

# Die strategische Bedeutung der Personalauswahl

Von Thomas Breisig und Susanne König

Das Human Resource Management weist einem effektiven Personalmanagement eine strategische Bedeutung für das Unternehmen zu. Bei der Untersuchung des Personalmanagements sollten die so genannten Austauschkulturen zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten in die Betrachtung einbezogen werden.



Human Resource Management: Der arbeitende Mensch wird als Leistungsträger begriffen, den es zu fördern, zu motivieren und zu aktivieren gilt.

Sichtlich unbehaglich ist dem Betriebsrat seines mittelständischen Unternehmens zumute, als er die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigtenvertretung auf die Personalauswahl und -entwicklung in "seinem" Betrieb charakterisiert: "Dann ist das meistens so, dass die Bewerbungen am 13. kommen, und am 14. will der Vorstand dann schon die Zusage geben und will auch am 15. kündigen können. So läuft das halt. Wenn wir wirklich mal es uns erlauben, 'Nein' zu sagen, weil vielleicht ein anderer unberücksichtigt blieb, dann ist man natürlich 'oben' ganz beleidigt."

Faktisch werden Personalauswahl und -entwicklung in diesem Betrieb der so genannten unternehmerischen Freiheit zugerechnet - ohne Einbeziehung des Betriebsrats. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen ist dies sicher kein Einzelfall. Trotz aller Regelungen der Mitbestimmung ist der Betriebsrat von Informationen zu Personalangelegenheiten weitgehend abgeschnitten. Für die Beschäftigten eminent wichtige Auswahlprozesse und -entscheidungen laufen an ihrer Interessenvertretung vorbei - oft mit der unliebsamen Folge, dass Auswahlentscheidungen für sie nicht transparent und nicht nachvollziehbar sind. Getroffene Einstellungs-, aber auch Aufstiegs- oder Förderungsentscheidungen werden aus

subjektiver Sicht als "ungerecht" beurteilt. Bei derartigen Maßnahmen *nicht* ausgewählt worden zu sein und dies auch nicht begründet zu bekommen, kann bei den Betroffenen Reaktionen hervorrufen, die vom "heruntergeschluckten Unmut" bis hin zum Phänomen der "inneren Kündigung" reichen, welches dann auch betriebswirtschaftlich negativ zu Buche schlägt.

## Personalauswahl und Human Resource Management

Derartige negative Tendenzen einer intransparenten Personalauswahl können offensichtlich nicht im Interesse von Unternehmensführungen liegen. So weisen denn auch neuere, am Gedanken des so genannten Human Resource Management orientierte Konzepte (zumindest verbal) der "richtigen" Personalauswahl eine strategische Bedeutung für das Unternehmen zu. Hiernach soll der arbeitende Mensch, sofern er zur Stammbesellschaft gehört, als Leistungsträger begriffen werden, den es zu fördern, zu motivieren und zu aktivieren gilt. Damit sich die "Investitionen" in die Qualifikation der Beschäftigten (das so genannte Humankapital) lohnen, ist das Unternehmen idealerweise ebenso an langfristigen und auf gegenseitigem Vertrauen beruhenden Be-

## The Strategic Dimension of the Personnel Recruitment

Human Resource Management emphasizes the strategic dimension of effective personnel management. Personnel management is not only a matter of formal co-determination, but becomes more and more a question of the so-called "political culture" between management, workers and works councils.

schäftungsverhältnissen interessiert wie die Belegschaften selbst. Ein funktionierender interner Arbeitsmarkt soll dazu beitragen, dass die Beschäftigten angemessen ausgewählt, eingesetzt und entwickelt werden, damit sie all ihre Kenntnisse und Potenziale zum Nutzen des Unternehmens einsetzen können und wollen. Dabei müssen die Belegschaftsmitglieder angesichts wachsender Marktunsicherheiten und eines rasanten technisch-organisatorischen Wandels nicht nur über breite, überfachliche Qualifikationen und Flexibilität verfügen, darüber hinaus sollen sie auch noch in die Unternehmenskultur "passen".

Für die betriebliche Praxis folgen daraus zwei Konsequenzen. Zum einen bedarf es ausgefeilter Mechanismen zur Auswahl, um für eine Position die "richtige" Person vom internen oder externen Arbeitsmarkt zu gewinnen (z.B. regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, Zielvereinbarungen als Grundlage für Aufstiegs- und Förderungsentscheidungen, institutionalisierte Gespräche zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, Assessment Center). Zum anderen ist die Wirksamkeit der Mechanismen stark von der Akzeptanz und Mitwirkung aller Beteiligten abhängig. Wer sich aus wissenschaftlicher Sicht mit Fragen der Personalauswahl im weitesten Sinne auseinandersetzt, muss demnach verstärkt Interaktions- oder Austauschkulturen zwischen Leitung, Management und Betriebsrat in die Betrachtung einbeziehen.

### Personalauswahl als Forschungsgegenstand

An diese Überlegungen knüpft ein derzeit laufendes Forschungsprojekt der Professur für Organisation und Personal an. Das Vorhaben wird von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt. Während der zweijährigen Projektlaufzeit wird untersucht, wie Personalauswahlprozesse in Unternehmen praktiziert und ggf. schriftlich in rechtlich verbindlichen Betriebsvereinbarungen fixiert werden. Zunächst wurden die empirischen Daten zur Personalauswahlpraxis in einer bundesweiten schriftlichen Erhebung von ca. 1.100 Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen (darunter ca. 500 Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten) auf den neuesten Stand gebracht. 236 Betriebsräte haben sich an der Aktion beteiligt; dies entspricht einem Rücklauf von 21,28 Prozent. Derzeit versuchen die Projektmitarbeiter/innen in Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten, der vielschichtigen Personalauswahlpraxis im Rahmen "neuer" kooperativer Austauschkulturen auf den Grund zu gehen. Erste Ergebnisse der Untersuchung sollen hier



Eine zunehmend wichtige Rolle bei der Personalauswahl kommt den Betriebsräten zu.

anhand einer Dreiteilung vorgestellt werden:

- Ausgewählte Daten zur Intensivierung der Personalarbeit im Zeitlauf,
- ein steigender Bedarf an schriftlichen Vereinbarungen zu Personalmaßnahmen,
- ein kurzer Überblick über Personalauswahlfragen im Kontext so genannter Austauschkulturen.

### Intensivierte Personalarbeit

Welche Einflussmöglichkeiten im Personalbereich die Betriebsräte haben, regelt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG, §§ 92ff.). Mit der Novellierung dieses Gesetzes von 1972 sind die Rechte der Interessenvertretungen in diesem Bereich stark ausgeweitet worden. Das Max-Planck-Institut untersuchte damals im Rahmen einer Studie zur Kündigungspraxis, wie häufig die in den §§ 92 bis 94 BetrVG genannten Tatbestände in den Betrieben praktiziert wurden (Falke, Josef u.a. 1981). Stellt man diese Werte den aktuell gewonnenen Zahlen gegenüber, so lässt der Zeitvergleich auf eine "Intensivierung der Personalarbeit" während der vergangenen zwei Jahrzehnte schließen:

Häufigkeiten der Regelungstatbestände der §§ 92-94 BetrVG im Zeitvergleich

Regelungstatbestand	Bejahungen 1979 (in Prozent, ca.)	Bejahungen 1999 (in Prozent, ca.)
Personalplanung schriftlich fixiert	25	48,73
regelmäßige innerbetriebliche Stellenausschreibungen	60	87,29
Stellen(besetzungs-)pläne vorhanden	33	52,54
Grundsätze Personal-/Leistungsbeurteilung vorhanden	29	62,71

Die Zahlen verdeutlichen den wachsenden Stellenwert von Personalfragen und die zunehmende Institutionalisierung personalplanerischer Instrumente und Verfahren in den Betrieben. So verfügt nach den vorliegenden Ergebnissen fast die Hälfte der befragten Betriebe über eine schriftlich fixierte Personalplanung, dies bedeutet nahezu eine Verdoppelung im Zeitlauf.

Im Personalbereich besteht eine der wichtigsten Einflussmöglichkeiten für Interessenvertretungen darin, die innerbetriebliche Ausschreibung von zu besetzenden Stellen gemäß § 93 BetrVG zu verlangen. Solche Stellenausschreibungen sind heute eine feste Größe in der Praxis: In den Großbetrieben erreicht der Wert der Bejahungen fast die 100-Prozent-Marke, aber sogar in Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 300 Beschäftigten werden Stellen zu mehr als 70 Prozent regelmäßig innerbetrieblich ausgeschrieben. Als analytisches Hilfsmittel zu Ausschreibungsverfahren dienen den Personalverantwortlichen vielfach Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne; diese bilden die Gesamtheit aller Stellen, deren Tätigkeitsmerkmale sowie die Besetzung durch Mitarbeiter/innen ab. Derartige Hilfsmittel werden in mehr als 52 Prozent der befragten Betriebe eingesetzt; die Anzahl steigt mit zunehmender Größenklasse auf bis zu fast 90 Prozent in der Betriebsklasse 5.001 bis 10.000 Beschäftigte. Ein besonderes Augenmerk verdient der gestiegene Stellenwert von Personal- und Leistungsbeurteilungen in den Betrieben: Im Durchschnitt haben sich die Werte mehr als

verdoppelt. Die Großbetriebe mit 10.001 Beschäftigten und mehr arbeiten zu fast 90 Prozent mit derartigen elaborierten Methoden.

### Schriftliche Vereinbarungen

Diesen Tendenzen zur Intensivierung der Personalauswahl können sich auch die betrieblichen Interessenvertretungen nicht

entziehen. Betriebsvereinbarungen sind ein Instrument, mit dem Arbeitgeber und Betriebsrat Verfahren zu Personalfragen festlegen können. Etwa drei Viertel der schriftlich befragten Betriebe arbeiten regelmäßig mit derartigen Regelungen im Personalbereich. Die innerbetriebliche Stellenausschreibung liegt dabei mit 45 Nennungen an der Spitze; in Betrieben mit mehr als 10.000 Beschäftigten erreicht diese Quote nahezu 100 Prozent. Darüber hinaus gibt es Betriebsvereinbarungen relativ häufig u. a. in den Bereichen "Personalinformationssysteme" (41 Prozent), "MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche" (37 Prozent) und "Potenzialanalyse, Zielvereinbarungen" (28 Prozent).

## Personalauswahl im Kontext von "Austauschkulturen"

Selbstverständlich bilden schriftliche Regelungen keinesfalls die Realität der Personalauswahl ab. In der Praxis werden explizite Vereinbarungen vielfach informell durch eingespielte Praktiken ergänzt. Dadurch können Handlungsmöglichkeiten von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen manifestiert und/oder über gesetzliche Regelungen hinaus ausgeweitet oder aber im negativen Falle - wie am Eingangsbeispiel deutlich wird - durchaus begrenzt werden. Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung sind somit vor dem Hintergrund der Austauschkulturen, den eingespielten Normen im Umgang miteinander, zu sehen. Aus den bisherigen Ergebnissen der Untersuchung kristallisieren sich - noch vage - folgende Zusammenhänge zwischen Austauschkultur, Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte im Personalbereich und dem (schriftlichen) Formalisierungsgrad von Personalauswahlfragen heraus.

In mehr als 38 Prozent aller untersuchten Betriebe kann der Umgang miteinander als "durchweg kooperativ" bezeichnet werden. Spannungen im Personalbereich treten hier nur selten auf. Die Akteure bezeichnen sich selbst als kompromissbereit; stehen wichtige Veränderungen an, fühlen sich Beschäftigte und Interessenvertretungen gut informiert und vorbereitet. Insbesondere in Großunternehmen existiert meist eine Vielzahl von Betriebsvereinbarungen. Ziel dieser Vereinbarungen ist aber weniger die Konfliktregelung, als vielmehr der Wunsch nach einer einvernehmlichen Entwicklung von transparenten personalwirtschaftlichen Instrumenten. Manchmal führt der vertrauensvolle Umgang miteinander aber auch zu einem Verfahren, das ein Betriebsrat mit "Handschlagpolitik" charakterisierte: Das gesprochene Wort gilt, die Einhaltung der Absprachen ist berechenbar. Die Fallkonstellationen deuten auf vergleichsweise gute Einflussmöglichkeiten der Interessen-

vertretungen auf den Personalbereich hin. Anders im Fall der Betriebe mit zwar *grundsätzlich kooperativer Kultur, aber latent oder manifest vorhandenen Spannungen in Personalfragen*. Diesem Typus wurden vorläufig etwa 22 Prozent der befragten Betriebe zugerechnet. Der entscheidende Unterschied zur vorherigen Konstellation besteht offenbar in der vergleichsweise schlechteren Informationslage, die dazu führt, dass Betriebsräte und Beschäftigte ihre Handlungsmöglichkeiten im Personalbereich nicht *voll* ausschöpfen können.

Eine weitere Veränderung tritt ein, wenn die Austauschkulturen zwischen Leitung, Management und Betriebsrat grundsätzlich als eher *konfliktär* eingestuft werden (ebenfalls ca. 22 Prozent der Fälle). Betriebsräte dieser Konstellation klagen häufig darüber, dass sie sich vom Management nicht als gleichberechtigter Verhandlungspartner anerkannt fühlen, dass getroffene Absprachen nicht eingehalten werden, die Einbringung eigener Vorschläge nur schlecht möglich sei usw. Bei Personalentscheidungen werden die Betriebsräte oft "ausgeblendet", wie im Eingangsbeispiel deutlich wurde. In diesem Bereich gibt es vergleichsweise wenig Betriebsvereinbarungen, was im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückgeführt werden kann: Erstens deuten die Ergebnisse der Fragebogenaktion an, dass Betriebsvereinbarungen nicht als geeignetes Mittel eingeschätzt werden, um bestehende Konfliktsituationen in der Praxis zu lösen. Zweitens darf angesichts des skizzierten Umfeldes wohl bezweifelt werden, dass Betriebsräte Vereinbarungen durchsetzen könnten, die ihre Einflussmöglichkeiten ausdehnen würden.

Ein Kuriosum in den Untersuchungsergebnissen ist ein Typ, der je nach Bedarf *zwischen stark kooperativen und stark konfliktären Elementen variiert* (knapp 18 Prozent der Befragten). Wie eine starke Interessenvertretung in einem solchen Umfeld auf die vielfältigen Impulse der Personalabteilungen reagieren kann, wird besonders prägnant mit den Worten eines Betriebsrates illustriert: "Da bringen wir uns ein, da hauen wir dazwischen, da fordern wir, da machen wir!" Offensichtlich erhöht in diesen Fällen das Wechseln der Stoßrichtungen zwischen "Einbringen/Mitmachen" und "Dazwischenhauen/Fordern" die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigtenvertretung. In anderen Fällen wechselt das gesamte Umfeld zwischen kooperativen und konfliktären Formen hin und her, was sich negativ auf die jeweilige Berechenbarkeit des Gegenübers auswirkt. Hier lassen sich die Betriebsräte gern vieles schriftlich bestätigen, wie die Aussage einer Personalrätin zeigt: "Der (Personalchef) schlägt immer nur die Hände über'm Kopf zusammen, dass wir

uns über wichtige Aussagen ein kurzes Gesprächsprotokoll unterschreiben lassen." Angesichts eines nur schwer vorhersehbaren Umfeldes werden derartige Strategien verständlich.

Auffällig ist nach unseren Untersuchungen die starke Fraktion der tendenziell kooperativen Betriebe, die zusammengerechnet ca. 60 Prozent des Samples ausmachen. In diesem Punkt bestätigt die vorliegende Untersuchung die Ergebnisse der so genannten Kommission Mitbestimmung, die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung eine Standortbestimmung unter dem Titel "Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven" vorgelegt hat (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998). Das hochrangig besetzte Gremium von Fachleuten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaften betont in seiner Bilanz zum Stand der deutschen Mitbestimmung, dass kooperative Unternehmenskulturen zunehmend Einzug in den Betriebsalltag halten: Management, Arbeitnehmer/innen und Betriebsräte suchen *gemeinsam* nach sachgerechten Problemlösungen in strategisch wichtigen Entscheidungsfeldern.

## Die Autoren



Prof. Dr. Thomas Breisig lehrt seit 1994 die Fächer Organisation und Personal am Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Im Anschluss an sein Studium der Betriebswirtschaftslehre und Politologie war er an der Universität Trier als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fach Betriebswirtschaftslehre tätig, wo er auch promovierte und sich 1994 habilitierte. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind moderne Ansätze zur Personalbeurteilung und -auswahl, Personalentwicklung, Gruppenarbeitskonzepte sowie Ideenmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Weiterentwicklungen des betrieblichen Vorschlagswesens.

Susanne König studierte an Universität Oldenburg Betriebswirtschaftslehre mit juristischem Schwerpunkt sowie Lehramt an berufsbildenden Schulen. Nach der Mitarbeit an einem Forschungsprojekt der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften zu Fragen der Umsetzung des ökologischen Strukturwandels in Betrieben der Region promoviert sie gegenwärtig in dem oben beschriebenen Projekt zur Personalauswahl im Kontext neuer Unternehmenskulturen.