

# Innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien: Verbreitung und Bedeutung für betriebsinterne Arbeitsmärkte\*

Von Knut Gerlach und Peter Liepmann

Kollektivvertragliche Regelungen der Rekrutierung sowie der Festlegung der Reihenfolge bei Einstellungen, Umgruppierungen, Versetzungen und Kündigungen erweisen sich unter arbeitsökonomischen Gesichtspunkten in ihren Wirkungen als ambivalent, und zwar gerade auch bei hohen Arbeitskraftreserven infolge globaler Unterbeschäftigung.

## 1. Einführung

Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) 1972 sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates im Vorfeld personalpolitischer Entscheidungen erweitert worden. Davon interessieren uns speziell die Regelung der innerbetrieblichen Stellenausschreibungen gem. § 93 und der Personalauswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG. Über die Anwendung dieser Rechte ist bisher nämlich wenig bekannt. Ausnahmen bilden Arbeiten von *Lutz, Schultz-Wild, v. Behr, Rummel* und *Kohl*<sup>1</sup>. In diesen Untersuchungen spielen innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien allerdings nur eine untergeordnete Rolle, wobei in den beiden letzteren Arbeiten die Repräsentativität der empirischen Ergebnisse aus verschiedenen, von den Verfassern auch angeführten Gründen einzuschränken ist.

Der folgende Beitrag hat zunächst zum Ziel, Verbreitung und Inhalt von Betriebsvereinbarungen über innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien darzustellen (Abschnitt 3). Des weiteren wird aufgezeigt, daß diese Betriebsvereinbarungen zur Institutionalisierung betriebsinterner Arbeitsmärkte beitragen (Abschnitt 4). Abschließend werden Effizienzvorteile derartiger Vereinbarungen im Rahmen neuerer arbeitsökonomischer Beiträge zur Begründung be-

---

\* Für wertvolle Hinweise und Hilfen danken wir *W. Brandes, E. Dorndorf, D. v. Eckardstein, St. Laske, B. Meyer, H. Oberhofer, R. Schalles, St. Schlingmann* und *P. Weise*.

<sup>1</sup> Vgl. *B. Lutz, R. Schultz-Wild, M. v. Behr* (1977 und 1979). *Chr. Rummel* (1978). *H. Kohl* (1978), 222 ff.

triebsinterner Arbeitsmärkte diskutiert (Abschnitt 5). Unsere These ist hier, daß innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien zwar die Segmentierung des Arbeitsmarktes verstärken, aber nicht ohne beträchtliche Effizienz Nachteile eingeschränkt oder gar eliminiert werden können.

## 2. Durchführung der Erhebung

Im April 1978 wurden aus dem Organisationsbereich der IG Chemie, Papier, Keramik anhand der Unterlagen der Hauptverwaltung Anschriften von Unternehmen ausgewählt, die einen Betriebsrat haben. Erfaßt sind in der Erhebung nur die Bundesländer Bayern und Hessen, und zwar in Hessen sowie in den gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen Schwandorf, Selb, Weiden und Zwiesel Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten, in den übrigen 8 gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen Bayerns außerdem Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. Die einbezogenen Betriebe gehören zu 14 im Organisationsbereich der IG Chemie, Papier, Keramik organisierten Tarifbereichen<sup>2</sup>. Zur Auswahl der Bundesländer liegen uns keine Hinweise für länderspezifische Unterschiede vor, die Einfluß auf die Ergebnisse haben könnten.

Angeschrieben wurden im Juni und September 1978 die Geschäftsleitungen von insgesamt 379 Betrieben, von denen 265, teilweise direkt, teilweise über ihre Muttergesellschaft antworteten. Die Rücklaufquote beträgt demnach rund 70 v. H.<sup>3</sup>. Uns interessierte die Praxis der Betriebe hinsichtlich der durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 ermöglichten Mitbestimmung des Betriebsrates bei der innerbetrieblichen Stellenausschreibung (§ 93 BetrVG) und bei Personalauswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG). Soweit vorhanden, wurde um die Zusendung von entsprechenden Betriebsvereinbarungen gebeten. Außerdem stellten wir die Frage, ob sich durch die Mitbestimmungsrechte nach § 93 und § 95 BetrVG die Personalpolitik geändert habe. Nicht erhoben wurden Daten über den Anteil der offenen Stellen von Arbeitern und Angestellten, deren Besetzung von außen, intern mit bzw. intern ohne Stellenausschreibungen erfolgte<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Diese sind: Chemie, Kunststoff, Kautschuk, Papier, Feinkeramik, Glas, Feuerfeste Industrie, Schleifmittel, Ziegel, Zement, Kalk, Gips und Kreide, Rohstoffherzeugung und -gewinnung, sonstige Betriebe. Die Tarifbereiche sind historisch entstanden und decken sich nur teilweise mit der Systematik der Wirtschaftszweigstatistik.

<sup>3</sup> Das ist — gerade auch ohne Mahnung — außergewöhnlich hoch. — Vgl. zur Rücklaufquote mit weniger guten Erfahrungen auch *Chr. Rummel* (1978), 135.

<sup>4</sup> Entsprechende Erhebungen — u. a. für die Branchen Chemie und Mineralölverarbeitung — führte das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) durch. Über die Häufigkeit personeller Einzelmaßnahmen ist

Die folgenden Ergebnisse sind nicht ohne weiteres repräsentativ für andere gewerkschaftliche Organisationsbereiche und darin zusammengefaßte Branchen. Das erfaßte Betriebsgrößenspektrum reicht von 50 bis 1 000 und mehr Beschäftigten; innerhalb dieses Spektrums wurde — mit der oben angeführten Ausnahme von gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen für die unterste Größenklasse — eine Totalerhebung durchgeführt. Da die unterste Größenklasse in unserer Erhebung trotzdem noch stark besetzt ist, sind hierfür abgeleitete Ergebnisse wahrscheinlich als repräsentativ anzusehen.

### 3. Verbreitung und Inhalt von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien

(1) Die Aufschlüsselung des Rücklaufs bezüglich des praktizierten Verfahrens bei *innerbetrieblichen Stellenausschreibungen* nach Art der getroffenen Regelung und nach Betriebsgrößenklasse enthält Tab. 1 auf S. 534. Auffällig ist der hohe Anteil von rd. 50 v. H. aller 265 Betriebe, die Stellen innerbetrieblich nicht ausschreiben, obwohl der Betriebsrat nach § 93 BetrVG dies verlangen könnte (Initiativrecht)<sup>5</sup>. Dies gilt für größere Betriebe in geringerem Ausmaß als für kleinere.

In 25,5 v. H. aller 265 Betriebe liegen Betriebsvereinbarungen oder Betriebsabsprachen vor, und zwar in 12,5 v. H. der 88 Betriebe der untersten und in 51,2 v. H. der 37 Betriebe der obersten Größenklasse. Sofern Betriebe Zweigbetriebe sind oder zu einem Konzern gehören, gelten Betriebsvereinbarungen und Betriebsabsprachen häufig für das gesamte Unternehmen. Berücksichtigte man diesen Organisationszusammenhang, so verringerten sich die obigen Anteile von 12,5 auf 6,4 v. H. und von 51,2 auf 32,3 v. H. (in der zweitgrößten Klasse von 31,7 auf 22,8 v. H., in der drittgrößten von 17,8 auf 15,2 v. H.).

Die Aufschlüsselung des Rücklaufs bezüglich vorhandener oder nicht vorhandener Betriebsvereinbarungen bei *Personalauswahlrichtlinien* nach Betriebsgrößenklassen erfolgt in Tab. 2. Nur 5,3 v. H. aller 265 Betriebe haben eine Betriebsvereinbarung. In der obersten Größenklasse steigt der Anteil auch nur auf 13,5 v. H. der 37 Betriebe, obwohl der Betriebsrat bei der Einführung von Personalauswahlrichtlinien hier ein Initiativrecht — gegenüber einem bloßen Vetorecht in kleineren

---

u. W. wenig bekannt; aus einer Erhebung, die sich allerdings nur auf einen Betrieb bezieht, geht hervor, daß pro Jahr und je 100 Arbeitnehmer 50 personelle Einzelmaßnahmen (Einstellung, Versetzung, Umgruppierung und Kündigung) anfallen. Vgl. H. Rehmann (1972), 511 ff.

<sup>5</sup> Vgl. R. Dietz und R. Richardi (1973), § 93, Anm. 1 f. A. Gnade, K. Kehrmann, W. Schneider (1973), § 93, Anm. 1 ff. M. Weiss (1978), § 93, Anm. 1 ff. s. auch Chr. Rummel (1978). 48 ff.



**Tabelle 1: Innerbetriebliche Stellenausschreibung nach Art der getroffenen Regelung und Betriebsgrößenklasse  
(Organisationsbereich IG Chemie, Papier, Keramik; Bayern und Hessen)**

Betriebsgrößen- klassen nach Zahl der Beschäftigten	Art der getroffenen Regelung <sup>a)</sup>									
	Betriebs- verein- barung		Betriebs- absprache		Gesamt- zusage o. betriebl. Übung		fallweise Aus- schreibung		keine Aus- schreibung	
	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.
50 - 200 .....	6	6,8	5	5,7	6	6,8	9	10,2	56	63,6
201 - 500 .....	14	13,9	18	17,8	7	6,9	7	6,9	51	50,5
501 - 1 000 .....	2	5,0	5	12,8	5	12,8	6	15,4	19	48,7
1 001 und mehr .....	13	35,0	6	16,2	5	13,5	6	16,2	7	18,9
Insgesamt .....	35	13,0	34	12,5	23	8,7	28	10,6	133	50,2
									12	4,5
									265	100

a) Vgl. zur Klassifikation die Erläuterungen im Anhang.  
Quelle: Eigene Erhebung.

Tabelle 2

**Auswahlrichtlinien für Personalentscheidungen nach Betriebsgrößenklasse  
(Organisationsbereich IG Chemie, Papier, Keramik; Bayern, Hessen)**

Betriebsgrößen- klassen nach Zahl der Beschäftigten	Betriebsvereinbarungen							
	vorhanden		nicht vorhanden		keine aus- wertbare Angabe		insgesamt	
	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.	abso- lut	v. H.
50 - 200 .....	4	4,5	76	84,6	8	9,1	88	100
201 - 500 .....	5	5,0	88	87,1	8	7,9	101	100
501 - 1000 .....	—	—	34	87,2	5	12,8	39	100
1000 und mehr .....	5	13,5	29	78,4	3	8,1	37	100
insgesamt .....	14	5,3	227	85,7	24	9,1	265	100

Quelle: Eigene Erhebung.

Betrieben — hat<sup>6</sup>. Berücksichtigte man wiederum Betriebsvereinbarungen für Unternehmen mit mehreren Zweigbetrieben oder Töchtern, so existierten in den beiden untersten Größenklassen überhaupt keine Betriebsvereinbarungen.

(2) Eine inhaltliche Auswertung der uns vorliegenden 35 Betriebsvereinbarungen über Richtlinien für die *innerbetriebliche Stellenausschreibung* ergibt grob folgendes Bild:

**Ziele:** Innerbetriebliche Stellenausschreibungen sollen den Mitarbeitern entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten sowie zur Transparenz des betriebsinternen Arbeitsmarktes beitragen<sup>7</sup>. Vereinzelt werden zusätzlich genannt: Erhaltung und längerfristige Nutzung firmenspezifischer Erfahrungen und Förderung der betriebsinternen Weiterbildung; Senkung der Fluktuation und der Kosten der Personalbeschaffung (z. B. leichtere Bewerberbeurteilung, kürzere Einarbeitungszeit, präzisere Stellenbeschreibung); Verbesserung betriebsinterner Kontakte; Werbung bei Bekannten außerhalb des Betriebes u. a.

**Grundsätze und Umfang:** Vereinbart wird generell neben der außerbetrieblichen eine betriebsinterne Ausschreibung aller neu oder wieder

<sup>6</sup> Vgl. R. Dietz und R. Richardi (1973), § 95, Anm. 1. A. Gnade, K. Kehrman, W. Schneider (1973), § 95, Anm. 1 ff. M. Weiss (1978), § 95, Anm. 1 ff.

<sup>7</sup> Vgl. auch Begründung zum Regierungsentwurf eines Betriebsverfassungsgesetzes, BT-Drucksache VI/1786, S. 50; Bericht des BT-Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung, zu BT-Drucksache VI/2729, 5.

zu besetzenden Stellen. Ausgenommen sind häufig: Arbeitsplätze für leitende Angestellte und Spezialisten; Arbeitsplätze für Arbeitnehmer, deren Beförderung bereits längerfristig vorbereitet wird<sup>8</sup>; Arbeitsplätze für Arbeitnehmer, die Ausbildungsstationen durchlaufen; Arbeitsplätze, geeignet für Arbeitnehmer, die von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen sind; Arbeitsplätze für bestimmte Personengruppen (Schwerbehinderte, Auszubildende, Bundeswehrentlassene, vom Mutterschutz betroffene Frauen). In einigen Fällen sind auch untere Lohn- und Gehaltsgruppen von der Ausschreibung ausgenommen. Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen mit höheren Qualifikationsanforderungen kann in einigen Fällen die Ausschreibung auf andere Betriebe desselben Unternehmens ausgedehnt werden.

*Form, Inhalt, Dauer:* Die Ausschreibung erfolgt meistens für 14 Tage und enthält Angaben über den zu besetzenden Arbeitsplatz, die persönlichen und fachlichen Anforderungen, die Entlohnung usw.

*Bewerbungsverfahren:* Meistens werden eine Mindestbetriebszugehörigkeit von ein bis zwei Jahren sowie eine einjährige Tätigkeit nach Versetzung oder nach einer längeren Schulung für die Bewerbung, die ausschließlich an die Personalabteilung zu richten ist, vorausgesetzt. Bewerbungen werden vertraulich behandelt und der Zeitpunkt der Information der Vorgesetzten der abgebenden und aufnehmenden Stelle präzisiert. Die abgebende Stelle ist nach Einhaltung einer Schutzfrist von 3 bis 6 Monaten zur Freigabe des ausgewählten Bewerbers verpflichtet. Bei der Auswahl der Bewerber sind die gesetzlich vorgesehenen Mitbestimmungsrechte zu beachten.

*Probezeit, Rückversetzung:* Diese Punkte werden sehr unterschiedlich geregelt. Teilweise gelten Probezeiten und Rückversetzungsklauseln, ohne daß ein Anspruch auf den alten Arbeitsplatz besteht; teilweise sind Probezeiten ausgeschlossen.

*Auswahl:* Sofern Betriebsvereinbarungen nach § 93 BetrVG eine Bestimmung über die Auswahl zwischen betriebsinternen und -externen Bewerbern enthalten, wird festgelegt, daß bei gleicher Eignung ersteren der Vorzug zu geben ist; hiervon wird nur aus besonderen betrieblichen Gründen abgewichen.

Eine inhaltliche Auswertung der uns vorliegenden 14 Betriebsvereinbarungen über *Personalauswahlrichtlinien* ergibt grob folgendes Bild:

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch mit Hinweisen auf eine Erhebung über die Besetzung von oberen Managementpositionen E. Bertel (1979), 134 f. Demnach werden zwei Drittel dieser Positionen durch betriebsinterne Beförderung besetzt.



*Ziele:* Personalauswahlrichtlinien sollen dazu beitragen, personalpolitische Entscheidungen zu versachlichen, diese an bestimmte Kriterien zu binden und so transparenter zu machen<sup>9</sup>.

*Einstellungen:* Vorausgesetzt sind fast in allen Fällen innerbetriebliche Stellenausschreibungen. Unterlagen und Tatsachen, die zur Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung herangezogen werden können, werden spezifiziert. Häufig ist für die Entscheidung selbst die Beurteilung des Fachvorgesetzten ausschlaggebend, wobei § 99 BetrVG (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen) unberührt bleibt. Das Verfahren für die Auswahl von Auszubildenden wird geregelt; häufig erhalten Kinder von Werksangehörigen bei gleicher Eignung den Vorzug; Auszubildende sollen nach Abschluß der Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden, wobei sie bei gleicher Eignung gegenüber betriebsexternen Bewerbern Vorrang haben. In allen uns vorliegenden Betriebsvereinbarungen gilt der Grundsatz, daß Betriebsangehörige bei gleicher Eignung anderen Bewerbern vorgezogen werden, sofern nicht besondere betriebliche Gründe dagegen sprechen.

*Versetzungen:* Handelt es sich um eine personenbedingte Versetzung (z. B. wegen verminderter Leistungsfähigkeit), so geben soziale Gesichtspunkte, vor allem die Dauer der Betriebszugehörigkeit, bei sonst gleichwertigen Arbeitnehmern den Ausschlag. Handelt es sich um betriebsbedingte Versetzungen (z. B. bei Produktionsänderungen), so gelten für höher eingestufte Arbeitsplätze die bei Einstellungen angewandten Regeln, für niedriger eingestufte Arbeitsplätze die bei Kündigungen anzuwendenden Regeln.

*Kündigungen:* Bei personenbedingten Kündigungen (wiederum z. B. wegen verminderter Leistungsfähigkeit) ist neben sozialen Gesichtspunkten (wie Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand und Kinderzahl) eingehend zu prüfen, ob Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten, u. U. verbunden mit Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen, bestehen. Bei betriebsbedingten Kündigungen (wiederum z. B. bei Produktionsänderungen) werden häufig neben den Arbeitnehmern auf den wegfallenden Arbeitsplätzen solche auf ähnlichen Arbeitsplätzen in die Auswahl einbezogen; diese richtet sich nach fachlichen, stärker jedoch nach sozialen Gesichtspunkten. In einigen Fällen wird ein Punkteschema zur Gewichtung sozialer Gesichtspunkte vereinbart; dabei erhält die Dauer der Betriebszugehörigkeit ein besonderes Gewicht, das sich — außer bei Fluktuation — durch die Berücksichtigung des damit korrelierenden Lebensalters noch verstärkt.

---

<sup>9</sup> Vgl. auch BT-Drucksache IV/1786, 32 und 50; BT-Drucksache VI/2729, 5.

(3) Die Auswertung der Antworten auf die Frage nach etwaigen *Änderungen der Personalpolitik* durch Betriebsvereinbarungen und Betriebsabsprachen i. S. der §§ 93 und 95 BetrVG ergibt grob folgendes Bild:

Generell wird hervorgehoben, die bisher geübte Personalpolitik habe sich nicht — was man auch nicht erwartet hätte — grundsätzlich geändert, auch wenn sie jetzt stärker formalisiert sei. In einigen Fällen wird einschränkend angemerkt, Stellenbesetzungen verzögerten sich und führten vereinzelt zu Kettenreaktionen (Anstieg der Kosten für parallele externe Suchanzeigen). Es wird aber auch in einigen Fällen als positiv herausgestellt, Personalplanung und personalpolitische Entscheidungen erfolgten jetzt sorgfältiger, Arbeitnehmer würden stärker aktiviert und motiviert. Jedoch scheiterten über den Betrieb hinausgehende Unternehmensausschreibungen meistens an der mangelnden Mobilität der Arbeitnehmer.

#### **4. Entsprechung mit Funktionsmerkmalen betriebsinterner Arbeitsmärkte**

(1) Während die Diskussion und Rezeption vor allem amerikanischer Beiträge zur Arbeitsmarktsegmentation und zu betriebsinternen Arbeitsmärkten in der arbeitsökonomischen Fachliteratur hierzulande erst ab 1973 einsetzt<sup>10</sup>, findet man bereits in der Begründung zum Regierungsentwurf eines neuen Betriebsverfassungsgesetzes 1971 folgenden, vermutlich aus der Personalwirtschaftslehre entlehnten Hinweis<sup>11</sup>: „Die Vorschrift (§ 93 BetrVG, d. Verf.) greift erstmals den Gedanken eines innerbetrieblichen Arbeitsmarktes auf und aktiviert die im Betrieb selbst vorhandenen Möglichkeiten eines rationellen Personaleinsatzes. Außerdem wird möglichen Verärgerungen der Belegschaft über die Hereinnahme Außenstehender trotz des im Betrieb vorhandenen qualifizierten Angebots entgegengewirkt.“ Der Regierungsentwurf zielt bei der Regelung der personellen Angelegenheiten generell auf „... eine angemessene Beteiligung des Betriebsrates im Planungsstadiums zum Zwecke einer möglichst frühzeitigen Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer ...“<sup>12</sup>.

Trotz dieser Programmatik des Regierungsentwurfs ist u. W. die Praktizierung von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien hierzulande bisher nicht im Hinblick auf

<sup>10</sup> Vgl. die ausgewählte Bibliographie deutschsprachiger Titel in W. Sengeberger (1978), 303 ff.

<sup>11</sup> Vgl. BT-Drucksache VI/1786, 50. Vgl. im übrigen auch E. Gaugler (1974), 145 ff. und 261 ff.

<sup>12</sup> Vgl. BT-Drucksache VI/1786, 32.



Arbeitsmarktsegmentation und Funktionsweise betriebsinterner Arbeitsmärkte, d. h. auf arbeitsökonomische Fragestellungen hin untersucht worden. Die folgenden Überlegungen mögen hierzu einen Beitrag liefern.

Empirische Belege und theoretische Erklärungen der Arbeitsmarktsegmentation und der betriebsinternen Arbeitsmärkte existieren in den USA etwa seit Anfang der 50er und verstärkt seit Mitte der 60er Jahre<sup>13</sup>. Erste vergleichbare empirische Belege für die BRD beruhen auf Erhebungen, die sich auf die Jahre 1967/68<sup>14</sup> und 1970 bis 75<sup>15</sup> beziehen. Unsere These ist nun, daß die §§ 93 und 95 BetrVG lediglich an die schon für frühere Zeiten nachweisbare Existenz betriebsinterner Arbeitsmärkte anknüpfen und, was im folgenden zu diskutieren ist, möglicherweise zu deren Institutionalisierung beitragen.

(2) Wichtige, sich teilweise überschneidende Funktionsmerkmale betriebsinterner Arbeitsmärkte i. S. der Arbeitsökonomik<sup>16</sup> und damit korrespondierende Punkte in den Betriebsvereinbarungen sind:

(a) Die Allokation von Arbeitskräften erfolgt durch Mechanismen, wie sie auf zumindest teilweise geschlossenen, gleichsam privatisierten Märkten anzutreffen sind, und ohne Lohnvariation; betriebsinterne Arbeitsmärkte sind so einer der Hauptfälle der Substitution des Preisystems durch eine hierarchische und bürokratische Organisation<sup>17</sup>. Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien tragen dazu bei, daß Arbeitskräfte vorgegebenen Arbeitsplätzen zugeordnet werden, wobei ein positives oder negatives Überschußangebot von Arbeitskräften keine Preiswirkungen hervorruft, sondern durch Rationierung bzw. durch Ausweichen auf den externen Arbeitsmarkt abgebaut wird.

(b) Es gibt nur eine begrenzte Zahl bestimmter Eintrittsstellen für Einstellungen. Hiermit korrespondiert in den betreffenden Betriebsvereinbarungen z. B. die Herausnahme der unteren Lohn- und Gehaltsgruppen von Stellenausschreibungen.

<sup>13</sup> Vgl. zusammenfassend W. Sengenberger (1978), 17 ff.

<sup>14</sup> Vgl. B. Lutz und Mitarbeiter (1973).

<sup>15</sup> Vgl. F. Buttler, K. Gerlach, P. Liepmann (1978), 185 ff.; H. Biehler, W. Brandes, F. Buttler, K. Gerlach (1979), 102 ff.; H. Biehler und W. Brandes (1979).

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ausführlicher z. B. F. Buttler, K. Gerlach, P. Liepmann (1978), 186 ff.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu K. J. Arrow (1974), 25: "A firm, especially a large corporation provides another major area (neben dem Staatssektor, d. Verf.) within which price relations are held in partial abeyance. The internal organization is again hierarchical and bureaucratic. Prices no doubt have powerful influences from the outside, and in many firms, at least, there are concerted attempts to simulate the operation of a hypothetical perfect market, perhaps even to do better than the sluggish and imperfectly informed markets of reality."

(c) Es existieren ebenfalls abgegrenzte Aufstiegsleitern, wobei Positionen der mittleren und höheren Lohn- und Gehaltsgruppen durch innerbetriebliche Arbeitsplatzwechsel und Beförderung besetzt werden; durch institutionalisierte Aufstiegsmöglichkeiten wird die Loyalität der Stammbeflegschaft erhöht (deren zwischenbetriebliche Fluktuation verringert). Als Belege hierfür lassen sich aus den Betriebsvereinbarungen anführen: Voraussetzungen für die Teilnahme an Aufstiegsprozessen sind die direkte Bewerbung bei der Personalabteilung und die vertrauliche Behandlung der Bewerbung (Mobilisierung von Arbeitnehmern); Minderung des Risikos für Bewerber und Arbeitgeber durch Probezeit und Rückversetzungsmöglichkeit<sup>18</sup>; Eröffnung von Aufstiegschancen für höher qualifizierte Bewerber auf Unternehmensebene; Reservierung von Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen der längerfristigen Personalplanung und für Aus- und Fortzubildende.

Die formelle Herstellung von Chancengleichheit im internen Bewerbungsverfahren führt u. E. nicht zu einer wesentlichen Relativierung des Funktionsmerkmals abgegrenzte Aufstiegsleitern, — wie sehr diese selbst auch von der Spezifität der Arbeitsplatzanforderungen abhängen mögen. Bewerber innerhalb einer Aufstiegsleiter sind nämlich — infolge ihrer bereits erworbenen arbeitsplatzspezifischen Qualifikationen — für hier zu besetzende Arbeitsplätze gegenüber Bewerbern aus anderen Betriebsabteilungen im Vorteil.

(d) Die Beschäftigung der Stammbeflegschaft wird stabilisiert und deren freiwillige zwischenbetriebliche Fluktuation reduziert. Damit korrespondierende Belege sind: Bevorzugung interner Bewerber bei sonst gleicher Eignung; Weiterbeschäftigung, u. U. gekoppelt mit Fortbildung und Umschulung, bei anstehenden Versetzungen oder Kündigungen, insbesondere entsprechend der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Lebensalter<sup>19</sup>.

(e) Die betriebliche Fort- und Weiterbildung wird gewährleistet sowie das betriebsspezifische Humankapital erhalten. Korrespondierende Belege hierfür sind: vereinbarte Sperrfristen (Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit und der Tätigkeit nach Versetzung oder längerer Schulung) und Kündigungsfristen für die abgebende Stelle, um damit die betriebsspezifische Qualifizierung zu sichern.

(f) Die Organisation betriebsinterner Arbeitsmärkte senkt für Arbeitnehmer und -geber Informations- und Transaktionskosten<sup>20</sup>. Korre-

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch den Erfahrungsbericht aus einer Verwaltungsstelle der IG Metall: Eine Stimme aus der Praxis — Lohnt sich die Stellenausschreibung? (1973), 37; s. auch E. Hanel (1977), 32.

<sup>19</sup> Vgl. zur Rechtsprechung gegen die alleinige Verwendung des Kriteriums Dauer der Betriebszugehörigkeit im Kündigungsfall Bundesarbeitsgericht (Juni 1978), § 95, Anm. 3 d); Chr. Rummel (1978), 57 ff.



spondierende Belege hierfür sind: die Festlegung von Form, Inhalt und Dauer der Ausschreibung, die den betriebsinternen Arbeitsmarkt transparenter macht; leichtere Überprüfbarkeit der Bewerber; die Reduktion von Suchkosten für den Arbeitnehmer durch zentral zugängliche Informationen über Arbeitsplätze im Betrieb. Eine stärkere Formalisierung und Transparenz der Arbeitsmarktvorgänge und Versachlichung der damit verbundenen Personalentscheidungen entlastet insbesondere den Betriebsrat, aber auch den Arbeitgeber von möglichen Konflikten im Einzelfall; für beide Seiten erleichtert sich in strittigen Fragen die Beweislage<sup>21</sup>.

Wie diese Aufstellung zeigt, tragen Betriebsvereinbarungen über Stellenausschreibungen und Auswahlrichtlinien — i. S. unserer obigen These — zur Institutionalisierung betriebsinterner Arbeitsmärkte bei; sie knüpfen an langfristig entstandene betriebliche Regelungen an und präzisieren und formalisieren dieselben. Tab.1 w. o. belegt, in welchem Ausmaß weniger verbindliche Regelungen in anderen Betrieben der untersuchten Branche fortbestehen.

## 5. Implikationen bei veränderter Beschäftigungslage

(1) Obwohl die bisherigen Ausführungen ergeben, daß die untersuchten Betriebsvereinbarungen die Funktionsweise betriebsinterner Arbeitsmärkte unterstützen, ist einschränkend anzumerken, daß sie auch die Segmentierung zwischen betriebsinternen und -externen Arbeitsmärkten verstärken, indem sie den Zugang zum Betrieb erschweren. So interpretiert Rummel entsprechende Ergebnisse seiner Erhebung: „Das Interesse des Betriebsrats bei Einstellungen wird sich nämlich in der Regel darauf beschränken, mit der Personalbeschaffung keine Schlechterstellung der Belegschaftsmitglieder zu verbinden<sup>22</sup>.“

Dieser Umstand mag in Zeiten der Vollbeschäftigung, als das Betriebsverfassungsgesetz 1972 erlassen wurde, von geringerer Bedeutung gewesen sein<sup>23</sup>, d. h. konkret: die Bevorzugung von Betriebsangehörigen

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu auch ausführlicher *J. T. Addison und J. Burton (1978)*, 212 ff. s. allgemeiner auch *K. J. Arrow (1974)*, 33 ff.

<sup>21</sup> Das gilt verstärkt für größere Betriebe, in denen nachweislich der Bedarf nach einer Formalisierung und Routinisierung der Personalplanung steigt. Vgl. *B. Lutz, R. Schultz-Wild, M. v. Behr (1977)*, 115 ff.; s. auch spezieller *Chr. Rummel (1978)*, 120 ff., 148, Tab.11 und 150, Tab.15. Diese Argumentation verdeutlicht außerdem, warum Betriebsvereinbarungen insgesamt nicht in dem Ausmaß abgeschlossen wurden, wie man erwarten könnte, und warum sich — trotz abgeschlossener Betriebsvereinbarungen — an der Personalpolitik erklärtermaßen nicht viel geändert hat.

<sup>22</sup> Ebd., 124.

<sup>23</sup> Vgl. auch *BT-Drucksache VI/1786*, 32: „Dieser Komplex (Personalplanung, -führung und -beurteilung, d. Verf.) gewinnt jedoch insbesondere in



bei sonst gleicher Eignung gegenüber externen Bewerbern; die Begünstigung von Auszubildenden, deren Eltern im Betrieb arbeiten, sowie die bevorzugte Übernahme von Auszubildenden in ein Arbeitsverhältnis. In Zeiten mit Arbeitskraftreserven infolge globaler Unterbeschäftigung jedoch werden die Stabilisierung der Beschäftigung und die Abschottung betriebsinterner Arbeitsmärkte durch Erhöhung der Zugangsbarrieren für externe Bewerber zu einem ernststen beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Problem.

In der gegenwärtigen arbeitsrechtlichen Diskussion wird dieses Problem aufgegriffen und als zusammenhängender Komplex der Verteilung von und des Zugangs zu Arbeitsplätzen sowie der Stabilisierung der bereits beschäftigten gegenüber betriebsexternen Bewerbern thematisiert<sup>24</sup>. In diesem Zusammenhang weist Gamillscheg auf folgende, bisher wenig beachtete Problematik hin: „... (es) zeigt sich, daß die Sicherung des einen Arbeitnehmers auf Kosten des anderen geht: sie macht deutlich, daß das Arbeitsrecht neben der Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer und der kollektivrechtlichen Ebene eine dritte Dimension, das Verhältnis der Arbeitnehmer zueinander, aufweist, deren dogmatische und wie man ... sieht, auch praktische Fragen bisher nur unzureichend aufgearbeitet wurden“<sup>25</sup>. Die juristischen Aspekte der Begründung, Sicherung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen können hier — mangels eigener Kompetenz — nicht weiter behandelt werden. Aus ökonomischer Sicht geht es dabei u. E. generell um die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Verteilungsgerechtigkeit des Preissystems vs. eine hierarchische und bürokratische Organisation (betriebsinterne Arbeitsmärkte) bei der Allokation von Arbeitskräften. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang allerdings, daß eine Einschränkung oder gar Eliminierung betriebsinterner Arbeitsmärkte, d. h. deren Substitution durch eine Preissteuerung<sup>26</sup> ökonomisch nicht zu begründen ist. Die folgenden Hinweise mögen dies belegen.

---

den Großbetrieben zunehmend an Bedeutung, da bei angespanntem Arbeitsmarkt ein rationeller und den Bedürfnissen der Wirtschaft angepaßter Personaleinsatz nur im Wege einer sorgfältigen Personalplanung zu erreichen ist.“

<sup>24</sup> Vgl. insbesondere S. Simitis (1978), M 55.

<sup>25</sup> Vgl. Gamillscheg (1978). s. auch mit Belegen für ein selektives Angebot und dementsprechend die selektive Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen R. Dombois (1976), 447 ff. und H. G. Mendijs und R. Schultz-Wild (1976), 465 ff. Zur arbeitsökonomischen, Segmentationsansätze weiterführenden Analyse vgl. auch J. Rubery (1978), 17 ff., insbes. S. 34: "Instead, in our analysis a worker's main concern under competition is to obtain and keep a job. Workers act defensively to protect themselves from the competition of the external labour market, to obtain job security and higher wages, to the exclusion and possible detriment of those remaining in the unorganized sector."

<sup>26</sup> Mit diesem Tenor vgl. etwa A. Hanau (1972), 453; M. Peltzer (1972), 1165 f.

(2) In der Literatur werden mit z. T. zwar unterschiedlichem Erkenntnisinteresse, aber mit übereinstimmendem Ergebnis durchschlagende Effizienzvorteile des betriebsinternen Arbeitsmarktes, m. a. W. die mangelhafte Funktionsfähigkeit der Preissteuerung in diesem Bereich herausgearbeitet<sup>27</sup>. Aus den vorliegenden generellen Begründungen ist für den hier untersuchten Zusammenhang zwischen innerbetrieblichen Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien einerseits sowie betriebsinternen Arbeitsmärkten andererseits auf die folgenden Argumente besonders hinzuweisen, die dem Nachweis von Effizienzvorteilen von Betriebsvereinbarungen dienen können.

Wie *Williamson*, *Wachter* und *Harris* zeigen, führen individuell kontrahierte Arbeitsverträge in Betrieben mit ausgeprägten Arbeitsplatz-eigentümlichkeiten („idiosyncratic exchange“) und nicht vernachlässigbaren Fluktuationskosten zu einer Regelung der Arbeitsverhältnisse, die ineffizient ist bezüglich der Anpassungsflexibilität, der Reduktion von Informationskosten (Voraussetzung begrenzte Rationalität) und der Vermeidung strategischen Verhaltens der Arbeitnehmer, die gleichsam ein Angebotsmonopol haben. In solchen Situationen können kollektiv kontrahierte Arbeitsverträge Effizienzvorteile erschließen<sup>28</sup>.

Um das kollektive Systeminteresse durchzusetzen, müßte ein kollektiv kontrahierter Arbeitsvertrag folgende Bestandteile aufweisen: Die Lohnverhandlungen werden auf eine überindividuelle Ebene verlagert; der Vertrag wird so abgeschlossen, daß er Spielraum für die Einbeziehung spezieller Einzelfälle läßt; es werden Absprachen über eine kollektiv akzeptierte Entscheidungsinstanz getroffen sowie Regeln über deren Anrufung festgelegt; schließlich werden Eintrittspositionen für externe Bewerber sowie betriebsinterne Aufstiegsmöglichkeiten präzisiert<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Vgl. insbesondere *P. Doeringer* und *M. Piore* (1971); *L. Thurow* (1976); *O. E. Williamson*, *M. L. Wachter* und *J. E. Harris* (1975), 250 ff.; *H. Gintis* (1976) 36 ff.; *H. Biehler* und *W. Brandes* (1979), 197 ff.; *P. Weise* (1979).

<sup>28</sup> Vgl. ausführlicher *O. E. Williamson*, *M. L. Wachter* und *J. E. Harris* (1975), insbes. 270: "Thus although it is in the interest of each worker, bargaining individually or as a part of a small team, to acquire and exploit monopoly positions, it is plainly not in the interest of the system that employees should behave in this way. Opportunistic bargaining not only itself absorbs real resources, but efficient adaptations will be delayed and possibly foregone altogether."

<sup>29</sup> Vgl. ebd., 270 ff. Das Systeminteresse gilt bei diesen Autoren der Erhaltung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Einschränkend ist allerdings anzumerken, daß eine präzise Definition dieses Begriffes fehlt und die Verteilung der Vorteile bei der Durchsetzung dieses Interesses für beide Arbeitsmarktparteien kaum gleichgewichtig erfolgen dürfte. Vgl. hierzu und zu weiteren Kritikpunkten *H. Biehler* und *W. Brandes* (1979), 222 ff. s. auch *S. Laske* (1979), 173 ff. Zur Notwendigkeit, die Befehlsgewalt in hierarchisch-bürokratischen Organisationen u. a. durch Mitbestimmung und Schiedsgerichtsinstanzen im Interesse der Unternehmensleitung und



Ohne die ökonomischen Implikationen kollektiver Arbeitsverträge hier ausführlich erörtern zu wollen, ist für unsere Fragestellung von zentraler Bedeutung, daß sie als Instrument zur Senkung von Transaktionskosten (Kontrakt-, Tausch- und Informationskosten) anzusehen sind. Was als Ziel der von uns w. o. ausgewerteten Betriebsvereinbarungen über innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien angeführt wird, läßt sich somit allgemeiner fassen als Reduktion von Transaktionskosten, d. h. konkret von Rekrutierungs-, Einstellungs-, Einarbeitungs-, Beförderungs- und Umsetzungskosten, letzteres eben auch durch Motivierung von betriebsinternen Bewerbern zur Selbstauswahl („self-selection“). Hierbei stellt der interne Arbeitsmarkt, als Mittel zur Organisation dauerhafter Beschäftigungsverhältnisse, Informationen über die Qualifikation und Leistungsfähigkeit zur Verfügung, die auf dem externen Arbeitsmarkt nicht ohne zusätzliche Kosten zu beschaffen sind<sup>30</sup>.

Eine Einschränkung oder gar Eliminierung betriebsinterner Arbeitsmärkte ist also — trotz der damit verbundenen, beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitisch problematischen Segmentierung des Arbeitsmarktes — generell sowie bezogen auf den Ausschnitt von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien nur unter Effizienzverlusten möglich. Fehlen derartige kollektive Regelungen, bewahren sich die Unternehmen also eine möglichst große Anpassungsflexibilität, dann vermutlich deshalb, weil die Unsicherheit der Entwicklung der Faktor- und Absatzmärkte sowie der Technologie eine Routinisierung wichtiger Arbeitsmarktvorgänge als nicht konsensfähig erscheinen läßt.

## Anhang

Die Unterscheidung der Regelungen für innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien folgt § 77 BVG. Bei der Auswertung des Rücklaufs aus der Erhebung wurde von einer Betriebsvereinbarung ausgegangen, wenn die Formvorschrift des § 77 Abs. 2, Schriftform und Unterschriften des Betriebsrats und des Arbeitgebers, nachzuweisen war; diese Formvorschrift ist bei Personalauswahlrichtlinien ohnehin zwingend<sup>31</sup>. Es wurde von einer Betriebs-

---

der Arbeitnehmer abzumildern, mindestens teilweise zu kontrollieren und flexibel zu machen, s. auch K. J. Arrow, 67 und 76 ff. („authority“ vs. „responsibility“).

<sup>30</sup> Vgl. O. E. Williamson, M. L. Wachter und J. E. Harris (1975), 274: „The principal impediment to effective experience-rating is one of communication. By comparison with firms, markets lack a rich and common rating language.“ s. auch H. Miyazaki (1977), 394 ff.; H. Biehler und W. Brandes (1979), 226 ff.



absprache (Regelungsabrede) ausgegangen, wenn nur eine formlose, oftmals mündliche Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nachzuweisen war<sup>32</sup>.

Es wurde von einer Gesamtzusage oder betrieblichen Übung ausgegangen, wenn eine Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nicht erkennbar war oder eine einseitige Erklärung des letzteren vorlag und dieser auf länger praktizierte Grundsätze hinwies<sup>33</sup>. Von Fall-zu-Fall-Regelungen wurde ausgegangen, wenn hierfür die vorherige Zustimmung des Betriebsrats vorlag oder dessen Einschaltung nicht erkennbar war.

### Zusammenfassung

Seit 1972 haben Arbeitnehmer erweiterte Mitbestimmungsrechte bei der Aufstellung kollektivvertraglicher Regelungen für die Besetzung freier Arbeitsplätze, die innerbetriebliche Reallokation und das Ausscheiden aus dem Betrieb, mithin für die wichtigsten Arbeitsmarktvorgänge. Die vorliegende, empirisch fundierte Untersuchung beleuchtet Umfang und Inhalt, Vorteile und Wirkungen derartiger Regelungen in einem ausgewählten Tarifbereich. Es läßt sich zeigen, wie diese Regelungen zur Institutionalisierung betriebsinterner Arbeitsmärkte und so zur Segmentierung des Gesamtarbeitsmarktes beitragen. Hieraus ergeben sich gravierende beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Probleme, gerade bei langfristig hohen Arbeitskraftreserven infolge globaler Unterbeschäftigung: Die Segmentierung des Gesamtarbeitsmarktes perpetuiert dann nämlich die ungleiche Verteilung von Qualifizierungs-, Aufstiegs- und Beschäftigungsmöglichkeiten.

---

<sup>31</sup> Vgl. R. Dietz, R. Richardi (1973), § 77, Anm. 17 ff. und 29. Die Rechtsfolgen ergeben sich bei Nichtbeachtung einer Betriebsvereinbarung über Stellenausschreibungen aus § 99 Abs. 2 Nr. 5 (Betriebsrat kann Zustimmung zur Einstellung oder Versetzung verweigern), bei Nichtbeachtung einer Betriebsvereinbarung über Personalauswahlrichtlinien aus § 99 Abs. 2 Nr. 2 (Betriebsrat kann Zustimmung zur Einstellung oder Umgruppierung verweigern, einer Versetzung widersprechen) und aus § 102 Abs. 2 Nr. 2 (Widerspruchsrecht des Betriebsrats bei Kündigung). Vgl. ebd., § 93 Anm. 13; § 95, Anm. 32, 37, 40 und 47.

<sup>32</sup> Vgl. ebd., § 77, Anm. 159, 163. Die Rechtsfolgen sind die gleichen wie bei einer Betriebsvereinbarung. Zur Gefahr der Aushöhlung des Mitbestimmungsrechts, weil sich ein schlüssiges Verhalten des Betriebsrates auch konstruieren lasse, vgl. W. Däubler (1976), 242.

<sup>33</sup> Vgl. R. Dietz, R. Richardi (1973), § 77, Anm. 165 ff. Die Rechtsfolgen ergeben sich nicht aus Kollektiv-, sondern aus Individualrecht; für den Arbeitnehmer ist es „... ein unzulässiges venire contra factum proprium, wenn der Arbeitgeber sich durch einseitige Erklärung von betriebsüblichen Leistungen lossagt, obwohl die Arbeitnehmer sich auf deren Erbringung verlassen haben und nach Treu und Glauben auch darauf verlassen durften, daß die Leistungen fortgesetzt werden“ (ebd., Anm. 167).

### Summary

Since 1972 employees may more effectively participate to establish collective rules for recruiting workers, for reallocating them within internal labour markets, and for selecting those workers to be given notice to leave the firm. This empirically founded paper investigates the extent, main features, advantages, and effects of such rules. It can be shown, how such rules reinforce the institutionalization of internal labour markets and segmentation of the total labour market. This leads to severe problems regarding the level of employment and labour market policies, all the more so when aggregate underemployment is high; for segmentation of the labour market under this condition perpetuates the unequal distribution of qualification, promotion and employment opportunities.

### Literatur

- Addison, J. T. und J. Burton (1978), Wage Adjustment Processes: A synthetic treatment. *British Journal of Industrial Relations* 16 (1978).
- Arrow, K. J. (1974), *The Limits of Organization*. New York.
- Begründung zum Regierungsentwurf eines Betriebsverfassungsgesetzes. BT-Drucksache VI/1786.
- Bericht des BT-Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung, zu BT-Drucksache VI/2729.
- Bertel, F. (1979), *Personalmanagement*. Stuttgart.
- Biehler, H. und W. Brandes (1979), Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Theorie und Empirie des dreigeteilten Arbeitsmarktes. Dissertation (noch unveröffentlicht). Paderborn.
- Biehler, H., W. Brandes, F. Buttler und K. Gerlach (1979), Interne und externe Arbeitsmärkte. Theorie und Kritik eines neoklassischen Paradigmas, in: Chr. Brinkmann (Hrsg.), *Arbeitsmarktsegmentation. Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Nürnberg.
- Bundesarbeitsgericht (Juni 1978), Urteil vom 11. 3. 1976, EzA § 95 BetrVG. Handbuch des Arbeitsrechts. W. Maus und F. J. Kemp (Hrsg.), 96. Lieferung. Baden-Baden.
- Buttler, F., K. Gerlach und P. Liepmann (1978), Messung und Interpretation betriebsinterner Arbeitsmarktbewegungen. Ein Beitrag zur nicht-markt-gesteuerten Allokation von Arbeitskräften, in: W. Sengenberger (Hrsg.), *Der gesplante Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt/M. und New York.
- Däubler, W. (1976), *Das Arbeitsrecht*. Reinbek b. Hamburg.
- Dietz, R. und R. Richardi (1973), *Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar*. München.
- Doeringer, P. und M. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington (Mass.).
- Dombois, R. (1976), Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise. *Leviathan* 4 (1976).
- Eine Stimme aus der Praxis — Lohnt sich die Stellenausschreibung? (1973). Mitbestimmungsgespräch 19 (1973).

- Gamillscheg* (Juni 1978), Anmerkung zu Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 11. 3. 1976, EzA § 95 BetrVG. Handbuch des Arbeitsrechts. W. Maus und F. J. Kemp (Hrsg.), 96. Lieferung. Baden-Baden.
- Gaugler, E.* (1974), Betriebliche Personalplanung. Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, 23. Göttingen.
- Gintis, H.* (1976), The Nature of the Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production. Review of Radical Political Economics 8 (1976).
- Gnade, A., K. Kehrmann und W. Schneider* (1973), Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Köln.
- Hanau, A.* (1972), Praktische Fragen zur Neuregelung der Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten. Betriebsberater (1972).
- Hanel, E.* (1977), Die innerbetriebliche Stellenausschreibung. Personal (1/1977).
- Kohl, H.* (1978), Personalplanung und Gewerkschaften. Bericht über eine empirische Untersuchung bei Betriebsräten und Gewerkschaften. WSI-Mitteilungen 31 (1978).
- Laske, S.* (1979), Unternehmensinteresse und Mitbestimmung. Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (2/1979).
- Lutz, B. und Mitarbeiter* (1973), Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes. Zusammenfassung. Schriftenreihe des RKW. Frankfurt/M.
- Lutz, B., R. Schultz-Wild und M. v. Behr* (1977 und 1979), Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik. Ergebnisse der Betriebserhebung 1975. I und II. Frankfurt/M. usw.
- Mendius, H. G. und R. Schultz-Wild* (1976), Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Leviathan 4 (1976).
- Miyazaki, H.* (1977), The Rat Race and Internal Labor Markets. The Bell Journal of Economics. 8 (1977).
- Peltzer, M.* (1972), Personalplanung, innerbetriebliche Stellenausschreibung, Personalfragebogen und Auswahlrichtlinien (§§ 92 ff. BetrVG 72). Der Betrieb (24/1972).
- Rehhahn, H.* (1972), Zur Handhabung der Auswahlrichtlinien. Der Betriebsrat (1972).
- Rubery, J.* (1978), Structured Labour Markets, Worker Organization and Low Pay. Cambridge Journal of Economics 2 (1978).
- Rummel, Chr.* (1978), Die Beteiligung des Betriebsrates an der Personalplanung und an personellen Einzelmaßnahmen. Köln.
- Sengenberger, W.* (1978), Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem, in: W. Sengenberger (Hrsg.), Der gespaltene Arbeitsmarkt, Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/M. und New York.
- Hrsg. (1978), Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/M. und New York.
- Simitis, S.* (1978), Referat. Deutscher Juristentag: Sind im Interesse einer gerechteren Verteilung der Arbeitsplätze Begründung und Beendigung der Arbeitsverhältnisse neu zu regeln? Sitzungsbericht M zum 52. Deutschen Juristentag. Wiesbaden.
- Thurow, L.* (1976), Generating Inequality. London and Basingstoke.



- Weise, P. (1979), Einige Aspekte einer volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft. Gesamthochschule Paderborn.
- Weiss, M. (1978), Betriebsverfassungsgesetz. Ein Kommentar für Studium und Praxis. Baden-Baden.
- Williamson, O. E., M. L. Wachter und J. E. Harris (1975), Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. The Bell Journal of Economics 6 (1975).