

Giertz, Jan-Paul

Research Report

Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen

I.M.U. Policy Brief, No. 6

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Giertz, Jan-Paul (2021) : Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen, I.M.U. Policy Brief, No. 6, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246929>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

POLICY BRIEF

Nr. 6 · Policy Brief I.M.U. · 3/2021

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

PERSONALVORSTÄNDE IN MITBESTIMMTEN UNTERNEHMEN

Jan-Paul Giertz



WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK:

- In weniger als der Hälfte der untersuchten Unternehmen ist ein eigenständiges Personalressort vorhanden, bei einem Viertel wird es von einem anderen Vorstandsbereich mitbearbeitet und ein Drittel der untersuchten Unternehmen besitzt kein Personalressort auf Vorstandsebene.
- Weniger als die Hälfte der unter das MitbestG fallenden Unternehmen verfügt über einen explizit benannten Arbeitsdirektor*.
- Der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen ist bei einer eigenständigen Personalvorstandsbesetzung deutlich höher als bei Mischressorts.
- Töchter von ausländischen Muttergesellschaften besitzen seltener einen eigenständigen Personalvorstand als Töchter deutscher Muttergesellschaften.

1 AUSGANGSLAGE UND FOKUS DER ANALYSE

In öffentlichen Statements werden die Beschäftigten häufig als wichtiger oder gar wichtigster Faktor für den Unternehmenserfolg beschrieben. Top-Manager erkennen inzwischen an, dass die Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmen immer stärker von der Verfügbarkeit geeigneter Fachkräfte abhängt – und damit immer mehr auch davon, ob die Arbeitsplätze im Unternehmen von Bewerbern sowie auch von vorhandenem Personal als fair gestaltet, sicher, entwicklungsorientiert und sinnstiftend wahrgenommen werden. Und es gibt auch aus Unternehmenssicht viele gute Gründe, dass Personalmanagement an Bedeutung gewinnen sollte. Ob Fachkräftemangel, veränderte Qualifikationsanforderungen, Digitalisierung von Arbeit, Wertewandel, Flexibilitätskompromisse, Diversität, Nachhaltigkeit etc. – die Mehrheit der Zukunftsfragen eines Unternehmens wird mit einer geeigneten Personalstrategie beantwortet (vgl. Giertz/Scholz 2018, S.141 f.). Personal vermag somit einen wesentlichen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten und sichert in Zeiten wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Transformation eine hohe Personalverfügbarkeit, höhere Motivation, Innovationsfähigkeit, Commitment, Mitarbeiterbindung und vieles mehr. Folglich sollten Personalfragen mindestens denselben Stellenwert in der Unternehmensführung haben, wie beispielsweise Finanzierungsfragen oder Wettbewerbs- und Marktfragen etc.

Aber ist das Personalmanagement in den deutschen Unternehmen fachlich, strategisch und strukturell gut genug aufgestellt, um den wachsenden Anforderungen an die unternehmensadäquate Planung und Steuerung der Resource Personal gerecht zu werden? Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, *dass es einen eigenständigen Personalvorstand und Arbeitsdirektor im Vorstandsgremium eines Unternehmens gibt.*¹

Diese „Eigenständigkeit“ erscheint in Bezug auf die fachliche, strategische und strukturelle Aufstellung des Personalmanagements aus mindestens drei Gründen wichtig.

1 Verantwortlichkeit

Die Eigenständigkeit sichert dem für den Personal- und Sozialbereich zuständigen Vorstandsmitglied die Möglichkeit der angemessenen Wahrnehmung der Aufgaben in seinem Kernbereich (vgl. Wißmann/Kleinsorge/Schubert 2017, § 33 RN 51 u. 52). Mit einem eigenständigen Personalvorstand kann einer „Aushöhlung des dem Arbeitsdirektor zugewiesenen Kernbereichs der personellen und sozialen Angelegenheiten“ (ebd. RN 14) wirksam vorgebeugt werden.

2 Fachlichkeit

Ein eigenständiger Personalvorstand sollte entsprechend des in der Geschäftsordnung des Vorstandes² definierten Geschäftsverteilungsplans und eines auf personelle und soziale Angelegenheiten zugespitzten Anforderungsprofils ausgewählt werden. Bei einem Mischressort kann die fachliche Professionalisierung auf HR und auf Arbeitsbeziehungen (der Arbeitsdirektor hat u. a. im Konfliktfall eine Mittlerrolle zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung) nicht hinreichend sichergestellt werden.

3 Rollenklarheit

Geteilte Verantwortung und auch geteilte Fachlichkeit in einem Mischressort sind zwar denk-

daten des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) kritisch diskutiert (vgl. Giertz/Scholz 2018). An dieser Stelle wird die Analyse auf alle nach MitbestG, MontanMitbestG oder per Mitbestimmungsvereinbarung mitbestimmten Unternehmen sowie paritätisch mitbestimmten SEs ausgeweitet. Insgesamt befinden sich 2019 677 Unternehmen in dieser Untersuchungsgruppe.

* In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

1 Für die ca. 120 börsennotierten Unternehmen in Deutschland wurde diese Frage bereits auf Grundlage von Panel-

2 Der Begriff Vorstand wird hier in seinem allgemeinsten Sinne und stellvertretend, z. B. auch für Geschäftsführungen von GmbHs oder anderen Gesellschaftsformen, verwendet.

bar, führen in der Praxis aber zu problematischen Entscheidungsdilemmata/-konflikten, die nicht gemäß dem rechtlich gebotenen Kollegialprinzip (v. a. § 77 Abs. 1 Satz 1 AktG)³ im Vorstand aufgelöst werden, sondern durch die Einzelperson. Konkret: Ein Finanzvorstand, der zugleich den Bereich Personal verantwortet, wird mögliche Zielkonflikte zwischen Kostenoptimierung und Sozialverträglichkeit einer Maßnahme „mit sich selbst ausmachen“ und aus der Vorstandsdebatte weitestgehend heraushalten.

Neben der Existenz eines in diesem Sinne eigenständigen und fachlich fokussierten Personalvorstandes soll u. a. zusätzlich ermittelt werden, ob und vor allem in welchem Umfang

- der Personalbereich konkret von CEO oder CFO als nachgeordnetes Ressort mitverantwortet wird,
- der in § 33 MitbestG verankerte Begriff des „Arbeitsdirektors“ tatsächlich verwendet wird,
- Personalthemen „unter den Vorstandstisch“ fallen, also als operatives Thema unterhalb des Leitungsorgans diskutiert und entschieden werden und in den Geschäftsverteilungsplänen oder Ressortzuschnitten überhaupt nicht auftauchen.

Weiterhin wurden gesellschaftsrechtliches Unter- oder Überordnungsverhältnis (bzw. die Eigenständigkeit) sowie die Herkunft eines etwaigen Mutterunternehmens betrachtet, um diese Faktoren, ebenso wie das Geschlecht der ermittelten Vorstandsmitglieder mit den Ergebnissen zu spiegeln.

Die Daten stammen (in unterschiedlicher Kombination) aus der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen selbst (Geschäftsberichte, Internetseiten, Pressemitteilungen), verschiedenen Wirtschaftsdatenbanken, Social-Media-Darstellungen der ermittelten Vorstandsmitglieder und Direktinformation durch Ansprechpartner in Unternehmen oder bei den zuständigen Gewerkschaften. Weiterhin wurden aggregierte Daten des Mitbestimmungsindex MB-ix des Wissenschaftszentrums Berlin hinzugezogen.

2 ZUSAMMENGEFASSTE ERGEBNISSE

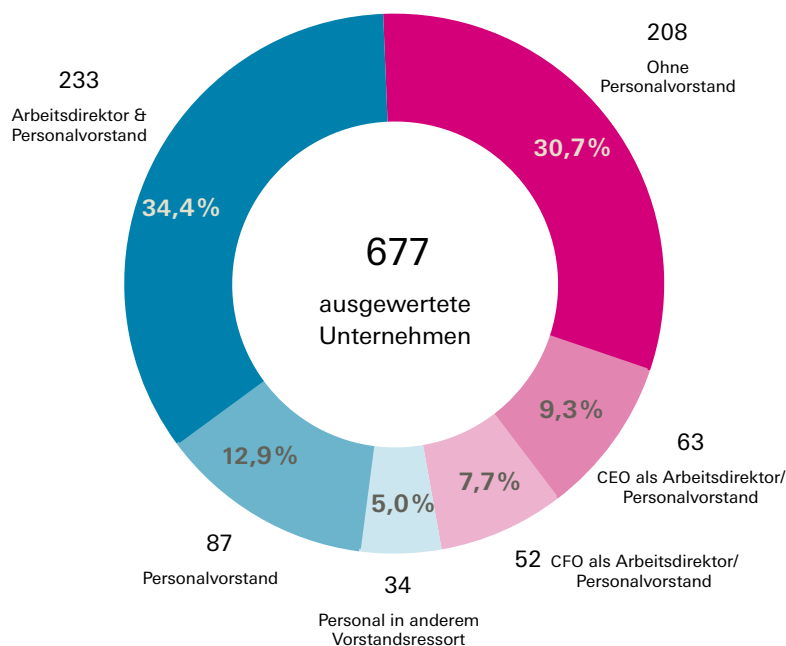
2.1 Mitgemanagt oder eingespart? Eigenständige Personalvorstände in der Minderheit

Weniger als die Hälfte der 677 untersuchten Unternehmen besitzt einen eigenständigen Personalvorstand⁴ (47,3%). Ein knappes Viertel (22%) ord-

net das Thema Personal explizit einem anderen Vorstandsressort zu und fast ein Drittel verzichtet gänzlich auf ein Personalressort auf Vorstandsebene (30,7%) (siehe Abb.1).

Abbildung 1

Häufigkeitsverteilung „HR-Typen“



Quelle: eigene Daten, eigene Darstellung

I.M.U.

Es ist zwar davon auszugehen, dass es in den 208 Unternehmen ohne Personalvorstand eine, meist beim CEO respektive Sprecher/Vorsitzendem der Geschäftsführung o.ä., liegende Gesamtverantwortung gibt, die auch das Personalressort umfasst. Dennoch ist eine „Nicht-Benennung“ ein klares Indiz für ein sehr operatives Verständnis der Personalarbeit in dem betreffenden Unternehmen. Das Thema „Personalangelegenheiten“ spielt dann auf jener Ebene, die unternehmensstrategische Entscheidungen trifft, eine untergeordnete und nachgelagerte Rolle.

In gut 10% der Unternehmen ist Personal dagegen explizit beim CEO bzw. Vorstandsvorsitzenden angesiedelt bzw. wird dort „mitgemanagt“. Beim CFO liegt das Personalressort in 7,7% der Fälle und in anderen Ressorts in 5% der Fälle. Wie auch in anderen Mischressorts, liegt hier eine komplexe Gemengelage unterschiedlicher und z. T. in sich widersprüchlicher Verantwortlichkeiten vor. Zudem dürfte die eigentliche Fachexpertise in den Managementebenen unterhalb des Vorstands liegen.

³ bzw. § 40 Abs. 2 S. 2 HS. 1 SEAG, oder auch § 43 GmbHG

⁴ Die Position des Personalvorstandes hatte in den Unternehmen vielfältige Bezeichnungen wie CHRO, Chief People Officer, Chief Human Capital Officer o.ä. Diese

Bezeichnungen sind nicht ohne Bedeutung, wurden hier aber auf den einfachen und leichter auswertbaren gemeinsamen Begriff „Personalvorstand“ gebracht.

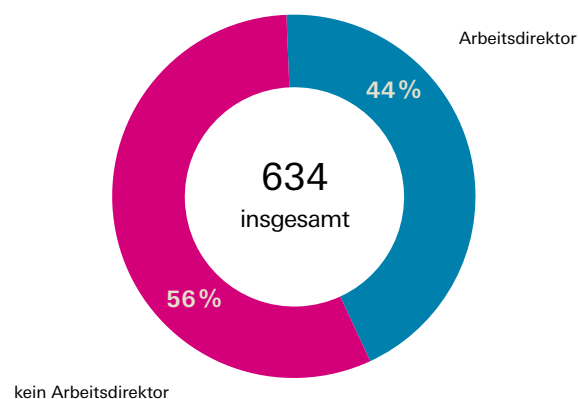
In diesem Sinne gilt für das Personalressort in den meisten deutschen Unternehmen, dass es in deutlich über der Hälfte der Fälle entweder untergeordnet als Zusatzressort an CEO/CFO oder anderem Vorstandsbereich (22%) oder gar nicht erst besetzt ist (30,7%).

2.2 Mitbestimmungsrechtlich problematischer Verzicht auf die Rolle des Arbeitsdirektors

Und es ist nicht nur das Personal, das als funktionaler Managementbereich im Vorstand unterrepräsentiert ist. Auch die unternehmensstrategische Berücksichtigung formaler Mitbestimmungsrechte wird in den Vorstandsetagen der untersuchten Unternehmen als weniger relevant angesehen. Betrachtet man nur die Teilgruppe jener Unternehmen aus dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG), so hat nicht einmal die Hälfte dieser Unternehmen den gemäß § 33 MitbestG vorgeschriebenen Arbeitsdirektor (44%, siehe Abb. 2).

Abbildung 2

Anteil Arbeitsdirektoren bei Unternehmen aus dem Geltungsbereich des MitbestG (633 der hier untersuchten 677 Unternehmen)



Quelle: eigene Daten, eigene Darstellung

I.M.U.

Die Rolle des Arbeitsdirektors ist im MitbestG als Mittler zwischen den wirtschaftlichen Belangen des Unternehmens und den sozialen Belangen der Beschäftigten definiert (siehe Infobox „Die Aufgaben des Arbeitsdirektors“). 56% der Unternehmen verzichten auf diese Mittlerfunktion. Acht Unternehmen haben nach Datenlage den Arbeitsdirektor sogar auf eine Ebene unterhalb der Geschäftsführung delegiert. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass die qua MitbestG gebotene Vorstandsmitgliedschaft (Organschaft) des Arbeitsdirektors über gesellschaftsrechtliche Konstrukte hergestellt wird (z. B. Geschäftsführung einer Untergesellschaft) oder ganz darauf ver-

zichtet wurde. Hier kann eine vertiefte Recherche und auch eine juristische Einordnung sinnvoll sein.

Infobox 1

Die Aufgaben des Arbeitsdirektors

Der Arbeitsdirektor ist ein mitbestimmungsrechtlich festgelegter Begriff. Er weist klare Überschneidungen mit der Rolle des Personalvorstands, oder des „Leiters des Ressorts für Personal- und Sozialangelegenheiten“, auf. Im Allgemeinen werden dem Ressort des Arbeitsdirektors folgende (im gleichen Verständnis wie in der Montanmitbestimmung) Verantwortlichkeiten zugeordnet (vgl. Auflistung orientiert an Wißmann/Kleinsorge/Schubert 2017, § 33 RN 39 u. 40, S. 779):

Die Umsetzung der vom Gesamtorgan/vorstand festgelegte Unternehmensstrategie auf dem Personal- und Sozialsektor, „das gesamte Personalwesen (Planung, Entwicklung, Verwaltung, Vergütung, einschließlich Einstellungen, Urlaubsgewährung und Kündigungen, Beurteilungen und Personalakten, Ein- und Umgruppierungen in Lohn- und Gehaltsgruppen), der Arbeitsschutz, das übrige Gesundheitswesen, die Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung sowie die Sozial- und Altersfürsorge“. Es zeigt sich zudem, dass die „Gestaltung von Arbeit“, aktuell vor allem die Einführung neuer Formen der Arbeit wie mobiles Arbeiten/agile Methoden des Arbeitens und arbeiten unter verstärktem KI-Einsatz in das Aufgabenprofil des arbeitsdirektorialen Bereichs gehört. Weiterhin ist der „Arbeitsdirektor Gesprächs- und Verhandlungspartner der Betriebsräte, Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie des Wirtschaftsausschusses“ und zuständig für die „Angelegenheiten der leitenden Angestellten“.

Weiter gehört dazu die Vertretung des Unternehmens gegenüber Belegschaft und Betriebsräten in den Arbeitgeberverbänden und bei Tarifverhandlungen sowie den Sozialversicherungskörperschaften. Er ist trotz seiner Mittlerfunktion entsprechend § 33 MitbestG an das Unternehmensinteresse gebunden (ebd. RN 62). Dieses Unternehmensinteresse existiert allerdings nicht unabhängig von den Interessen der Belegschaft einerseits und andererseits auch gesellschaftlichen Interessenlagen wie Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung (vgl. Schubert 2020). Der Personalvorstand und Arbeitsdirektor steht für die Berücksichtigung ebendieser Interessenlagen in der Unternehmensführung.

Die Rolle des Arbeitsdirektors gem. § 33 MitbestG wird in vielen Unternehmen also entweder nicht mehr ausgefüllt oder – was kaum weniger problematisch ist – nicht mehr als konstitutives Element des Personalressorts angesehen und schlicht einem anderen Vorstandsbereich zugeordnet. Über die Hälfte der CFOs und CEOs, die das Personalressort mitverantworten, tragen auch den Titel Arbeitsdirektor (in 61 von 115 Fällen). Umgekehrt ist der Arbeitsdirektor bei einem knappen Viertel der eigenständigen Personalressorts nicht mehr explizit benannt (12,9% von 47,3%, vgl. Abb. 1).

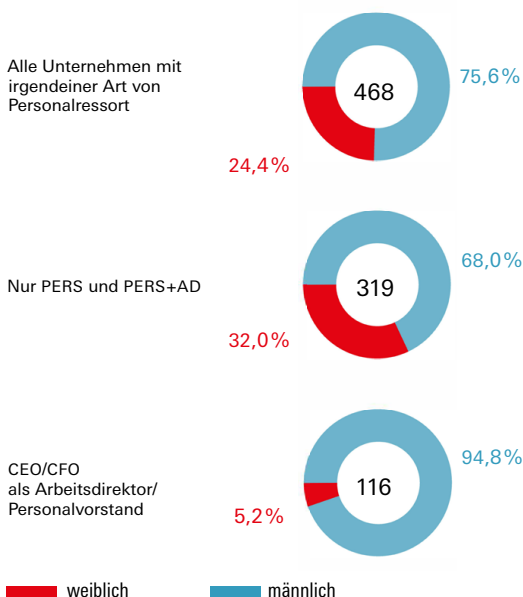
Gerade in Bezug auf die Mittlerrolle zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteresse kann dies zu einer Schwächung der Strategiefähigkeit führen. Denn Transformation findet vielerorts ohne die hinreichende Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen statt – was zu erheblichen und vermeidbaren Reibungsverlusten führt.

2.3 Wird Unternehmensführung über das (eigenständige) Personalressort weiblicher?

Die Zuordnung des Personalressorts hat zudem auch Einfluss auf die Geschlechterverteilung in der Chefetage. Bei einer ausschließlichen Ressortzuständigkeit, respektive einem eigenständigen Personalressort, ist ein knappes Drittel weiblich. Wenn man die Mischressorts mit Personalverantwortung hinzunimmt, ist ein knappes Viertel der entsprechenden Vorstandsmitglieder weiblich (Abb. 3). Dort wo CFO bzw. CEO Personal in einem Mischressort

Abbildung 3

Geschlechterverteilung nach HR-Typen



Quelle: eigene Daten, eigene Darstellung



„mitverantworten“ liegt der Anteil lediglich bei 5,2%.

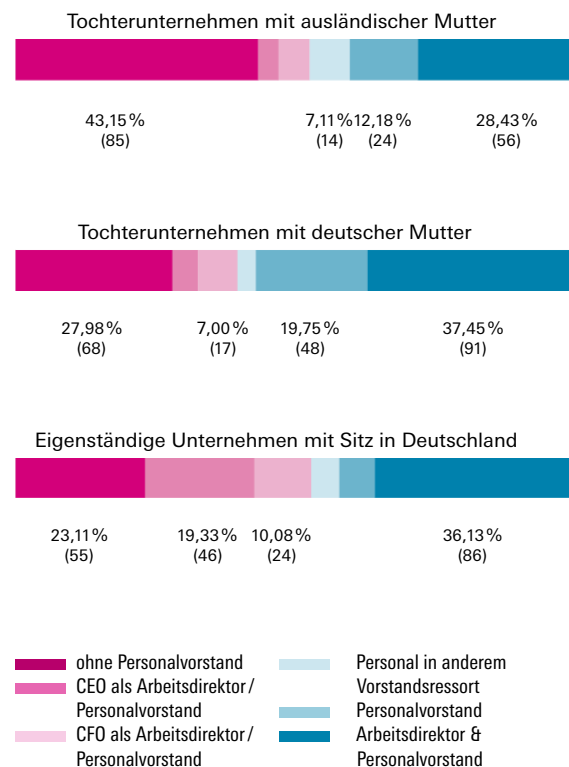
Vergleicht man diese Werte z. B. mit dem Frauenanteil gängiger HR-Studiengänge und auch dem Frauenanteil von Personalabteilungen, so muss man feststellen, dass viele Unternehmen nicht nur auf Frauen in ihren strategischen Entscheidungsebenen, sondern parallel und zugleich auch auf personalpolitische Kompetenz verzichten (vgl. auch Giertz/Scholz/Wing 2020). Die augenfällig gegenseitige Bedingtheit sollte Gegenstand weiterer Beobachtungen und Untersuchungen sein.

2.4 HR-Management international noch unpopulärer

Auch der Blick auf den Sitz der Mutterunternehmen bringt markante Unterschiede zutage. So verzichten Tochterunternehmen von ausländischen Mutterunternehmen in 43,2% der Fälle (gegenüber 30,8% über alle 677 Unternehmen hinweg und sogar nur 28% bei Unternehmen mit deutscher Mutter) auf einen irgendwie gearteten Personalvorstand und reduzieren das Ressort Personal damit auf seine operativen Funktionen. Eigenständige deutsche Unternehmen verzichten dagegen in weniger als einem Viertel der Fälle auf eine Personalverantwortlichkeit im Vorstand, neigen dafür allerdings deutlich stärker zu Mischressorts am CEO/CFO (Abb. 4).

Abbildung 4

Welcher HR-Typ herrscht in welchem Unternehmen vor?



Quelle: eigene Daten, eigene Darstellung



Auch der Vergleich zwischen unterschiedlichen Corporate-Governance-Ansätzen und Kulturen (z. B. liberal wie in den USA oder koordiniert wie bspw. in Frankreich) bei der gesonderten Auswertung von Tochterunternehmen ausländischer Mütter liefert interessante und zugleich unerwartete Ergebnisse.

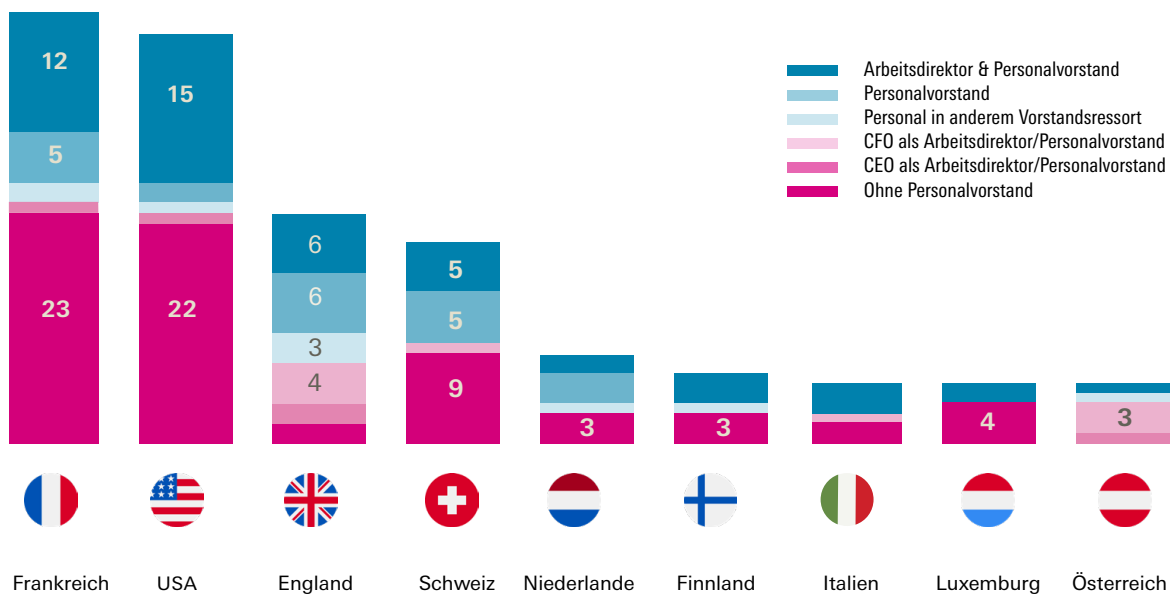
Die in **Abb. 5** dargestellten Gegebenheiten sind aufgrund der z. T. geringen Fallzahlen sicher nicht generalisierbar. Dennoch wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der amerikanisch dominierten Unternehmen eine explizite Personalfunktion im Vorstand des deutschen Tochterunternehmens für nicht notwendig erachtet. Ebenso die Töchter von zentralistisch orientierten französischen Unternehmen. Wo sich in Frankreich das Verständnis einer mächtigen Konzernzentrale auswirkt, ist es in den USA möglicherweise das Verständnis eines durchregierenden Executive Boards. Zwei unterschiedli-

che Wirtschaftssysteme, die im Ergebnis ähnliche Konsequenzen für die fachliche, strategische und strukturelle Bedeutung des Personalmanagements nach sich ziehen.

Auch viele finnische Tochterunternehmen benötigen scheinbar kein personalverantwortliches Vorstandsmitglied vor Ort. In Frankreich, in Finnland sowie auch in der Schweiz und Luxemburg gibt es entsprechend häufig auch gruppenverantwortliche HR-ler bei der Konzernmutter. Wenn die Konzernmutter jedoch in Großbritannien ihren Sitz hat, ist die Struktur bemerkenswert ausgewogen. In diesem, ähnlich der USA deutlich liberalen Wirtschaftssystem, wird Personal als Vorstandsaufgabe offensichtlich geschätzt. In weniger als 10% der Unternehmen wird auf ein Personalressort auf Vorstandsebene verzichtet. Unternehmen mit niederländischer Muttergesellschaft haben den höchsten Anteil eigenständiger Personalressorts.

Abbildung 5

HR-Typen nach Sitz der Muttergesellschaft



Quelle: eigene Daten, eigene Darstellung

I.M.U.

3 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Die Analyse-Ergebnisse sind ernüchternd, wenn auch nicht ganz überraschend. Was in den börsennotierten Unternehmen gilt (vgl. Giertz/Scholz 2018) findet sich in ähnlicher Weise auch in der größeren Gruppe der hier untersuchten mitbestimmten Unternehmen. Das Thema Personalmanagement, oder in der Sprache des MitbestG „Personal und Soziales“, wird in den meisten Unternehmen nicht in der notwendigen *Verantwortlichkeit* bearbeitet.

Die „Aushöhlung“ dieses Managementbereichs hat dabei viele Gesichter. Sei es der vollständige Verzicht auf ein Personalressort, das Management von Personalangelegenheiten „nebenbei“ oder auch die Reduzierung des Ressorts auf das funktionale Management von Personal ohne Würdigung der Mitbestimmung.

Auch mit der *Rollenklarheit* ist es in deutschen Unternehmen häufig schlecht bestellt. Wenn etwa

Personal in einer anderen Vorstandsposition aufgeht und so beispielsweise betriebswirtschaftlichen und finanzpolitischen Fragestellungen nachgeordnet wird. „Personal kann jeder“ ist hier möglicherweise der auslösende Gedanke für solche „paternalistischen Modelle“ des Personalmanagements.

Die notwendige *Fachlichkeit* in Sachen HR wird aus den Vorstandsetagen häufig auf die ausführenden Ebenen delegiert. Auf diesen Ebenen gibt es die geeigneten Fachleute, denen aber aufgrund einer „Gläsernen Decke“ gleich im doppelten Sinne die Vorstandskarriere und damit die Möglichkeiten der strategischen Einflussnahme verwehrt ist: erstens, weil diese HR-Fachlichkeit in den meisten Unternehmen nicht als strategierelevant gilt und zweitens, weil die Fachleute im operativen Personalmanagement zu einem hohen Prozentsatz Frauen sind und diese in Vorstandspositionen generell nach wie vor unterrepräsentiert sind.

Die internationale Perspektive ist (trotz der geringen Fallzahlen) in Bezug auf die Fragestellung ebenfalls sehr instruktiv. In internationalen Konzernen gibt es offensichtlich sehr unterschiedliche Motivationen, auf die Rolle des Personalmanagements

in Vorständen von Tochterunternehmen zu verzichten. Im Ergebnis wird Personal dort entweder nicht oder „aus der Ferne“ gemanagt und in der Regel auch nicht von entsprechenden Fachleuten. Trotz der hohen unternehmensstrategischen Relevanz ist Personal, und somit die Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen, eine „Vor-Ort-Management-Anforderung“. Das wissen Tochterunternehmen mit deutscher Mutter besser: Sie haben zu einem deutlich höheren Prozentsatz Personal in ihren Vorständen vertreten.

Und doch deutet auch hierzulande vieles darauf hin, dass das strategische Management des Personals noch nicht die Bedeutung hat, die ihm zusteht. Gerade angesichts der zahlreichen, eng mit Personal verknüpften Herausforderungen, Chancen und Risiken in der Zukunft, ist Personalmanagement in den Vorstandsetagen deutlich unterrepräsentiert, anderen Ressorts häufig nachgelagert und ohne klare Verantwortung in Bezug auf die Mitbestimmung.

Die erschütternde Nachricht dahinter lautet: Transformation wird vielerorts ohne die Berücksichtigung der strategischen Ressource Personal gemacht.

Der Arbeitsdirektor im Gesellschaftsrecht

Sowohl für das MitbestG als auch für das MontanMitbestG gilt: § 33 MitbestG und § 13 MontanMitbestG sehen einen Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied vor, der grundsätzlich das Vertrauen der Anteilseigner und Arbeitnehmervertreter genießen soll.

§ 13 MontanMitbestG hat die Rolle des Arbeitsdirektors im bundesdeutschen Gesellschaftsrecht eingeführt und definiert. Seine Bestellung kann nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmer erfolgen. Es soll so sichergestellt werden, dass der Arbeitsdirektor vom Vertrauen der Arbeitnehmer getragen wird.

§ 33 MitbestG bestimmt die zwingende Bestellung eines für Personal- und Sozialwesen zuständigen Arbeitsdirektors in den Vorstand. Wo dies nicht der Fall ist, die Personal- und Sozialangelegenheiten also vornehmlich funktionell in der Personal- und Sozialabteilung betreut werden, müssen sie in das gesetzliche Vertretungsorgan verlagert werden (vgl. Wißmann/Kleinsorge/Schubert 2017, § 33 RN 32, S. 777). Dort ist er gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs (entsprechend auch § 78 AktG). Die Bestellung erfolgt durch den Aufsichtsrat gemäß § 31 MitbestG in Verbindung mit § 84 AktG und kann durch das Doppelstimmrecht des AR-Vorsitzenden auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter erfolgen.

Der Aufsichtsrat muss allerdings sicherstellen, dass der Arbeitsdirektor die für sein Amt notwendigen Fähigkeiten, konkrete Kenntnisse und Erfahrungen im Personal- und Sozialwesen mitbringt sowie auch über ausreichend Zeit verfügt, sein Amt in diesem Sinne auszufüllen. Seine Aufgabe ist es zudem, soziale Belange im Vorstand anzusprechen. Ein sogenannter Titular-Arbeitsdirektor ohne entsprechende Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, z. B. zur Vermittlung zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung, ist entsprechend unzulässig.

In Konzernen ist sowohl beim herrschenden als auch beim abhängigen Unternehmen ein Arbeitsdirektor zu bestellen (ebd. RN 54, S. 784).

In § 38 Abs. 2 Satz 2 SEBG ist ebenfalls zwingend geregelt, dass ein Mitglied des SE-Leitungsorgans für den Bereich Arbeit und Soziales zuständig ist. Bei einer Konzernstruktur gilt dies auch für den Vorstand der Holding. Orientiert am § 33 MitbestG gilt auch hier, dass dem nach § 38 SEBG zuständigen Organmitglied ausreichend Zeit verbleibt, um diesen Aufgabenbereich vollständig auszufüllen (vgl. Oetker in, Lutter/Hommelhoff, SE Kommentar, 2008, § 38 RN 12; Begr. RegE, BT-Druck, 15/3405).

Der gegenüber der Montanmitbestimmung deutlich abgeschwächte § 33 MitbestG wird auf Kommanditgesellschaften auf Aktien gar nicht erst angewendet. Das DrittelbG enthält überhaupt keine Regelung zur Bestellung eines Arbeitsdirektors.

Dabei gibt es in Deutschland mit dem dualistischen Modell der Corporate Governance gute Möglichkeiten, das Zukunftsthema Personal (auch über den Aufsichtsrat) im „executive board“ zu platzieren und zugleich eng mit der Mitbestimmung zu verknüpfen. In geradezu idealer Weise ist dies vor fast 70 Jahren im Montanmitbestimmungsgesetz gelungen und es wird niemanden überraschen, dass in den wenigen verbliebenen Montanunternehmen unserer Untersuchungsgruppe keinerlei Erosion des Personalbereichs festzustellen ist. Die gesellschaftsrechtliche Definition des arbeitsdirektorialen Bereichs, bzw. eines verbindlichen Vorstandsbereichs Personal, ist für Unternehmen außerhalb des Montanbereichs (**siehe Infobox: Der Arbeitsdirektor im Gesellschaftsrecht**) inkonsistent und nicht verbindlich genug.

In Folge dessen ist eine strategiefähiges Personalressort im Geltungsbereich auch eher die Ausnahme als die Regel.

Die Politik sollte das 70-jährige Jubiläum der Montanmitbestimmung im kommenden Jahr daher zum Anlass nehmen, den vom Vertrauen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat getragenen

Arbeitsdirektor zur verbindlichen Norm auch im MitbestG zu machen. Ein montanmitbestimmter Arbeitsdirektor bezieht die Belegschaft, Betriebsräte sowie Gewerkschaften in konstruktiver Weise in seine strategische Personalarbeit mit ein. Als Vertrauensmanager und zugleich als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes fungiert er als Brückenbauer zwischen ökonomischen und sozialen Zielsetzungen, begründet das auf einem breiten Machtfundament und zugleich einer hohen personalpolitischen Expertise. Gute Personalarbeit und Nachhaltigkeit funktionieren in Deutschland einfach „besser im Schulterschluss“ (vgl. Giertz 2018) zwischen Mitbestimmung und Human-Resource-Management. Durch eine Überarbeitung des MitbestG kann der Gesetzgeber einen wichtigen und wertvollen Beitrag für mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung leisten, indem er eine Vorstandsrolle für Personalangelegenheiten verbindlich regelt, die auf fachlich hohem Niveau, mit den notwendigen Ressourcen auf ihren Kernbereich konzentriert und auf Augenhöhe mit anderen Vorstandsressorts agieren kann.

LITERATUR

Giertz, J.-P./Scholz, R. (2018): Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand? In: WSI-Mitteilungen, 71 Jg. (2/2018), S. 140–149.

Giertz, J.-P. (2018): Besser im Schulterschluss – wie Personalmanagement und Mitbestimmung gemeinsam die Arbeit der Zukunft gestalten, in: Personalführung, 7–8/2018, S. 24–31.

Giertz, J.-P./Scholz, R./Wing, L. (2020): MACHT HR FÜHRUNG weiblich? Personalmanagement kann eine Schlüsselrolle bei der Besetzung von Toppositionen spielen, in: Personalführung, 12/2019–1/2020, S. 51–57.

Lutter/Hommelhoff (2008): SE-Kommentar, 1. Aufl., Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln.

Schubert, Claudia (2020): Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwalter von Aktiengesellschaften; Nomos Verlag, Baden-Baden.

Wißmann/Kleinsorge/Schubert (2017): Kommentar zum Mitbestimmungsrecht, 5. Aufl. 2017, Verlag Franz Vahlen, München.

AUTOREN

Jan-Paul Giertz

Referat Personalmanagement u. Mitbestimmung
jan-paul-giertz@boeckler.de

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Claudia Beer, +49 (2 11) 77 78-184
claudia-beer@boeckler.de

Patrizia Karch, +49 (2 11) 77 78-17 2
patrizia-karch@boeckler.de

Ausgabe

Policy Brief Nr. 6



„Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen“ von Jan-Paul Giertz ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.