

## 4 Fazit und offene Themen

Der vorliegende Beitrag ist eine erste Einführung in die Thematik von Personal und Mitbestimmung, die zudem hochgradig selektiv vorgehen musste. Die Ausführungen zeigen, dass

- die Berücksichtigung der Akteure der Arbeitsbeziehungen zu einem reflexiveren Personalmanagement beitragen kann, das einerseits ökonomischen Anforderungen und andererseits den Anliegen, Interessen und Vorstellungen der Arbeitnehmer:innen Rechnung tragen kann,
- die Praktiken von Personalmanagement und Mitbestimmung kontingent sind, also anders möglich sind, aber nicht beliebig, weil die Akteure in den Betrieben in bestimmten Kontexten vor dem Hintergrund ihrer Interessen, Machtmittel sowie Werte und Normen in Aushandlungsprozessen die tatsächlich realisierte Personalpolitik und Mitbestimmungspraxis aushandeln, was sich u. a. in unterschiedlichen Stilen industrieller Beziehungen oder Betriebsratstypen niederschlägt (s. dazu auch Müller-Jentsch 2019),
- die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen mehr als nur ein Kontextfaktor ist und in der Implementation von Personalmanagement ein wichtiges Element ist,
- die unterschiedlichen, hier referierten Handlungsfelder in differenzierter Art und Weise durch Mitbestimmung und Arbeitsrecht geprägt werden,
- die Veränderung von Kontextbedingungen, z. B. durch die Corona-Pandemie, neue Sichtweisen auf Arbeit, Arbeitsorganisation (z. B. Homeoffice) und Technikeinsatz (z. B. mobile Arbeit) hervorbringen kann und somit dem (Personal-) Management neue Aufgaben gestellt werden, die die Arbeitnehmerinteressenvertretungen wiederum ausgestalten können und müssen,
- sich eine erfreuliche Theorievielfalt herausgebildet hat, die durch die anwendungsbezogene Darstellung der Transaktionskostentheorie und des arbeitspolitischen Ansatzes des Personalmanagements ansatzweise abgebildet wurde. Dabei wurde gezeigt, dass beide Perspektiven Stärken aufweisen, aber auch Weiterentwicklungsbedarfe bestehen.

Die selektive Darstellung betrifft nicht nur die Handlungsfelder des Personalmanagements. Es mussten mit der Personalentlohnung und der Personalent-

wicklung zwei zentrale Handlungsfelder außen vor gelassen werden. Andere Themen, die ggfs. weitreichende Konsequenzen für Personal und Mitbestimmung haben, können hier gar nicht erörtert werden. Dazu gehören die Digitalisierung der Wertschöpfung, die Verbreitung einer interorganisational koordinierten Wertschöpfung mit einem entsprechenden Bedarf an interorganisationalem Personalmanagement und die Projektifizierung von Industrien bzw. der Personalarbeit.

Projekte sind zu einem ubiquitären Phänomen geworden. So werden neue und innovative Aufgaben auch im Personalbereich zunehmend als Projekte organisiert und mit einem bestimmten Ergebnis verknüpft, das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen ist. Lundin et al. (2015) sprechen sogar von einer »project society«, in der nahezu alles mit einem Ergebnis und einer Befristung versehen ist. Christophe Midler (1995) hat dies am Beispiel von Renault als den augenfälligen Trend zur »Projektifizierung« der Produktion diagnostiziert: Neben der Forschung und Entwicklung sind die Produktionen einzelner Modelle, im Ergebnis ganze Standorte mit einer Befristung versehen. Parallel dazu gewinnen projektbasierte Industrien wie die Medien- und Internetindustrie neben klassischen projektbasierten Branchen wie der Bauindustrie an Bedeutung. Daraus ergibt sich mindestens die Frage, wie ein auf Dauer angelegtes Personalmanagement in einer von Befristungen gekennzeichneten Industrie effektiv und effizient agieren kann und welche Rolle dann betrieblichen Interessenvertretungen zukommt. Erste empirische Ergebnisse zu einem Personalmanagement in projektifizierten Industrien liefern beispielsweise die Untersuchungen von Wirth (2010, 2011, 2014b) für die TV-Content-Produktion. Er analysiert jedoch nicht ein klassisches Personalmanagement in einem Betrieb, sondern analysiert in Anlehnung an Nienhüser (1999) Praktiken einer »reflexiven Arbeitskräfte-wirtschaft«, in der auf abhängige und selbstständige Arbeitskräfte zugegriffen wird. Er diagnostiziert eine Substitution klassischen, d. h. betrieblichen Personalmanagements durch eine netzwerkbezogene Arbeitskräftewirtschaft. Damit wird das »Personalmanagement« vom Betrieb und der betrieblichen Mitbestimmung abgekoppelt; andere Praktiken der Sicherung des Zugriffs auf Arbeitskräfte und der Koordination von Arbeitskräften als auch der Arbeitsregulation greifen Platz. Parallel dazu kommt es zu einer Aufwertung des jeweiligen Clusters bzw. der Region, in die wichtige Funktionen des Personalmanagement, z. B. Qualifizierung und Arbeitskraftentwicklung, ausgelagert werden. Damit steigt die Bedeutung außerbetrieblicher Institutionen und damit von gesellschaftlichen Vorleistungen für die Funktionsweise dieser Industrie. Dies ist – so Wirth (2010) – in anderen Branchen möglicherweise ganz anders ausgeprägt und deshalb empirisch (noch weiter) zu ergründen.

Die Wertschöpfung im industriellen Sektor, aber auch im Dienstleistungssektor wird in zunehmendem Maße in interorganisationalen Beziehungen organisiert,

die häufig in Unternehmensnetzwerke münden. Helfen (2014) hat noch einmal nachdrücklich darauf hingewiesen, dass das Unternehmensnetzwerk als Bezugspunkt des personalwirtschaftlichen Handelns stärker konturiert werden müsste, um das ganze Potenzial dieser Koordinationsform auszuschöpfen. Interorganisationales Personalmanagement könnte beispielsweise zu einer besseren Koordination mit weniger Störungen und weniger Arbeitskämpfen beitragen. Trotzdem existieren bislang nur wenige Studien zu diesem Thema (siehe aber z. B. Marchington et al. 2005, 2010, 2011; Sydow et al. 2020; Kinnie & Swart 2020 für einen Überblick), das angesichts der Digitalisierung und des Einsatzes interorganisationaler Informationssysteme noch an Bedeutung gewinnen könnte. Auch dieser Beitrag hat immer wieder Bezüge zu interorganisationalem Personalmanagement aufgezeigt, z. B. wenn das Management auf Leiharbeit als Rekrutierungsinstrument zurückgegriffen hat. Die Möglichkeiten und Grenzen, die Akteurskonstellationen und Praktiken von interorganisationalem Personalmanagement gilt es zukünftig noch stärker zu berücksichtigen (siehe dazu auch Helfen & Wirth 2020).

Digitalisierung (wenngleich ein seit Jahren laufender Prozess) hat in den letzten Jahren ausgehend von der Diskussion um Industrie 4.0 mehr Aufmerksamkeit in der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte erlangt. Dabei sind die Folgen nicht determiniert (Hirsch-Kreinsen et al. 2018), sondern werden – wie wir aus früheren Technologiedebatten wissen – im Betrieb, Unternehmen, Konzern, Netzwerk, Feld und in der Gesellschaft ausgehandelt (Müller-Jentsch 1999; Müller-Jentsch et al. 1997). Als Akteur wird das Personalmanagement sich einbringen können, es wird aber auch durch neue Formen der Arbeitsorganisation oder durch elektronische Märkte für Personal (Lehdonvirta 2019) in zentralen Handlungsfeldern tangiert, z. B. bei der Festlegung von quantitativen und qualitativen Personalbedarfen, der Personalbeschaffung, der Entlohnung und des Personaleinsatzes sowie des Personalabbaus. Die Auswirkungen sind dabei nach Qualifikationsniveaus, Branchen und Regionen unterschiedlich und lösen dementsprechend unterschiedliche Handlungsbedarfe für das Personalmanagement aus (Zika et al. 2018; Warning & Weber 2017). Auch das Personalmanagement als solches wird durch »People Analytics« (Reindl 2016), mit denen eine evidenzbasierte und datengetriebene Optimierung der Personalauswahl, des Einsatzes und der Beförderung angestrebt wird, zukünftig noch stärker durch die Digitalisierung betroffen sein. Gleichwohl deuten erste Fallstudien darauf hin, dass auch die Nutzung von People Analytics gesellschaftlich eingebettet ist und die vorherrschenden Werte und Normen das Handeln in Anwenderbetrieben ein Stück weit einhegen (Kels & Vormbusch 2020). Trotzdem gilt es – wie für alle in diesem ausleitenden Kapitel angesprochenen Aspekte – die weitere Entwicklung aufmerksam zu beobachten, auszuwerten und ggfs. einzugreifen. Die (Er-)Kenntnisse können nun in Fallstudien angewandt werden.

## 5 Fälle aus der Mitbestimmungspraxis

### 5.1 Quantitative Personalbedarfsplanung in einem SB-Warenhausbetrieb

#### **Gründung, Entwicklung und Organisation von SBWH**

Seit seiner Gründung in den 1980er-Jahren hat die SB-Warenhaus-Unternehmung ›SBWH‹ ein rasantes Wachstum verzeichnet. Insbesondere nach der Einführung eines neuen Geschäftsmodells als Großflächendiscounter, der insbesondere Waren des täglichen Bedarfs anbietet, sowie der Integration von zwei Vertriebslinien expandiert die Unternehmung organisch und durch die Übernahme von Wettbewerbern. Vor dem Hintergrund eines harten (Preis-) Wettbewerbs im Einzelhandel verfolgt die Unternehmung eine Strategie der Kostenführerschaft. Sie bündelt ihre Einkäufe und übt – wenn möglich – massiven Preisdruck auf Lieferanten aus. Dazu listet sie auch zuweilen Lieferanten aus, die ihren Preisvorstellungen nicht entgegenkommen. Sie fasst immer fünf bis zehn Filialen aus unterschiedlichsten Regionen in einer eigenkapitalschwachen GmbH zusammen, um keine Interessenvertretung auf Unternehmensebene über alle Filialen hinweg durch einen Gesamtbetriebsrat zu ermöglichen; sie begrenzt durch eine besondere Stiftungskonstruktion (die hier nicht weiter interessieren soll) auch das Haftungsrisiko.

Auf der zweiten Führungsebene ist das Unternehmen regionalisiert. Gebietsleitungen (GL), deren Zuständigkeiten die rechtlichen Grenzen der einzelnen GmbH' s überschreiten, sind für die Steuerung zuständig und werden darin von Bezirksleitern (BL) unterstützt. Letztere sind die primären Ansprechpartner der Filialleitung. Die interne Organisation der Filialen sieht unter dem Filialleiter sogenannte Warenbereichsleiter (WBL) für Food und Non-Food vor, die wiederum fünf Teamleitungen (TL), die für bestimmte Sortimente zuständig sind (Fleisch- und Käsetheke, Pflanzen, Obst und Gemüse, Food, Non-Food), vorgesetzt sind. Darüber hinaus existieren eine Kassenaufsicht und zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wareneingang.

### **Personalmanagement bei SBWH**

Die Unternehmenszentrale budgetiert die Personalkosten, die nicht mehr als 10% des Umsatzes betragen dürfen und setzt damit für die Personalbedarfsplanung der Filiale zentrale Rahmenbedingungen. In der Filiale erfolgt die Festlegung des Personalbedarfes mit Bezug auf die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Personalbedarfsschwankungen. Damit sie diesen Anforderungen gerecht werden kann, setzt sie konsequent auf verpackte Waren, Selbstbedienung, Zentralisierung von Funktionen und die EDV-technisch unterstützte Abwicklung der Personalplanung sowie auf einen nachfrage- bzw. kundenfrequenzorientierten Personaleinsatz.

Der organisationinterne Ablauf der Personalbedarfsplanung sieht vor, dass der erwartete Nettoumsatz, also der Umsatz vermindert um die im Preis enthaltene jeweilige Mehrwertsteuer, auf Basis der im EDV-System vorliegenden Zahlen zwei Monate im Voraus geplant wird. Eine Prognose für den jeweiligen Personalbedarf in einer bestimmten Woche liegt also zwei Monate zuvor vor. Ein Monat vor dem Planungszeitraum erfolgt die Eingabe der benötigten Stunden durch die Filialleitung. Sollte es zu Abweichungen beim Personalbedarf kommen, ist Rücksprache mit dem Gebietsleiter zu nehmen.

Die Beschäftigung ungelernter Arbeitnehmer:innen ist der Normalfall; sie werden im Betrieb angelernt. Die Arbeitsverträge sind – abgesehen von Führungskräften – auf die Tätigkeiten Kasse/Verkauf bezogen und ermöglichen SBWH einen flexiblen Einsatz aller Beschäftigten in allen Abteilungen des Betriebs. Allerdings beträgt die Krankenquote bezogen auf alle Beschäftigte 10%. Die Mitarbeiter:innen haben ca. einen Weiterbildungstag pro Jahr. An lokalen Feiertagen erfolgt aufgrund der überregionalen Präsenz von SBWH und zentralisierter Steuerung des Unternehmens keine Schließung.

Die quantitative Personalbedarfsplanung wird durch bestimmte Einflüsse kompliziert. So schwanken die Umsätze und damit der Arbeitsanfall nicht nur im Tagesverlauf, sondern auch in der Woche, zwischen den Monaten und den Jahreszeiten. Zudem existieren durch Feiertage (Christi Himmelfahrt, Ostern, Pfingsten, Weihnachten) und Großereignisse wie z. B. Fußballweltmeisterschaften unterschiedlich umsatzstarke und damit unterschiedlich arbeitsreiche Zeiträume. Durch die Einführung eines neuen EDV-gestützten Tools zur Personaleinsatzplanung soll diese automatisiert werden. Unter Berücksichtigung des Arbeitszeitumfangs der Beschäftigten und der mittels Big Data ermittelten Umsätze und Arbeitsumfänge soll der quantitative Personalbedarf ermittelt werden.

### **SBWH und Mitbestimmung**

Prinzipiell bevorzugt das Management von SBWH Betriebe ohne Betriebsrat. Dies ermöglicht ihm – trotz Bindung an den jeweiligen regionalen Einzelhandeltarifvertrag und Mitarbeit in den regionalen Arbeitgeberverbänden – die Umge-

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

hung relevanter Regelungen aus diesem. So werden beispielsweise ungelernete Arbeitskräfte in der Tarifgruppe G 1 eingestellt, aber nicht über die Regelung informiert, dass sie nach dem Erreichen des 21. Lebensjahres und mit drei Jahren Tätigkeitserfahrung in die Gehaltsgruppe G 2 bei Verkaufstätigkeiten bzw. G 3 bei Kassentätigkeiten aufsteigen. Wird jedoch ein Betriebsrat gegründet und die tarifvertraglichen Gehälter von der Gewerkschaft in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eingefordert, so werden diese von SBWH auch gezahlt.

### Unsere Beispielfiliale

In der SBWH-Filiale in einer süddeutschen Großstadt sind 100 Arbeitnehmer:innen beschäftigt. 80% davon sind Teilzeitbeschäftigte, die durchschnittlich jeweils 100 Stunden im Monat arbeiten. Zum Vergleich: eine Vollzeitstelle umfasst gemäß regionalem Einzelhandelstarifvertrag 163 Stunden (Basis: 37,5-Stundenwoche). Der Krankenstand beträgt 10%. Die Filiale ist montags bis samstags von 8 Uhr bis 22 Uhr geöffnet. Zur Ausstattung der Filiale gehören zehn Kassen. Der Umsatz beträgt € 2,2 Mio. pro Monat. Der durchschnittliche gezahlte Stundenlohn (incl. Mehr-, Nacht-, Spätarbeits-, Sonn- und Feiertagszuschlägen) beträgt € 21.-. Die sogenannte Nettoleistung, also der Umsatz pro geleisteter Arbeitsstunde eines Beschäftigten unter Berücksichtigung von internen Schulungen, Pausen, Betriebsratstätigkeiten, kurzfristigen Versetzungen in andere Filialen zur Aushilfe etc., beträgt € 245.- pro Stunde.

Seit vielen Jahren existiert ein engagierter Betriebsrat. Sein Vorsitzender Armin Müller ist gelernter Einzelhandelskaufmann, aktiv in gewerkschaftlichen Gremien und durch die Schulung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) rechtlich als auch ökonomisch kompetent. Der Gewerkschaftssekretär Axel Schulz berät ihn und das Betriebsratsgremium. In Zusammenarbeit mit der Mehrheit der Mitglieder im Betriebsrat praktiziert er eine kooperative Konfliktverarbeitung, die von einem Geben und Nehmen vor dem Hintergrund einer relativen Beschäftigungssicherheit gekennzeichnet ist. Der Betriebsrat trägt auch dafür Sorge, dass der Einzelhandelstarifvertrag zur Anwendung kommt.

### Fragen 1: Kontext der quantitativen Personalbedarfsplanung

1. Wie viele bezahlte Arbeitsstunden kann diese Filiale in einem Monat einsetzen? Berechnen Sie diese Zahl und begründen Sie Ihre Berechnungsweise!
2. Wie würden Sie die Arbeitsstunden auf die unterschiedlichen Wochentage verteilen?
3. Welche Methoden der Berechnung des Personalbedarfs sind für den hier beschriebenen Fall relevant?
4. Welche Probleme sind möglicherweise mit diesen Formen der Personalbedarfsberechnung verbunden?

## Die Planung des Personalbedarfs in der Filiale

Die Filialleitung ist bemüht, möglichst wenig Abweichungen von den zentralen Vorgaben zu realisieren, weil diese immer wieder zu Rückfragen des Gebietsleiters führen. Dementsprechend wird der Personaleinsatz mit den geplanten Mitarbeiter:innen vorgenommen.

Frage 2: Operative Personalbedarfsplanung in der Filiale  
Vor welchen Herausforderungen steht das Management?

Fragen 3: Mitbestimmung und Personalplanung

1. Der Betriebsrat möchte im Rahmen der monatlichen Besprechung zwischen Filialleitung und Betriebsrat die quantitative Personalplanung beraten. Was könnten Kritikpunkte eines Betriebsrates an der Planung sein?
2. Wie könnte der Betriebsrat eigene Vorstellungen durchsetzen?

## Lösungsskizze Personalbedarfsplanung

*Fragen 1: Kontext der quantitativen Personalbedarfsplanung*

Ad 1:

€ 21.– plus ca. 20% Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung (= € 4,20) → € 25,20 direkte Gesamtpersonalkosten pro Stunde

Budget: € 220 000.– pro Monat → € 220 000/Monat: € 25,20/Stunde = rund 8730 Stunden Bruttoarbeitszeit pro Monat abzüglich Krankenstand (= 10%), Weiterbildungstage (=0,5%) und bezahlter Urlaub (= rund 10%) → einsetzbare Nettoarbeitszeit rund 7035,94 Arbeitsstunden pro Monat

Begründung: Budgetausschöpfung bei gegebenem Arbeitsaufwand

Ad 2:

Die Verteilung der Arbeitsstunden auf Arbeitstage erfolgt in Abhängigkeit von der Funktion nach der Kundenfrequenz und der Belieferungsfrequenz. Daten dazu liefern das Warenwirtschaftssystem (Kundenfrequenz) und das Logistiksystem mittels fester Belieferungsrhythmen für die unterschiedlichen Produktgruppen (Frischeprodukte, Trockensortiment, Non-Food). Der Führungskräfteinsatz erfolgt begleitend. Dementsprechend werden Arbeitsverhältnisse im operativen Bereich (Kasse, Verkauf) in der Regel in Teilzeit angeboten. Sie ermöglichen eine flexible Anpassung an die Kundenfrequenz. Zudem werden dabei zunächst »kleine« Teilzeitarbeitsverhältnisse (jenseits der Geringfügigkeitsgrenze) angeboten, damit ein größeres Mehrarbeitspotenzial vorhanden ist und die Konkurrenz der Beschäftigten um höhere Stundenkontingente unter den Beschäftigten für die Durchsetzung von Mehrarbeit genutzt werden kann.

Ad 3:

Für den beschriebenen Fall sind mehrere Methoden der Personalbedarfsplanung relevant. Aufgrund der Datenverfügbarkeit sind auf der Ebene der Unternehmenszentrale mathematische Verfahren von einer gewissen Relevanz. Zudem ist für die Interpretation der Daten ein Verständnis der Arbeitsabläufe und der benötigten Zeiten für den jeweiligen Arbeitsschritt auf Basis arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen bedeutsam. Zudem sind Schätzungen wichtig, weil die örtlichen Gegebenheiten trotz eines standardisierten Unternehmenskonzeptes eine gewisse Varianz des Personalbedarfs hervorbringen.

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

Auf der operativen Ebene in der Filiale ist durch die Setzung der Rahmenbedingungen vor allem das für intuitive Verfahren notwendige »Fingerspitzengefühl« erforderlich. Filialleiter:innen als auch andere untere Führungskräfte haben (unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten) ein Verständnis dafür, wann wie viel Personal eingesetzt werden muss. Dies schließt nicht aus, dass der Arbeitseinsatz Überlastungen mit sich bringt, weil die zentrale Personalkostenvorgabe zu einer Unterbesetzung führt.

Ad 4:

Mit dieser Form der Personalbedarfsplanung sind mehrere Probleme verbunden. Aus der Perspektive des Managements verbleibt trotz Informatisierung und Technisierung ein erheblicher Nachsteuerungsbedarf, weil beispielsweise Staus auf Fernstraßen die Belieferung verzögern und damit die Möglichkeit des Personaleinsatzes verschieben. Zudem ist das Management immer auch gefordert (und zwar vor allem auf der operativen Ebene), den Personalbedarf und daraus sich ergebend den Personaleinsatz mit den Arbeitnehmer:innen abzustimmen. Insofern ist die Personalbedarfsplanung zunächst nur eine Grobplanung.

Aus der Perspektive der Arbeitnehmer:innen ist besonders problematisch, dass das Management zuweilen unrealistische Vorgabenzeiten einkalkuliert und damit den Arbeitsdruck erhöht. Zudem – so ist zu konstatieren – führt jede weitere Krankmeldung zu einer Verschärfung des Arbeitsdrucks und damit ggfs. zu einer verschärften Konkurrenz der Arbeitnehmer:innen untereinander.

### *Frage 2: Operative Personalbedarfsplanung in der Filiale*

Ad 1:

Zu den zentralen Herausforderungen gehören die Berücksichtigung der Kundenfrequenzen und der Belieferungsrhythmen und die Abstimmung des Personaleinsatzes mit den individuellen Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten. Hierbei muss das untere Management einerseits Fingerspitzengefühl beweisen, weil Arbeitnehmer:innen immer auch anders handeln können, also z. B. kündigen können; andererseits muss aber das Management auch eine gewisse Durchsetzungsstärke demonstrieren, damit den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen Rechnung getragen werden kann. Dementsprechend wird häufig im Rahmen der Personalauswahl den Anforderungen der Personalbedarfsplanung schon Rechnung getragen, indem direkt und indirekt abgeklärt wird, ob Arbeitnehmer:innen flexibel (einsatzbar) sind.

### *Fragen 3: Mitbestimmung und Personalplanung*

Ad 1:

Vor dem Hintergrund einer allgemein als zu knapp wahrgenommenen Personalausstattung könnte der Betriebsrat den hohen Krankenstand von 10% monieren. Dieser kommt einer Arbeitsintensivierung für die übrigen Beschäftigten gleich.

Ad 2:

Der Betriebsrat kann vor dem Hintergrund der Rechtslage (Personalplanung ist ein Beratungsrecht) auf die Macht seiner Argumente vertrauen und versuchen, das Management zu überzeugen. Da dies wahrscheinlich vor dem Hintergrund der zentralen Vorgaben kaum gelingen wird, wird der Betriebsrat »Koppelgeschäfte« machen, indem er z. B. einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeit zustimmt (hier hat er ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht) und im Gegenzug eine (dauerhafte) Stundenaufstockung in bestimmten, besonders prekären Bereichen erreicht. Dies wäre eine Vorgehensweise, wie sie der kooperativen Konfliktverbeitung am nächsten kommt. Er könnte aber auch den Weg an die betriebsinterne und -externe Öffentlichkeit suchen, um auf diese Weise die Legitimität des Managementhandelns zu erschüttern – m.a.W.: »schlechte Stimmung« verbreiten, um damit auf die Produktivität Einfluss zu nehmen



und das Management unter Druck zu setzen. Bei Verfehlungen des Managements, z. B. der nicht rechtzeitigen und umfassenden Information des Betriebsrates bei bestimmten Maßnahmen, könnte der Betriebsrat den Klageweg beschreiten und so durch die Steigerung der Kosten (für Rechtsstreitigkeiten) das Management unter Druck setzen. Dies wäre eine Vorgehensweise wie sie eher bei einer offenen Konfrontation auftritt.

## 5.2 Personalbeschaffung in einem Verlagsunternehmen

Crossmedia ist eine mittelständische und nicht-tarifgebundene Verlagsunternehmung mit insgesamt 150 Beschäftigten in einer südwestdeutschen Universitätsstadt. Das Geschäft von Crossmedia basierte zunächst auf Print- und Softwareprodukten und später – nach der Ausgliederung entsprechender Betriebsteile – vor allem auf einer Datenbanklösung, die sie für eine öffentliche Verwaltung – ihren wichtigsten Kunden – erstellt und pflegt. Dabei sind täglich neue Daten einzupflegen, damit Interessenten an den Dienstleistungen dieser Verwaltung auf qualifizierte und aktuelle Informationen zurückgreifen können. Die Versorgung mit den Daten übernehmen Unternehmungen, die ein Interesse an der kostenlosen Veröffentlichung der Daten haben.

Die Geschäftsbeziehung zwischen Crossmedia und der öffentlichen Verwaltung hat sich vor dem Hintergrund technologischen Wandels rasant entwickelt. Neue Computertechnologien und – damit verknüpft – das Internet ermöglichen den dezentralen Zugriff auf zentralisierte Informationen. Da die öffentliche Verwaltung in dieses Know-how nicht investieren mochte, schrieb sie die Dienstleistung aus und beauftragte nach Abschluss der Ausschreibung Crossmedia mit der Bereitstellung dieser Informationen. Da diese Auftragsvergabe periodisch wiederkehrend erfolgt bzw. aus vergaberechtlichen Gründen alle fünf Jahre wiederholt werden muss, ist Crossmedia – auch mit Blick auf seine Aktivitäten für andere Kunden – faktisch ein »project-based enterprise« (DeFilippi & Arthur 1998).

Der Auftrag und damit die Beschäftigung und die Arbeit der Beschäftigten in diesem zentralen Geschäftsfeld von Crossmedia ist immer mit einem bestimmten Ergebnis verknüpft – hier der zufrieden stellenden Pflege eines Datenbanksystems – und zugleich mit einer Befristung versehen. Die Formierung dieser Geschäftsbeziehung illustriert den auch in anderen Branchen auffälligen Trend zur »Projektifizierung« (Midler 1995) der Produktion, insbesondere auch von Dienstleistungen. Crossmedia kann somit auch als ein Teil einer neu entstehenden Branche begriffen werden, die durch zwischenbetriebliche Kooperationen entsteht und in der durch oft weit reichende Partizipationsangebote des Managements, besondere Bedingungen im Dienstleistungssektor oder durch eine negative Einstellung des Managements gegenüber einer institutionalisierten Form der

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

Mitbestimmung der Beschäftigten die Gründung von Betriebsräten zwar nicht völlig unmöglich ist, aber häufig erschwert ist (Helfen 2005). So wird im Fall von Crossmedia in und nach einem heftigen Konflikt ein Betriebsrat gegründet. Dem Betriebsrat gehören neben einer Protagonistin und Aktivistin aus der lokalen Gewerkschaftsbewegung und späteren Betriebsratsvorsitzenden vor allem Beschäftigte aus emanzipatorischen Bewegungen wie der Frauen-, Umwelt- und Menschenrechtsbewegung an. Sie praktizieren als Reaktion auf die Haltung des Managements gegenüber dem Betriebsrat und der Mitbestimmung einen Stil industrieller Beziehungen vom Typ der offenen Konfrontation.

Die Projektifizierung dieser Unternehmung führt zu einer spezifischen ökonomischen Logik. Angesichts eines Festpreises für die Erbringung der Dienstleistung, der zudem nur für die Zeit bis zur nächsten Ausschreibung gilt, können die Eigentümer von Crossmedia ihren Gewinn maximieren bzw. ihre Kapitalrendite erhöhen, indem sie die Kosten senken. Neben der sparsamen Ausstattung von Büroräumen, dem kostengünstigen Bezug von IT-Dienstleistungen sind die Personalkosten zentraler Ansatzpunkt zur Kostensenkung. Gleichzeitig benötigt Crossmedia zwar einerseits (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte, andererseits hängt der ökonomische Erfolg von geringen (Personal-)Kosten ab.

### *Fragen 1: Auswahl der Rekrutierungsstrategie*

1. Welche Zielgruppen von (potenziellen) Beschäftigten können die genannten Anforderungen erfüllen?
2. Auf welchen Rekrutierungswegen können diese erreicht werden? Informieren Sie sich über die Bedeutung unterschiedlicher Rekrutierungswege auf der Homepage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in deren Publikationen ([www.iab.de](http://www.iab.de))!
3. Wie kann die unterschiedliche Bedeutung von Rekrutierungswegen erklärt werden?
4. Welche Lohnhöhe bieten die Manager:innen diesen Beschäftigten an? Begründen Sie Ihre Auffassung!

Die bundesdeutsche Betriebsverfassung privilegiert die Beschäftigung in einem internen Arbeitsmarkt, weil unterschiedliche Mitbestimmungsrechte auf die bereits beschäftigten Arbeitnehmer:innen ausgerichtet sind (Hohn 1991).

### *Fragen 2: Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Personalrekrutierung*

1. Welche Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz sind im Zuge der Personalrekrutierung bedeutsam?
2. Was vermuten Sie, sind die Interessen eines Betriebsrates bei der Personalrekrutierung?
3. Welche rechtlichen und sonstigen Möglichkeiten hat ein Betriebsrat, diese durchzusetzen?

**Literatur:**

- DeFilippi, R. J. & Arthur, M. B. (1998). Paradox in the project-based enterprise: The case of film making. In. *California Management Review*, 40 (2), 125–139.
- Helfen, M. (2005). De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern »New Economy« und direkte Partizipation? In. *Industrielle Beziehungen*, 12 (2), 120–148.
- Midler, C. (1995). »Projectification« of the firm: The Renault case. In. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), 363–375.

**Lösungsskizze Personalbeschaffung**

*Fragen 1: Auswahl der Rekrutierungsstrategie*

Ad 1:

Akademisch qualifizierte Beschäftigte, die aber schlechte Arbeitsmarktchancen haben, wie z.B. Studierende aus »Orchideenfächern« (z.B. Philosophie, Germanistik, Romanistik) und angesichts der hohen Absolventenzahlen auch aus bestimmten sozialwissenschaftlichen Disziplinen, oder aber Studienabbrecher:innen aus diesen und anderen Fächern.

Ad 2:

Selbstverständlich sind die klassischen Rekrutierungswege wie (Internet-) Stellenanzeigen und die Arbeitsagentur (Letztere gerade bei Studienabbrecher:innen) von Bedeutung. Aber am bedeutsamsten war – wie für viele Unternehmungen mittlerer Größe – im Fall Crossmedia die Rekrutierung über informelle Kontakte.

Ad 3:

Sie kann transaktionskostentheoretisch erklärt werden, weil die Anwerbung über informelle Kontakte auf beiden Seiten Unsicherheiten reduziert. Die empfehlenden Beschäftigten fungieren als Bürge für die so Angeworbenen; die Angeworbenen wissen aufgrund ihrer informellen Kontakte, worauf sie sich »einlassen«. Zudem sind die Personalbeschaffungskosten marginal.

Ad 4:

Das Management bot zum damaligen Zeitpunkt ein Gehalt an, das in etwa einem Gehalt im Einzelhandel für eine ausgebildete Verkäuferin bzw. einen ausgebildeten Verkäufer mit dreijähriger Berufsausbildung entsprach (heute (2020): € 2704.– brutto in Vollzeit laut Lohn- und Gehaltstarifvertrag Einzelhandel Baden-Württemberg). Das Gehalt war allerdings mit einer 40-Stunden-Woche statt – wie im Einzelhandel – einer 37,5-Stunden-Woche verknüpft. Nach Abschluss der Probezeit soll es eine Erhöhung um € 100.– geben (die aber – wie die weitere Praxis zeigte – von den Beschäftigten nochmals eingefordert werden musste). Das Management nutzte das Machtungleichgewicht am Arbeitsmarkt aus und erhöhte auf diese Weise den Gewinn des Unternehmens auf Kosten der Beschäftigten.

*Fragen 2: Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Personalrekrutierung*

Ad 1:

§§ 80, 92, 93, 94, 95, 99 BetrVG

Ad 2:

Betriebsräte – dies legen die rechtlichen Regelungen nahe – sind »Wächter« des internen Arbeitsmarkts und achten darauf, dass beispielsweise

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

- für gleiche oder gleichwertige Arbeit gleich bezahlt wird,
- innerbetriebliche Bewerber:innen den Vorrang vor externen Bewerber:innen erhalten, damit (die Anreizwirkung von) Aufstiegschancen existieren,
- die Beschäftigten langfristig, am besten unbefristet, eingestellt werden und
- qualifizierte, interessierte und motivierte Arbeitnehmer:innen eingestellt werden, die durch ihre Arbeitsleistung dazu beitragen, dass der Betrieb überlebt.

Ad 3:

Auch hier sind die betriebliche und ggfs. überbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit in Verbindung mit der Bezugnahme auf gesellschaftsweite Sichtweisen hinsichtlich fairer Behandlung von Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Der Betriebsrat kann Fragen der Personalbeschaffung mit anderen Fragen verknüpfen. Im Fall einer offenen Konfrontation wäre auch denkbar, das Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG restriktiv einzusetzen und so das Management fortwährend in Zustimmungseretzungsverfahren zu zwingen. Allerdings ist eine derartige Strategie nur bei sehr professionellen Betriebsräten denkbar, die die Belegschaft in ihre Strategie demokratisch einbinden.

### 5.3 Personaleinsatz in einem Warenhaus

Warenhäuser verzeichnen seit vielen Jahren rückläufige Umsätze und Marktanteile. Galt in den 1960er-Jahren für die Warenhaus GmbH ›Tausendfach alles unter einem Dach‹, so wurde im Zuge des Eintritts neuer Wettbewerber (z. B. SB-Warenhäuser, Fachmärkte, Textildiscounter und -ketten) das Sortiment bereinigt, Personal abgebaut – in unserem Beispiel einer Warenhausfiliale sank die Zahl der Beschäftigten von 1200 (davon 1000 in Vollzeit) im Jahr 1970 auf 199 im Jahr 2019 (davon ein Drittel in Vollzeit) –, Funktionen wie Logistik zentralisiert und Funktionen (z. B. Warenhausrestaurants) ausgegliedert.

Durch die Übernahme durch einen der weltweit führenden Einzelhandelskonzerne sahen sich Betriebsrat, Beschäftigte und die damals zuständige Einzelhandelsgewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) auf der sicheren Seite. Die Kapitalkraft und ggfs. Einkaufsvorteile sollten die Warenhaus GmbH in eine bessere Zukunft führen. Es kam allerdings anders, denn die neue Mutter investierte die Gewinne im Ausland (in anderen Betriebsformen) und nicht in die bestehenden Filialen. Vor diesem Hintergrund verschlechtert sich die Ertragslage zusehends. Da die Kapitalrenditevorgaben der Eigentümer nicht mehr erreicht werden, verkauft der Einzelhandelskonzern die Warenhaus GmbH an eine ausländische Warenhauskette. Diese kennt aber den deutschen Markt nicht. In der Folge verschlechtert sich die ökonomische Situation derart, dass eine Insolvenz wahrscheinlich wird. In dieser Situation wird die Warenhaus GmbH von dem ausländischen Eigentümer an die bundesdeutsche Kaufstadt GmbH verkauft – und mit ihr ziehen neue Praktiken des Personaleinsatzes ein.

In der Warenhaus GmbH wurde – typisch für den bundesdeutschen Einzelhandel – eine flache Hierarchie praktiziert. Unter der Filialleitung waren mehrere Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter für bestimmte Sortimente zuständig (z. B. Haushaltswaren, Damenoberbekleidung, Herrenbekleidung, Junge Mode, Parfümerie und Schreibwaren). Einige wenige sogenannte Erstverkäufer:innen übernehmen in den Abteilungen auch gewisse Koordinationsaufgaben; das Gros der Mitarbeiter:innen arbeitet als Verkäufer:in und präsentiert die Ware, räumt sie ein, berät Kundinnen sowie Kunden, verkauft die Ware und kassiert. Insofern sind Elemente einer Jobrotation in die klassische Verkaufstätigkeit integriert.

In der Kaufstadt GmbH wurde im Zuge einer Sanierung ein anderes arbeitsorganisatorisches Konzept eingeführt. Die relativ breiten Aufgabenzuschnitte in Warenhäusern werden in drei Tätigkeiten aufgespalten: Auffüllen, Verkaufen und Kassieren. Im Zuge der Übernahme der Warenhaus GmbH durch die Kaufstadt GmbH wird dieses Konzept auch auf die Filialen der Warenhaus GmbH übertragen.

Während in der Kaufstadt GmbH ein überaus kooperatives Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat besteht, ja sogar eine gewisse Konfliktverdrängung zwischen diesen Akteuren auszumachen ist, ist bei der Warenhaus GmbH eine kooperative Konfliktverarbeitung Tradition. Personalabbaumaßnahmen, die es in der Vergangenheit in diesem Unternehmen immer wieder gegeben hat, wurden immer »sozialverträglich« – also ohne betriebsbedingte Kündigungen – erreicht. Beschäftigungssicherheit wurde gegen Konzessionen an anderer Stelle getauscht.

### *Fragen 1: Personaleinsatz und Arbeitsorganisation*

1. Welche Vor- und Nachteile sind aus der Perspektive des Managements mit dem neuen Konzept der Arbeitsorganisation verbunden?
2. Welche Mitbestimmungsrechte können die Betriebsräte in den Filialen der ehemaligen Warenhaus GmbH geltend machen?
3. Welche Interessen haben das Management einerseits, die Beschäftigten und die Betriebsräte andererseits?
4. Wo existieren gemeinsame und wo bestehen unterschiedliche Interessen?
5. Wie könnte eine Lösung aussehen, wenn weiterhin eine kooperative Konfliktverarbeitung praktiziert wird? Wie könnte sie aussehen, wenn es zu einer Konfliktverdrängung kommt?
6. Wie würden Sie die Arbeitszeiten und den Technikeinsatz verändern?
7. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Management, Betriebsräte und Beschäftigte?

### Lösungsskizze Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

#### Fragen zum Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

Ad 1:

*Vorteile* aus der Perspektive des Managements:

- Spaltung der Belegschaft in drei separate Gruppen, die die Belegschaft ggfs. entsolidarisieren
- Möglichkeit der Aufspaltung der Belegschaft in drei Teilbelegschaften jeweils rechtlich selbstständiger GmbH's (ohne Tarifbindung oder im Geltungsbereich schlechterer Tarifverträge)
- Ausdifferenzierung und Senkung der Entgelte in Abhängigkeit von den Möglichkeiten und Grenzen der regionalen Einzelhandelsstarifverträge
- Auswählen können, wer was macht
- Spezialisierung der Arbeitnehmer:innen

*Nachteile* aus der Perspektive des Managements

- Konflikte mit der betrieblichen Interessenvertretung und mit dem Gesamtbetriebsrat
- Spaltung der Belegschaft verringert die Bereitschaft, anderen Beschäftigtengruppen zu »helfen«
- Kunden werden nicht mehr von allen bedient → Irritationen
- Beschäftigte müssen in neue Abläufe erst noch eingearbeitet werden
- Konflikte um Zuordnung zu den Gruppen
- De-Professionalisierung

Ad 2:

§§ 80, 90, 91, 92, 92a, 93, 95, 96–98, 99, 111 ff. BetrVG

Ad 3:

*Managementinteressen*

- Wettbewerbsfähigkeit, wenn die Unternehmung weitergeführt werden soll
- Kostensenkung und/oder Produktivitätserhöhung
- Spaltung der Belegschaft in konkurrierende Teile, die mit kleinen »Incentives« motiviert werden können
- Drohpotenzial Ausgliederung, um Beschäftigte und Betriebsrat gefügig zu machen oder Ausgliederung, um die Interessenvertretung zu schwächen

*Arbeitnehmerinteressen*

- Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze
- (gesicherte) Einkommen(sentwicklung) bei akzeptabler Belastung
- Chancen auf berufliche Entwicklung und Kompetenzentwicklung
- Tarifbindung und wirksame kollektive Interessenvertretung im Betrieb und Unternehmen
- Keine Ausgliederung in (eigenkapitalschwache) GmbH's
- Professionalität
- soziale Kontakte

*Betriebsratsinteressen*

- siehe Arbeitnehmerinteressen
- arbeitsfähige betriebliche Interessenvertretung
- keine Zerschlagung der Interessenvertretung durch Ausgliederung
- Tarifbindung

Ad 4:

Wenn die Unternehmung weitergeführt werden soll und nicht nach dem Motto »buy it, strip it, flip it« ausgeschlachtet werden soll, sind beide Seiten am ökonomischen Überleben des Betriebs bzw. des Unternehmens interessiert. Sonst herrschen vor allem antagonistische Interessenlagen vor.

Ad 5:

Bei einer kooperativen Konfliktverarbeitung werden die Arbeitsbedingungen (in der Regel) für die bereits beschäftigten Arbeitnehmer:innen gesichert und die Anpassungslasten, also z. B. niedrigere Eingruppierungen aufgrund anderer Arbeitsinhalte, an noch einzustellende Arbeitnehmer:innen »delegiert«. Bei einer Konfliktvermeidung setzt sich das Management (letztendlich) mit Unterstützung der Interessenvertretung durch und kann seine Vorstellung von Arbeitsorganisation realisieren.

Ad 6:

Im Verkauf und im Kassenbereich wird das Management weiterhin eine Ausrichtung an der Kundenfrequenz praktizieren wollen; im Bereich der Auffüllkräfte wird das Management die Arbeit durch Arbeitszeiten von Montag bis Freitag von z. B. 7 Uhr bis 15 Uhr attraktiv machen und damit Zuschläge für Spät- und Nachtarbeit umgehen.

Wenn das Unternehmen weitergeführt werden soll, müssten eine Modernisierung des Technologieinsatzes erfolgen, um stationären und Online-Handel reflexiv miteinander zu kombinieren und die Qualifikation der Beschäftigten angepasst werden. Dies hätte dann auch wieder Konsequenzen für die Arbeitsprozesse. Sollte es nicht weitergeführt werden (sollen), ist die bereits vorhandene Technologie einzusetzen, um (höhere) Abschreibungen für Abnutzung zu vermeiden.

Ad 7:

Das Management ist gefordert, Konzepte für das Überleben in der Konkurrenz zu entwickeln. Das bedeutet in der Branche »Einzelhandel« eine kluge und ökonomisch tragfähige Verknüpfung von stationärem und Online-Handel zu entwickeln. Beschäftigte und Betriebsräte sollten diesen Prozess konstruktiv unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen begleiten und ihr (operatives) Wissen einbringen. Sollte das Unternehmen ausgeschlachtet werden, wäre mit den Praktiken der offenen Konfrontation so viel wie möglich für die Arbeitnehmer:innen herauszuholen, wohlwissend, dass eine Schließung bzw. Abwicklung kaum verhindert werden kann.

## 5.4 Betriebsschließung und Personalabbau bei einem mittelständischen Komponentenfertiger

Die Brauer GmbH ist ein von Franz Brauer 1925 gegründetes Unternehmen, das Komponenten für Elektromotoren fertigt und an Unternehmungen im In- und Ausland verkauft und liefert. In den letzten Jahren, insbesondere nach dem Ausstieg der beiden Meister Martin Kurz und Manfred Schmidt, die die Kurz + Schmidt GmbH gründeten, laufen die Geschäfte schlecht. Der gestiegene Wettbewerb durch einen Konkurrenten vor der eigenen Haustür, der zudem nicht nur die technologische Kompetenz aufweist, sondern sich auch in der Konditionengestaltung (der Brauer GmbH) sehr gut auskennt, lassen die Umsätze und Erträge einbrechen. In dieser Situation entschließt sich Martin Brauer, Enkel des Firmengründers, zum Verkauf an die englische Steel Group. Die Steel Group ist als Produzent von Spezialstählen an der Vorwärtsintegration in der Wertschöpfungskette interessiert und übernimmt nach einer Werksbesichtigung durch eine Arbeitsgruppe die Brauer GmbH. Allerdings verschlechtern sich die Ergebnisse

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

weiter, da der Anlagenpark veraltet ist; dies blieb der Arbeitsgruppe der Steel Group verborgen, weil die Anlagen während der Werksbesichtigung problemlos liefen. Die Instandhaltungstechniker hatten zuvor über einen längeren Zeitraum Überstunden und dabei ganze Arbeit geleistet.

Trotz dieser Probleme hält die Steel Group an ihrer Expansions- und Vorwärts-integrationstrategie fest. Deshalb gibt sie kurze Zeit später ein Angebot für die Kurz + Schmidt GmbH ab; sie übernimmt diese nach den Verhandlungen des Kaufpreises. Um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, soll in der Folge der Standort der Brauer GmbH geschlossen, die Maschinen am Standort der Kurz + Schmidt GmbH aufgestellt und die Mitarbeiter:innen entlassen werden. Der Betriebsrat der Brauer GmbH, angeführt von der Betriebsratsvorsitzenden Eliha Macewicz, der bislang eine kooperative Konfliktverarbeitung praktizierte, ist entsetzt: Das Traditionsunternehmen soll geschlossen und alle Mitarbeiter:innen entlassen werden. In dieser Situation wendet sie sich an die lokale IG Metall.

### *Fragen 1: Betriebsschließung*

1. Welche Informations-, Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte hat ein Betriebsrat bei Betriebsschließungen?
2. Welche Interessen haben das Management der Brauer GmbH, der Kurz + Schmidt GmbH sowie der Steel Group?
3. Welche Interessen haben die Belegschaft bzw. der Betriebsrat der Brauer GmbH und der Kurz + Schmidt GmbH? Welche die IG Metall?
4. Entwickeln Sie Ideen für eine »sozialverträgliche Betriebsschließung« und für eine rücksichtslose Betriebsschließung!
5. Stellen Sie die Vor- und Nachteile dieser Strategien tabellarisch gegenüber!

Das Management der Kurz + Schmidt GmbH, die Mitglied im Arbeitgeberverband Südwestmetall ist, wird von zwei Verbandsjuristen beraten. Diese bestreiten – im Unterschied zum IG Metall-Gewerkschaftssekretär, deren Rechtsanwalt und einem externen Betriebsratsberater –, dass es sich um einen Betriebsübergang nach § 613a BGB handelt. Die Konsequenz dieser Auffassung der Verbandsjuristen wäre, dass keiner der Beschäftigten der Brauer GmbH einen Anspruch auf einen Arbeitsplatz bei der Kurz + Schmidt GmbH hätte. Umgekehrt würde die Durchsetzung der Auffassung der IG Metall und ihrer Berater vor dem Arbeits-, Landesarbeits- und Bundesarbeitsgericht dazu führen, dass alle Mitarbeiter:innen der Brauer GmbH von der Kurz + Schmidt GmbH übernommen werden müssten.

### *Fragen 2: Reorganisation*

1. Wie können Lösungen des Konflikts aussehen? Generieren Sie unterschiedliche Optionen und halten Sie deren Vor- und Nachteile fest!
2. Für welche Alternative entscheiden sie sich? Begründen Sie Ihre Auffassung!



## Lösungsskizze Personalabbau

### Fragen 1: Betriebsschließung

Ad 1:

- §§ 80, 92, 92a, 106ff., 111 ff.

Ad 2:

- Brauer GmbH: Interesse durch den Verkauf (und damit) realisiert
- Kurz & Schmidt GmbH: Übernahme der Geschäftsbeziehungen, leistungsfähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kostensenkung durch Synergieeffekte
- Steel Group: Gewinne, Ausbau der Marktposition, »keine Probleme« mit deutschem Tochterunternehmen

Ad 3:

- Belegschaft: Erhalt des Arbeitsplatzes, Einkommenssicherung, Sicherheit des »neuen« Arbeitsplatzes, Sicherung bzw. Weiterentwicklung der Arbeitsinhalte, zumutbare Pendeldistanz, Weiterbildung
- Betriebsrat: Übergang der Beschäftigten in den übernehmenden Betrieb, Restmandat, Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans, der die wirtschaftlichen Nachteile der Arbeitnehmer:innen kompensiert, Integrationsvereinbarung für den Übergang
- IG Metall: Erhalt wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze zu tarifvertraglichen Konditionen, Schutz der Mitglieder, (wenn möglich) wenige Rechtsstreitigkeiten

Ad 4:

<i>sozialverträgliche Betriebsschließung</i>	<i>rücksichtslose Betriebsschließung</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalabbau durch Fluktuation (ausgelöst durch Abfindung)</li> <li>• Verrentung älterer Mitarbeiter:innen, Vorruhestandsprogramm</li> <li>• Weiterqualifizierung für neue Tätigkeiten im neuen Betrieb</li> <li>• Transfergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter:innen stehen eines Tages vor verschlossenem Tor oder</li> <li>• alle Mitarbeiter:innen werden betriebsbedingt gekündigt</li> </ul>

Ad 5:

	<i>sozialverträgliche Betriebsschließung</i>	<i>rücksichtslose Betriebsschließung</i>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme der meisten Beschäftigten am neuen Standort → Zugriff auf ausgebildete Fachkräfte</li> <li>• Vorruhestands- und Abfindungsprogramm als Ausdruck sozialer Verantwortung und als Signal an die Arbeitnehmer:innen</li> <li>• keine betriebsbedingten Kündigungen, die Geld kosten und wegen mangelnder sozialer Auswahl unsicher sind</li> <li>• weniger (harte) Konflikte</li> </ul>	

## Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung

	<i>sozialverträgliche Betriebschließung</i>	<i>rücksichtslose Betriebschließung</i>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kosten des Sozialplans</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Massive Konflikte</li><li>• Reputation leidet</li><li>• Kosten des Sozialplans werden auf die Spitze getrieben</li><li>• rechtliche Unsicherheit, ob nicht ein Betriebsübergang nach § 613a BGB vorliegt – endgültige Entscheidung nach Jahren durch das Bundesarbeitsgericht</li></ul>

### *Fragen 2: Reorganisation*

Ad 1:

Im Zuge einer kooperativen Konfliktverarbeitung würden der Betriebsrat und die IG Metall auf der einen Seite und das Management auf der anderen Seite versuchen, einen wirtschaftlich tragfähigen Kompromiss zu finden, bei der – nach Möglichkeit – niemand arbeitslos wird und die meisten Arbeitnehmer:innen übernommen und auf neuen Arbeitsplätzen eingesetzt werden; oder wenn doch jemand arbeitslos wird, dann zumindest so, dass er oder sie durch Ausschöpfung des Arbeitslosengeldes abschlagsfrei in Rente gehen kann. Im Sozialplan kann des Weiteren geregelt werden, dass wirtschaftliche Nachteile durch andere Pendeldistanzen oder neue Aufgabenbereiche (befristet) kompensiert werden. Ein reflexives Personalmanagement würde des Weiteren »Integrationsworkshops« vorsehen, in denen die Abläufe, Strukturen und die Unternehmenskultur des neuen Betriebs vorgestellt werden.

Wenn der Betrieb eine funktionierende Interessenvertretung hat und zudem eng mit der IG Metall kooperiert, tritt ein massiver Konflikt zutage, der in der Regel auch öffentlich ausgetragen, von unterschiedlichen Arbeitskampfformen begleitet und juristisch vor Gerichten ausgefochten wird. Dies hat hohe Konfliktkosten zur Folge, und es ist angesichts der Rechtslage (im Jahr 2020) eher unwahrscheinlich, dass das Management sich bei der Frage des Betriebsübergangs durchsetzen würde. Damit riskiert es das vollständige Scheitern.

Ad 2:

Ich hoffe, Sie werden kompetent, aber auch sozial verantwortlich entscheiden. Das folgende, aus *Stahle, W. H. (1999)*<sup>50</sup> entnommene Gedicht von *Erich Fried* kann dabei als Inspiration dienen:

*Zusätzliche Bedingung*

*Wichtig  
ist nicht nur  
daß ein Mensch  
das Richtige denkt  
sondern auch  
daß der  
der das richtige  
denkt  
ein Mensch ist*

Erich Fried

50 Stahle, W. H. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen.