieren; sie hat durch die Regelung die Möglichkeit, das lokale Management aufzufordern, die Ausschreibung zu ändern. Außerdem kann die PVA das Stellenbesetzungsverfahren erheblich beschleunigen – vorausgesetzt, der einstellende Bereich greift auf eine Bewerbung aus der PVA zurück.

»Die [PVA] kann bei Ausschreibungen in begründeten Fällen Korrekturen in der Definition des Anforderungsprofils fordern. Von der Ausschreibungspflicht ausgenommen sind Stellen, für die es interne Bewerber/-innen in der [PVA] gibt, deren Aufgaben weggefallen sind.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Die folgende Vereinbarung gibt der PVA ein zeitlich begrenztes Exklusivrecht über die offenen Stellen. Damit ist die PVA zwingend in den Prozess eingebunden. Sie kann mit dem Angebot eigener Bewerber den Prozess beschleunigen sowie bei Ablehnung ihrer Bewerber eine schriftliche Begründung verlangen, die vom örtlichen Management einigen Aufwand verlangt und zudem Zeit im Stellenbesetzungsverfahren kostet.

»Alle Vakanzen der [Firma] stehen deshalb zunächst für eine Woche exklusiv [der PVA] zur Verfügung. Eine Besetzung vakanter Positionen ohne Beteiligung der [PVA] ist somit nicht möglich. Die grundsätzliche Entscheidung über die Besetzung der Stelle trifft die jeweilige Führungskraft. Sollte sich die Führungskraft gegen alle Bewerber/-innen aus [der PVA] aussprechen, so ist dies ausführlich und nachvollziehbar zu begründen. Die Begründung ist in schriftlicher Form gegenüber [der PVA] abzugeben.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

Auch die folgende Vereinbarung fordert eine schriftliche Begründung vom personalsuchenden Vorgesetzten, wenn dieser dem Vermittlungsvorschlag der PVA nicht folgen will. Ferner werden die Ausschreibungen, intern wie extern, in diesem Betrieb von der PVA durchgeführt. Das erhöht weiterhin die Möglichkeiten der PVA, den internen Arbeitsmarkt und die Stellenbesetzungen in ihrem Sinne zu kontrollieren.

»Lehnt die personalsuchende Stelle diesen Besetzungsvorschlag ab, ist sie verpflichtet, dies gegenüber [der PVA] unverzüglich schriftlich zu begründen. In diesem Fall veranlasst [die PVA] eine Ausschreibung dieses Arbeitsplatzes.«

🔑 LANDVERKEHR, 100100/45/1997

In bestimmten Branchen kann es sinnvoll sein, die offenen Stellen, die der PVA gemeldet werden müssen, genau zu definieren. Beispiele hierfür finden sich in Unternehmen, in denen Projektarbeit eine hohe Bedeutung hat. In entsprechenden Vereinbarungen wird beispielsweise festgelegt, dass auch befristete Aufgaben und Arbeitsverträge an die PVA gemeldet werden müssen.

»Sämtliche neu zu besetzenden Arbeitsplätze sind [der PVA] von der Abteilung/Projektleitung, die den Arbeitsplatz besetzen möchte, mit dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes auf dem entsprechenden Formular zu melden. Zu den neu zu besetzenden Arbeitsplätzen gehören auch neue und ggf. befristete Arbeitsplätze in Drittmittelprojekten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/90/2005

Bezüglich der Ausschreibung und Besetzung befristeter Stellen gehen einige Vereinbarungen mehr ins Detail: etwa mit der Einschränkung, dass die Meldepflichten für Arbeitsverträge unterhalb einer spezifischen Laufzeit nicht gelten. Andere Vereinbarungen gehen den gegenteiligen Weg: Sie schließen auch kurze Befristungen, Vertretungen etc. explizit mit in die Meldepflicht ein.

»Zu besetzende Arbeitsplätze [...]sind grundsätzlich vor ihrer Besetzung innerhalb des [...]Konzerns auszuschreiben, soweit sie nicht nur vorübergehend besetzt werden sollen. Dies gilt auch, wenn ein Arbeitsplatz befristet länger als 6 Monate besetzt werden soll.«

🔑 LANDVERKEHR, 010900/132/2005

»Die Beschäftigung eigener Mitarbeiter auf dauerhaften Arbeitsplätzen bei entsprechender Qualifikation hat absoluten Vorrang vor externer Einstellung. Dies gilt auch für vorübergehende Beschäftigungsmöglichkeiten infolge anfallender Mehrarbeit oder Abwesenheiten infolge von Urlaub, Krankheit, Bundeswehr/Zivildienst, Erziehungsurlaub etc.«

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 100100/225/2002

Die folgende Regelung ist deswegen bemerkenswert, da sie der Tendenz, den internen Arbeitsmarkt abzuschotten, Grenzen setzt. Sie zielt nicht auf ein Maximum von internen Vermittlungen, sondern auf eine angemessene Mischung aus internen und externen Beschäftigten bei Einstellungen.

»[Das Unternehmen] wird [die PVA] als Instrument der Personalbeschaffung und Personalentwicklung nutzen mit dem Ziel, verstärkt interne Mitarbeiter entsprechend der fachlichen und persönlichen Anforderung und Eignung einzusetzen und auch Teilzeitwünschen zu entsprechen. [...] wird auf ein angemessenes Verhältnis von internen und externen Personalrekrutierungen achten.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/176/2001

Neben der Möglichkeit, die Einstellung Externer einzuschränken, können Betriebe auch bestimmte Leistungen und Aufgaben, die ursprünglich von Dritten erbracht werden, in den Betrieb verlagern und mit eigenem Personal erbringen. Der Ausweitung interner Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Beschränkung von Fremdvergaben widmet sich der folgende Abschnitt.

2.4.3 Insourcing und Verzicht auf Leiharbeit und Fremdvergabe

Um die Effektivität der internen Personalvermittlung weiter zu erhöhen, verfolgen mehrere Unternehmen die Strategie, Aufträge an externe Unternehmen sowie den Einsatz von Leiharbeit daraufhin zu überprüfen, ob die Leistungen nicht von internem Personal erbracht werden können. Ziel ist es, »weitere Beschäftigungschancen im internen Arbeitsmarkt zu aktivieren«, wie ein Interviewpartner erklärt. Das Spektrum reicht von Appellen bis hin zur Regelung eines Entscheidungsverfahrens dahingehend, ob ein Fremdfirmeneinsatz abgelehnt oder zugelassen wird.

»Der Einsatz von Fremdfirmen, Aushilfskräften und die Anordnung von Mehrarbeit sind in den betroffenen Geschäftsbereichen so weit wie möglich zu vermeiden.«

☛ KREDITGEWERBE, 100300/160/2000

Nachstehend werden Fremdfirmeneinsätze klar definiert.

»Leiharbeit und Einsatz von konzernfremden Leiharbeitskräften: Vorstand und BR stimmen darin überein, dass der Fremdfirmeneinsatz auf das unvermeidbare Mindestmaß begrenzt werden muss. Unter Fremdfirmeneinsatz ist jede Form des Personaleinsatzes in der [Firma] zu verstehen, bei der die Personen, die die Arbeitsleistung erbringen, in einem Arbeitsverhältnis zu einem anderen, konzernfremden Arbeitgeber stehen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/128/1999

Die folgende Vereinbarung geht einen Schritt weiter: Sie bindet die Fremdvergaben an einen Beratungsprozess unter Beteiligung des Betriebsrats. Bei der Entscheidung werden wirtschaftliche Gründe sowie die personellen Möglichkeiten des internen Arbeitsmarkts berücksichtigt.

»Diese Fremdvergaben werden, sofern und soweit sie mittelbare oder unmittelbare personelle Maßnahmen zur Folge haben, nur vorgenommen, wenn sie sich nach Überprüfung als wirtschaftlich sinnvoll und erforderlich erweisen. Bei der zeitlichen und personellen Umsetzung der Fremdvergabe wird eine Mindestauslastung [der PVA] sichergestellt.

Alle im Rahmen des Feinkonzeptes [...] geplanten Fremdvergaben werden vor dem Hintergrund dieser Regelung mit PSP und dem Betriebsrat vor der erstmaligen Fremdvergabe abgestimmt. Dabei wird sowohl der wirtschaftliche Nutzen der jeweiligen Maßnahme beraten, als auch die zeitliche und personelle Umsetzung entschieden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Detaillierte Regelungen zur Kontrolle und Verhinderung von Fremdvergabe finden sich in der folgenden Vereinbarung aus dem produzierenden Gewerbe. Der Betriebsrat hat dort weitreichende, im Detail beschriebene Beteiligungsrechte sowie die Möglichkeit, die Fremdvergabe betriebswirtschaftlich zu prüfen, Unterlagen einzusehen und alternative Vorschläge zu unterbreiten.

»Die Geschäftsleitung informiert den Betriebsrat rechtzeitig über geplante Änderung von bestehenden Eigenfertigungen zu Fremdvergabe, wenn diese Änderungen Einfluss auf die Zahl der Arbeitsplätze in den [...]Werken haben können.

Auf Verlangen des Betriebsrates sind einer internen Kommission des Betriebsrates die Kostenvergleiche einschließlich der dazu notwendigen Daten offenzulegen. Gleiches gilt für neu entwickelte Teile, deren Fertigung aufgrund der Fertigungsstruktur der [...]Werke intern möglich wäre, die jedoch aus Kosten- oder sonstigen Überlegungen fremdvergeben werden sollen.

Zur Sicherung der Eigenfertigung bei diesen Teilen kann der Betriebsrat Vorschläge einbringen. Diese werden in gemeinsamen Gesprächen unverzüglich beraten (max. 5 Wochen Frist). Führen diese Beratungen zu Kostenstrukturen, die eine wirtschaftlich sinnvolle Beibehaltung der Eigenfertigung ermöglichen, muss sichergestellt sein, dass diese Maßnahmen unverzüglich eingeleitet/umgesetzt werden.

Untersuchung bereits fremdvergebener Fertigung

Der Betriebsrat hat das Recht, alle in den letzten 60 Monaten von Eigenfertigung auf Fremdfertigung umgestellten Teile gemeinsam mit dem jeweils dafür zuständigen Management zu untersuchen. Jeder Bereich der [...]Werke ist hierbei verpflichtet, mit dem Betriebsrat innerhalb von 14 Tagen nach Aufforderung des Betriebsrates [...] ein mit kompetenten Gesprächspartnern besetztes konstruktives Gespräch [...] zu führen. Bei diesen Gesprächen sind dem Betriebsrat alle Kostenkalkulationen und alle zur Entscheidung für die Fremdvergabe vorhandenen Unterlagen vorzulegen.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/7/1993

Ähnlich wie beim Einstellungsstopp ist es sinnvoll, die PVA auch an der Genehmigung von Fremdvergabe und Leiharbeit zu beteiligen. Aus Sicht der PVA ist es aus mehreren Gründen begrüßenswert, wenn sie eine mitentscheidende Rolle bei der Kontrolle und Genehmigung von Fremdvergaben spielt. Sie kann zum einen etwaige Beschäftigungsmöglichkeiten identifizieren und für die Beschäftigung ihrer Teilnehmer nutzen. Zum anderen verschafft ihr das Genehmigungsverfahren Verhandlungspotential gegenüber dem örtlichen Management, indem etwa

die Genehmigungen von Fremdvergabe an die Verpflichtung gekoppelt wird, bei der nächsten Stellenbesetzung die PVA-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen stärker zu berücksichtigen. In den Vereinbarungen ist die Beteiligung der PVA an der Genehmigung von Fremdvergaben eher allgemein gehalten.

»Die Kostenstellenverantwortlichen sind verpflichtet, vor Mehrarbeit und Fremdvergabe die Potenziale [der PVA] wirtschaftlich und fachlich zu nutzen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010900/229/1997

Im Unterschied zu einer allgemeinen Verpflichtung, die PVA-Angebote als Alternative zur Leiharbeit und Fremdvergabe zu prüfen, wird die PVA bisweilen laut Vereinbarung sehr eng in die Entscheidung eingebunden.

»Vor Vergabe von Aufträgen an externe Zeitarbeitsfirmen ist die [PVA] in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Sollte eine externe Vergabe erforderlich werden, erfolgt diese ausschließlich durch die [PVA].

Zur Prüfung und Realisierung etwaiger Insourcing-Potenziale wird die [PVA] den [...] beauftragen, gemeinsam mit dem Einkauf und den Vorstandsressorts entsprechende strukturelle und prozessuale Voraussetzungen zu schaffen. Hierbei ist den Mitarbeitern der Unternehmen des [...]Konzerns die Möglichkeit zu geben, auf etwaige Insourcing-Potenziale hinzuweisen.«

🔑 LANDVERKEHR, 010900/132/2005

Eine ähnliche Zielrichtung verfolgt die nachstehende Vereinbarung aus der Finanzwirtschaft.

»Zur Überprüfung von Beratereinsätzen bzw. der Beschäftigung von Leasingkräften soll [die PVA] vor dem Abschluss entsprechender Verträge zukünftig darüber informiert werden, für welchen Zeitraum und für welche Aufgaben die Berater bzw. die Leasingkräfte eingesetzt werden sollen. Insbesondere ist dabei anzugeben, ob es sich um einmalige Aufgaben (z.B. im Rahmen von Projekten) oder um

dauerhafte Linienaufgaben handelt. Ferner sind die wesentlichen Gründe für den geplanten Einsatz von externen Beratern bzw. Leasingkräften zu benennen sowie die wesentlichen Anforderungen, die diese Personen zu erfüllen haben. Diese Angaben müssen so konkret sein, dass [die PVA] überprüfen kann, ob [PVA]-Beschäftigte anstelle der Berater/Leasingkräfte ganz oder teilweise eingesetzt werden können.«

☛ KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

In den Expertengesprächen wurde deutlich: Betriebsräte und PVA verfolgen bei der Suche nach internen Beschäftigungsmöglichkeiten häufig die gleichen Ziele. Sie bilden in dieser Frage eine interne Koalition gegen die örtlichen Führungskräfte, die an der schnellen Durchführung von Aufgaben durch externe Dienstleister oder Leiharbeitsunternehmen interessiert sind. Für die Effektivität der internen Vermittlung ist es sinnvoll, Betriebsräte und die PVA mit ihren jeweiligen Interessen, Funktionen und Kompetenzen in die Genehmigung von Outsourcing und Leiharbeit einzubeziehen.

2.4.4 Diversifizierung zur Schaffung von neuer Beschäftigung

Ein Aspekt der Beschäftigungssicherung, der in einzelnen Vereinbarungen in einen Zusammenhang zur Fremdvergabe gesetzt wird, ist die Diversifizierung des Unternehmens. Neue Aufgabenfelder des Unternehmens sollen die Beschäftigung auch in strukturellen Krisen stabil halten. Diese Strategie der Diversifizierung zur Beschäftigungssicherung ist eng mit dem Ansatz von Beschäftigungsplänen verbunden. Sie findet sich in den untersuchten Vereinbarungen lediglich vereinzelt.

»Zum Ausgleich von personellen Überkapazitäten werden zusätzliche Arbeitsinhalte, soweit sie wirtschaftlich vertretbar sind, am Standort [...] aufgenommen.

Die zusätzlichen Arbeitsinhalte, z.B. Entwicklung und Produktion neuer Produkte, Hereinholen fremdvergebener Arbeiten, Produktverlagerungen aus anderen Standorten, Leistungen für Dritte, werden in den Anlagen C/D dokumentiert. In der Anlage wird bei Neupro-

dukten festgelegt, ob sie verbindlich zu entwickeln/zu produzieren sind oder ob Machbarkeitsstudien anzufertigen sind.«

☛ MASCHINENBAU, 100300/67/1996

Die Interviewpartner in den Expertengesprächen äußerten sich in Bezug auf die Möglichkeit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder eher skeptisch: Diversifizierung sei als »frommer Wunsch« von nur geringer praktischer Relevanz einzuschätzen, so ein Betriebsrat. Auch die wissenschaftliche Literatur attestiert der in den 1980er Jahren entwickelten Strategie nur geringe Erfolge (Bosch 1990, S. 148f.). Sinnvoll scheint es hingegen, Diversifizierung mit Insourcing zu verbinden. Ein entsprechendes Verfahren wird nachstehend beschrieben.

»Unternehmen und Betriebsrat sind in die Pflicht genommen, nach Möglichkeit neue Aufgabenfelder im Sinne der Unternehmenssatzung zu erschließen. Hier ist vorrangig der Abbau von Fremdaufträgen zu berücksichtigen, wenn geeignete AN [Arbeitnehmer] im Unternehmen zur Verfügung stehen oder durch (Um-)Schulung qualifiziert werden können und die Kapazität vorhanden ist, diese Aufgaben konkurrenzfähig wahrzunehmen [...].

Das Unternehmen teilt dem Betriebsrat schriftlich mit, in welchen Abteilungen und in welchem Umfang Fremdaufträge aufrechterhalten oder vergeben werden sollen. Eine Verlängerung bestehender Verträge oder die Vergabe kann nur nach Beratung mit dem Betriebsrat erfolgen.

Leasingkräfte dürfen nur beschäftigt werden, wenn zum Zeitpunkt der Beschäftigung absehbar ist, dass ein kurzzeitiger und zeitlich befristeter Bedarf besteht. Eine Beschäftigung ist nur zulässig, wenn der jeweilige Bedarf nicht durch den Abschluss befristeter Arbeitsverträge abgedeckt werden kann und der Betriebsrat vorher zugestimmt hat.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/31/1998

Mehrere Textstellen in diesem Abschnitt haben gezeigt, dass die Betriebsparteien einen Zusammenhang zwischen Fremdvergabe und dem internen Flexibilitätspotenzial des Unternehmens sehen. Die Rücknahme von Fremdvergaben besitzt die gleiche Zielrichtung wie die Be-

grenzung von Mehrarbeit und Überstunden; beides kann für die interne Beschäftigung von PVA-Teilnehmern nutzbar gemacht werden. Die in den Vereinbarungen benannten Möglichkeiten des internen Umverteilens von Arbeitszeit zu Gunsten der Beschäftigung von PVA-Teilnehmern zeigt der folgende Abschnitt.

2.4.5 Möglichkeiten der internen Flexibilisierung

Eine weitere Möglichkeit, die Beschäftigung auszuweiten, stellen Arbeitszeitregelungen dar, die wie die Rücknahme von Fremdvergaben die Schaffung neuer Stellen unterstützen. Die Mehrzahl der Vereinbarungen konzentriert sich darauf, Überstunden zu begrenzen. Ein zentrales Instrument der Begrenzung ist die systematische Kontrolle – das Monitoring – der anfallenden Überstunden im Betrieb durch den Betriebsrat.

»Damit Stellen erhalten werden, sind Mehrarbeit und Überstunden zu ermitteln, einzugrenzen und so weit wie möglich abzubauen. Das Unternehmen verpflichtet sich, quartalsweise Unterlagen über den Umfang der jeweils in den einzelnen Abteilungen angefallenen Überstunden vorzulegen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/31/1998

Einige Vereinbarungen gehen einen Schritt weiter und regeln beteiligungsorientierte Verfahren, die auf eine Umwandlung von Überstunden in neue Stellen bzw. in Beschäftigung für PVA-Teilnehmer zielen.

»Das jeweilige Verbundunternehmen wird die zuständigen Betriebsräte regelmäßig in den Monatsgesprächen über die Anzahl der bezahlten Überstunden in den einzelnen Abteilungen oder vergleichbaren Einheiten unterrichten. Fallen über einen Zeitraum von drei Monaten mehr als 80 bezahlte Überstunden pro Monat in einer Abteilung oder einer vergleichbaren Einheit an, so hat der Arbeitgeber die Schaffung zusätzlicher Stellen, die den zukünftigen Anfall bezahlter Überstunden verhindern, mit dem zuständigen Betriebsrat zu beraten.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 100300/451/2003

In den vorliegenden Vereinbarungen werden weitere Instrumente zur Sicherung von Stellen vereinzelt angesprochen: die tarifliche Absenkung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit, die vor allem in Unternehmen des Bankgewerbes gehandhabt wird; ferner die Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeit, sofern dies den Wünschen der Mitarbeiter entspricht.

»Umwandlung von Vollzeit- und Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis
Durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen vermindert sich das individuelle Arbeitszeitvolumen und ist dadurch geeignet, Arbeitsplätze zu sichern.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/128/1999

Ebenfalls möglich, wenn auch in den Vereinbarungen selten anzutreffen, ist das Angebot eines freiwilligen und unbezahlten Urlaubs, wie die folgende Vereinbarung mit Hinblick auf die Vermeidung von Stellenabbau vorsieht.

»[Das Unternehmen] wird Wünsche von Mitarbeitern auf Inanspruchnahme einer unbezahlten temporären Freistellung wohlwollend prüfen und ihnen im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten nachkommen, wenn dadurch betriebsbedingte Kündigungen vermieden oder aufgeschoben werden können. Ansprüche aus Betriebszugehörigkeit bleiben erhalten, wobei der Freistellungszeitraum nicht mitrechnet.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/146/1998

2.4.6 Zwischenfazit

Der Kündigungsschutz, wie er in den ausgewerteten Vereinbarungen im Zusammenhang mit der internen Personalvermittlung ausgesprochen wird, befindet sich auf der Schnittstelle zwischen Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungssicherheit. Die sozialen Risiken des externen Arbeitsmarktes werden vermieden: Arbeitsplätze werden abgebaut, dennoch bleiben die (Stamm-)Beschäftigten im Arbeitsmarkt des Unternehmens. Der erzwungene Stellenwechsel bedeutet für die Beschäftig-

ten eine starke Zäsur im Arbeitsleben, wie die Expertengespräche sowie Studien über die interne Personalvermittlung zeigen. Auf der anderen Seite steht ein sehr hohes Maß an sozialer Absicherung, da Arbeitslosigkeit effektiv vermieden wird.

Nicht nur aus Sicht der Beschäftigten, auch für die PVA ist die Personalauswahl im Stellenabbau ein kritischer Punkt. Mit welchen Mitteln der Stellenabbau unter dem Vorzeichen der Beschäftigungssicherung in den Vereinbarungen geregelt wird, erörtert das nachfolgende Kapitel.

2.5 Personalauswahl im Stellenabbau

Die Personalauswahl im Stellenabbau ist ein kritischer Punkt, der bei der Ausgestaltung einer betrieblichen Vereinbarung mit spezifischen Schwierigkeiten verbunden ist. Die Personalauswahl führt erstens zu einer hohen subjektiven Belastung der ausgewählten Beschäftigten: »Auch wenn das Niveau der Beschäftigungssicherheit hoch ist, werden Selektionsentscheidungen [...] von den betroffenen Beschäftigten als große Härte erlebt – dies gilt nahezu unabhängig davon, ob das Risiko Arbeitslosigkeit droht oder nicht«, stellen Kirsch/Mühge (2010, S. 70) auf der Basis einer Befragung von Betriebsräten fest. Diese Perspektive teilen auch die Interviewpartner in den Expertengesprächen. Ein Personalrat beschreibt die Belastung der Betroffenen wie folgt: »Gibt es eine Auswahl unter mehreren, ist die Situation wirklich schwierig. Die Leute empfinden es als persönlichen Makel, sie sehen, dass sie es sind, die der Aufgabe am wenigsten gewachsen sind. Das ist für die Leute kaum zu greifen.« Ein weiterer Betriebsrat vermutet, dass die Personalauswahl besondere Belastungen für die Betroffenen erzeugt: »Dann ist der Verabschiedungsprozess ganz, ganz hart für die Beschäftigten«. Umso mehr die Beschäftigten vor negativen Belastungsfaktoren durch die Personalauswahl geschützt sind, desto leichter fällt es den Beratern der PVA, »ihren Blick nach vorne zu richten«, so die Einschätzung eines Personalrats.

Zweitens ist zu berücksichtigen, dass in der Regelung der Personalauswahl die verschiedenen Interessen der Akteure berührt werden, die teil-

weise im Widerspruch zueinander stehen (vgl. Kap. 1.1.1): Die Leistungsinteressen der abgebenden Abteilung, soziale Kriterien sowie das Interesse eines »objektivierten Verfahrens« der Betriebs- und Personalräte sowie das Vermittlungsinteresse der PVA treffen in dieser Frage aufeinander.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den Vereinbarungen verschiedene Regelungsfelder identifizieren, die im Zusammenhang zur Personalauswahl stehen.

- Der zentrale Aspekt für Betriebs- und Personalräte ist es, Transparenz und Fairness bei der Auswahl der Beschäftigten sicherzustellen. Die meisten Vereinbarungen legen hierzu mehr oder weniger eng definierte Auswahlkriterien fest. Zusätzlich ist es möglich, ein Verfahren für den Ablauf des Stellenabbaus zu definieren, das die Beteiligung verschiedener Akteure und den Prozess der Personalauswahl festlegt.
- Eng mit Auswahlkriterien und -prozessen verbunden ist die Frage der Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Personalauswahl. Das Spektrum in den Vereinbarungen reicht von der autonomen Entscheidung der abgebenden Abteilung bis hin zu einer starken Einflussnahme durch das PVA-Management und/oder den Betriebsrat, die eine starke Kontrolle auf die Auswahlentscheidung ausüben können.
- Ein weiterer Bereich ist die Kommunikation des Stellenabbaus gegenüber den Beschäftigten und anderen Akteuren im Betrieb. Erfahrungsgemäß ist eine mangelnde Kommunikation eine Hauptfehlerquelle; soziale Härten werden teilweise durch mangelnde Kommunikation im Betrieb verstärkt. Um Konflikte zwischen Beschäftigten und abgebender Abteilung zu vermeiden, legen bestimmte Vereinbarungen Zuständigkeiten und Informationspflichten fest und definieren in klaren Schritten ein Verfahren zur Kommunikation des Stellenabbaus.

Der Aufbau der folgenden Abschnitte orientiert sich an diesen Handlungsfeldern, beginnend mit den Möglichkeiten und Grenzen, geeignete Auswahlkriterien beim Stellenabbau zu finden und zu definieren.

2.5.1 Auswahlkriterien bei Stellenabbau

Betriebs- und Personalräte betreten mit der Regelung der Personalauswahl ein kompliziertes Feld. Stellenverlust, auch dann, wenn er unter einem hohen Kündigungsschutz und ohne die Risiken des externen Arbeitsmarkts stattfindet, bedeutet für die betroffenen Beschäftigten immer einen großen Einschnitt und ist mit hohen psychosozialen Belastungen verbunden. Betriebs- oder Personalräte müssen Stellung beziehen zu den Fragen: Welche Beschäftigten sollen in die PVA übergehen? Welche Beschäftigten gehören – sofern nicht ganze Betriebsteile geschlossen werden – zu den »Überlebenden« oder »Survivors«, die ihre Stelle behalten.

Ein Lösungsweg, den viele Personal- und Betriebsräte angesichts der Problemstellung vorschlagen, ist der Rückgriff auf die sozialen Kriterien, die in § 1 Abs. 3 KSchG festgelegt sind: Lebensalter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltungspflichten sowie Schwerbehinderungen. Teilweise wird dieser Katalog durch weitere Kriterien ergänzt. Die Vereinbarungen enthalten in diesem Punkt ein großes Spektrum von Regelungstiefen. Die folgende Vereinbarung nimmt direkt Bezug auf die Regelungen des Kündigungsschutzgesetzes.

»Welche Beschäftigten durch Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung Nachteile hinnehmen müssen, orientiert sich an den arbeitsrechtlichen Grundsätzen der Sozialauswahl. Die betrieblichen Belange werden berücksichtigt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/638/2009

Zum Verfahren der Sozialauswahl werden im Folgenden verschiedene Wege aufgezeigt und diskutiert. Das nächste Beispiel orientiert sich an den Vorgaben des KSchG und ergänzt die Kriterien der Sozialauswahl mit einem festen Punktesystem zur Schutzwürdigkeit. Ergebnis ist eine Rangliste darüber, wer bei Stellenabbau als erstes und wer als letztes ausgewählt wird.

»Unter Anwendung folgender Kriterien bestimmt die [Firma] die Beschäftigten, die in dem von der Betriebsänderung oder der Umstrukturierungsmaßnahme betroffenen Bereich nicht mehr weiter-

beschäftigt werden können und die daher auf einen anderen Arbeitsplatz [durch die PVA] zu versetzen sind.

Bei der Bewertung der sozialen Kriterien wird von folgendem Punktesystem ausgegangen:

Betriebszugehörigkeit: Bis zu einer Beschäftigungszeit im tariflichen Sinn von 10 Jahren wird jedes volle Jahr der Beschäftigung mit einem Punkt bewertet, ab dem 11. Beschäftigungsjahr wird jedes volle Jahr der Beschäftigung mit zwei Punkten bewertet. In jedem Fall werden nur Beschäftigungszeiten bis zum vollendeten 55. Lebensjahr berücksichtigt.

Lebensalter: Für jedes vollendete Lebensjahr wird ein Punkt berechnet. Es können maximal 55 Punkte erreicht werden.

Unterhaltspflichten: Verheiratete bekommen acht Punkte gutgeschrieben, zusätzlich gibt es für jede unterhaltsberechtigten Person eine Gutschrift von vier Punkten.

Bei der Umsetzung werden für die ›freiwerdenden‹ Beschäftigten nach der oben genannten Punktebewertung Reihungen erstellt.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/132/2003

Der Rückgriff auf die Kriterien des Kündigungsschutzes und das Erstellen von Ranglisten nach Punkten sind im Zusammenhang mit der internen Personalvermittlung nicht ungewöhnlich. Dieses Vorgehen sollte jedoch von den Betriebsparteien auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft werden. Die Funktion der Auswahlkriterien des KSchG liegt darin, Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen zu schützen, die besonders hohe Nachteile durch die Kündigung auf dem externen Arbeitsmarkt erwarten müssen. Als schützenswert gelten langjährig Beschäftigte wegen ihrer spezifischen Bindung an den Arbeitgeber sowie Ältere wegen ihrer verminderten Chancen auf Wiederbeschäftigung auf dem externen Arbeitsmarkt. Beschäftigte mit Unterhaltspflichten gegenüber Kindern, Eltern, Enkeln oder Großeltern sind wegen ihrer eingeschränkten beruflichen Flexibilität durch die familiäre Situation zu schützen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich bei der Definition schützenswerter Gruppen auf dem internen Arbeitsmarkt, die Mechanismen des Kündigungsschutzes zu reflektieren, die durch den Stellenabbau zu erwartenden Risiken zu prüfen und auf Basis der betrieblichen Rahmenbedingungen eigene Kriterien zu definieren.

In den Fällen, in denen ein weitreichender betrieblicher Kündigungsschutz vorliegt, ist es ratsam, die möglichen Nachteile, die die Beschäftigten zu erwarten haben, aufzuzeigen, um sinnvolle und passende Schutzmechanismen zu vereinbaren. Ein Beispiel dafür gibt die folgende Textstelle. Der Nachteil ist der mit Stellenverlust verbundene Wechsel des Dienstorts, der einen längeren Arbeitsweg oder einen Umzug nach sich ziehen kann. Die Vereinbarung listet einen umfassenden Katalog von Auswahlkriterien auf, um Personengruppen zu benennen, die vor diesen Mobilitätsrisiken geschützt werden sollen. Die Kriterien werden nicht als »hart« verstanden, sondern sollen den Akteuren eine Orientierung in der Personalauswahl geben und können im Einzelfall, so die Vereinbarung, durch weitere Kriterien ergänzt werden.

»Die nachstehend aufgeführten Kriterien können als Anhaltspunkte bei der sozial verträglichen Abwägung zu Versetzungen bzw. Umsetzungen mit Dienstortwechsel durch den Dienstherrn/Arbeitgeber und den beteiligten Frauenbeauftragten, die Schwerbehindertenvertretungen und Personalvertretungen dienen. Es wird dabei auf die Abwägung im Einzelfall abzustellen sein. Die Aufzählung ist daher beispielhaft und nicht abschließend. Kriterien:

- Gesundheitliche Gründe und/oder Schwerbehinderung in der Person des Beschäftigten
- Zu betreuende und/oder zu pflegende Familienangehörige
- Berufliche Bindung des Ehepartners an den bisherigen Wohn- bzw. Dienstort
- Besondere finanzielle Belastung durch geringes Familieneinkommen (z. B. durch Teilzeitbeschäftigung und/oder niedrigere Besoldung/Vergütung/Lohn)
- Wohneigentumsverhältnisse (Eigenheim, Eigentumswohnung etc.)
- Verkehrstechnische Anbindung zum künftigen Dienstort (Pkw-Nutzung, Besitz eines Führerscheins)
- Härten bei den künftigen Verbindungen von und zur Arbeitsstätte (z. B. durch Teilzeitbeschäftigung)
- Öffentliche Verpflichtungen am Wohnort
- Berücksichtigung des Lebensalters
- Besoldung/Vergütung/Lohn.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/49/1997

Im obigen Beispiel sind die aufgezählten Schutzkriterien auf das spezifische Risiko des betrieblichen Stellenabbaus zugeschnitten. Die drohende räumliche Veränderung kann – je nach Einkommen, Wohn- und Familiensituation – bestimmte Beschäftigte stärker belasten als andere. Eine andere Gewichtung, die ebenfalls auf die betrieblichen Risiken der Restrukturierung zugeschnitten ist, nimmt die folgende Vereinbarung vor. Ihr Hintergrund ist ein Stellenabbau in Kindertagesstätten. Im Unterschied zur letzten Vereinbarung werden hier keine Anhaltspunkte zur Personalauswahl vorgegeben, sondern die geschützten Beschäftigten werden eindeutig definiert.

»Nach Eingang einer Versetzungsanforderung stellt die Personalabteilung fest, ob es in der betreffenden Kita und in der betreffenden Funktionsgruppe besonders zu schützende Personen gibt. Dies sind Personen, die zum Zeitpunkt der Versetzungsanforderung

- mit ärztlichem Attest eine Schwangerschaft angezeigt haben;
- schwerbehindert sind, sofern an ihrem bisherigen Arbeitsplatz leidensgerechte Bedingungen herrschen oder besonders für sie hergestellt wurden, die an anderen Arbeitsplätzen für diese Funktionsgruppe nicht oder nur in seltenen Ausnahmen gegeben sind;
- von dem Zeitpunkt, zu dem sie ohne Kürzung der Rente in den Ruhestand treten können, nur noch weniger als 5 Jahre entfernt sind
- innerhalb der letzten 5 Jahre zum Zweck des Personalabbaus in eine andere Kita versetzt worden sind;
- als Berufsanfängerinnen ihren erlernten Berufs bisher weniger als zwei Jahre ausgeübt haben (nur bei Erziehungskräften);
- für eine Gesamtdauer von mehr als 3 Monaten in eine andere Kita abgeordnet sind.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/158/2006

Ein spezifisches Risiko für Beschäftigte, das mit der Personalvermittlung auf dem internen Arbeitsmarkt verbunden ist, wird nur in wenigen Einzelfällen in den Auswahlgrundsätzen angesprochen. Gemeint ist das Risiko, dass mit dem dauerhaften Verbleib in der »Schwebe« verbunden ist, wenn die Vermittlung durch die PVA dauerhaft nicht gelingt. Dieser Zustand – im Poolmodell als Beschäftigter der PVA, im Agenturmodell als mobil oder KW-Beschäftigter (KW = künftig wegfallend) – birgt Be-

lastungsfaktoren für den Beschäftigten mit sich. Auch für die PVA ist es wünschenswert, interne Beschäftigungslosigkeit zu vermeiden und möglichst vermittlungsfähige Beschäftigte zu bekommen. Darauf können auch Auswahlkriterien zugeschnitten werden, wie das folgende Beispiel zeigt.

»Wird durch den betriebsbedingten Beschäftigungswegfall eine Auswahl unter mehreren vergleichbaren Mitarbeitern des Betriebes notwendig, erfolgt eine soziale Auswahl nach Maßgabe der Regelungen des Kündigungsschutzgesetzes (§ 1 Abs. 3 KSchG). [...] Die Chancen der Mitarbeiter auf eine Vermittlung in eine Regel- bzw. Integrationsbeschäftigung bei ansonsten gegebener Vergleichbarkeit anlässlich der Auswahlentscheidung sind in Abstimmung mit der [PVA] zu berücksichtigen.«

🔑 LANDVERKEHR, 010900/132/2005

Auch die folgende Vereinbarung legt Flexibilität, Mobilität und Motivation als wichtige Kriterien der Personalauswahl fest sowie den erfolgreichen Wechsel im internen Arbeitsmarkt als ihr Ziel.

»Die Auswahl der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen möglichen Eintritt in [die PVA] erfolgt entsprechend den Eintrittsvoraussetzungen Flexibilität, Mobilität und Motivation. Die Interessen der jeweiligen OE [Organisationseinheit] sind gemäß Absatz 5 dieses Paragraphen angemessen zu berücksichtigen [...].

Soweit aufgrund der gemäß Absatz 6 angestellten Auswahl mehrere Beschäftigte einer Überhang-OE oder in einem VB für den Eintritt in [die PVA] in Betracht kommen, sind zunächst diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen, denen neben den genannten Voraussetzungen aufgrund ihrer individuellen Verhältnisse am ehesten ein erfolgreicher Wechsel auf geeignete Stellen in der [Firma] zugetraut werden kann.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

Die folgende Dienstvereinbarung aus einem Krankenhaus geht im Vergleich zu den anderen Vereinbarungen in der Personalauswahl einen anderen Weg und bildet damit eine Überleitung zum folgenden Kapitel:

Sie legt einerseits fest, dass die Auswahl sensibel und nach sachlichen Kriterien erfolgen muss. Andererseits werden diese Kriterien nicht von den Betriebsparteien bzw. der Dienstvereinbarung vorgegeben, sondern sind von den Vorgesetzten vor Ort nach den örtlichen Bedingungen festzusetzen. Das jeweilige Auswahlverfahren wird dann von PVA und Personalrat genehmigt, die auch den Vorgesetzten bei der Ausarbeitung des Verfahrens und der Kriterien beraten können.

»Die Art und Weise, wie Personen den KW-Arbeitsplätzen [KW = künftig wegfallend] zugeordnet werden, muss nach sachlichen Kriterien und mit großer Sensibilität erfolgen.

Die Zuordnung von Personen zu KW-Arbeitsplätzen muss nach Kriterien erfolgen, die festgelegt werden, bevor über Personen/Namen gesprochen wird. Derartige sachliche Kriterien können z. B. sein: Wegfall der konkreten Aufgaben, Organisationsveränderungen, Nichterfüllen des Anforderungsprofils des Arbeitsplatzes, unterschiedliche Leistungsstärken, Wechselwunsch der Mitarbeiter/-innen, Auswahl nach sozialen Kriterien, Punktekataloge etc.

Um welche Kriterien es sich handelt, ist zunächst den Abteilungen selbst überlassen. Sie müssen das Verfahren und die Kriterien aber zunächst [der PVA] genehmigen lassen. [Die PVA] beteiligt den Personalrat. Die Genehmigung [der PVA] beinhaltet auch die personalvertretungsrechtliche Genehmigung.

Auf Wunsch beraten [PVA] und Personalrat bei der Festlegung der Kriterien. Eine möglichst frühzeitige Kontaktaufnahme ist sinnvoll.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/90/2005

Insgesamt lassen sich mehrere Arten von Auswahlkriterien unterscheiden: Soziale Kriterien, die je nach den spezifischen sozialen Risiken der Versetzung festgelegt werden sollten, Fachliche Kriterien, Freiwilligkeit sowie die Vermittlungsfähigkeit der Beschäftigten.

Die Frage nach dem Kreis der Beschäftigten, die in den Auswahlprozess um den Stellenabbau mit einzubeziehen sind, wird in nur wenigen Vereinbarungen thematisiert. Einige der vorhandenen Regelungen sehen vor, dass Beschäftigte »wegen betriebstechnischer, wirtschaftlicher oder sonstiger berechtigter betrieblicher Bedürfnisse« von der vereinbarten Sozialauswahl ausgenommen werden können. Weitere Einschränkun-

gen können in der fachlichen oder horizontalen Vergleichbarkeit liegen – Letztere bedeutet, dass die vergleichbaren Beschäftigten auf einer gleichen Ebene in der Betriebshierarchie liegen müssen.

2.5.2 Regelungen zum Verfahren, zu Zuständigkeiten und zur Kommunikation des Stellenabbaus

Auswahlkriterien sind ein notwendiges Mittel, um bestimmte Personengruppen vor den spezifischen Nachteilen des Stellenabbaus und der internen Personalvermittlung auf eine neue Stelle zu schützen. Viele der untersuchten Vereinbarungen ergänzen ihre Kriterien um Regelungen zum Ablauf des Auswahlverfahrens, wie die folgende Textpassage aus dem öffentlichen Dienst beispielhaft zeigt. Die Betriebsparteien haben die frühzeitige Information der PVA und anderer Akteure über den geplanten Stellenabbau mit weiteren Regeln kombiniert: z. B. mit der Beschränkung der Entscheidungskompetenz der örtlichen Führungskräfte bei der Personalauswahl sowie mit Regeln zur Personalauswahl, laut denen die Vermittlungsfähigkeit der Beschäftigten berücksichtigt werden muss.

»[Die PVA] ist in gleicher Weise wie die zuständigen Stellen im Personalamt bereits im Vorfeld von Stellenabbau bzw. Stellenstreichungen zu informieren. Es ist nicht zwangsläufig, dass der/die Beschäftigte umzusetzen ist, dessen/deren Arbeitsplatz von den Ämtern und Betrieben zur Streichung angeboten wird.

Dies gilt insbesondere bei Arbeitsplätzen, die mit gleicher Bewertung und Funktion mehrfach in der betreffenden Organisationseinheit vorhanden sind und nicht alle gestrichen werden. Dementsprechend sind vom [der PVA] die abzubauenen Arbeitsplätze zu hinterfragen.

Kommen mehrere Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter infrage, so richtet sich die Auswahl insbesondere nach:

- Umsetzbarkeit,
- Freiwilligkeit,
- sozialen Kriterien.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/41/1995

Im Abschnitt 2.2.5 dieses Leitfadens wurde bereits die Funktion von paritätischen Ausschüssen beschrieben, die die PVA und den Prozess der Personalvermittlung unterstützen sollen. Um den sozialen Schutz bestimmter Personengruppen und die Vermittlungsfähigkeit der Betroffenen sicherzustellen, ist es in den meisten Fällen sinnvoll, diese Gremien an der Personalauswahl in den örtlichen Abteilungen zu beteiligen und zwischen sozialen Schutzmechanismen, den Interessen des Gesamtunternehmens und den Interessen der stellenabbauenden Organisationseinheit abzuwägen. Paritätische Gremien können diese Funktion zusätzlich zu weichen oder harten Auswahlkriterien erfüllen. Sie können aber in Betrieben, in denen die Festlegung von Auswahlkriterien nicht sinnvoll erscheint, als funktionales und flexibles Äquivalent zu Auswahlkriterien fungieren. Die Schutzfunktion, die weniger auf Kriterien, sondern auf dem gegenseitigen Austausch der Akteure beruht, wird in der folgenden Regelung angesprochen. Sie legt einen allgemeinen Wertekanon fest, der aus dem verantwortungsvollen Umgang mit den Beschäftigten, sowie Transparenz und Teiligungsorientierung besteht, der in der Praxis des Stellenabbaus und der Vermittlungsarbeit der PVA immer wieder aktualisiert werden kann und auf diese Art den Schutz der Beschäftigten gewährleisten soll.

- »Die Arbeit [der PVA] kann nur gelingen, wenn
- einerseits insbesondere die Führungskräfte vor Ort bezüglich der Aufgaben und Ziele des Projektes verantwortungsvoll mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen,
 - andererseits [die PVA] die verantwortlichen Akteure in den Dienststellen, die Personalräte und die betroffenen Beschäftigten teiligungsorientiert und transparent in seine Vorhaben einbezieht und
 - somit der Schutz der Beschäftigten gewährleistet ist. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dabei angemessen zu berücksichtigen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/96/2003

Ein letzter Punkt, der im Zusammenhang mit Personalvermittlungsabteilungen geregelt werden sollte, ist die Standardisierung der Kommunikation des Stellenabbaus. Angesprochen ist die Stelle oder Abteilung, die

der Stellenabbau betrifft, Gegenstand ist ihre Informationspolitik gegenüber der PVA, den Betriebs- oder Personalräten und den Beschäftigten. Die rechtzeitige Information wird von der PVA und den Betriebs- bzw. Personalräten benötigt, um gegebenenfalls auf die Personalauswahl Einfluss nehmen zu können. In der Praxis ist es wichtiger, die Kommunikation mit den Beschäftigten zu regeln. Die Praxis zeigt, dass es vor Ort in den betroffenen Abteilungen und Arbeitsgruppen dringend erforderlich ist, bereits zu einem frühen Zeitpunkt allen Beschäftigten den Hintergrund und den Umfang des Stellenabbaus zu erklären sowie das weitere Vorgehen der Personalauswahl zu erläutern. Dies sollte dann – im Idealfall unterstützt durch die PVA – mit den betroffenen Beschäftigten in angemessener Form besprochen werden. Die folgende Vereinbarung enthält eine beispielhafte Abfolge der Kommunikation mit den Beschäftigten, die sich unter anderem dadurch auszeichnet, dass die Behörden vor Ort Verantwortliche für das Verfahren – so genannte Ansprechpartner für strukturelle Mobilität festlegen müssen. Diese sind für den ordnungsgemäßen Ablauf des Verfahrens und der Kommunikation verantwortlich und bereiten vor Ort durch Gespräche und die Erstellung von Kompetenzprofilen die Vermittlung durch die PVA vor.

»Die Behörden und Ämter

- benennen Ansprechpartner für strukturelle Mobilität und geben diese intern und gegenüber [der PVA] bekannt (empfohlen werden Personalleitungen, Personalentwickler/-innen, Personalplaner/-innen),
- beschreiben die von struktureller Mobilität betroffenen Beschäftigtengruppen (z. B. Organisationseinheit, Anzahl, Vergütung/Besoldung, Ausbildung/Qualifikation), informieren diese über potenzielle Betroffenheit, bevor sie Personen an [die PVA] melden,
- entwickeln Auswahlkriterien für Personalgespräche,
- planen Personalgespräche unter Beteiligung der Vorgesetzten und der Mobilitätsansprechpartner (Einzel- und/oder Gruppengespräche),
- informieren die Beschäftigten über Zweck und Umfang der Gespräche und führen diese durch,
- informieren spätestens zeitgleich die Personalvertretung ihrer Behörde/ihres Amtes,

- erstellen erste Kompetenzprofile in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten,
- übermitteln die Profile an [die PVA].

[Die PVA] vereinbart Einzel- oder Gruppengespräche mit den Beschäftigten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/96/2003

Die folgende Vereinbarung aus der privaten Wirtschaft regelt die Einbindung der am Vermittlungsprozess beteiligten Akteure, hier die PVA, der Betriebsrat und die Personalabteilung. An der Vereinbarung ist positiv hervorzuheben, dass erst eine gemeinsame Abstimmung dieser Akteure stattfinden muss, bevor die Betroffenen über die Situation und die Gründe für die Versetzung in die PVA informiert werden. Dieses Gespräch findet ebenfalls unter Beteiligung von Personalabteilung und Betriebsrat statt. In vielen Fällen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, auch die PVA an diesem Gespräch zu beteiligen, damit die Beschäftigten sich unmittelbar ein Bild über die kommende Situation machen können.

- »Vorgehensweise bei der Versetzung von Mitarbeitern in [die PVA]:
- Schriftliche Information der Abteilung/des Betriebes über die – vorab mit dem zuständigen Managementteam-Mitglied abgestimmte – beabsichtigte Versetzung in [die PVA] an die Personalabteilung und an den Betriebsrat (Kopie).
 - Gespräch mit Betriebsrat, Personalabteilung und Abteilung/Betrieb, in dem durch den Betriebs- bzw. Abteilungsleiter die Gründe für eine Versetzung in [die PVA] erläutert werden und eine aktuelle Leistungsbeurteilung des betroffenen Mitarbeiters vorgelegt wird.
 - Gespräch mit Mitarbeiter, Betriebs-/Abteilungsleiter, Betriebsrat und Personalabteilung, in dem durch den Betriebs-/Abteilungsleiter dem Mitarbeiter die Gründe über die beabsichtigte Versetzung in [die PVA] dargelegt werden.
 - [Die PVA] wird über die beabsichtigte Versetzung durch die Personalabteilung informiert und erstellt auf Basis der ermittelten Eignungsvoraussetzungen eine entsprechende Empfehlung für ggf. erforderlich werdende Qualifizierungsmaßnahmen.

- Unter Berücksichtigung dieser Eignungsvoraussetzungen und der Empfehlung entscheiden Betriebsrat und Personalabteilung einvernehmlich über die Versetzung in [die PVA].
- Die Personalabteilung informiert den Personalausschuss über die Versetzungsentscheidung.«

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 100100/225/2002

2.6 Arbeitsmarktpolitische Ansätze, Instrumente und Ausstattung der PVA

Die Vermittlung von Personal im internen Arbeitsmarkt kann auf die gleichen Instrumente zurückgreifen, die auch in der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf externen Arbeitsmärkten von der Bundesagentur für Arbeit oder von Transfergesellschaften angewendet werden. Hier wie dort besteht das Ziel der Personalvermittlung darin, einen Ausgleich zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage herzustellen und dabei so genannte »Mismatch-Probleme« des Arbeitsmarkts zu beheben. Diese entstehen, wenn die Anforderungen der freien Arbeitsplätze nicht mit den Kenntnissen und Profilen der potenziellen Bewerber übereinstimmen. Qualifizierungen bilden das zentrale Instrument, um Diskrepanzen zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage zu überwinden. Es wird durch Betreuung und Beratung der Teilnehmer ergänzt. Allgemein besteht die aktive Arbeitsmarktpolitik von PVA aus dem klassischen Dreiklang der Arbeitsmarktpolitik: Beraten, Qualifizieren und Vermitteln. Dieser kann durch weitere Instrumente ergänzt werden, wie z. B. die Subventionierung von Arbeitsplätzen mit Mitteln der PVA, um Nachteile ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer in internen Bewerbungsverfahren auszugleichen.

Im Detail besitzen die arbeitsmarktpolitischen Konzepte, die in den Vereinbarungen zu finden sind, eine hohe Variationsbreite. Das Spektrum beginnt mit einfachen Ansätzen, die auf ein Beratungs- und Qualifizierungsangebot beschränkt sind; es endet bei hochkomplexen Beratungs- und Betreuungsmodellen mit spezifischen Angeboten für verschiedene Zielgruppen und mit eigenen Serviceleistungen einschließlich eigener

Zeitarbeit usw. Die betrieblichen Vereinbarungen erlauben nur einen eingeschränkten Einblick in die arbeitsmarktpolitischen Konzeptionen von PVA. In den folgenden Abschnitten stehen Regelungen zur Beratung und zu den Qualifizierungsmöglichkeiten von PVA im Mittelpunkt, ergänzt durch Regelungen zur Arbeitsvermittlung und zur Ressourcenausstattung von PVA.

2.6.1 Beratungsgespräche mit den PVA-Teilnehmern

Die Beratungsarbeit der PVA mit ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern beginnt im Normalfall zum Zeitpunkt des Stellenverlusts. Im betrieblichen Einzelfall ist es durchaus sinnvoll, die PVA bereits in die Vorbereitung des Stellenabbaus beratend mit einzubinden und sie zu beteiligen, wenn den Betroffenen der Verlust ihrer Stelle mitgeteilt wird und eine mehr oder weniger ausgeprägte »Schockphase« folgt (Zerche 2000, S. 96f.). Aus der Perspektive der in den Expertengesprächen befragten Betriebsräte scheint es sinnvoll, die Kommunikation mit den Betroffenen zu schulen und zu standardisieren. Die Einbindung der PVA kann hier für einen besseren Standard sorgen: »Einem Menschen zu sagen, ich brauche dich nicht mehr, ist immer problematisch. Es trifft ja vor allem die, die Einfach Tätigkeiten machen. Da braucht es eine klare Kommunikation, schnell, ohne Drumherum,« so ein Betriebsrat.

Ein Personalrat berichtet ebenfalls von positiven Erfahrungen, die mit der gemeinsamen Kommunikation von Personalrat, PVA und Abteilungsleitung gemacht wurden: »Das gemeinsame Auftreten ist nach wie vor sehr wichtig, für praktische Fragen nach dem Einkommen oder ›Wo muss ich denn überhaupt hin?‹. Das können die alten Vorgesetzten nicht adäquat beantworten. Und wir machen sehr schlechte Erfahrungen, wenn die Vorgesetzten an uns vorbeipreschen – wir haben da katastrophale Dinge erlebt. Wenn [PVA] und wir dabei sind, können wir in der Situation eine Menge auffangen.«

Ein hohes Maß an Fairness gegenüber den Beschäftigten ist dann gewährleistet, wenn Ablauf, Inhalte und Akteure der Kommunikation klar benannt werden. Die folgende Textstelle aus einer Vereinbarung sieht vor, dass diese Standards durch die Betriebsparteien erarbeitet werden. Ferner sollen die Führungskräfte vor Ort, die als zentrale Akteure des

Personalabbaus die größte Verantwortung gegenüber den betroffenen Beschäftigten tragen, zum Thema Trennungsgespräche fortgebildet werden.

»Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren Stelle wegfällt, werden [...] unter Wahrung ihrer arbeitsvertraglichen Rechte in die [PVA] versetzt. Die beabsichtigte Versetzung [in die PVA] erfolgt nach einvernehmlicher Festlegung der Betriebsparteien und wird unverzüglich dem betroffenen Mitarbeiter bzw. der betroffenen Mitarbeiterin in einem Gespräch bekannt gegeben.

In dem Gespräch werden dem betroffenen Mitarbeiter auch schon die verschiedenen, in dieser Vereinbarung geregelten, Möglichkeiten zur Änderung oder Aufhebung seines Arbeitsvertrages angeboten. Die Gespräche werden nach einem einheitlichen Verfahren unter Beteiligung der Betriebsräte durchgeführt. Inhalte und Verfahren der Gespräche werden zwischen den Betriebsparteien abgestimmt und den Führungskräften im Rahmen einer Schulung vermittelt.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Die eigentliche Vermittlungsarbeit der PVA beginnt mit einem in der Regel intensiven, individuellen Beratungsgespräch zwischen PVA-Beraterin bzw. -Berater und Betroffenen mit dem Ziel, eine berufliche Neuorientierung zu erreichen. Außerdem dient das Gespräch dazu, die neuen PVA-Teilnehmer über die Rechte und Pflichten in der PVA aufzuklären, die Beratung, Angebote und Möglichkeiten der PVA darzustellen sowie ein berufliches Profil, persönliche Eigenschaften, Neigungen und Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufzunehmen.

»In Abstimmung mit dem Personalausschuss wird den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, deren Arbeitsplatz weggefallen ist, [von der PVA] individuell zunächst eine Beratung zur beruflichen Neuorientierung angeboten, um Mobilität und Veränderungsbereitschaft zu fördern und die Mitarbeiter bei ihrer Neuorientierung zu unterstützen. Für die betroffenen Mitarbeiter wird ein umfassendes Qualifikationsprofil inkl. Potenzialanalyse [...] erstellt.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/520/2007

Das Beratungsgespräch oder gegebenenfalls mehrere Beratungsgespräche in der PVA bilden die Grundlage für deren dann folgende Transferarbeit, die Qualifizierungen und die Unterstützung bei der Suche und Aufnahme einer internen Stelle. Dieser Teil der Transferarbeit wird in vielen Fällen in einem individuellen Arbeitsprogramm von der Beraterin oder dem Berater der PVA schriftlich fixiert. Die folgende Textstelle zeigt dazu eine mögliche Regelung. Sie zeigt darüber hinaus einen gewissen wertschätzenden Anspruch der PVA, der auch von den Betriebs- und Personalräten in den Expertengesprächen als wichtiger Erfolgsfaktor einer PVA benannt wurde.

»Der Einsatz [in der PVA] ist neben der Beschäftigungssicherung auch ein Baustein der persönlichen Entwicklung. Dieses wird entsprechend [von der PVA]/Personalwesen in Abstimmung mit dem Fachbereich im persönlichen Entwicklungsplan dokumentiert und gepflegt. Darüber hinaus werden im Rahmen der Personalbetreuung bedarfsorientiert Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im persönlichen Entwicklungsplan vereinbart.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010900/35/1997

2.6.2 Regelungen zur Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen sind ein zentrales Instrument der internen Personalvermittlung. Sie unterstützen den unternehmensinternen Strukturwandel, der in der Regel von einem Anstieg höherqualifizierter Tätigkeiten zu Lasten von Einfach Tätigkeiten geprägt ist. Sie sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der PVA in die Lage versetzen, den offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts fachlich zu entsprechen. Viele Vereinbarungen verbinden Qualifizierungsmaßnahmen der PVA mit den Anforderungen eines neuen Arbeitsplatzes.

»Durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen werden die von Personalanpassungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter auf die Anforderungen des neuen oder veränderten Arbeitsplatzes vorbereitet. Die Übernahme neuer Aufgaben- und/oder Verantwortungsbereiche wird in jedem Fall durch entsprechende Einarbeitungs- und

erforderlichenfalls Qualifizierungsmaßnahmen begleitet. Inhalt und Umfang der konkreten Qualifikationsmaßnahme richten sich nach der individuellen Qualifikation, Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit.«

🔑 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
100300/209/2002

Je nachdem, welche Qualifizierungen für notwendig erachtet werden und ob sie durch interne Schulungseinrichtungen oder durch externe Anbieter durchgeführt werden, können Qualifizierungen einen größeren finanziellen Aufwand bedeuten. Die PVA benötigt dazu einen Finanzierungsrahmen, der aber in nur wenigen Vereinbarungen angesprochen wird. Mit dem Zweck, die Ausgaben für Qualifizierungen zu begrenzen, werden in einigen Fällen Inhouse-Schulungen und bereits im Unternehmen angebotene Qualifizierungen bevorzugt.

»Zur Vermittlung von Qualifikationen, die als Grundlage für die Übernahme der konkret vorhandenen Aufgabenstellung benötigt werden, sind möglichst konzerninterne Institutionen bzw. Institutionen, an denen der Konzern beteiligt ist, zu nutzen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010900/89/2000

Auch die folgende Vereinbarung hält die Akteure an, zunächst die bereits vorhandenen Schulungsangebote zu prüfen. Sie regelt ferner den Vorrang der PVA-Teilnehmer in Qualifizierungsmaßnahmen gegenüber anderen interessierten Beschäftigten.

»Dies [eine die Vermittlung vorbereitende Qualifizierungsmaßnahme] kann die Teilnahme an einem schon vorhandenen Angebot sein (z.B. Bewerbungstraining, EDV-Kurs, Sprachkurs u.a.). In diesem Fall haben von struktureller Mobilität betroffene Beschäftigte Vorrang vor anderen potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/96/2003

Die Auffassung darüber, was unter Qualifizierungsmaßnahmen zu verstehen ist, variiert zwischen den Vereinbarungen. Streng genommen be-

deutet der in der folgenden Textstelle auftauchende Gedanke des Training on the Job den Verzicht auf Qualifizierungsmaßnahmen.

»Ziel der [PVA]-Vereinbarung ist es, die Weiterqualifizierung der betroffenen Mitarbeiter zu fördern, wobei zunächst die interne berufliche Weiterbildung/Umschulung und der Gedanke des ›Training on the Job‹ Vorrang haben.

Eine eventuell erforderliche externe Fort- und Weiterbildung erfolgt in enger Abstimmung und auf Empfehlung der Abteilungen PA-Berufsbildung und PA-Personalentwicklung der [Firma] sowie unter Einbindung des Betriebsrates.«

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 100100/225/2002

Aus Gründen der Effektivität der Personalvermittlung ist es besser, wenn die Entscheidungsgrundlage für das Ob und Wie einer Qualifizierungsmaßnahme die Fähigkeiten der Beschäftigten und die Anforderungen des Arbeitsplatzes sind, ferner die Ergebnisse der Beratungsgespräche zwischen PVA-Berater und Teilnehmern. Entscheidend sind die Ziele und Inhalt der Qualifizierungsmaßnahme. In der Frage der Durchführung, etwa, ob die Qualifizierung hausintern oder -extern durchgeführt wird, können durchaus Kostenargumente den Ausschlag geben. Für die Arbeit der PVA, für ihre Effektivität und ihre Außenwirkung auf die anderen Beschäftigten ist es in jedem Fall von Vorteil, wenn sie hinreichend finanzielle Mittel für passgenaue Qualifizierungen zur Verfügung hat.

Abschließend sei eine häufig im Zusammenhang mit der Qualifizierung getroffene Regelung zum arbeitszeitlichen Aspekt zitiert (vgl. Kap. 2.7.3).

»Qualifizierungszeit ist Arbeitszeit.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010900/218/2010

2.6.3 Interne Vermittlung

Mit Vermittlung sind zwei Aspekte verknüpft: zum einen die Suche nach offenen Stellen, die für die Bewerberin oder den Bewerber passend

erscheinen; zum anderen deren Unterstützung bei der Bewerbung auf und bei der Einarbeitung in eine neue Stelle. Für den ersten Aspekt ist ein Überblick über alle Bereiche mit Stellenbedarf wichtig. Grundlage dafür ist ein zentrales Meldeverfahren hinsichtlich offener Stellen. Die folgende Vereinbarung zeigt eine Regelung zum Matching-Aspekt in der Vermittlung.

»Im Anschluss an die geführten Gespräche und während der Verweildauer [in der PVA] erfolgt ein Abgleich zwischen dem Ergebnis des Mitarbeiter-Profilings und den Anforderungen, die mit vorübergehenden Arbeitsaufgaben oder mit der dauerhaften Besetzung einer neuen Stelle verbunden sind. Ziel ist es dabei, passende Arbeitsaufgaben und Zielpositionen – ggf. auf der Basis eines systematischen Stellen-Profilings – für den jeweiligen Mitarbeiter/die jeweilige Mitarbeiterin zu identifizieren.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

Der Prozess der Suche nach offenen Stellen wird oft durch Datenbanken unterstützt. Der ausschlaggebende Faktor sind laut Expertengesprächen detaillierte Kenntnisse des PVA-Beraters bzw. der -Beraterin über den internen Arbeitsmarkt sowie über Personen und Arbeitszusammenhänge in den Bereichen, in denen offene Stellen zu finden sind. Arbeitsvermittlung im internen Arbeitsmarkt, so ein befragter Betriebsrat, sei keine Angelegenheit, die auf technischen Lösungen basiere. Ziel sei es, kreativ mit allen zu Verfügung stehenden Informationen und Eindrücken Schnittstellen zwischen der Bewerberin oder dem Bewerber und potenziell aufnehmenden Bereichen zu schaffen. Ein Personalrat: »Die Bedeutung [von Datenbanken zum Abgleich von Bewerbern und offenen Stellen] ist praktisch relativ gering. Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, also wenn der Job weg ist, dann ist die menschliche Komponente von entscheidender Bedeutung. Dann ist die Plattform nur noch ein Werkzeug im Hintergrund.«

Angesichts dessen ist die folgende Vereinbarung bemerkenswert. Sie versucht, das interne Arbeitsangebot und die Nachfrage auszugleichen, indem sie auf den menschlichen Faktor vertraut.

»Daneben sind alle Maßnahmen auszuschöpfen, die den von strukturellen Veränderungen betroffenen Beschäftigten das Kennenlernen potenzieller Einsatzfelder erleichtern. Hierzu gehören insbesondere Schnuppertage, Hospitationen oder auch zeitlich befristete Abordnungen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/96/2003

Der zweite Aspekt der Vermittlung bezieht sich auf die »Testphase« nach der Arbeitsaufnahme: Die Anfangszeit im neuen Job wird in der Regel noch durch die PVA begleitet. Viele Vereinbarungen sehen ein Äquivalent zur Probezeit in der neuen Beschäftigung vor: Es gibt einen bestimmten Zeitraum des Kennenlernens, in dem Vorgesetzte ihre Personalentscheidung oder die Beschäftigten ihre Stellenentscheidung wieder revidieren können. Dies geschieht in einigen Fällen, um die Beschäftigten zu schützen und ihnen die Möglichkeit zu geben, den aus ihrer Perspektive besten Arbeitsplatz zu finden.

»Interessierte Mitarbeiter haben auf Wunsch die Möglichkeit, vor ihrer endgültigen Entscheidung die in Aussicht genommene Tätigkeit für die Dauer von bis zu vier Wochen kennen zu lernen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/151/2001

Die weitaus meisten Vereinbarungen richten sich mit einer Probezeit an die Vorgesetzten vor Ort. Ihnen soll die Gelegenheit gegeben werden, neue Beschäftigte und deren Einsatz auf neuen Stellen zu testen und die Entscheidungen zu überdenken. Möchte die Führungskraft vor Ort einen aus der PVA kommenden Beschäftigten nicht übernehmen, muss dies in einigen Fällen mit der PVA abgestimmt werden.

»Zur Verfügung stehende bzw. infrage kommende Arbeitsplätze werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten. Eine Hospitation soll, wenn möglich, vereinbart und organisiert werden; die abgebenden und aufnehmenden Ämter haben dies zu ermöglichen. Nach der Hospitation ist zu entscheiden, ob eine Umsetzung erfolgt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/41/1995

2.6.4 Ausstattung und Ressourcen der PVA

Für ihre Arbeit benötigt eine PVA teils erhebliche finanzielle Ressourcen: Sie braucht erstens Geld für Personal und Räumlichkeiten, zweitens für arbeitsmarktpolitische Instrumente: für die Durchführung von Qualifizierungen sowie Entgeltkostenzuschüsse. Arbeitet sie als Poolmodell, benötigt sie zudem Mittel für das Entgelt ihrer Teilnehmer.

Die Finanzierung der PVA wird nur in sehr wenigen Vereinbarungen geregelt. Die meisten Regelungen beziehen sich auf den Etat, der für Qualifizierungen zur Verfügung steht.

»[Der PVA] ist vom Präsidium ein angemessenes Budget zur Verfügung zu stellen.

Hiervon werden insbesondere die notwendigen Qualifizierungs- und Einarbeitungsmaßnahmen für die Bewerber aus [der PVA] finanziert.

Ferner wird das Präsidium über ein Anreizsystem die Übernahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus [der PVA] fördern.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/90/2005

Teils beschränken sich die Vereinbarungen darauf, ein Einverständnis darüber herzustellen, dass der Betrieb einer PVA mit finanziellem Aufwand verbunden ist; teils finden sich Hinweise, aus welchem Budget die Mittel stammen oder dass Verhandlungen über ein Budget aufgenommen werden sollen. Eine solche weiche Regelung der Finanzierung zeigt die folgende Textstelle.

»Bei der Umsetzung des Konzeptes sind voraussichtlich umfangreiche Qualifizierungen notwendig. Nach der Streichung der Sachmittel [der PVA] müssen dafür Mittel bereitgestellt werden, da die Finanzierung nicht aus dem ohnehin schon reduzierten Fortbildungsetat erfolgen kann.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

Ein detailliertes und zweifellos originelles Modell der Finanzierung einer PVA beinhaltet die folgende Vereinbarung, mit der dieses Kapitel

abgeschlossen wird. Gegenstand des Modells sind die Entgeltkosten der PVA-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer, die nicht in Beschäftigung sind. Sie werden über einen Solidarpakt finanziert, in den alle Beschäftigten einschließlich der Führungskräfte maximal zehn Prozent ihrer jährlichen Leistungszulage einzahlen. Die genaue Höhe des Beitrags bemisst sich an den Kosten und dem Personalstand der PVA.

»Solidarpakt

Für jedes Jahr, für das die Gesellschaften auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen verzichten, werden

- die Kosten der nicht beschäftigten Mitarbeiter in [der PVA] und
- die Kosten, die sich aus der Differenz der Vergütung der Mitarbeiter in [der PVA] und der fiktiven Vergütung für ihre Teilzeittätigkeit ergeben,

mit maximal 10% der freiwilligen variablen Bezüge der Mitarbeiter verrechnet, die von dieser Vereinbarung erfasst sind. Es besteht die Zusage, dass sich auch die leitenden Angestellten, die Konzernführungskräfte sowie die Vorstände/Geschäftsführer der Gesellschaften in gleicher Weise an diesem Solidarpakt beteiligen werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/634/2009

2.7 Absicherung sozialer Risiken

Der Schutz vor objektiven Risiken ist von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der PVA und für die Mobilitätsbereitschaft der betroffenen Beschäftigten. Dies bestätigen die Betriebs- und Personalräte in den Expertengesprächen einvernehmlich: »Die materielle Absicherung war ein genereller Pluspunkt. Wer hier nicht auf seinem Arbeitsplatz bleiben kann, bleibt in seiner Vergütungsgruppe. Das hat eine Menge Mobilitätsbereitschaft bewirkt. Das ist ein sehr wichtiger Standard,« beschreibt ein Personalrat den Zusammenhang zwischen Akzeptanz des internen Strukturwandels und der materiellen Absicherung. Ein Betriebsrat berichtet von der Notwendigkeit, bei der materiellen Absicherung nachzu-

steuern: »Bei uns war die Besitzstandswahrung [zu Beginn der PVA] nicht ausreichend. Das war ein grober Anfängerfehler.«

2.7.1 Absicherung von Entgeltverlust

Die wichtigste Regelung zur Absicherung sozialer Risiken beim erzwungenen internen Stellenwechsel ist die Entgeltsicherung. Regelungen zum Entgelt finden sich in allen Vereinbarungen zur PVA, allerdings ist das Spektrum der ausgesprochenen Entgeltgarantien relativ groß. Großzügigere Regelungen sagen die Fortzahlung des gesamten Entgelts einschließlich variabler Bestandteile zu. Andere Vereinbarungen erlauben eine definierte Absenkung des Einkommens oder eine begrenzte Abgruppierung, wenn die neue Stelle entsprechend eingruppiert ist. Die folgende Regelung liegt im Mittelfeld: Sie verspricht den Besitzstand auf Ist-Niveau, das heißt: einschließlich variabler Bestandteile, die allerdings nicht explizit genannt werden.

»Den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird bei einem Arbeitsplatzwechsel mindestens der Besitzstand (Ist-Gehalt, Gehaltsrahmen) garantiert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/160/2000

Aufgrund der großen Bedeutung des Entgelts für die Beschäftigten ist es ratsam, diesen Aspekt im Detail zu klären und möglichst wenige Aspekte offen zu lassen. Die folgende Regelung klärt beispielsweise, dass bereits erlangte Rechte auf einen sogenannten Bewährungsaufstieg erhalten bleiben, auch wenn die neue Stelle dies nicht vorsieht.

»Führen Maßnahmen zu geringer wertigen Tätigkeitsmerkmalen, so ist damit keine Herabgruppierung verbunden. Rechte aus der bisherigen Eingruppierung und Fallgruppenzuordnung, z.B. Bewährungs-/Tätigkeitsaufstiege, bleiben erhalten. Fehlende Zeiten werden durch die Arbeit am neuen Arbeitsplatz ersetzt bzw. ergänzt. Ein Bewährungs-/Tätigkeitsaufstieg erfolgt auch, wenn die neue Fallgruppe einen solchen nicht vorsieht.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/31/1998

Die folgende Textstelle stammt aus der gleichen Vereinbarung und wird aus zwei Gründen aufgeführt: Zum einen greift sie variable Entgeltbestandteile auf und verweist dazu auf eine entsprechende Betriebsvereinbarung. Sie zeigt zum anderen, dass bei nicht erfolgter Versetzung aus der PVA auf eine neue Stelle die Eingruppierung überprüft wird. Sie orientiert sich an temporären Einsätzen der Beschäftigten, die aus der PVA heraus erfolgt sind. Beschäftigte, die »unvermittelt« in der PVA beschäftigt sind, haben in Bezug auf ihr Entgelt einen Sonderstatus. In mehreren Vereinbarungen ist es der Fall, dass PVA-Teilnehmer eine Absenkung ihres Entgelts hinnehmen müssen, bis die Versetzung auf eine Stelle im internen Arbeitsmarkt erfolgt.

»Die Eingruppierung der Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Versetzung in [die PVA] bleibt zunächst unverändert. Nach 12-monatiger Zugehörigkeit [zur PVA] wird die Eingruppierung aufgrund der tatsächlich durchgeführten Einsätze im abgelaufenen Jahr überprüft und auf Basis der jeweils gültigen tariflichen Regelungen festgelegt. Sie erhalten ab diesem Zeitpunkt einen Entgeltausgleich gemäß der Betriebsvereinbarung über den Ausgleich von wirtschaftlichen Nachteilen bei Versetzungen/Umsetzungen aus betrieblichen Gründen [...]. Der Wegfall von Funktionszulagen, Schichtzulagen und Schichtzuschlägen wird unmittelbar zum Versetzungszeitpunkt nach den Regelungen der oben genannten Betriebsvereinbarung ausgeglichen. Schichtübergabezeiten und Erschwerniszulagen werden beschäftigungsabhängig variabel bezahlt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/31/1998

Die nachstehende Vereinbarung geht einen anderen Weg. Sie schließt ausdrücklich aus, dass Beschäftigte während der Zeit in der PVA finanzielle Einbußen erleiden.

»Es besteht Einigkeit darüber, dass mit der Versetzung in den Fachkräfteservice keine finanziellen Nachteile in der Eingruppierung der Betroffenen verbunden sind und auch eine entsprechende räumliche Unterbringung realisiert wird.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/132/2003

In vielen Vereinbarungen gerade aus dem produzierenden Gewerbe werden Akkord- oder Schichtlöhne explizit abgesichert. Teilweise wird das Niveau absenkt, etwa indem »mindestens 85 Prozent der schichtabhängigen Vergütung den Mitarbeitern verbleiben« (Chemische Industrie, 100300/15/1997). Teilweise wird die Fortzahlung dieser Entgeltbestandteile zeitlich eingeschränkt.

»Bei Versetzungen innerhalb von Akkordlohn-Arbeitsplätzen bzw. bei wesentlichen Veränderungen von Arbeitsinhalten erhalten die von der Änderung betroffenen ArbN [Arbeitnehmer] für die ersten drei vollen Lohnperioden mindestens ihren Durchschnittsverdienstgrad garantiert.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/9/1996

In mehreren Betrieben ist die individuelle Bestandssicherung im Ganzen zeitlich befristet. In den folgenden zwei Textstellen läuft der Bestandsschutz nach einer Dauer von drei Jahren bzw. sechs Monaten aus.

»Sind niedriger bewertete Aufgaben übertragen worden, erhalten die Beschäftigten angelehnt an die Bestimmungen der in der Präambel genannten Tarifverträge eine Bestands(Lohn)sicherung für die Dauer von drei Jahren.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/638/2009

»Der Beschäftigte erhält für die Dauer von sechs Monaten mit Wirkung ab Beginn der Versetzung mindestens die durchschnittliche Vergütung, die er in den letzten drei Monaten vor seiner Versetzung (Bruttogehalt zzgl. Zulagen) erhalten hat.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 100100/173

Folgende Vereinbarung staffelt die Entgeltsicherung nach Alter und Betriebszugehörigkeit. Sie schließt weiterhin die Frage nach Tariferhöhungen in der Entgeltsicherung mit ein. Ältere Beschäftigte über 50 mit 20 Jahren Betriebszugehörigkeit sind im vollen Umfang abgesichert. Jüngere Beschäftigte mit weniger als zehn Jahren Dienstzeit können über neun Monate hinweg Entgelteinbußen auf das Niveau von 70% ihres vormaligen Einkommens erleiden.

»Die Entgeltsicherung bezieht sich auf das tarifabhängige Entgelt, welches sich aus Tarifentgelt und betrieblicher Zulage zusammensetzt. Eine Entgeltsicherung wird unter folgenden Voraussetzungen gewährt:

- 20 Dienstjahre und 50. Lebensjahr: Mitarbeiter mit mindestens 20 Dienstjahren und vollendetem 50. Lebensjahr erhalten eine tarifgebundene Entgeltsicherung auf Dauer in Höhe der Differenz zum bisherigen tarifabhängigen Entgelt.
- 10 Dienstjahre: Mitarbeiter mit mindestens 10 Dienstjahren erhalten eine Entgeltsicherung auf Zeit in Höhe der Differenz zum DM-Betrag des bisherigen tarifabhängigen Entgelts. Tarifierhöhungen werden auf die Entgeltsicherung angerechnet. 75 % jeder Tarifierhöhung müssen dem Mitarbeiter jedoch tatsächlich verbleiben.
- Bis zu 10 Dienstjahren: Mitarbeiter [...] behalten drei Monate lang den DM-Betrag ihres bisherigen tarifabhängigen Entgelts. In den nächsten drei Monaten erhalten sie mindestens 90 % dieses Entgelts, in den darauffolgenden drei Monaten mindestens 80 % und für weitere drei Monate mindestens 70 % des früheren tarifabhängigen Entgelts.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100300/13/1995

Eine einzelne Vereinbarung erhebt den Anspruch, Beschäftigte, die eine niedriger bewertete Stelle angenommen haben, durch Vermittlung der PVA wieder auf das alte Niveau zu bringen. Auch die Beschäftigten werden in die Pflicht genommen, sich auf offenen Stellen in der ursprünglichen Entgeltstufe zu bewerben.

»Bei Aufgaben- und Tätigkeitswechsel wird der Besitzstand, soweit tariflich vereinbart, garantiert. Hat der/die Mitarbeiter/-in eine niedriger bewertete Tätigkeit (ohne Herabgruppierung) übernommen, so besteht eine Verpflichtung für [die PVA], eine der Vergütung angemessene Tätigkeit langfristig zu vermitteln als auch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zur Bewerbung auf Stellenausschreibungen mit entsprechender Eingruppierung.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/504/2003

2.7.2 Räumliche Mobilität

In Großunternehmen und großen Verwaltungen mit überregional verteilten Standorten birgt die Versetzung das Risiko, dass sich Anfahrtswege und -zeiten stark verschlechtern. Je nach Standortsituation kann die Frage nach dem Ausgleich eines höheren Mobilitätsaufwands auch in lokalen Unternehmen eine Bedeutung haben. Wenn die Betroffenen eine neue Stelle des internen Arbeitsmarkts durch tägliches Pendeln gar nicht mehr erreichen können, ist entweder ein Umzug oder eine doppelte Haushaltsführung erforderlich. Für beide Fälle finden sich Schutz- und Ausgleichsregelungen in den Vereinbarungen.

Der beste Weg, räumliche Risiken zu vermeiden, ist die standortnahe Vermittlung der Beschäftigten. Folgende Vereinbarung greift den räumlichen Aspekt in der Vermittlungsarbeit der PVA auf.

»[Die PVA bemüht] sich konzernweit um ein zumutbares Stellenangebot für den Mitarbeiter ohne Planstelle. Es gilt der Grundsatz, dass Arbeitsplatzwechsel im regionalen Bereich (sofern verfügbar) Vorrang vor Arbeitsplatzwechseln an weiter entfernte Standorte haben.«

🔑 ELEKTRO, 100100/201/2003

Um einen längeren Anfahrtsweg auszugleichen, entwerfen die Vereinbarungen verschiedene Lösungen. Folgende Regelung garantiert die Übernahme eines finanziellen Mehraufwands, der sich an den Kosten für den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) orientiert.

»Der finanzielle Mehraufwand der Betroffenen für Fahrtkosten an den neuen Standort wird in voller Höhe von der [Firma] getragen. Basis für die Erstattung sind die Fahrtkosten des jeweils günstigsten und zumutbaren öffentlichen Verkehrsmittels.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/160/2000

Folgende Vereinbarung wählt einen vergleichbaren Weg. Hier erhalten die Beschäftigten eine Netzkarte des ÖPNV, befristet auf zwölf Monate, oder, nach Wahl, eine monatliche Pauschale von 30 Euro.

»Beschäftigte [...] erhalten ab dem ersten vollen Monat dieser Tätigkeit vom Arbeitgeber eine [regionale Netzkarte des ÖPNV]. Die Kosten [...] trägt der Arbeitgeber.

Die [Netzkarte] wird für einen Zeitraum von 12 Monaten zur Verfügung gestellt, auch wenn die Tätigkeit bereits vor dem Ablauf von 12 Monaten endet. Im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird sie nicht weiter zur Verfügung gestellt.

Anstelle der [Netzkarte] kann eine Pauschale von 30 € pro Monat in Anspruch genommen werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/158/2006

Folgende Vereinbarung bietet sowohl einen Ausgleich der Kosten durch den längeren Anfahrtsweg (Fahrtkostenerstattung) als auch eine Kompensation für die vom Beschäftigten aufgewendete zusätzliche Wegezeit (Aufwandsentschädigung). Beide werden für zwei Jahre gezahlt.

»Fahrtkostenerstattung: Bei einer Versetzung im Unternehmen an einen anderen Standort ohne Wohnungswechsel [...] werden die entsprechenden zusätzlichen Fahrtkosten auf der Grundlage der zusätzlichen Entfernungskilometer (Differenz von Wohnort/neuer Arbeitsplatz zu Wohnort/alter Arbeitsplatz) pauschal erstattet. Der Erstattungsbetrag je zusätzlichen Entfernungskilometer beträgt monatlich 1,25 €.

Eine Erstattung erfolgt nicht, wenn der Arbeitgeber eine Fahrgelegenheit unentgeltlich zur Verfügung stellt.

Die Fahrtkostenerstattung wird längstens für 24 Monate geleistet; eine Kürzung bei Ausfallzeiten erfolgt nicht.

Aufwandsentschädigung: Wird durch eine Versetzung der Weg zur Arbeitsstätte um mindestens 16 km (je einfacher Weg) verlängert, so wird zusätzlich zu der Fahrtkostenerstattung hierfür eine pauschale Aufwandsentschädigung gezahlt.

Sie beträgt bei einem verlängerten Fahrtweg [...] von

- mindestens 16 bis unter 40 km: 100 €/Monat,
- 40 bis unter 60 km: 125 €/Monat,
- 60 bis unter 90 km: 150 €/Monat,
- ab 90 km: 175 €/Monat.

Die Aufwandsentschädigung wird längstens für 24 Monate gezahlt und bei Ausfallzeiten anteilig gekürzt (Verhältnis monatliche Arbeitstage zu Ausfalltagen).«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100300/405/2002

Eine weitere Möglichkeit, den erhöhten Wegeaufwand zu kompensieren, ist der Freizeitausgleich. Laut folgender Regelung wird der verlängerte Anfahrtsweg durch die einmalige Gewährung von freien Tagen ausgeglichen. Deren Anzahl richtet sich nach der Anzahl der Kilometer, um die der Anfahrtsweg gestiegen ist. Auf welche Weise der Anfahrtsweg gemessen wird, wird in dieser Vereinbarung ebenfalls exakt vorgeschrieben.

»Beträgt die zukünftige zusätzliche Entfernung Wohnort – [neuer Arbeitsplatz] maximal 15 km, erhält der Mitarbeiter einmalig 5 Gleittage. Ist diese Entfernung größer als 15 km und kleiner/gleich 50 km, erhält der Mitarbeiter einmalig 10 Gleittage. Beträgt die Entfernung mehr als 50 km, erhält der Mitarbeiter einmalig 18 Gleittage. Grundlage der Berechnung der Entfernung ist das Programm [...] in der jeweils aktuellsten Version. Es gilt die von dem Programm als kürzeste Fahrstrecke ausgewiesene Entfernung. Die Gleittage sind drei Jahre übertragbar.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100300/192/2000

Viele Unternehmen gewähren den Beschäftigten eine Einmalzahlung zum Ausgleich des höheren Fahrtaufwands.

Wenn der neue Arbeitsplatz außerhalb einer zumutbaren Pendlerentfernung liegt, steht für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter ein Umzug bzw. die doppelte Haushaltsführung an. Folgende Regelung zeigt eine Möglichkeit, die doppelte Haushaltsführung zu kompensieren: durch Unterbringung in einem Hotel in der Zeit der (Zweit-)Wohnungssuche bis hin zur Übernahme von anfallenden Such-, Einrichtungs- und weiteren Kosten.

»Soweit Mitarbeiter unter den oben genannten Voraussetzungen ihren Arbeitsplatz und Wohnort wechseln müssen und dadurch vorübergehend eine doppelte Haushaltsführung erforderlich wird, wer-

den die dadurch anfallenden Mehraufwendungen bis zur Verlegung des Erstwohnsitzes, jedoch maximal für einen Zeitraum von 2 Jahren ab Verlegung des Arbeitsortes, nach folgenden Regelungen erstattet:

Unterkunftskosten: Erstattet werden Hotel-/Pensionskosten bis zur Wohnungsanmietung in Höhe von pauschal 30 € pro Übernachtung (ohne Einzelnachweis) oder, wenn der Arbeitgeber zustimmt bzw. das Hotel selbst auswählt, für max. 3 Monate auch höhere tatsächliche Übernachtungskosten (Einzelnachweis erforderlich).

Bei Anmietung einer Zweitwohnung übernimmt der Arbeitgeber gegen Nachweis die Wohnungswarmmiete in angemessener Höhe einschließlich eventuell anfallender Zweitwohnungssteuer. Anfallende Makler- und Insertionskosten für die Wohnungsanmietung werden ebenfalls vom Arbeitgeber übernommen.«

🔑 ELEKTRO, 100100/201/2003

Eine Alternative zur doppelten Haushaltsführung ist der Umzug der Betroffenen und ihrer Familie. Auch hierzu soll eine relativ detailliert formulierte Regelung als Beispiel dienen. Sie unterscheidet nach den einmaligen Kosten des Umzugs sowie den laufenden Kosten, die sich etwa aus einer höheren Mietbelastung ergeben können.

»Leistungen bei Wohnungswechsel: Übernahme von Transportkosten bei Umzug

Transportkosten, die sich infolge eines versetzungsbedingten Wohnungswechsels ergeben, werden seitens des Arbeitgebers übernommen. Zusätzlich wird bei einem solchen Umzug, der innerhalb von 24 Monaten nach Versetzung erfolgt, für den Ehe-/Lebenspartner eine Entschädigungszahlung von 775 € und für jedes minderjährige Kind von 250 € geleistet.

Der Arbeitgeber wird versuchen, von sich aus und bei konkreten Umzugswünschen ein entsprechendes Wohnungsangebot zu machen; er übernimmt ferner die Gestellung des Spediteurs, da ohne seine Beteiligung die Übernahme der Transportkosten entfällt.

Ausgleich von Mietpreisdifferenzen: Mietpreisdifferenzen, die versetzungsbedingt bei Anmietung einer qualitativ vergleichbaren Wohnung entstehen, werden vom Zeitpunkt des Umzugs

- für das 1. Jahr bis zu 75 €/Monat,
- für das 2. Jahr bis zu 50 €/Monat,
- für das 3. Jahr bis zu 25 €/Monat

durch den Arbeitgeber nach Prüfung ausgeglichen.

Voraussetzung für diese Leistungen ist, dass Ansprüche auf Aufwandsentschädigung und Fahrtkostenerstattung bestanden haben, die durch den Wohnungswechsel entfallen sind, und der Wohnungswechsel innerhalb von 24 Monaten nach Versetzung erfolgt.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100300/405/2002

Viele Vereinbarungen treffen Regeln zum Umzug, der mit dem Stellenwechsel verbunden sein kann. Einige fassen den Wohnungs- und Wohnortwechsel als einen Prozess auf, der aus mehreren Stufen besteht. Er beginnt mit der Wohnungssuche, gefolgt von einer Zeit der doppelten Haushaltsführung und schließlich gegebenenfalls von dem Nachzug der Familie. Einen solchen Prozess bringt die nächste Textstelle zur Sprache und berücksichtigt ferner die Bedürfnisse der Beschäftigten nach einem Arbeitszeitmodell, das den Lebensumständen einer doppelten Haushaltsführung und dem Wochenendpendeln gerecht wird.

»Für den Zeitraum von 6 Monaten übernimmt das Unternehmen die Mietkosten für eine angemessene Wohnung oder Hotelzimmer bis in Höhe von 350,- € pro Monat. Im Falle, des Familiennachzugs kann dieser Zeitraum auf ein Jahr ausgedehnt werden. Die Anmietung des Wohnraumes erfolgt in Abstimmung mit dem Unternehmen.

Die Abgeltung für Verpflegungsmehraufwand richtet sich nach der jeweils gültigen Reisekostenordnung des aufnehmenden Unternehmens.

Bis zum Umzug der Familie werden die tatsächlichen Fahrtkosten zum Wohnsitz der Familie einmal pro Woche erstattet. Bei Reisen mit der Bahn wird eine Bahnfahrt in der zweiten Klasse erstattet, bei Autofahrten richtet sich dies nach den Bestimmungen der jeweils gültigen Reiseordnung der [Firma] und deren Tochtergesellschaften.

Für allein stehende Mitarbeiter gelten die gleichen Bedingungen für die Fahrt zum Hauptwohnsitz.

Bei der Verteilung der täglichen Arbeitszeit soll auf eine sinnvoll ge-regelte Familienheimfahrt unter Beachtung der betrieblichen Be-lange Rücksicht genommen werden.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010900/195/2006

2.7.3 Arbeitszeit

Regelungen zur Arbeitszeit finden sich nur vereinzelt in Vereinbarun-gen. Interessanterweise beziehen sich die meisten Regelungen auf Zei-ten der Qualifizierung in der PVA bzw. auf Zeiten der Einarbeitung auf den neuen Arbeitsplatz. Sie zielen darauf, Qualifizierungszeiten als Ar-beitszeiten anzuerkennen sowie Qualifizierungen, die im Abendbereich oder am Wochenende stattfinden, entsprechend finanziell oder zeitlich auszugleichen.

»Müssen Einarbeitungs- und Umschulungsmaßnahmen außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit stattfinden, ist ein Freizeitausgleich zu gewähren, soweit die regelmäßige Arbeitszeit überschritten wird.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/279/2001

»Die Fortbildungsmaßnahmen finden während der Arbeitszeit statt. Müssen diese Maßnahmen ausnahmsweise außerhalb der Arbeits-zeit stattfinden, ist den betroffenen Beschäftigten ein entsprechen-der Freizeitausgleich zu gewähren.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/53/1999

2.7.4 Risiken der unternehmensübergreifenden Vermittlung in Konzernen

Ein sehr spezifisches Risiko ist der Erhalt von Besitzständen im Falle ei-nes Wechsels von einem Konzernunternehmen zu einem anderen. Dazu zwei beispielhafte Regelungen aus Konzernunternehmen, eine in Bezug auf Arbeitszeitkonten, eine andere zum Erhalt der Betriebszuge-hörigkeit.

»Die Übertragung oder Auszahlung von Zeitkonten wird in Abstimmung mit den betroffenen Personalmanagern und dem Mitarbeiter geregelt. Der Urlaub ist im abgebenden und aufnehmenden Unternehmen anteilig zu gewähren oder zu übertragen.«

🔑 MESS-, STEUER UND REGELUNGSTECHNIK, 010900/195/2006

»Wird ein Mitarbeiter unternehmensübergreifend versetzt, so wird ihm die bisherige Betriebszugehörigkeit anerkannt, wobei es unerheblich ist, [...] ob der Wechsel freiwillig oder unfreiwillig erfolgt.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 100300/451/2003

In den Vereinbarungen finden sich weitere Rechte, die im unternehmensübergreifenden Wechsel eines Mitarbeiters gesondert geschützt werden können. Dies sind z. B. der Erhalt von Urlaubsansprüchen, Kündigungsfristen, der Verzicht auf Probezeit, Übernahme der Altersversorgung. Welcher Regelungsumfang in diesem Fall notwendig ist, lässt sich auf Basis der vorliegenden Vereinbarungen nicht beantworten. Er ist von den spezifischen Strukturen im Konzern bzw. Großunternehmen abhängig. Aus der Perspektive des Betriebsverfassungsrechts ist die betriebsübergreifende Versetzung ein Sonderfall; der gesetzliche Rahmen und die Regelungen dazu werden in Kapitel 5.2.1 beschrieben.

3. Offene Probleme

3.1 Permanente Nachsteuerung der PVA

Der Aufbau einer Abteilung zur internen Personalvermittlung ist mit vielen unerwarteten Nebenwirkungen verbunden, die das Management der PVA genauso wie die zugehörigen Personal- und Betriebsräte treffen können. Die Struktur der zu vermittelnden Beschäftigten ist nur schwer zu prognostizieren und erfordert gegebenenfalls die Einführung spezifischer arbeitsmarktpolitischer Vermittlungskonzepte. Auch die Akzeptanz der PVA gegenüber den Beschäftigten sowie gegenüber dem mittleren Management ist nur begrenzt zu steuern. Das bedeutet, dass die interne Personalvermittlung einer permanenten Nachsteuerung bedarf. In der Regel findet ein permanenter, organisatorischer Reifeprozess der PVA statt, der auch den Beschäftigten durch Zugewinn an Sicherheit zugutekommt. Betriebliche Vereinbarungen sollten dieser Dynamik Rechnung tragen und einen verbindlichen regelmäßigen Austausch zwischen den Akteuren der PVA und den Betriebs- und Personalräten vorsehen. Dies ist in einigen Vereinbarungen etwa in Form eines Beirats oder anderer Gremien vorgesehen (vgl. Kap. 5.2.2). Eine regelmäßige Diskussion und Überprüfung der getroffenen Regelungen ist ebenso wünschenswert wie die Konzeption neuer und besserer Vermittlungskonzepte durch das Betriebs- bzw. Personalratsgremium. Beides sollte auf Basis eines intensiven Austauschs zwischen Betriebsräten und der PVA – des regelmäßigen Monitorings der Praxis – sowie durch ein »Ohr bei den betroffenen Beschäftigten« erfolgen.

3.2 Auswahlverfahren im Stellenabbau

Ein in mehrfacher Hinsicht kritischer Aspekt sind die Auswahlkriterien beim Stellenabbau. Die Frage nach einer angemessenen Regelung darüber, wen der Stellenabbau betrifft, lässt sich nur schwer und schon gar nicht allgemein beantworten. Die verschiedenen Akteure, die die Auswahlkriterien tangieren, werden zudem zu unterschiedlichen Antworten kommen: Für die Beschäftigten bedeutet die Entscheidung einen harten Einschnitt in ihr Berufsleben, wie Betriebsräte und Studien einhellig bestätigen. Dieser wiegt besonders schwer, wenn eine Auswahl unter mehreren stattfindet. Ein Betriebsrat beschreibt: »Wenn ich einer von mehreren bin, dann erleben wir eine ganz andere Betroffenheit als bei einer Schließung.« Laut einem anderen Betriebsrat sind »der Auswahl- und der Verabschiedungsprozess [...] ganz, ganz hart für die Beschäftigten.« Die Haltung der Beschäftigten kommentiert ein Personalrat wie folgt: »Die Leute wechseln ganz sicher nicht mit fliegenden Fahnen die Abteilung [...]. Die Leute erleben das als persönlichen Makel, dass sie der Aufgabe am wenigsten gewachsen sind.«

Die Personalverantwortlichen vor Ort legen wiederum ihre eigenen Maßstäbe an die Personalauswahl an. Sie wollen sich von leistungsschwächeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trennen – dies ist eine Grundlage des so genannten Basisdilemmas. Die PVA wiederum ist in erster Linie an gut Qualifizierten interessiert, die eine hohe Vermittlungsfähigkeit im internen Arbeitsmarkt aufweisen.

Die Expertengespräche ergeben: Für Betriebs- und Personalräte ist es oftmals schwierig, eine eigene Position zu entwickeln, zumal sie aus ihrer Perspektive versuchen, mehrere Prinzipien in Einklang zu bringen. Diese Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Objektives Auswahlverfahren:** Betriebs- und Personalräte haben in der Regel ein Interesse daran, transparente und nachvollziehbare Kriterien der Personalauswahl zu implementieren. Zweck der Kriterien ist es, Willkür in der Entscheidung der Führungskraft vor Ort zu verhindern: »Das nicht der geht, dessen Nase dem Chef nicht passt,« so der Kommentar eines Betriebsrats.
- **Soziale Kriterien in der Personalauswahl:** Beschäftigte, die durch den Stellenverlust besondere Nachteile zu erwarten haben, sollen ge-

schützt werden. »Weil es eben zu unserer Aufgabe gehört, darauf zu achten, dass nicht nur Verwertungsinteressen zum Tragen kommen,« so ein Personalrat. Oft orientieren sich Betriebs- und Personalräte an den Kriterien der Sozialauswahl des Kündigungsschutzes: Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung. Dies geschehe teils reflexartig, aus einem »tradierten Denken« heraus, so ein Personalrat. Teils werden die Kriterien des Kündigungsschutzes unter dem Vorzeichen hoher Beschäftigungssicherheit durch die PVA überarbeitet, um genau zu schauen, welche Beschäftigtengruppen geschützt werden müssen: »Wir wollten vermeiden, dass die Älteren die ersten sind, die [...] abgeschoben werden[...]. Alleinerziehende Mütter sollten ebenfalls geschont werden,« so ein Betriebsrat.

- Vermeidung interner Beschäftigungslosigkeit: Ähnlich wie die PVA haben auch Betriebs- und Personalräte ein großes Interesse an der hohen Vermittlungsfähigkeit der Betroffenen, um interne Beschäftigungslosigkeit zu vermeiden.

Betriebs- und Personalräte befinden sich in einem Prozess der permanenten kritischen Reflektion der Auswahlregeln, die sie zwischen den genannten Prinzipien ausbalancieren und mit Akteuren verhandeln müssen – entsprechend weit ist das Spektrum an Varianten in der Praxis. Zum Erfolgsmaßstab für die Auswahlkriterien bemerkt ein Personalrat: »Das A und O der Personalauswahl ist, dass ich überhaupt Spielregeln habe. Das ist am wichtigsten. Wenn es Regeln gibt, dann funktioniert die Auswahl und der Übergang [in die PVA] gut.« In Bezug auf die Auswahlkriterien ist die Regel besonders wichtig, dass die jeweils spezifische betriebliche Situation allein der Maßstab für die zu treffende Regelung sein kann, die einer intensiven Reflektion bedarf.

3.3 Freiwillige Stellenwechsel

Ein Aspekt, der in den Zielgruppen-Konzeptionen der Vereinbarungen nur wenig entwickelt ist, ist das Prinzip der Freiwilligkeit. Sie kann zum einen der Vorwegnahme der Personalauswahl im Stellenabbau dienen: Vor der Restrukturierung können Beschäftigte gefragt werden, ob und

unter welchen Bedingungen sie sich einen freiwilligen Übertritt in die PVA vorstellen können. Wenn sich Beschäftigte auf diese Weise zur Aufgabe des alten Arbeitsplatzes bereit erklären, wird die Restrukturierung von der belastenden Aufgabe der Personalauswahl befreit. Aber: Als eigenständige Zielgruppe werden Beschäftigte mit Veränderungswunsch in nur wenigen Vereinbarungen thematisiert.

Die Vermittlungsarbeit von Freiwilligen ist an bestimmte, eigene Voraussetzungen geknüpft. Die Zielgruppe erfordert in der Kommunikation und Beratung ein besonderes Fingerspitzengefühl, um Missstimmungen in der Abteilung zu vermeiden, welche die Betroffenen verlassen müssen. Dafür ist die Wirkung auf die Struktur der PVA-Teilnehmer insgesamt positiv, da ihnen von potenziellen neuen Vorgesetzten tendenziell positive Eigenschaften zugeschrieben werden. Das Basisdilemma der internen Vermittlung wird durch die Vermittlung von Beschäftigten mit Veränderungswunsch signifikant abgeschwächt.

3.4 Exklusion von Randbelegschaften

Die Analyse der Vereinbarungen nach den Zielgruppen der internen Vermittlung legt eine negative Seite von PVA offen: Die Einführung einer PVA ist tendenziell damit verbunden, dass Unterschiede zwischen Stamm- und Randbelegschaften vertieft werden. Bestimmte Beschäftigtengruppen, in erster Linie die befristeten Beschäftigten und Leiharbeitskräfte, aber auch geringfügig Beschäftigte, Werksstudenten und andere sind vom Stellenabbau verstärkt betroffen. Die Folge des Stellenverlusts für diese Beschäftigtengruppen ist ein Übergang in den externen Arbeitsmarkt.

Das hohe Maß an Beschäftigungssicherheit, das PVA gewähren, ist nicht möglich ohne den Zugriff auf externe Leistungen zu begrenzen. Die Rücknahme von Fremdvergaben zur Sicherung der internen Beschäftigung folgt der gleichen Logik wie die Beendigung von Leiharbeit und befristeten Verträgen. Die Aufgaben, die durch den Abgang der genannten Beschäftigtengruppen frei werden, schaffen Beschäftigungsmöglichkeiten für die Stammebelegschaft.

Jenseits dieser Beschäftigungslogik zeigen einige einzelne Vereinbarungen, dass es möglich ist, den internen Arbeitsmarkt für Bewerbungen von befristet Beschäftigten prinzipiell zu öffnen. Einige Vereinbarungen ermöglichen es den befristet Beschäftigten, sich auf interne Stellen zu bewerben. Es könnte sich lohnen, für diese Beschäftigtengruppen weitere angemessene Angebote der Beschäftigungssicherung zu entwickeln, ihre Übergänge in den externen Arbeitsmarkt zu unterstützen und diese Leistung in das Beratungsangebot der PVA zu integrieren – auch die Beschäftigten, die nicht von der Restrukturierung betroffen sind, werden ein hohes Maß an sozialer Verantwortung für verwundbare Beschäftigtengruppen zu schätzen wissen.

4. Zusammenfassende Bewertung

Die Personalvermittlung auf dem internen Arbeitsmarkt zur Bewältigung von Stellenabbau ohne Entlassungen stellt die Betriebsparteien vor große Herausforderungen. Die Analyse der Vereinbarungen enthält deutliche Hinweise darauf, dass die Betriebsparteien aus der Perspektive der Beschäftigten vielfach gute Voraussetzungen für eine hohe soziale Sicherheit bei Stellenabbau geschaffen haben. Zur Bewertung der Vereinbarungen in der Praxis lohnt es sich, auf die Fairness-Theorie bezüglich des Stellenabbaus zurückzugreifen (Weiss/Udris 2006; Brockner 1992). Sie besagt: Der Stellenabbau muss gerechtfertigt sein und ferner mit der Unternehmenskultur übereinstimmen. Dies zeigt noch einmal die Bedeutung, die den Präambeln von PVA-Vereinbarungen zugemessen werden muss. Zur Fairness gehören die frühzeitige Information der Betroffenen, eine Klarheit in den Auswahlkriterien und ihre konsequente Anwendung (Brockner 1992, S. 7). Hinsichtlich dieser Kriterien leisten die Vereinbarungen eine eindeutige Verbesserung. Sie dienen dazu, Kommunikation und Personalauswahl zu reflektieren und zu standardisieren, und können so positiv auf die Führungsqualität der Vorgesetzten vor Ort Einfluss nehmen. Die Theorie zeigt weiter: Die betroffenen Beschäftigten bedürfen einer konkreten Unterstützung, was mit der arbeitsmarktpolitischen Infrastruktur von PVA auf in der Regel hohem Niveau gewährleistet ist. Angesichts der Maßstäbe der Fairness-Theorie sind positive Effekte auf die Beschäftigten, die nicht vom Stellenabbau betroffen sind, zu erwarten: Ihre Einstellung in Bezug auf die Arbeitsbedingungen ist umso positiver, je fairer die Bewältigung des Stellenabbaus empfunden wird (Weiss/Udris 2006, S. 138).

Die Analyse der Vereinbarungen hat ferner gezeigt, dass bei den Lösungsansätzen ein Spannungsfeld besteht: In etwa einem Drittel der Vereinbarungen haben die Betriebsparteien die Personalvermittlung als langfristige Managementaufgabe mit einer PVA als dauerhafter Einrichtung implementiert. Eine gute Ausgangslage für diese Vorgehensweise

ist dann gegeben, wenn die Betriebsparteien erkennen (und akzeptieren), dass sich das Unternehmen in einem Prozess der permanenten Restrukturierung befindet. Nur dann lohnt sich der Aufbau einer internen, arbeitsmarktpolitischen Infrastruktur und Organisation. Mehrheitlich gehen die Betriebsparteien den Weg des Beschäftigungsplans. Hintergrund dazu kann eine betriebliche Krisensituation mit dringendem Handlungsbedarf sein. Seine Basis sind Regelungen zu Versetzungen. Die systematische Unterstützung von Versetzungsprozessen durch eine Organisation fehlt in dieser Form ebenso wie die PVA als Anwalt der vom Stellenabbau betroffenen Beschäftigten. Wenn man die Fairness-Kriterien zugrunde legt und wenn der betriebliche Rahmen es zulässt, dann ist der PVA als organisatorisch dauerhafter Lösung gegenüber dem Beschäftigungsplan der Vorzug zu geben.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren einer PVA geben die Expertengespräche mit Betriebs- und Personalräten klare Hinweise. Die Interviewpartner nennen zentrale Faktoren, die dem Stellenanbau seine soziale Härte nehmen:

- ein guter Ruf der PVA, der durch eine qualitativ hochwertige Arbeit gegenüber den Beschäftigten begründet wird und zudem ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich Rechte, Pflichten und individueller Möglichkeiten auf dem internen Arbeitsmarkt bietet;
- eine materielle Absicherung auf angemessenem Niveau, die individuelle Einkommensbestandteile berücksichtigt und auf transparenten Regeln beruht;
- eine konstruktive und wertschätzende Kommunikation mit den betroffenen Beschäftigten auf allen Stufen des Stellenabbaus: von der Erstinformation aller Beschäftigten – einschließlich der verbleibenden – bis hin zur Beratung und Unterstützung in der PVA.

5. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Abteilungen zur internen Personalvermittlung sind im Normalfall eingebettet in ein System der Beschäftigungssicherung und der damit verbundenen betrieblichen Vereinbarungen. Die reine PVA-Vereinbarung, die sich allein auf die Gestaltung der Personalvermittlungsabteilung, ihre Ziele, Arbeitsweise und Struktur beschränkt, ist die seltene Ausnahme. Das folgende Gestaltungsraster bietet einen Katalog von Regelungen, der als Orientierungshilfe für die Überarbeitung bereits vorhandener PVA-Regelungen dienen soll: entweder um etwaige Lücken und Nachsteuerungsbedarf in vorhandenen Vereinbarungen zu identifizieren oder um den Akteuren, die sich mit dem Aufbau einer PVA beschäftigen, die Möglichkeiten der Regelung und deren Umfang aufzuzeigen.

5.1 Gestaltungsraster

Präambel

Die Präambel erklärt den Anlass des betrieblichen Strukturwandels und des Stellenabbaus und dient außerdem zu deren angemessenen Begründung. Sie spiegelt weiterhin den Willen zur Bewältigung der Restrukturierung wider, etwa durch Hinweise auf die soziale Verantwortung des Arbeitgebers und die besondere Bedeutung einer hohen Beschäftigungssicherheit.

Organisationsmodelle der internen Vermittlung

An dieser Stelle geht es um die Festlegung, ob die PVA dem Agentur- oder dem Poolmodell folgt bzw. ob es für die betriebliche Situation eine angemessene Mischform aus den beiden Modellen gibt.

Geltungsbereich und Zielgruppen der PVA

Neben der räumlichen, sachlichen, zeitlichen und personellen Definition des Geltungsbereichs einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung berührt der Geltungsbereich auch die Zielgruppe der PVA. Wie wird der Kreis der PVA-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer definiert? Welche Beschäftigtengruppen erhalten Zugang in die Personalvermittlungsabteilung? Werden bestimmte Beschäftigte von den Leistungen der Vermittlung ausgeschlossen?

Beschäftigungssicherung

Regeln der Beschäftigungssicherung sind das Fundament der internen Personalvermittlung. Sie bedeuten im Prinzip, dass sich das Unternehmen gegenüber dem externen Arbeitsmarkt abschottet: Auf der einen Seite werden Entlassungen ausgeschlossen, auf der anderen Seite wird der Zugriff auf das Arbeitsangebot des externen Arbeitsmarkts ebenso erschwert, um Beschäftigungschancen im internen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Dies kann sich in Einschränkungen für externe Einstellungen (Einstellungsstopp), für die Nutzung von Leiharbeit oder für Fremdvergaben wiederfinden.

Personalauswahl bei Stellenabbau

Die Beschäftigten in den betroffenen Bereichen profitieren generell von Regeln der Personalauswahl ebenso wie von einer klaren Kommunikation des Stellenabbaus. Je nach betrieblicher Ausgangslage kann sich die Personalauswahl nach sozialen bzw. fachlichen Kriterien sowie an der Vermittelbarkeit der Beschäftigten ausrichten.

Arbeitsmarktpolitischer Ansatz und Ressourcen der PVA

Die interne Personalvermittlung von Beschäftigten besteht in der Regel aus folgenden Elementen: die individuelle, dichte Beratung der Beschäftigten, deren Qualifizierung für den internen Arbeitsmarkt, ferner die Anbahnung von Probearbeit und Hospitationen sowie die Gewährung von Entgeltzuschüssen an aufnehmende Abteilungen.

Absicherung sozialer Risiken

Die materielle Absicherung der von Stellenverlust betroffenen Beschäftigten hat großen Einfluss auf die Akzeptanz der internen Personalver-

mittlung. Weitere Risiken, deren Absicherung einer Regelung bedarf, sind Mobilitätsrisiken durch den erzwungenen Wechsel des Arbeitsorts, ferner Risiken, die mit einer Änderung der Arbeitszeit verbunden sind.

5.2 Ausgewählte rechtliche Grundlagen und Mitbestimmungsprozeduren

5.2.1 Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen

Die Mitbestimmungsprozeduren, die in den Vereinbarungen zu PVA geregelt sind, werden in den folgenden Abschnitten gemeinsam mit den rechtlichen Grundlagen des BetrVG behandelt. Grund dafür ist, dass die in den Vereinbarungen vorgesehenen Beteiligungsverfahren von Betriebs- und Personalräten eng mit den rechtlichen Grundlagen korrespondieren, die das Betriebsverfassungsgesetz bzw. das Bundes- und die Landespersonalvertretungsgesetze stellen.

Die mitbestimmungsrechtlichen Regelungen zu Versetzungen besitzen für Personalvermittlungsabteilungen ein großes Gewicht. Aus der Perspektive des BetrVG liegt eine Versetzung vor, wenn einem Beschäftigten ein neuer Arbeitsbereich zugewiesen wird. Die Zuweisung muss laut BetrVG mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden sein, unter denen die Arbeit zu leisten ist (§ 95 Abs. 3 BetrVG), und für die Zeit von mindestens einem Jahr vorgesehen sein. Die Frage, ob die Änderung der Arbeitsumstände erheblich ist, soll durch den Vergleich des Gesamtbilds der Tätigkeiten beantwortet werden, das sich aus der Arbeitsaufgabe, Art der Tätigkeit, dem Verantwortungsbereich und anderen Faktoren zusammensetzt.

Die Mitbestimmungsrechte zu Versetzungen und anderen sogenannten personellen Einzelmaßnahmen regelt § 99 BetrVG.² Mit personellen Einzelmaßnahmen sind im BetrVG neben Versetzungen auch Einstellungen sowie Ein- oder Umgruppierungen von Beschäftigten gemeint.

² Im Folgenden wird ausschließlich auf das BetrVG eingegangen. Im Personalvertretungsrecht des öffentlichen Dienstes werden personelle Einzelmaßnahmen z. B. in § 75 und § 76 BPersVG geregelt.

Der Arbeitgeber ist nach § 99 Abs. 1 BetrVG verpflichtet, vor der Veranlassung jeder personellen Einzelmaßnahme die Zustimmung des Betriebsrates zu beantragen – dieses Mitbestimmungsrecht macht den Betriebsrat zu einem einflussreichen Akteur in der PVA-Arbeit und Organisation. Der Betriebsrat kann seine Zustimmung ausschließlich aus insgesamt sechs bestimmten Gründen verweigern, die in § 99 Abs. 2 BetrVG aufgeführt sind. Im Falle einer Einstellung ist z.B. das Unterbleiben einer Ausschreibung im Betrieb ein solcher Grund. Lehnt der Betriebsrat die Maßnahme ab, verlangt das BetrVG die schriftliche Zustimmungsverweigerung unter Angabe der Gründe innerhalb einer Frist von einer Woche. Werden Frist oder Form nicht eingehalten, gilt die Zustimmung des Betriebsrats als erteilt. Wenn der Betriebsrat seine Zustimmung formal korrekt verweigert, kann der Arbeitgeber beim Arbeitsgericht beantragen, die Zustimmung zu ersetzen.

Hinsichtlich des Mitbestimmungsrechts zu personellen Einzelmaßnahmen lassen sich in den Vereinbarungen zwei Typen von Regelungen unterscheiden: Der erste Typ besteht aus Regelungen, die das Mitbestimmungsrecht des § 99 BetrVG ausdrücklich bestätigen. Dies kann beispielweise ein Passus sein, der erklärt, dass die entsprechenden Mitbestimmungsrechte durch die Vereinbarung unberührt bleiben. Der zweite Typ von Regelungen ändert die Mitbestimmungsprozeduren, etwa, weil die Betriebsparteien zwischen den Prozeduren der Mitbestimmung und der Aufgabe der Personalversetzungsabteilungen ein Spannungsverhältnis sehen. Die systematische Vermittlung von Beschäftigten auf offene Stellen und die interne Arbeitsmarktpolitik der PVA sind mit zahlreichen personellen Einzelmaßnahmen verbunden, die ein sogenanntes »vereinfachtes Verfahren der Beteiligung« nahelegen, wie die Neuregelung der Prozeduren in den Vereinbarungen häufig genannt wird. Kern des Verfahrens ist es, dass der Betriebsrat auf bestimmte prozedurale Rechte verzichtet, insbesondere die Wochenfrist der Zustimmung. Er kann auf der anderen Seite von bestimmten Pflichten und Aufwänden befreit werden. In der Regel ist im Konfliktfall eine Rückkehr zur Mitbestimmungsprozedur des § 99 BetrVG sofort möglich. Bevor nun auf konkrete Regelungen zur Vereinfachung der Verfahren in der Vereinbarungspraxis eingegangen wird, kommen die Regelungen des ersten Typs von Vereinbarungen zur Sprache. Sie dienen dazu, die Bestimmungen des BetrVG aufzugreifen und deren Relevanz für die Be-

triebsparteien festzustellen. Die folgende Textstelle stammt aus einer Betriebsvereinbarung dieses Typs. Sie thematisiert zudem einen mitbestimmungsrechtlichen Sonderfall, nämlich die überbetriebliche Versetzung. Wird ein Beschäftigter in einem Unternehmen von einem Betrieb in einen anderen versetzt, handelt es sich mitbestimmungsrechtlich um zwei unterschiedliche personelle Einzelmaßnahmen: eine Versetzung für den abgebenden Betrieb und eine Einstellung im aufnehmenden Betrieb. Die überbetriebliche Versetzung erfordert deswegen zwei Mitbestimmungsverfahren von zwei verschiedenen Betriebsräten.

»Interne Versetzungen, d.h. Versetzungen innerhalb einer Gesellschaft an einem Standort, Versetzungen zwischen den Standorten und Versetzungen innerhalb der Gemeinschaftsbetriebe sind in der Regel möglich, soweit die Kriterien der sozialen Auswahl beachtet sind und die Versetzung unter Berücksichtigung der Länge des Arbeitsweges zumutbar ist. Jede einzelne Maßnahme bedarf entsprechend § 99 BetrVG der Zustimmung des Standortbetriebsrates.«

➔ MASCHINENBAU, 100100/176/2001

Viele Vereinbarungen beschränken sich auf kurze Passagen, die den Zweck erfüllen, um auf die durch den gesetzlichen Rahmen gegebenen Mitbestimmungsrechte hinzuweisen. Die folgende Textstelle enthält eine typische Formulierung: Die Mitbestimmungspraxis soll im Rahmen der Zuständigkeit des Betriebs- bzw. Personalrats erfolgen. Hier ist sie eingebettet in das Einverständnis des Beschäftigten mit der Versetzung.

»Personelle Umsetzungen erfolgen nur im Einvernehmen mit den Betroffenen und dem Personalrat im Rahmen seiner Zuständigkeit.«

➔ KREDITGEWERBE, 100300/160/2000

Ein ähnlicher Kontext liegt in der folgenden Textstelle vor. In ihr geht es explizit um Beschäftigte, die gegen ihren Willen versetzt werden. Der Passus beschreibt in erster Linie das Verfahren der Arbeitsplatzzuweisung für Beschäftigte. Hier war es den Betriebsparteien wichtig, sicherzustellen, dass auch in diesem ausführlichen Verfahren die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats unangetastet bleiben.

»Wenn einer zu versetzenden Mitarbeiterin im Rahmen des Anbietersverfahrens keine Stelle vermittelt werden konnte, wird ihr eine Stelle ggf. auch gegen ihren Willen zugewiesen. Der Arbeitsplatz wird nicht ausgeschrieben. Bei der Zuweisung sind die Wünsche der Beschäftigten, insbesondere bezüglich der örtlichen Lage des Arbeitsplatzes, zu berücksichtigen, soweit diesen Wünschen entsprechende besetzbare Stellen zur Verfügung stehen. Wenn die vorgebrachten Wünsche nicht erfüllt werden können, ist diejenige verfügbare Stelle auszuwählen, die den Wünschen am nächsten kommt.

Versetzungen im Rahmen des Zuweisungsverfahrens werden dem Betriebsrat zur Mitbestimmung vorgelegt.«

☛ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/158/2006

Der zweite Typus von Regelungen zielt darauf, die Prozedur der Mitbestimmung an die Anforderungen der Vermittlungsarbeit von PVA anzupassen – und dies möglichst ohne den Einfluss des Betriebs- oder Personalrats auf die Personalentscheidung einzuschränken.

Ein Teil der Regelungen bezweckt, das Mitbestimmungsverfahren bei Versetzungen zu beschleunigen, um die Arbeit der PVA als internem Vermittlungsservice zu verbessern. Zu diesem Zweck verzichten Betriebs- und Personalräte auf der einen Seite auf die Wochenfrist oder interne Ausschreibungen als Mitbestimmungsrecht; auf der anderen Seite werden sie in vielen Fällen von der Pflicht befreit, eine Ablehnung schriftlich zu begründen. Folgende Vereinbarung zeigt den Beschleunigungswunsch der Betriebsparteien sowie ihr Interesse, bei direkter Versetzung von Beschäftigten durch die PVA auf Ausschreibungen zu verzichten, die der Betriebsrat nach § 93 BetrVG grundsätzlich einfordern kann.

»Mitbestimmung des Betriebsrats im vereinfachten Verfahren

Das vereinfachte Verfahren gilt für die in den vorstehenden Bestimmungen genannten Fälle von personellen Maßnahmen [...], über die zwischen den Leitungen der abgebenden und der aufnehmenden Kita sowie den betroffenen Beschäftigten Einvernehmen besteht. Bei diesen Maßnahmen wird auf die Ausschreibung der Arbeitsplätze verzichtet.

Dem Betriebsrat sind die betreffenden Maßnahmen spätestens 4 Tage vor ihrer geplanten Durchführung vorzulegen.

Widerspricht der Betriebsrat der Maßnahme nicht innerhalb von drei Arbeitstagen (Eingang des Antrags beim Betriebsrat bis 10 Uhr des ersten Arbeitstages, Eingang des Widerspruchs bei der Personalabteilung bis 16 Uhr des dritten Arbeitstages) gilt die Zustimmung zu der Maßnahme als erteilt.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/158/2006

Anschließend eine weitere typische Vereinfachung der Mitbestimmung in Bezug auf die Ausschreibung von offenen Stellen.

»In Fachbereichen, für die häufig wiederkehrende Ausschreibungen für gleichartige Aufgabeninhalte veröffentlicht werden, kann zwischen Fachbereich, zentraler Personalwirtschaft und Personalrat vereinbart werden, den Text auch für zukünftige Verfahren zu verwenden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/20/0

Eine weitere Möglichkeit, die Entscheidungsprozesse über Versetzungen zu beschleunigen, ist die zeitnahe Einbindung von Betriebs- und Personalräten in die Entscheidungen der PVA. Das Zustimmungsverweigerungsrecht, das dem Betriebsrat nach § 99 BetrVG zusteht, wird durch die getroffene Lösung nicht berührt.

»Die Entscheidung über die Versetzung treffen der Betriebsrat und das Personalmanagement einvernehmlich. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet eine paritätisch besetzte Kommission, der jeweils drei Vertreter des Betriebsrates und des Unternehmers angehören. Kommt auch hier keine Einigung zustande, entscheidet die Einigungsstelle.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/31/1998

Auch die folgende Vereinbarung strebt eine zeitnahe Entscheidung des Betriebsrats an. Sie thematisiert zudem die Logik eines Bewerbungsverfahrens mit mehreren Kandidaten. Sie bindet die Entscheidung über die Versetzung an den Wunsch des Mitarbeiters, der die offene Stelle

einnehmen will, ohne letztlich dem Betriebsrat seine Rechte zu nehmen: Verweigert er seine Zustimmung, gilt das normale Verfahren des BetrVG.

»Für die Besetzung der Stellen [...] gilt ein vereinfachtes Verfahren. Die zuständige Führungskraft informiert die für die Besetzung infrage kommenden Mitarbeiter über die neuen Aufgaben. Ein Vertreter des Betriebsrates und der Personalleiter nehmen an dem Gespräch teil. Wenn ein Bewerber die Stelle einnehmen will, entscheidet er sich innerhalb einer Woche und teilt dies der Führungskraft mit. Diese leitet die Bewerberliste und den Besetzungsvorschlag über die Personalabteilung an den Betriebsrat weiter.

Wenn im Einzelfall der Betriebsrat dem vereinfachten Verfahren nicht zustimmt oder Stellen verbleiben, die auf diesem Wege nicht besetzt werden können, erfolgt eine Ausschreibung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/153/1997

Betriebs- und Personalräte müssen in ihrem betrieblichen Einzelfall entscheiden, ob und wie weit die Vereinfachungen von Verfahren und Prozeduren sinnvoll ist. Die Praxis zeigt: Auch die betroffenen Beschäftigten können davon profitieren, wenn über Versetzungen rasch und unbürokratisch entschieden wird. Auf der anderen Seite bergen vereinfachte Verfahren immer das Risiko, dass Betriebs- und Personalräte bestimmte Rechte der Mitbestimmung aufgeben. Mehrere Vereinbarungen sehen daher doppelten Boden vor: Hält der Betriebsrats das vereinfachte Verfahren allgemein oder in einem bestimmten Fall für unangemessen, kehrt der Betrieb sofort zu den Mitbestimmungsprozeduren des Betriebsverfassungsgesetzes zurück. Diese Rückkehroption bietet Sicherheit, und sie ist zudem ein wichtiges Mittel des Betriebsrats, um in den Personalentscheidungen seine Position und die Interessen der betroffenen Beschäftigten machtvoll zu vertreten.

5.2.2 Beteiligung des Betriebsrats an der strategischen Weiterentwicklung der PVA

Aufgaben und Anforderungen einer PVA unterliegen einem permanenten Wandel. Betriebs- und Personalräte müssen sich regelmäßig mit der Anpassung der Konzepte sowie mit der Organisation der PVA und ihrer Prozeduren auseinandersetzen. Einige wenige Betriebs- und Dienstvereinbarungen regeln die Beteiligung der Betriebs- bzw. Personalräte an der Evaluation und strategischen Weiterentwicklung von PVA. Das Instrument, auf das sich die Betriebsparteien in der folgenden Vereinbarung detailliert verständigen, sind Quartalsgespräche zur Bewertung der Arbeit in der Vergangenheit und zur Weiterentwicklung der PVA. An der Vereinbarung ist ferner der Versuch bemerkenswert, die Erfahrung von Beschäftigten für die Weiterentwicklung und Verbesserung der PVA zu nutzen. Allerdings ist nicht festgelegt, auf welche Art die Beteiligung der Beschäftigten erfolgen soll. Ebenfalls un geregelt sind die Modalitäten der Beschlussfassung. Das entspricht gegebenenfalls auch nicht dem Charakter der vorgesehenen Evaluierungsgespräche.

»Die Parteien sind sich einig, dass die regelmäßige Bewertung, ggf. Optimierung und Weiterentwicklung der Personalprozesse im Zusammenhang mit [der PVA] einen wesentlichen Erfolgsfaktor für [die PVA] darstellt. Aus diesem Grunde werden regelmäßige quartalsweise Evaluierungsgespräche zwischen Personalbereich und Personalvertretung durchgeführt. Für den Personalbereich nehmen die Leitung des VB Personal und die Leitung [der PVA] sowie bedarfsweise weitere Mitarbeiter/-innen des Personalbereiches teil. Der GPR wird durch eine [PVA]-Arbeitsgruppe, bestehend aus drei Personen, vertreten, die bei Bedarf um einen externen Sachverständigen ergänzt werden kann. An den Gesprächen sollen ebenfalls ausgewählte Vertreter betroffener Fachbereiche sowie Angehörige und/oder ehemalige Angehörige [der PVA] teilnehmen. Gegenstand der Gespräche sollen dabei die Eignung und Wirksamkeit der [PVA]-Prozesse sowie der durchgeführten Maßnahmen sein. Das erste Gespräch dieser Art soll Mitte 2012 stattfinden. Darüber hinaus werden die Beschäftigten [in der PVA] angeregt und motiviert, an der Weiterentwicklung [der PVA] mitzuwirken und aus ihrer Sicht erforderliche

Verbesserungen an die [PVA]-Leitung und/oder den Personalbereich und/oder den Personalrat zu adressieren.«

☛ KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

Folgende zwei Regelungen beschränken sich auf das Monitoring der PVA-Aktivitäten durch den Betriebsrat, einmal auf der Ebene des Gesamt- und einmal der des Konzernbetriebsrats. Sie regeln die (halbjährliche bzw. quartalsweise) Berichterstattung der PVA im Gesamtbetriebsrat bzw. im KBR-Wirtschaftsausschuss.

»Vierteljährlich wird der GBR in einer GBR-Sitzung im Rahmen eines Monitorings vom Arbeitgeber über den Stand der Umsetzung der [...] Maßnahmen im Einzelnen unterrichtet.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 100300/164/2000

»Die [PVA] wird dem Wirtschaftsausschuss des KBR mindestens zweimal im Jahr über Aktivitäten und Ergebnisse berichten.«

☛ LANDVERKEHR, 010900/132/2005

Die Gremien, die in der kommenden Textstelle definiert werden, besitzen im Vergleich zu den bereits aufgeführten Vereinbarungen eine stärkere operative Ausrichtung. Der hier eingerichtete Beirat dient der fachlichen Begleitung der PVA. Seine Kompetenz umfasst allerdings auch gewisse strategische Aufgaben, wie etwa die Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen. Der Kreis der Mitglieder des vorgesehenen Beirats und der Clearingstelle sind ebenso wie die dortigen Abstimmungsmodalitäten klar definiert.

»Zur fachlichen Unterstützung [der PVA] wird ein Beirat gegründet. Dieser setzt sich wie folgt zusammen: Je eine Vertreterin/ein Vertreter aus dem Personalrat und dem betriebsärztlichen Dienst, der Leitung Personalentwicklung sowie je einer Vertreterin/einem Vertreter aus den hauptsächlich betroffenen Berufsgruppen. [...] Die Beiratsmitglieder werden im notwendigen Umfang von ihren übrigen dienstlichen Aufgaben freigestellt. Die Budgetanteile für die Tätigkeiten [in der PVA] trägt [die PVA].

Aufgabe des Beirats ist die Beratung [der PVA] im Bewerberverfah-

ren, Beratung der Bewerber/-innen sowie der Abteilungs- und Projektleitungen, die Entwicklung von Einarbeitungs- und Qualifizierungsprogrammen und die Teilnahme an Bewerbungsgesprächen (Beauftragung eines Mitgliedes).

Die Beiratsmitglieder werden vom Präsidium auf Vorschlag des Personalrats und der Personalentwicklung für zunächst ein Jahr bestellt. Sie können einvernehmlich aus wichtigem Grunde vor Ablauf des Jahres abberufen werden. Die Bestellung kann jeweils um ein weiteres Jahr verlängert werden.

Der Beirat fasst seine Beschlüsse einstimmig. Kommt Einstimmigkeit auch nach wiederholten Erörterungen nicht zustande, wird die sog. Clearingstelle angerufen, die unverzüglich entscheidet.

Die Clearingstelle setzt sich aus vier Personen zusammen, von denen jeweils zwei vom Präsidium und dem Personalrat berufen werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010900/90/2005

Literatur und Internethinweise

Bosch, Gerhard (1990): Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis, Download unter <http://www.gbv.de>.

Brockner, Joel (1992): Managing the Effects of Layoffs on Survivors, *California Management Review*, 34 (2).

Carabelli, Umberto/Tronti, Leonello (1999): Introduction, in: *Labour* 13 (1), S. 3–39.

Dineen, Brian R./Ling, Juan/Soltis, Scott M. (2011): Manager responses to internal transfer attempts: Managerial orientation, social capital, and perceived benefits as predictors of assisting, hindering, or refraining, in: *Organizational Psychology Review* 1 (4), S. 293–315.

Drumm, Hans Jürgen (1995): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin [u. a].

Ehrmann, Thomas/Meiseberg, Brinja (2010): Mythos Managementfehler, in: *Financial Times Deutschland*, 03.11.2010, Download unter www.ftd.de/karriere-management.

Gazier, Bernard/Bruggeman, Frédéric (Hg.) (2008): Restructuring Work And Employment In Europe. Managing Change in an Era of Globalisation, Cheltenham.

Kirsch, Johannes/Mühge, Gernot (2010): Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 256, Düsseldorf.

Knuth, Matthias/Mühge, Gernot (2009): Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen. Weiterentwicklung der Instrumente des Beschäftigtentransfers, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 244, Düsseldorf, Download unter <http://www.boeckler.de>.

Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010): Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Mühge, Gernot (2011): Betriebliche Beschäftigungssicherung durch interne Personalvermittlung, in: *WSI Mitteilungen* 64 (2), S. 69–75.

Mühge, Gernot (2013): Personalvermittlung auf internen Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich: Deutschland, Japan, Schweden, in: Haipeter, Thomas/Mühge, Gernot/Schmierl, Klaus/Struck, Olaf (Hg.): Berufliche Qualifikationen. Eine Analyse für offene und geschlossene Beschäftigungssysteme, Wiesbaden, S. 67–99.

Mühge, Gernot/Kirsch, Johannes (2012): Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland, München/Mering.

Niewerth, Claudia/Mühge, Gernot (2012): Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Effektive Beschäftigungssicherung und Herausforderung für das Personalmanagement, IAQ-Report, Institut Arbeit und Qualifikation (Hg.), Duisburg.

Rupp, Rudi (2012): Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Wagner, Dieter/Rinninsland, Gudrun (1990): Sozialplan vs. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt, in: Zeitschrift für Personalforschung 4 (2), S. 133–145.

Weinkopf, Claudia (1996): Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit, München/Mering (Arbeit und Technik, Bd. 5).

Weiss, Vera/Udris, Ivars (2006): Downsizing in Organisationen, in: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C./Beelmann, G. (Hg.) Fehlzeiten-Report, Berlin, S. 125–146.

Zerche, Jürgen/Schönig, Werner/Klingenberger, David (2000): Arbeitsmarktpolitik und -theorie. Lehrbuch zu empirischen, institutionellen und theoretischen Grundfragen der Arbeitsökonomik. München: Oldenbourg.

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 16.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt

Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Angela Siebertz

0211-7778-288, E-Mail: Angela-Siebertz@boeckler.de

Nils Werner

0211-7778-167, E-Mail: Nils-Werner@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Agenturmodell 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 91
Arbeitslosigkeit 86
Auswahlverfahren 45, 47, 59, 63, 93, 120
- Basisdilemma 13, 14, 122
Beratungsgespräch 50, 100, 101
Beschäftigentransfer 23
Beschäftigungsplan 12, 33, 34, 35, 36, 47, 52, 53, 125, 138
Beschäftigungssicherheit 24, 26, 30, 59, 67, 68, 72, 85, 86, 121, 122, 126
- Einstellungen 13, 14, 66, 67, 73, 74, 78, 127, 128
Einstellungsstopp 72, 73, 74, 127
Entgeltsicherung 108, 110, 111
Erfolgskrise 20, 21, 28, 36, 52
- Fairness 33, 87, 99, 124, 125
Finanzierung 106
Flexicurity 30
- Insourcing 13, 68, 78, 81, 83
- Kontinuierliche Restrukturierung 24, 36, 52
- Leiharbeit 14, 78, 79, 80, 81, 82, 122, 127
- Personalabteilung 45, 50, 91, 97, 132, 133
Personalauswahl 14, 38, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 86, 88, 95, 96, 120, 121, 124, 127
Poolmodell 38, 40, 41, 42, 43, 44, 91, 106, 126
Probezeit 39, 57, 58, 105, 118
- Qualifizierung 11, 35, 36, 52, 67, 74, 101, 103, 117, 127
- Stellenabbau 11, 13, 14, 21, 25, 26, 28, 31, 32, 34, 36, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 64, 69, 70, 85, 86, 88, 89, 91, 96, 120, 121, 122, 124, 125, 127
Stellenbörse 14, 23, 24, 63
- Transfergesellschaft 12

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Gernot Mühge Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt	978-3-7663-6417-3	2015
Ingo Hamm Leiharbeit	978-3-7663-6415-9	2015
Silke Greve · Peter Wedde Social-Media-Guidelines	978-3-7663-6372-5	2014
Karl-Hermann Böker · Ute Demuth E-Mail-Nutzung und Internetdienste	978-3-7663-6371-8	2014
Achim Thannheiser · Volker Mischewski Telekommunikation: Anlagen und Anwendungen	978-3-7663-6370-1	2014
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6369-5	2014
Thomas Breisig Entwicklung von Führungskräften	978-3-7663-6324-4	2014
Manuela Maschke · Reingard Zimmer CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	978-3-7663-6323-7	2013
Hans Riegel · Dietmar Röhrich Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand	978-3-7663-6297-1	2013
Eberhard Kiesche Betriebliches Gesundheitsmanagement	978-3-7663-6274-2	2013
Andrea Jochmann-Döll · Karin Tondorf Betriebliche Entgeltpolitik für Frauen und Männer	978-3-7663-6288-9	2013
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeiten – Kontenmodelle	978-3-7663-6285-8	2013
Regine Rohman Gefährdungsbeurteilungen	978-3-7663-6273-5	2013
Gerlinde Vogl · Gerd Nies Mobile Arbeit	978-3-7663-6271-1	2013
Manuel Kiper Gestaltung von Arbeitsstätten durch Mitbestimmung	978-3-7663-6217-9	2013
Karl-Hermann Böker · Ute Demuth IKT-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-6208-7	2012
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-6095-3	2012
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-6207-0	2012
Karl-Hermann Böker · Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-6215-5	2012

Detlef Ullenboom Toleranz, Respekt und Kollegialität	978-3-7663-6190-5	2012
Rudi Rupp Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte	978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6	2009

Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Görnitz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004

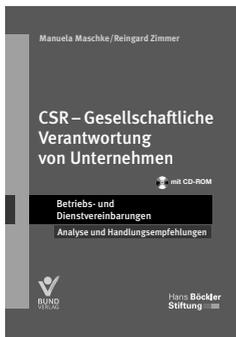
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen		978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung		978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik		978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors		978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung		978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen		978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation		978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation		978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit		978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung		978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit		978-3-928204-78-5	1999

Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	978-3-928204-97-4	1998

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Manuela Maschke
Reingard Zimmer
**CSR – Gesellschaftliche
Verantwortung von
Unternehmen**
ISBN 978-3-7663-6323-7
2013, 132 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in deren Kerngeschäft. Es geht um Unternehmensstrategien, die ökonomische, soziale und ökologische Ziele verfolgen. CSR-Aktivitäten gehen über die gesetzlich geregelten Standards hinaus. Betriebsräte sollten daher genau darauf achten, ob gesetzlich verankerte Pflichten erfüllt werden und ab wann es darüber hinausgeht.

Die Auswertung von 56 Betriebsvereinbarungen, internationalen Rahmenvereinbarungen und Ethikrichtlinien zeigt, welche Regelungstrends zur Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Edgar Rose
Roland Köstler
**Mitbestimmung
in der Europäischen
Aktiengesellschaft (SE)**
ISBN 978-3-7663-6369-5
2. Auflage 2014,
162 Seiten,
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Transnationale Unternehmen greifen zunehmend die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) auf. Vor der Gründung einer SE sind die beteiligten Unternehmensleitungen verpflichtet, mit Arbeitnehmervertretern über den Abschluss einer SE-Vereinbarung zu verhandeln. Geregelt werden Rechte auf Unterrichtung und Anhörung des künftigen SE-Betriebsrats und Rechte auf Mitgliedschaft von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat.

Die Auswertung von 77 SE-Vereinbarungen, abgeschlossen nach deutschem Recht zwischen 2005 und 2012, zeigt, in welchen Variationen die Verhandlungspartner eigenständige, vom gesetzlichen Standard abweichende Regelungen gefunden haben. Hinweise für die Gestaltung eigener SE-Vereinbarungen schließen sich an.

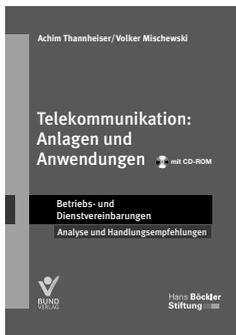


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Achim Thannheiser
Volker Mischewski
**Telekommunikation:
Anlagen und
Anwendungen**
ISBN 978-3-7663-6370-1
2014, 143 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Noch vor wenigen Jahren war die ISDN-fähige Anlage die neueste Errungenschaft, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen ermöglichte. Heute sind es Internettelefonie und softwarebasierte Telefonsysteme. Der Umfang abbildbarer und erfassbarer personenbezogener Daten ist erheblich gewachsen. Die Kosten der Telefonie treten in den Hintergrund, der Wunsch nach Leistungsmessung rückt in den Vordergrund.

Die Auswertung von 100 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen, welche Trends bestehen und sie gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen. Eine Checkliste enthält die wichtigsten Stichworte und gibt einen Überblick über Regelungsmöglichkeiten.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Thomas Breisig

Entwicklung von Führungskräften

ISBN 978-3-7663-6324-4

2014, 100 Seiten

kartonierte, € 12,90

mit CD-ROM

Unternehmen und Betriebe setzen besondere Instrumente ein, um die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte zu erkennen, zu entwickeln und zu beurteilen. Eine wichtige Rolle spielt die Potenzialermittlung. Man versucht herauszufinden, ob sich Nachwuchskräfte bei entsprechender Unterstützung zur Übernahme einer Führungsposition eignen. Es gibt auch Beurteilungsverfahren, bei denen Beschäftigte eine Rückmeldung geben, wie sie das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten wahrnehmen.

Die Auswertung von 54 Vereinbarungen und Regelungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure die Entwicklung von Führungskräften aufgreifen, und sie gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere

Online-Datenbank im Internet unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Ute Demuth
**E-Mail-Nutzung und
Internetdienste**
ISBN 978-3-7663-6371-8
3., aktualisierte Auflage
2014, 131 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Die Auswertung zeigt die aktuellen Entwicklungen zum betrieblichen Umgang mit dem Internet und Gebrauch von E-Mail für die Kommunikation und Arbeit. Neuere Themen sind die zunehmende Bedeutung mobiler Endgeräte und die Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz. Einen Schwerpunkt bilden die Regelungen zur Privatnutzung der Internetdienste. Dabei geht es auch um Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle und darum, Beschäftigte gleich zu behandeln.

Die Auswertung von 190 betrieblichen Vereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen, welche Trends bestehen, und sie gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen