

Gestaltung des internen Arbeitsmarktes durch betriebliche Vereinbarungen

Hartmut Klein-Schneider

Quelle: Hartmut Klein-Schneider (Hg.): Interner Arbeitsmarkt. Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen, Handbücher für die Unternehmenspraxis, Bund-Verlag 2003

Auf einen Blick ...

- Unternehmensinterne Arbeitsmärkte bieten gute Chancen für die Menschen, sich persönlich und beruflich zu entwickeln und somit auch ihre Beschäftigung im Unternehmen zu sichern. Gleichzeitig schaffen unternehmensinterne Arbeitsmärkte die Grundlage für Unternehmen, das Arbeitsvermögen der Beschäftigten zu verbessern und das Personal flexibel und wertschöpfend einzusetzen. Hauptziel der Gestaltung interner Arbeitsmärkte ist es, den betroffenen Menschen Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Sie sollen aktiv werden und Verantwortung übernehmen. Dazu müssen ihnen Erfolg versprechende Wege aufgezeigt und Unterstützung angeboten werden.
- Unternehmensinterne Arbeitsmärkte müssen aktiv gestaltet werden. Dann lassen sich Chancen nutzen und Gefahren vermeiden. Das kann durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen erfolgen.
- 56 Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden ausgewertet. In den Unternehmen und Verwaltungen werden vielfältige Instrumente eingesetzt, um die Wirksamkeit des internen Arbeitsmarktes zu erhöhen. Beschäftigte werden qualifiziert, Richtlinien für Stellenausschreibungen und Personalauswahl werden formuliert, Personal- und Stellenvermittlung eingerichtet, Beschäftigte bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt und beraten. Bei Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes werden flexiblere Einsatzmöglichkeiten gefunden.
- Betriebs- und die Personalräte haben starke Rechte und gute Handlungsmöglichkeiten, um Interessen der Menschen ebenso zur Geltung zu bringen wie die betrieblichen Anforderungen.
- Besonderes Augenmerk wird auf die Vermeidung von Gefahren gelegt. Der interne Arbeitsmarkt soll vom allgemeinen Arbeitsmarkt nicht abgeschottet werden, um auch Arbeitssuchenden von außen Beschäftigungschancen zu eröffnen. Flexibilität und Sicherheit müssen für alle Beschäftigten geschaffen werden. Sicherheit für die Stammebelegschaft soll nicht durch Unsicherheit für die Randbelegschaft erkaufte werden. Der Eindruck muss vermieden werden, im internen Arbeitsmarkt suchten nur Beschäftigte mit geringer Leistungsbereitschaft oder mit Leistungseinschränkungen eine neue Tätigkeit.
- Indem die Geltung der Tarifverträge und die Zuständigkeit des Betriebs- oder Personalrates auch für die Beschäftigten des internen Arbeitsmarktes vereinbart werden, kann eine Aushebelung oder Umgehung von tariflichen Arbeitsbedingungen vermieden werden.
- Alle genannten Gestaltungsmöglichkeiten werden mit Textauszügen aus den betrieblichen Vereinbarungen dargestellt. Für jeden Gestaltungsbedarf werden verschiedene Regelungsmöglichkeiten aus der Praxis aufgezeigt, die den Interessenvertretungen Verhandlungsspielraum eröffnen.

Hartmut Klein-Schneider

Gestaltung des internen Arbeitsmarktes durch betriebliche Vereinbarungen

Betriebliche Interessenvertretungen können unternehmens- oder verwaltungsinterne Arbeitsmärkte durch Regelungsabsprachen, die Mitarbeit an Richtlinien oder den Abschluss einer formellen Betriebsvereinbarung oder Dienstvereinbarung mitgestalten.

Im Folgenden werden solche Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene ausgewertet und dargestellt. Die Auswertung fragt danach, welche Gegenstände und wie diese Gegenstände in den Vereinbarungen geregelt sind. Den betrieblichen Praktikern, den Interessenvertretungen und Personalverantwortlichen, wollen wir aufzeigen, welche Gestaltungsbedarfe die betrieblichen Parteien gesehen haben und durch welche Regelung sie die Chancen wahrnehmen und die Gefahren interner Arbeitsmärkte vermeiden wollen.

Es geht nicht darum, die vorliegenden Vereinbarungen zu bewerten oder daraufhin zu prüfen, ob die Mitbestimmungsmöglichkeiten genutzt wurden. Aussagen über die Umsetzung dieser Vereinbarungen und ihre Auswirkungen sind nicht möglich.

Die Auswertung ist qualitativ. Es interessieren die einzelnen Lösungen für einen erkannten Gestaltungsbedarf, nicht die Häufigkeit ähnlicher Lösungen. Inwieweit solche Lösungsvorschläge übertragbar sind, müssen die Leserinnen und Leser selbst entscheiden. Wir bieten keine Mustervereinbarungen an, wir betrachten die folgende Auswertung nicht als Checkliste, anhand derer zu prüfen wäre, ob in einer Vereinbarung alle notwendigen Regelungen getroffen wurden. Betriebliche Vereinbarungen sind Ausdruck und Ergebnis einer Betriebsorganisation und industrieller Beziehungen, einer Unternehmenskultur und von Erfahrungen der Betriebsparteien miteinander. Die Darstellung der Auswertung kann weder beanspruchen, alle Gestaltungsbedarfe abzudecken noch, für diese Gestaltungsbedarfe immer praktikable Lösungen vorzuschlagen.

Den wissenschaftlich Interessierten zeigt sich ein spannendes Forschungsfeld mit vielen innovativen Ideen und Ansätzen, das es wert wäre, erforscht und in wissenschaftlich begründete Instrumentarien für Personalwirtschaft und Human Resource Management umgesetzt zu werden.

Die Datengrundlage

Basis der Auswertung sind 56 betriebliche Vereinbarungen:

	absolut	in %
Betriebliche Vereinbarungen, Gesamt-, Konzernbetriebsvereinbarung	34	61
Dienstvereinbarungen, Gesamtdienstvereinbarungen	10	18
Regelungsabsprachen	2	4
Richtlinien	6	11
Sonstiges	4	7
Summe	56	101

Tab. 1 Art der Vereinbarung

Die uns vorliegenden Vereinbarungen kommen vorwiegend aus privatwirtschaftlichen Unternehmen. 18 % sind Dienstvereinbarungen, kommen also aus der öffentlichen Verwaltung, und 11 % sind Richtlinien. Richtlinien können einseitig von der Leitung vorgegeben sein.

Einige Richtlinien sind mit der Interessenvertretung abgestimmt, die Interessenvertretung hat sie mit unterzeichnet.

39 % der Vereinbarungen sind nicht älter als 4 Jahre. Möglicherweise hat die Diskussion über betriebliche Bündnisse für Arbeit zu neuen Initiativen auf dem Gestaltungsfeld „interner Arbeitsmarkt“ geführt.

Vereinbarungen zu betrieblichen Bündnissen sind von Heidemann (1999) ausgewertet worden, sie sind, wenn sie als solche erkennbar waren, nicht in diese Auswertung einbezogen worden (Tab. 2).

	absolut	in %
Vor Ende 1990	5	9
1991 bis 1994	6	11
1995 bis 1998	11	20
1999 bis 2001	22	39
ohne Angaben	12	21
Summe	56	100

Tab. 2 Jahr des Inkrafttretens der Vereinbarung

Die meisten Vereinbarungen liegen uns aus der Metall- und Elektroindustrie vor, an zweiter Stelle folgt der Öffentliche Dienst einschl. öffentlicher Einrichtungen wie Theater und Krankenhäuser. Weitere, jeweils nur wenige Vereinbarungen stammen aus dem Verkehrsgewerbe, von Finanzdienstleistern, Chemie-, Energie-, Verlags- und Druck-, Datenverarbeitungs- und anderen Unternehmen (Tab. 3).

	absolut	in %
Metall- und Elektroindustrie	21	38
Öffentliche Verwaltung, Theater, Krankenhäuser	17	30
Verschiedene Industrien und Gewerbe	17	30
Ohne Angabe	1	2
Summe	56	100

Tabelle 3: Branchenherkunft der Vereinbarungen

Eine Gruppierung der Vereinbarungen nach ihrem zentralen Inhalt erweist sich als schwierig. Die Vereinbarungen verfolgen zumeist mehrere Ziele und enthalten eine Kombination verschiedener Instrumente. Unterscheiden lassen sich grob 6 Gruppen von Vereinbarungen (Abb. 1).

Die erste Gruppe gestaltet vor allem interne Stellenausschreibungen und Auswahlrichtlinien. Sie sind eine Ausübung der Mitbestimmungsrechte nach §§ 93 und 95 BetrVG bzw. der entsprechenden Regelungen in den Personalvertretungsgesetzen. Bei der Gestaltung der internen Stellenausschreibungen, Auswahlrichtlinien und Auswahlverfahren trifft sich das Interesse der Beschäftigten an beruflicher Entwicklung und an Chancen auf höher bezahlte Positionen mit dem Interesse der Unternehmen, das personelle Wertschöpfungspotenzial zu entwickeln, die Menschen zu motivieren und im Unternehmen zu halten. Interne Bewerbungen erhalten bei den Auswahlkriterien häufig einen Vorrang, interne Arbeitsmärkte werden auf diese Weise gegen externe Bewerbungen abgeschottet.

Eine zweite Gruppe von Vereinbarungen regelt die Verfahren und Bedingungen für Versetzungen. Versetzungen sind mitbestimmungspflichtig. Zu finden sind Regelungen über das

Versetzungsverfahren, über den Umgang mit erworbenen Ansprüchen und über das Entgelt bei Versetzung auf niedriger bewertete Arbeitsplätze.

Die dritte Gruppe von Vereinbarungen setzt vor allem auf Personalentwicklung und Qualifizierung. Es geht um Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und des Wertschöpfungspotentials durch Bildung von Humankapital.

Sehr viel häufiger sind die Vereinbarungen der vierten Gruppe. Mit zunehmender Schärfe des Wettbewerbs und dem Zwang zu Rationalisierung, Produktivitätssteigerung und Personalkostenreduzierung werden Personal- und Stellenbörsen ausgebaut, um den vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen Beschäftigung an einem anderen Arbeitsplatz anzubieten.

Die fünfte Gruppe von Vereinbarungen organisiert Flexibilisierung. Unternehmensintern wird die Flexibilisierung des Personaleinsatzes forciert, sei es übergangsweise, um Beschäftigte sinnvoll einzusetzen, deren bisheriger Arbeitsplatz entfallen ist, sei es als längerfristige Strategie, um das personale Potenzial ständig in der produktivsten Verwendung einzusetzen. Beschäftigungssicherheit wird als Anreiz eingesetzt, um die Bereitschaft zu zeitlicher, örtlicher, aufgabenbezogener Flexibilität zu fördern. Die Flexibilität wird noch erweitert durch flexiblen Einsatz auch außerhalb des Unternehmens, bei dem das Beschäftigungsverhältnis besteht.

Schließlich lässt sich eine sechste und letzte Gruppe von Betriebs- und Dienstvereinbarungen unterscheiden, die Beschäftigten, deren Arbeitsplatz entfällt, Hilfe bei beruflicher Neuorientierung anbietet. Die Beschäftigten werden dabei unterstützt, sich mit Eigeninitiative neue Beschäftigung in anderen Unternehmen zu suchen. Gefördert wird das u.a. durch Beratung, Bewerbungstraining, Qualifizierung und flexiblen Einsatz auch außerhalb der Unternehmensgrenzen, durch probeweise Arbeiten in Form von Praktika und Hospitation.

Die herausgestellten Gruppierungsmerkmale finden wir in den Vereinbarungen kaum in reiner Form. Die Gruppierung ist der Versuch einer groben Charakterisierung nach Schwerpunkten (vgl. Abb. 1)

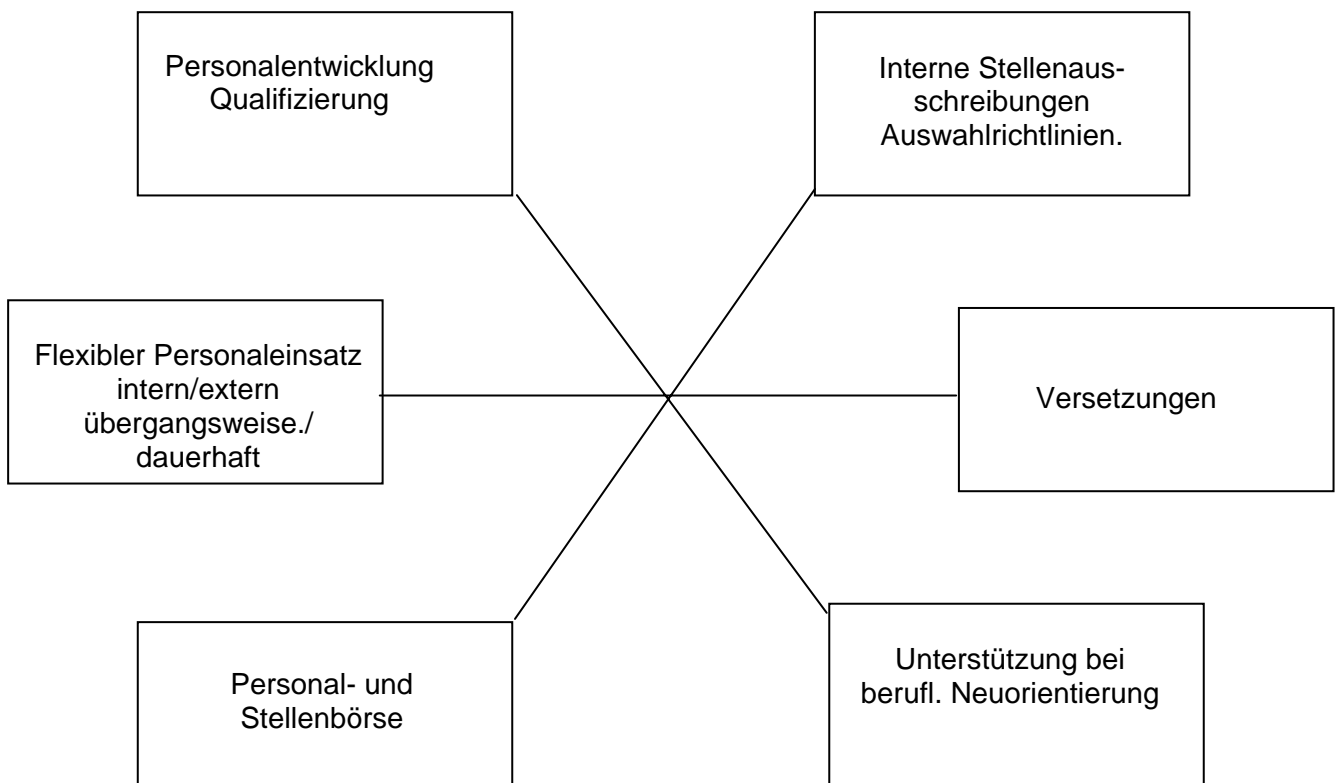


Abb. 1 Inhaltliche Schwerpunkte der betrieblichen Vereinbarungen

Zielsetzungen der Vereinbarungen

In vielen Vereinbarungen einigen sich Leitung und Interessenvertretung auf gemeinsame Ziele. Zwar sind die Ziele nicht einklagbar, sie bieten jedoch eine Basis für Vertrauen und einen Maßstab für die Beurteilung der konkreten Umsetzung der Vereinbarungen. Nur wenn beide Betriebsparteien, für die jeweils andere Partei erkennbar, die Vereinbarung im Sinne der gemeinsamen Ziele interpretieren und ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten, wird die Vereinbarung Bestand haben.

Eine Dienstvereinbarung aus einem Versorgungsunternehmen nennt

*„Entwicklung und Sicherung zukunftsorientierter Arbeitsplätze, zielgerichtete Qualifizierung und Ausbildung unter Wahrung der Chancengleichheit, flexibler und bedarfsgerechter konzernweiter Personaleinsatz“
(Energiedienstleister 010900/36).*

Damit sind die zentralen Ziele beschrieben, mit denen betriebliche Vereinbarungen zum Ausbau des internen Arbeitsmarktes abgeschlossen werden. Ähnliche Ziele finden sich in unterschiedlicher Zusammenstellung und Formulierung nahezu in jeder der hier ausgewerteten Vereinbarungen wieder.

Andere Vereinbarungen konzentrieren sich auf sozialverträgliche Gestaltung der Reorganisation, auf wirtschaftlichen Einsatz der von Reorganisation Betroffenen oder auf die Verbesserung der individuellen beruflichen Chancen:

„Zum Schutz der Beschäftigten (...), um die Folgen der Umorganisation (...) sozial und verträglich zu gestalten“ (Öffentliche Verwaltung 020200/101).

Einige Vereinbarungen konzentrieren sich stark auf einzelne Ziele, z.B.

„Ziel des (...) ist der wertschöpfende und kostendeckende Einsatz aller Beschäftigten“ (Fahrzeughersteller 010900/15)

oder

„(...) die (Verbesserung der) individuellen Entwicklungschancen der Beschäftigten (...), die rasche Wiederbelebung der beruflichen Mobilität und die (...) Personalentwicklung (...)“ (Öffentliche Verwaltung 010900/11)

Instrumente des internen Arbeitsmarktes

Das Instrumentarium des internen Arbeitsmarktes ist in den letzten Jahren erheblich erweitert und ausgebaut worden. Genutzt wurden und werden Maßnahmen und Konzepte aus sehr unterschiedlichen Zusammenhängen, aus der Personalentwicklung, der Beschäftigungsförderung und der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Beratung, Stärken-Schwächen-Analyse und persönliche Entwicklungspläne sind Instrumente der Personalentwicklung innerhalb von Unternehmen und des Transfers, d.h. der Förderung der beruflichen Neuorientierung außerhalb des Unternehmens. Interne und externe Zeitarbeit wird genutzt, um Beschäftigte im Personalüberhang zumindest zeitweise produktiv einzusetzen. Die Betroffenen können damit neue Tätigkeiten erkunden und gleichzeitig können die (neuen) Arbeitgeber die Leistungsbeurteilung dieser Beschäftigten vor einer Festanstellung prüfen.

Interne Stellenausschreibungen, Auswahlrichtlinien und Auswahlverfahren

Ausgangspunkt der internen Arbeitsmärkte sind die internen Stellenausschreibungen und Stellenbesetzungs- oder Auswahlverfahren. Die Betriebsräte haben hier die ihnen aus dem Betriebsverfassungsgesetz zustehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten genutzt und interne Ausschreibungen aller interessanten und Aufstiegspositionen verlangt. Sie wollten damit den Beschäftigten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Leitungen der Unternehmen und Verwaltungen haben dies nicht selten gern mitgetragen. Sie versprachen sich Bildung von Humankapital, Vermeidung von Fehlbesetzungen, Motivation und Leistungsanreize von den internen Stellenausschreibungen. Zu finden sind Vereinbarungen, die sich auf die Verpflichtung zu internen Ausschreibungen beschränken, und andere Vereinbarungen, die Form und Inhalt der Stellenausschreibung, Art und Ort der Bekanntmachung, Dauer der Fristen für Aushang und Bewerbung sowie den Umfang vorzulegender Bewerbungsunterlagen bestimmen.

„Jeder (neu oder zu besetzende) Arbeitsplatz (...) muss durch eine innerbetriebliche Stellenausschreibung bekannt gemacht werden“ (Druckindustrie 010900/21).

„Neue oder freiwerdende Stellen (Teilzeit/Vollzeit) werden vor einer Neubesetzung in den Betrieben ausgeschrieben. (...) Die interne Stellenausschreibung beinhaltet folgende Punkte: Den Betrieb und die Abteilung, in der ein Arbeitsplatz zu besetzen ist.

Die Bezeichnung der Position

Die Beschreibung der wichtigsten Aufgaben

Die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, die an die Bewerber gestellt werden

Die Angaben der Tarifgruppe sowie aller eventuellen. Prämiensysteme, die für den Arbeitsplatz gezahlt werden sollen

Die Arbeitszeiten und den Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme

Die Bezeichnung der Bewerbungsunterlagen (...)

Den Einsendeschluss für die Bewerbungen.

Die internen Stellenausschreibungen werden an den Info-Tafeln aller Betriebe ausgehängt.

Zusätzlich werden die Stellenausschreibungen im Betriebsinfoblatt (...) veröffentlicht. Zwischen dem Zeitpunkt des Aushangs/der Veröffentlichung und dem Einsendeschluss soll eine Frist von mindestens 14 Tagen liegen.“ (Kfz-Handel und Handwerk 010900/46)

Zweierlei Ausnahmen von der generellen Pflicht zur internen Ausschreibung finden sich in vielen Vereinbarungen. Zum einen werden bestimmte höhere Führungspositionen, z.B. Positionen für Leitende Angestellte, herausgenommen. Zum zweiten verzichten die Interessenvertretungen dann auf interne Ausschreibungen, wenn fachlich und persönlich geeignete Beschäftigte im Personalüberhang vorhanden sind, Beschäftigte z.B., deren Arbeitsplatz durch Rationalisierung entfallen ist oder die ihre Ausbildung im Unternehmen gerade abschließen.

Das Betriebsverfassungsgesetz macht Auswahlrichtlinien von der Zustimmung des Betriebsrates abhängig. Durch Festlegung von Auswahlkriterien werden Vorrangrechte bei gleicher Qualifikation für interne vor externen Bewerbungen (Maschinenbau 010900/47) sowie für schwer behinderte oder leistungsgeminderte Bewerberinnen und Bewerber vereinbart. Die Diskussionen und Bestrebungen, geschlechtliche Diskriminierung zu verhindern und Gleichberechtigung auch bei der Besetzung von Aufstiegs- und Führungspositionen durchzusetzen, haben ihren Niederschlag ebenfalls in Vorrangregelungen gefunden:

„Bei gleicher Qualifikation und persönlicher Eignung sind (...) Bewerberinnen bevorzugt zu berücksichtigen, wenn die Frauenquote nach dem Gleichstellungsgesetz noch nicht angemessen erfüllt ist“ (Gesundheitswesen 010900/38).

Zusätzlich zu diesen Regelungen integrieren einige Vereinbarungen einen Vorrang für Bewerberinnen und Bewerber, deren Arbeitsplatz durch Reorganisation oder Rationalisierung entfallen ist:

„Bei der Personalauswahl sind Beschäftigte, soweit eine vergleichbare Qualifikation vorhanden ist oder mit einer Qualifizierungs(...)maßnahme (...) erworben werden kann, in folgender Reihenfolge zu berücksichtigen:

Beschäftigte aus dem eigenen Unternehmen, möglichst vorrangig aus definierten Personalumbaubereichen;

Beschäftigte aus Personalumbaubereichen anderer Konzerngesellschaften;

weitere Beschäftigte anderer Konzerngesellschaften (einschließlich der (...) Personalservice (...)

Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung – innerhalb der einzelnen Beschäftigtengruppen des Absatzes 1 – bevorzugt.

Bei der konzerninternen Personalauswahl (...) gilt die Besetzungsreihenfolge des Absatzes 1 unter dem Vorbehalt des (...) -Gleichstellungsgesetzes. (...)" (Wasserversorgung 010900/36).

In diesem Beispiel haben die Betriebsparteien verschiedene Vorrangregelungen für interne Bewerbungen, Bewerbungen von Beschäftigten aus Bereichen mit Personalumbau, Leistungsgeminderte und Frauen integriert.

Schließlich legen die Betriebsparteien in einigen Vereinbarungen auch das Auswahlverfahren fest. Bestimmt wird beispielsweise, wer auf welche Weise eine Vorauswahl der Bewerbungen trifft, welche Bewerberinnen und Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen sind, wer am Vorstellungsgespräch teilnimmt und wer die Entscheidungskompetenz für die Besetzung der Stelle hat (Öffentliche Verwaltung 010900/37).

Um ihrer Aufgabe nachzukommen, Benachteiligungen von Bewerbungen zu verhindern, haben sich einige Betriebsräte und Personalräte ein Vorschlagsrecht zusichern lassen, welche Bewerberinnen und Bewerber zum Auswahlgespräch eingeladen werden. Darüber hinaus werden Betriebsräte oder Personalräte nicht selten unmittelbar an den Vorstellungsgesprächen beteiligt. Sie erhalten so aus erster Hand Informationen über das Auswahlverfahren und die Auswahlentscheidung.

Eine neue Qualität entsteht durch Regelungen, die nicht nur der Besetzung von Stellen dienen, sondern auf Vermittlung von Angebot und Nachfrage abzielen.

Personal- und Stellenvermittlung

Erst wenn die Stellenangebote (Stellenausschreibungen) systematisch um Informationen über die Stellennachfrage ergänzt werden, kommt es zum Ausbau interner Arbeitsmärkte. Wie können diese Arbeitsmärkte gestaltet werden? Welche Aufgaben werden ihnen zugewiesen, und mit welchen Regelungen können sie diese Aufgabe lösen?

In 14 der 56 ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen ist von einer Personal- und Stellenbörse, einer Jobbörse, einer Personalagentur oder Personalvermittlung ausdrücklich die Rede. In den Beschreibungen der Aufgabe des internen Arbeitsmarktes steht die Personalentwicklung (seltener) oder die Weiterbeschäftigung von Beschäftigten, deren Stelle durch Reorganisation entfallen ist, (häufiger) im Vordergrund. Gemeinsam ist den meisten Vereinbarungen, dass die Veränderungswünsche der Beschäftigten und die Personalbedarfe der Betriebe zusammengestellt und miteinander vermittelt werden. Die Veränderungswünsche entstehen nicht immer freiwillig, sondern häufig durch betriebliche Entscheidungen.

Zunächst bedarf es zur Erfüllung dieser Aufgabe der Information über Veränderungswünsche und Personalbedarfe. Beschäftigte können ihre Veränderungswünsche freiwillig und häufig unter dem Schutz zugesicherter Vertraulichkeit dem internen Arbeitsmarkt melden. In mehreren Vereinbarungen werden die Beschäftigten dann, wenn ihr Arbeitsplatz in naher Zukunft entfällt, einer bestimmten Stelle, einem so genannten „Arbeitsmarktbüro“, gemeldet oder sogar dem internen Arbeitsmarkt „zur Verfügung gestellt“. (Dieser Aspekt, dass eine besondere Einrichtung oder Organisationseinheit, das „Arbeitsmarktbüro“, auch über den kurz- oder mittelfristigen Personaleinsatz der Betroffenen entscheidet, wird im Kapitel 11. dargestellt.) Die Erfassung der Veränderungswünsche geschieht zum Teil formlos, zum Teil auf Formblättern und zu einem weiteren Teil durch Aufnahme eines Mitarbeiterprofils durch Gespräche, Tests und Unterlagen. Gleichzeitig werden die Betriebe, Fachbereiche oder Organisationseinheiten verpflichtet, alle Personalbedarfe dem internen Arbeitsmarktbüro zu melden. Um die Vermittlungschancen zu verbessern, sind die operativen Bereiche gefordert, in Zukunft entfallende Arbeitsplätze und davon betroffene Beschäftigte frühzeitig zu melden.

Veröffentlicht wird diese Informationen üblicherweise anonym. Das heißt, zum Schutz der Betroffenen dürfen ihre Veränderungswünsche den betrieblichen Führungskräften nur in einer Form zur Verfügung gestellt werden, die keine Rückschlüsse auf die Person erlaubt. Der Wunsch oder die Bereitschaft eines/einer Beschäftigten, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, soll

dem Vorgesetzten nicht frühzeitig bekannt werden (Realistisch kann das nur in Großbetrieben funktionieren).

Aus marktliberaler Sicht wäre es nun optimal, wenn – eben wie auf einem Wochenmarkt für Gegenstände des täglichen Bedarfs – Anbieter und Nachfrager freiwillig und nur gesteuert vom eigenen Interesse die passende Nachfrage bzw. das passende Angebot suchen würden. Auch diese Variante finden wir in den betrieblichen Vereinbarungen. In diesen Vereinbarungen wird lediglich Information über Arbeitsangebote und offene Stellen bereitgestellt. Die Bewerber müssen sich der internen und externen Konkurrenz stellen, die Leitungskräfte entscheiden allein nach betrieblichen Kriterien über die Stellenbesetzung.

Die beabsichtigte Sicherung der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse ließe sich damit allein vermutlich nicht erzielen. Verschiedene Vereinbarungen geben den Verantwortlichen des internen Arbeitsmarktes deshalb zusätzliche Handlungsmöglichkeiten an die Hand. Die Organisationseinheit, die die „Personal- und Stellenbörse“ durchführt, veröffentlicht Informationen über zu besetzende Stellen und Stellensuchende Beschäftigte. Sie kann den Stellensuchenden Beschäftigten eine Bewerbung auf eine passende Stelle empfehlen. Sie kann die für die Stellenbesetzung Verantwortlichen Vorschläge für die Besetzung machen. Sie prüft, ob das vorgesehene Besetzungsverfahren eingehalten wurde. Das heißt sie prüft, ob die Vorrangregelungen bei mehreren Bewerbungen mit gleicher Qualifikation berücksichtigt wurden. Die Entscheidung über die Stellenbesetzung verbleibt in den meisten Vereinbarungen letztlich bei den Betrieben oder Fachbereichen. In einer Vereinbarung wird diese Kompetenz deutlich eingeschränkt: Eine freie Besetzung einer Stelle vom externen Arbeitsmarkt ist erst nach schriftlicher Bestätigung durch das interne Arbeitsmarktbüro zulässig, dass für die Stelle kein geeigneter Bewerber auf dem internen Arbeitsmarkt vorhanden ist. In einigen wenigen Vereinbarungen ist darüber hinaus festgelegt, dass die für die Stellenbesetzung entscheidungsbefugten Führungskräfte die Ablehnung eines Besetzungsvorschlages vom internen Arbeitsmarkt ausdrücklich begründen müssen.

Zusätzlich wird die Organisationseinheit „interner Arbeitsmarkt“ befugt, durch Qualifizierungsmaßnahmen und Praktika oder Hospitationen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vermittlung zu verbessern. Damit ist bereits die Schnittstelle zwischen Vermittlung von Arbeitsangebot und –nachfrage und Personaleinsatz angesprochen.

In dem bisher Dargestellten ging es vornehmlich um berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für (aufstiegs- oder veränderungs-)interessierte Beschäftigte oder um neue, dauerhafte Arbeitsplätze für vom Personalumbau Betroffene. Einige betriebliche Vereinbarungen bestimmen ausdrücklich als Ziel, die Beschäftigten

„in neue dauerhafte Beschäftigungen (...) zu vermitteln“ (Nahverkehr 010900/34).

Aus den Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften und ihrer Weiterentwicklung, den Personaltransfergesellschaften, ist das Instrument der „Schnupperarbeit“, der Hospitation oder des Praktikums bekannt. Mit diesen kurzfristigen und unverbindlichen Beschäftigungsformen wird es den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und dem neuen Arbeitgeber möglich, sich gegenseitig kennen zu lernen und zu erproben, ob man zueinander passt und die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden. Mit der Einführung dieses Instruments übernimmt der interne Arbeitsmarkt eine weitere Aufgabe: Den produktiven Personaleinsatz von Beschäftigten, deren bisheriger dauerhafter Einsatz durch Reorganisation entfallen ist. Bevor wir auf den kurzfristigen Personaleinsatz eingehen, bedarf es noch einiger Bemerkungen zu den Versetzungen.

Versetzungen und die Sicherung sozialer Besitzstände

Die Vereinbarungen zum internen Arbeitsmarkt verzichten meistens auf die Regelung der Arbeits- und Entgeltbedingungen nach erfolgreicher Vermittlung. Sicherlich ist es heute angesichts großer Entlassungswellen vorrangig, (überhaupt) ein Beschäftigungsverhältnis zu sichern. Dennoch ist zu fragen, inwieweit Betroffenen Gefahren drohen und wie diesen Gefahren begegnet werden kann. Verlust eines konkreten Arbeitsplatzes kann bedeuten, dass Qualifikationen und Erfahrungen ihren Wert verlieren, dass Senioritätsrechte entfallen, dass die Betroffenen ein vermindertes Entgelt, geringere betriebliche Leistungen und schlechtere Arbeitsbedingungen hinnehmen müssen, dass der einmal erreichte Status in Frage gestellt wird und sie nicht eine ihrer Qualifikation entsprechende Arbeitsaufgabe übertragen bekommen.

Sucht ein Beschäftigter auf dem internen Arbeitsmarkt tatsächlich freiwillig eine neue Stelle, bedarf es der Regelung für die o.g. Gefahren nicht. Ist eine Beschäftigte/ein Beschäftigter vom Personalumbau betroffen, stellt sich die Frage, ob die Gefahren durch die betriebliche Vereinbarungen begrenzt werden können.

Uns liegen einige Vereinbarungen zu Versetzungen vor, die Anregungen zu der Frage geben können. Versetzungen, wie sie in diesen Vereinbarungen geregelt sind, finden aus persönlichen und betrieblichen Gründen statt, z.B. gesundheitlichen oder Rationalisierungsgründen. Auch bei der Versetzung geht es darum, Betroffene nicht zu entlassen, sondern ihnen andere Aufgaben und Arbeitsplätze anzubieten.

Ein Versetzungsverfahren kann aus drei Teilen bestehen. Zunächst ist zu entscheiden, wer versetzt wird, wem eine Versetzung zugemutet werden kann. Dann ist zu entscheiden, auf welchen Arbeitsplatz der Betroffene versetzt wird, welcher Arbeitsplatz ihm zugemutet werden kann. Schließlich müssen die Arbeits- und Entgeltbedingungen am zukünftigen Arbeitsplatz geregelt werden. In den vorliegenden Vereinbarungen wird ein Verfahren, z.T. unter Beteiligung der Interessenvertretung, und werden soziale Kriterien festgelegt, für die Entscheidung, wem eine Versetzung am ehesten zugemutet werden kann. Anschließend werden Kriterien für die Entscheidung bestimmt, welche neuen Arbeitsplätze als zumutbar gelten. Die Betroffenen werden in den meisten Vereinbarungen zwar nach ihrer Zustimmung gefragt. Sie können aber meist nur ein Mal, maximal zwei Mal einen zumutbaren Arbeitsplatz ablehnen. Als Konsequenz einer häufigeren Ablehnung wird die Kündigung genannt:

„Sofern Werksangehörige ein zumutbares Beschäftigungsangebot im Rahmen dieser Vereinbarung nicht annehmen, werden die entsprechenden arbeitsrechtlichen Möglichkeiten ausgeschöpft.“ (Fahrzeughersteller 010900/04)

„Mitarbeiter haben das Recht, eine erste und zweite angebotene zumutbare Beschäftigung jeweils in einer Frist (...) abzulehnen. (...) ein drittes Angebot einer zumutbaren Beschäftigung ist anzunehmen. Kommen (...) Mitarbeiter dieser Pflicht nicht nach, kann arbeitgeberseitig die Kündigung nach Maßgabe der (...) ausgesprochen werden.“ (Nahverkehr 010900/34)

Ein weiterer wichtiger Regelungsgegenstand der betrieblichen Vereinbarungen zu Versetzungen ist die Sicherung des Besitzstandes und seine Abschmelzung. In einigen Fällen ist das Entgelt und sind die anderen Besitzstände in voller Höhe für die Zukunft gesichert, manchmal wachsen sie mit den Tarifierhöhungen mit. Häufiger jedoch werden Besitzstände mit Tarifierhöhungen verrechnet und zeitlich befristet.

Interessant scheint das in einigen Vereinbarungen eingerichtete „Rückkehrrecht“ zu sein. Aus „schwerwiegenden persönlichen oder betrieblichen Gründen“ kann eine Rückversetzung eingeleitet werden (Chemieindustrie 010900/17)

Personaleinsatz

Bei den dargestellten Instrumenten des internen Arbeitsmarktes ging es vornehmlich um eher langfristigen Aufbau von „Humankapital“ oder „Arbeitsvermögen“ und Sicherung bestehender Beschäftigung. In der Praxis zeigt sich ein wachsendes Interesse der Unternehmen, kurzfristige Personalbedarfe mit qualifiziertem, eingearbeiteten Personal zu besetzen. Diese Personalbedarfe entstehen bei ungeplanten Ausfällen von Personal, der Verringerung vorgehaltenen Ersatzpersonals und – als jüngere Tendenz – aus befristeten Sonderaufgaben und verstärkter Nutzung der Projektarbeit. Gerade für Projektaufgaben werden unternehmererfahrene, gut qualifizierte Arbeitskräfte gebraucht, die ohne Einarbeitung kurzfristig eine hohe Leistung bringen.

Mit dem flexiblen Personaleinsatz sind auch Chancen auf berufliche Entwicklung oder das Finden einer neuen dauerhaften Beschäftigung verbunden. Gleichwohl können die betroffenen Beschäftigten ein erhebliches Maß an Unsicherheit empfinden. Für die – am flexiblen Einsatz interessierten – Unternehmensleitungen und mehr noch für die betrieblichen Interessenvertretungen, ergibt sich daraus ein erheblicher Gestaltungsbedarf.

Vermutet werden kann ein Interesse aller Beteiligten, Beschäftigte, deren Arbeitsplatz durch Reorganisation, Rationalisierung oder technisch-wirtschaftlichen Wandel entfällt, auch kurzfristig produktiv einzusetzen. Dadurch lassen sich die Kosten einer wahrgenommenen Beschäftigungsverantwortung gering halten.

Aus diesen Gründen ist es nahe liegend, Bemühungen um Vermittlung von Beschäftigten auf neue, dauerhafte Arbeitsplätze zu verbinden mit einem eher kurzfristigen, übergangsweisen produktiven Einsatz. In einigen betrieblichen Vereinbarungen steht der flexible Personaleinsatz im Vordergrund. Die „feste Vermittlung auf einen neuen Arbeitsplatz“ (Chemieindustrie 100100/129) oder die „Vermittlung auf einen Arbeitsplatz mit längerem Zeithorizont“ (Fahrzeughersteller 010900/15) bleibt das Ziel.

In den uns vorliegenden Vereinbarungen werden für diesen flexiblen Personaleinsatz nicht-selbständige Abteilungen genutzt. Sie werden Personaleinsatzbetrieb, Pool oder interne Zeitarbeit genannt. (Aus der Praxis sind auch rechtlich selbständige Organisationsformen bekannt). Bei der Überleitung von Beschäftigten in solche rechtlich selbstständigen Unternehmen muss die Interessenvertretung besondere Aufmerksamkeit auf die Folgen dieser Überleitung für Beschäftigungssicherheit, erworbene Ansprüche, soziale Besitzstände und die Interessenvertretung der Betroffenen richten.)

In einen solchen Pool oder Personaleinsatzbetrieb kommen zum Beispiel:

- Beschäftigte, deren Arbeitsplatz betriebsbedingt entfallen ist,
- Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus Elternzeit,
- nach der Ausbildung Übernommene,
- befristet Beschäftigte und
- weitere Personengruppen

Eine Vereinbarung legt ein Auswahlverfahren fest für den Zugang zum Personaleinsatzbetrieb: In den Personaleinsatzbetrieb können Beschäftigte nur übergeleitet werden, wenn eine Sozialauswahl durchgeführt wurde, wenn keine Möglichkeit besteht, den Betroffenen auf einem anderen dauerhaften Arbeitsplatz innerhalb der Abteilung oder des Betriebes einzusetzen und wenn eine sozialverträgliche Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses ausgeschlossen ist. Zusätzlich bedarf die Versetzung der Betroffenen in den Einsatzbetrieb laut dieser Betriebsvereinbarung der Zustimmung des Betriebsrats. Damit kann die Interessen-

vertretung einer willkürlichen Ausdehnung des flexiblen Personaleinsatzes auf immer mehr Beschäftigte entgegenwirken. Eine weitere Möglichkeit dafür bietet die zeitliche Befristung der „Mitgliedschaft“ im Einsatzbetrieb.

Wie lässt sich der Einsatz der Beschäftigten gestalten? Hier stehen sich die Interessen des Unternehmens an möglichst unbeschränktem flexiblen Einsatz und die Interessen der Betroffenen gegenüber, nicht jeden Einsatz unterhalb der Qualifikation und zu schlechteren Arbeitsbedingungen akzeptieren zu müssen. Eine Vereinbarung legt eine Pflicht fest, während der Zugehörigkeit zum Einsatzbetrieb alle Tätigkeiten auszuführen, die in der für die Betroffenen gültigen Tätigkeitsbeschreibung enthalten sind. Die meisten der vorliegenden Vereinbarungen schützen die Betroffenen vor einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und vor einem minderqualifiziertem Einsatz durch eine oder gleichzeitig mehrere der folgenden Bestimmungen:

- Freiwilligkeit, Zustimmungsbedürftigkeit des konkreten Einsatzes,
- Vorrang eines berufs- oder qualifizierungsverwandten vor einem berufs- oder qualifizierungsfremden Einsatz, Vorrang bereichs- und betriebsinterner vor externen Einsätzen,
- Ankündigungsfristen,
- Befristung der Einsatzdauer, Begrenzung der Einsatzhäufigkeit,
- ausdrückliche Zusicherung des Stuserhaltes oder des Einsatzes nur entsprechend der Qualifikation und bisherigen Einstufung,
- Entgeltsicherung,
- Rückkehrrecht zum vorherigen Arbeitsplatz (nur möglich, wenn der vorherige Arbeitsplatz nicht entfallen ist!),
- Vorrang bei der Besetzung freier Stellen am ursprünglichen Einsatzort.

Die Vereinbarungen lassen in dieser Frage deutliche Unterschiede erkennen: Ein Teil der Vereinbarungen bietet eine gute Absicherung gegen minderqualifizierten Einsatz und andere Verschlechterungen und erwartet im Gegenzug, dass die Beschäftigten zu hoch flexiblem Einsatz bereit sind. In einem anderen Teil der Vereinbarungen werden die Beschäftigten gegen den Verlust ihrer Beschäftigung abgesichert. Dafür wird von ihnen nicht nur die Bereitschaft zu flexiblem Einsatz verlangt, sondern auch die Akzeptanz minderqualifizierten Einsatzes und schlechterer Arbeitsbedingungen.

„Die kurzfristige Versetzung darf nicht länger als drei Arbeitstage andauern. (...) Der/die Betroffene muss seine Zustimmung zu dieser kurzfristigen Versetzung erteilen, damit sie (...). Es findet der Tarifvertrag über Lohn- und Gehaltssicherung Anwendung.“ (Fahrzeughersteller 010900/03)

„Für die gesamte Dauer der Zugehörigkeit (zum flexiblen Einsatzbetrieb) erhält der Mitarbeiter eine Verdienstsicherung. (...) Die tariflichen Bestandteile sind dynamisiert. Für die Dauer der Verleihung (an eine andere Abteilung) erhält der Mitarbeiter das Entgelt entsprechend der ausgeübten Tätigkeit, mindestens jedoch das Entgelt in Höhe der Verdienstsicherung. (...) Die Verdienstsicherung verlängert sich um eine Nachwirkzeit, wenn (...)“ (Chemieindustrie 100100/129).

„Die zu Versetzenden sind unter Einschaltung des zuständigen Personalwesens an einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu vermitteln, soweit solche Plätze zur Verfügung stehen. Bei der Versetzung soll möglichst keine Minderung der Bezüge eintreten. Die Wünsche des Mitarbeiters sind zu berücksichtigen. (...) Stellt sich während der Einarbeitungszeit heraus, dass der Fortsetzung der Tätigkeit im neuen Arbeitsbereich schwerwiegende persönliche oder betrieb-

liche Gründe entgegenstehen, wird (...) die Versetzung in die frühere oder eine andere Abteilung einleiten.“ (Chemieindustrie 010900/17)

Zusätzlich zur Absicherung haben die Betriebsparteien finanzielle und andere Hilfen zum Ausgleich von Nachteilen und/oder als Anreiz für die Bereitschaft zum flexiblen Personaleinsatz vereinbart.

- Entgeltausgleich, Entgeltsicherung bei Einsatz auf niedriger eingestuftem Arbeitsplatz, zum Teil dynamisch steigend entsprechend Tarifentgelt, zum Teil zeitlich befristet, zum Teil abschmelzend durch Anrechnung von Tariferhöhungen
- Vergütung erhöhter Wegezeiten wie Arbeitszeit, Anerkennung von Reisezeit als Arbeitszeit
- finanzieller Ausgleich für höherer Fahrtkosten zur Arbeitsstelle
- Übernahme von Umzugskosten, Maklergebühren, Trennungsschädigung, Unterbringungskosten und Familienheimfahrten (wenn durch Umzug flexibler Einsatz an zwei Orten möglich wird)
- Firmendarlehen zum Erwerb von Wohneigentum
- individuelle Arbeitszeitgestaltung

Abschließend ist noch auf die Möglichkeit einer Härtefallklausel hinzuweisen:

„Härtefälle werden einvernehmlich zwischen Personalwesen und Betriebsrat geregelt“ (Fahrzeughersteller 010900/15).

Qualifizierung und Personalentwicklung

Qualifizierung und Personalentwicklung werden häufig in eigenständigen betrieblichen Vereinbarungen von den Betriebsparteien gestaltet (vgl. Heidemann 1999). Im Zusammenhang von internen Arbeitsmärkten, beruflicher Entwicklung und Neuorientierung nach Wegfall des Arbeitsplatzes und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit kann auf Instrumente der Personalentwicklung und Qualifizierung kaum verzichtet werden. Viele der hier ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen betonen daher die Bedeutung von Personalentwicklung und Qualifizierung bereits in ihrer Präambel.

In der konkreten Gestaltung lassen sich zwei Herangehensweisen nach dem Stellenwert unterscheiden, den sie der Personalentwicklung und Qualifizierung zuweisen: In der Minderheit der Vereinbarungen werden Personalentwicklung und Qualifizierung als wichtige Instrumente hervorgehoben. In der Mehrheit der Vereinbarungen dagegen werden Personalentwicklung und Qualifizierung als zusätzliche Instrumente mit eher geringerer Bedeutung eingeführt. In einer Vereinbarung sind Personalentwicklung und Qualifizierung nur das letzte Mittel, das eingesetzt wird, wenn sonst keine Aussicht auf eine Vermittlung oder Versetzung auf einen neuen Arbeitsplatz besteht.

„Entwicklungsmaßnahmen sollen den (...) Arbeitnehmer dazu befähigen, geänderten auch höherwertigen Tätigkeitsanforderungen zu entsprechen. Erforderliche (...) Entwicklungsmaßnahmen werden vom Unternehmen angeboten.“ (Energiedienstleister 010900/19)

Die folgende Vereinbarung stellt die Bedeutung und Notwendigkeit von Personalentwicklung und Qualifizierung deutlich heraus.

„Der permanente Fortschritt der Technik erfordert eine ständige Anpassung der Verfahrens- und Anlagentechnik sowie der Betriebsstrukturen. Unmittelbar hiermit verbunden besteht die

Notwendigkeit, die Belegschaftsmitglieder frühzeitig für die neuen Anforderungen zu qualifizieren.“ (Metallerzeugung und –bearbeitung 010900/13)

Welche Maßnahmen sehen die betrieblichen Vereinbarungen nun vor? Einige Vereinbarungen verzichten auf die Konkretisierung, möglicherweise, weil die Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bereits in anderen Vereinbarungen umfassend gestaltet wurden. Andere Vereinbarungen bestimmen z.B. folgende Maßnahmen:

- Beratung, Eignungstests, persönliche Entwicklungspläne, Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs,
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs des Unternehmens, ausgehend vom gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf des Unternehmens,
- Erprobung, Praktika,
- „Qualifikationsmaßnahmen im ausgeübten Beruf, sofern für dieses Berufsbild Bedarf bei (...) besteht“ (Chemieindustrie 100100/120),
- Qualifikation für neu zu übernehmende Aufgaben (Chemieindustrie 100100/129),
- Qualifizierungsmaßnahmen in Seminarform, berufsbegleitend oder mit längerer Abwesenheit vom Arbeitsplatz (Öffentliche Verwaltung 020200/101),
- Projektarbeit (Öffentliche Verwaltung 020200/101).

Einzelne Vereinbarungen regeln zudem

- die Finanzierung/Kostenübernahme der Qualifizierungsmaßnahmen durch das Unternehmen,
- die Teilnahme an den Maßnahmen während der Arbeitszeit,
- Entgeltfortzahlung bei längerem Besuch einer außerbetrieblichen Schulungseinrichtung (Energiedienstleister 010900/19),
- Einbringung von Freizeit und Engagement bei umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen (Öffentliche Verwaltung 020200/101)
- Auf der anderen Seite wird in einigen Vereinbarungen auch eine Pflicht zur Teilnahme an zumutbaren Qualifizierungsmaßnahmen bestimmt (Energiedienstleister 010900/19).

Abschließend möchten wir drei betriebliche Vereinbarungen, die Qualifizierung und Personalentwicklung in besonderer Weise fördern, ausführlich darstellen.

In einem Unternehmen der Metallerzeugung und –verarbeitung (010900/13) wird der flexible Personaleinsatz durch Qualifizierung und Lohn-Zulagen gefördert. Das Unternehmen verpflichtet sich, Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, um den Beschäftigten – die zeitweise – Übernahme anderer Aufgaben auch außerhalb ihres „Stammbereichs“ zu ermöglichen. Wenn Beschäftigte diese Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich abschließen und daraufhin in einem oder mehreren organisatorischen Bereichen eingesetzt werden, erhalten sie eine vom Ausmaß der Flexibilität und der Qualifizierung abhängige Prämie.

Eine Dienstvereinbarung aus einer Öffentlichen Verwaltung (020200/101) begründet die Einrichtung einer „Jobbörse“ vor allem als Personalplanungs- und Personalentwicklungsinstrument. Es geht auch um die „nachsorgende“ Vermittlung in neue Tätigkeiten für Beschäftigte, deren Arbeitsplatz neuen Strukturen zum Opfer fällt. Vor allem zielt die Vereinbarung auf Mobilisierung und Qualifizierung als Grundlage der Modernisierung der Verwaltung und der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Die Jobbörse wird der Personalentwicklungsabteilung zugeordnet. Ihre Hauptaufgaben liegen in der Entwicklungsberatung, in der Qualifizierung und erst an dritter Stelle in der Vermittlung.

Ebenfalls aus der Öffentlichen Verwaltung kommt eine dritte Vereinbarung (010900/11). Die Vertragschließenden Parteien wollen die berufliche Mobilität und Entwicklung fördern. Die für das Personal verantwortliche Organisationseinheit berät und unterstützt Beschäftigte bei der Realisierung ihrer individuellen Mobilitätsinteressen. Beschäftigte können für die Dauer von bis zu drei Jahren in andere operative Bereiche abgeordnet werden, um dort vorher genau zu definierende Qualifizierungs- und Entwicklungsschritte zu realisieren. Die Personalabteilung berät und fördert gleichermaßen die Organisationsbereiche, die Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten für solche „abgeordnete Beschäftigte“ anbieten.

Mitbestimmung und Interessenvertretung

Die Verhandlung und Umsetzung einer betrieblichen Vereinbarung ist selbst eine wichtige Form der Mitbestimmung und Mitgestaltung. Im Folgenden ist darzustellen, welche besonderen Rechte sich die Betriebsräte und Personalräte in den uns vorliegenden Vereinbarungen haben einräumen lassen in Bezug auf unternehmens- oder verwaltungsinterne Beschäftigungspolitik und Arbeitsmärkte.

Die betrieblichen Vereinbarungen nehmen häufig Bezug auf tarifliche oder gesetzliche Regelungen, z.B. auf Rationalisierungsschutztarifverträge. Das kann ein Hinweis sein, dass mit der betrieblichen Vereinbarung die tariflichen oder gesetzlichen Regelungen konkretisiert und ausgefüllt werden sollen. Möglicherweise werden die tariflichen oder gesetzlichen Standards zum Ausgangspunkt für weitergehende Regelungen auf betrieblicher Ebene genommen. Häufig sind Regelungen folgender Art zu finden:

„Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates werden durch die Vereinbarung (...) nicht berührt.“ (Fahrzeughersteller 100900/03)

Interessenvertretungen wollen vermeiden, dass ihre Mitbestimmungsrechte durch die Vereinbarung als ausgeschöpft gelten. Im konkreten Konfliktfall möchten sie auf ihre gesetzlichen Rechte zurückgreifen können.

Der interne Arbeitsmarkt kann weiterhin als unsicheres Gelände betrachtet werden. Viele der vorliegenden Vereinbarungen sind ausdrücklich als Erprobung gestaltet. Die betrieblichen Parteien befristen die Geltung der Vereinbarungen und verabreden, bestimmte Daten zu erfassen und Erfahrungsberichte zu erstellen als Grundlage einer gemeinsamen Bewertung der erzielten Ergebnisse und einer – ebenfalls gemeinsamen – Weiterentwicklung ihres internen Arbeitsmarktes.

Betriebliche Vereinbarungen gründen auf Vertrauen. Betriebs- und Personalräte sind offenbar bereit, einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Sie ermöglichen den Unternehmen und Verwaltungen schnelle Entscheidungen, indem sie auf die Durchführung eines Mitbestimmungsverfahrens **vor** der Entscheidung verzichten. Sie behalten sich dennoch ihre Mitbestimmungsrechte vor, indem sie **nach** der Entscheidung Einspruch erheben oder ihre im Vorfeld gegebene Zustimmung rückwirkend widerrufen können. Weitere Instrumente in diesem Sinn sind die nachträgliche Zustimmungsbedürftigkeit definierter Entscheidungen und die Möglichkeit (fristloser) Kündigung der Vereinbarung bei groben Verstößen gegen vereinbarte Bedingungen. Mitbestimmung bleibt handlungsfähig, ohne betriebliche Entscheidungsabläufe zu verzögern.

Vereinbarungen zum internen Arbeitsmarkt sind zu einem erheblichen Anteil Verfahrensregelungen. Zur Erprobung wie auch zur Lösung von Auslegungs- und Konfliktfragen werden häufig Ausschüsse, Arbeitsgruppen oder Kommissionen eingesetzt. Paritätisch besetzt von

Arbeitgeber und Interessenvertretung sind die Kommissionen vor allem dann, wenn sie mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten behandeln und als Entscheidungsinstanz bei Konflikten eingesetzt sind.

Nicht paritätisch besetzte Beiräte oder Ausschüsse dienen – in den dieser Auswertung zugrunde liegenden Vereinbarungen – zumeist der Begleitung der Umsetzung des internen Arbeitsmarktes. Sie tragen Erfahrungen zusammen, beraten die betrieblichen Führungskräfte bei der Umsetzung, besprechen neu auftretende Fragen und sprechen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des internen Arbeitsmarktes aus.

Von besonderer Bedeutung ist die Gewährleistung einer betrieblichen Interessenvertretung für alle Beschäftigten. Nicht selten vereinbaren Arbeitgeber und Betriebsrat, dass die vorhandenen Gremien die Interessenvertretung für Beschäftigte mit übernehmen, für die oder für deren Organisationseinheit (noch) keine eigene Interessenvertretung gewählt ist. Betriebsräte lassen sich zudem ausdrücklich Vertretungsbefugnisse für Beschäftigte aus Zeitarbeits- oder Subunternehmen bestätigen. (Das BetrVG in der Fassung nach der Reform vom 23.07.2001 sieht in § 7 ein aktives Wahlrecht bei der Betriebsratwahl für die o.g. „zur Arbeitsleistung überlassenen“ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor, wenn sie länger als drei Monate in dem Betrieb eingesetzt sind.)

Chancen und Gefahren auf den internen Arbeitsmärkten

Interne Arbeitsmärkte bieten Chancen, Chancen auf interessante Aufgaben, berufliche Entwicklung, Aufstieg, besser bezahlte Positionen und höhere Verantwortung. Interne Arbeitsmärkte unterscheiden sich von anderen Arbeitsmärkten dadurch, dass bei einem Arbeitsplatzwechsel oder bei dem Verlust des konkreten Arbeitsplatzes das Beschäftigungsverhältnis aufrechterhalten bleibt. Die Sicherheit eines Beschäftigungsverhältnisses ist ein hoher Wert. In vielen Fällen, in denen es um Rationalisierung, Restrukturierung, Aufgabe von Geschäftsfeldern und Personalabbau geht, werden mit dem Angebot der Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses gleichzeitig andere Rechte, Erwartungen und erworbene Ansprüche der Betroffenen in Frage gestellt. Mit dem Argument, anders die Beschäftigung nicht sichern zu können, wird die Bereitschaft zum Wechsel auf geringer entlohnte oder Arbeitsplätze mit niedrigeren Anforderungen an die Qualifikation, auf Arbeitsplätze an anderen Standorten oder mit schlechteren Arbeitsbedingungen gefordert. In einer dynamischen, global konkurrierenden Wirtschaft werden sich einschneidende Veränderungen auf der Arbeitsplatzebene kaum ausschließen lassen. Umgekehrt können in einer hochproduktiven Wirtschaft nicht alle, durch langjährigen Einsatz erworbenen Rechte und Ansprüche immer wieder in Frage gestellt werden. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte – und Arbeitssuchende – deren individuelle Handlungsmöglichkeiten aufgrund fortgeschrittenen Alters, beeinträchtigter Gesundheit und Leistungsfähigkeit oder veralteter Qualifizierung vermindert sind.

Betriebliche Interessenvertretung und Personalverantwortliche der Unternehmen oder Verwaltungen stehen gemeinsam in der Verantwortung. Sie müssen die Chancen des internen Arbeitsmarktes für berufliche Entwicklung und optimierten Personaleinsatz ausloten. Sie müssen dabei auch die Gefahren sehen und – durch die Ausgestaltung – vermeiden oder vermindern.

Gefahren bestehen in der Entwertung von Qualifikation und Erfahrungen, im Verlust erworbener Ansprüche und Eingruppierung, in der Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, im Verlust der Interessenvertretung, in der wachsenden Unsicherheit und in dem Verlust von Planbarkeit. Neben diesen individuellen Gefahren bestehen weitere Probleme, die sich nachteilig auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insgesamt und darüber wieder nachteilig auch für den Einzelnen auswirken: das Unterlaufen gesetzlicher und tariflicher

Standards, die Segmentierung, die Benachteiligung oder der Ausschluss bestimmter Gruppen der Arbeitnehmer vom (internen) Arbeitsmarkt oder die Verdrängung von Stamm- durch ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse.

Die vorgefundenen Regelungen aus den ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen sind in Tab. 15.5 stichwortartig aufgezählt. Selbstverständlich kann diese Darstellung keine Vollständigkeit beanspruchen. Die vorgefundenen und hier genannten Regelungen wirken unterschiedlich stark, es sind Absichtserklärungen und einklagbare Zusagen darunter. Einige Regelungen passen nur in ganz bestimmte betriebliche Situationen. Ein Rückkehrrecht nach Vermittlung auf einen neuen Arbeitsplatz beispielsweise ist nur sinnvoll und nutzbar, wenn der vorherige Arbeitsplatz noch besteht.

Tab. 15.5 Gefährdungen und Schutzregelungen

Gefährdung	Schutzregelungen
Verlust der Beschäftigung	Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen Kündigung nur als letzte Möglichkeit, Vorrang flexibler Personalpolitik und anderer Maßnahmen mit geringeren sozialen Auswirkungen vor einer Kündigung Pflicht des Arbeitgebers, vor einer betriebsbedingten Kündigung (mindestens) einen zumutbaren Arbeitsplatz anzubieten Vorrang interner Bewerbungen bei Stellenbesetzungen Vorstellungsgespräche mit allen internen Bewerbungen
Entwertung von Qualifikation und Erfahrung	Zusage, der Qualifikation und Einstufung entsprechend eingesetzt zu werden Vorrang der Vermittlung in Arbeitsplätze mit gleich hoher Qualifikation Vorrang des berufsnahen Einsatzes Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen, Freiwilligkeit Vorrang bei Rückvermittlung (in früheren Arbeitsbereich) Vereinbarungen von Zumutbarkeitskriterien Auswahlrichtlinien Rückkehrrecht (auf vorherigen Arbeitsplatz)
Verlust erworbener Ansprüche - Entgelt - Materielle und sonstige Leistungen des Unternehmens	Zusage, keine Nachteile hinnehmen zu müssen Absicherung des Status vorhandener Beschäftigung Besitzstandssicherung, Verdienstsicherung Zusage, der Qualifikation und Einstufung entsprechend eingesetzt zu werden Besitzstandssicherung, Verdienstsicherung
Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und sonstige Nachteile	Freiwilligkeit, Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen Zusage, keine Nachteile hinnehmen zu müssen Zumutbarkeitskriterien Nachteilsausgleich, Finanzielle Hilfen, Mobilitätshilfen, Ausgleich für höhere Kosten Rückkehrrecht Vorrang bei Rückvermittlung Bezahlung von Fahrzeit als Arbeitszeit, Anerkennung von Fahrzeit als Arbeitszeit
Überforderung durch neue Aufgabe	Pflicht des Unternehmens, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten

Gefährdung	Schutzregelungen
	Freiwilligkeit, Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen Vorrang bei Rückvermittlung Rückkehrrecht
Fehlende Berücksichtigung sozialer Kriterien	Zumutbarkeitskriterien Auswahlkriterien
Benachteiligung gegenüber anderen Gruppen - insbesondere Benachteiligung von Frauen, Leistungsgewandelten, Älteren	Ausschluss der Verdrängung von Stammarbeitsplätzen durch Zeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung Auswahlrichtlinien Gleichbehandlungsgrundsatz Verpflichtung auf Frauenförderplan Beteiligung der Frauenbeauftragten an Ausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren, an Auswahlkommission, an paritätischen Konfliktkommissionen Einspruchsrecht für Frauenbeauftragte Geschlechtsparitätisch besetzte Auswahlkommissionen Geschlechtsneutrale Formulierung von Ausschreibungen Vorrang bei Stellenbesetzungen für Frauen bei gleicher Qualifikation Aufforderung an Frauen zur Bewerbung Stellenausschreibungen auch für Teilzeit Verpflichtung auf Integrationsvereinbarung zugunsten von Leistungsgeminderten Vorrang bei Stellenbesetzungen für Leistungsgewandelte oder andere benachteiligte Gruppen
Verlust, Fehlen der betrieblichen Interessenvertretung	Zuständigkeit bestehender Interessenvertretungsgremien, z.B. Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, für Beschäftigte in Organisationseinheiten ohne Interessenvertretung Rechte für Beschäftigte ohne Interessenvertretung auf Zugang zu einer bestehenden Interessenvertretung, z.B. Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, Beschwerderecht, Anspruch auf Hilfe durch bestehende Interessenvertretung
Verdrängung durch andere Arbeitnehmer	Ausschluss der Verdrängung von Stammarbeitsplätzen durch Zeitarbeit, befristete oder geringfügige Beschäftigung
Verstetigung von Unsicherheit, Verlust von Planbarkeit	Vorrang flexibler Personalpolitik oder alternativer Maßnahmen vor Überleitung der Betroffenen in flexible Beschäftigung, in Personalbörse Freiwilligkeit, Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen Ankündigungsfristen für flexiblen oder externen Personaleinsatz Begrenzung der Häufigkeit und Dauer flexibler Einsätze
Verletzung der Vertraulichkeit	Vertrauliche Behandlung von Bewerbungen, anonymisierte Bearbeitung von Bewerbungen
Missbrauch von Daten	Datenschutz Verbot der Nutzung anderer Daten im internen Arbeitsmarkt Verbot der Nutzung der Daten des internen Arbeitsmarktes für andere Zwecke
Unterlaufen tariflicher oder anderer Standards	Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen in Folge der Beschäftigung von Zeitarbeit Begrenzung der Anzahl und Dauer der Beschäftigung von Leiharbeit, befristeten Aushilfskräften Vereinbarung von Bedingungen für den Einsatz von Leiharbeit, befris-

Gefährdung	Schutzregelungen
	teter Beschäftigung, u.a. Einhaltung von Tarifverträgen, Gewährleistung des Arbeitsschutzes und der Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen, Ausschluss der Zusammenarbeit mit illegalen Verleihunternehmen, Ausschluss der Beschäftigung von Scheinselbstständigen Zugangsrechte der Leiharbeitskräfte zur Interessenvertretung, zu Betriebsversammlungen Geltung betrieblicher Regelungen auch für Zeitarbeit, befristete Beschäftigung
Beschäftigungssicherheit auf Kosten Dritter/peripher Beschäftigter	Zugang der peripher Beschäftigten zum internen Arbeitsmarkt, Weitergabe von Stellenangeboten an peripher Beschäftigte, Recht der Bewerbung auf interne Ausschreibungen
Ausschluss externer Arbeitssuchender	Parallelität interner und externer Ausschreibungen Jobrotation, Beteiligung an Programmen zur Vertretung von sich extern weiterbildenden Beschäftigten durch Bewerber vom externen Arbeitsmarkt Vorbehalt eines Teils der Stellenangebote und Ausbildungsplätze für externe Bewerbungen Beteiligung an Förderprogrammen der Bundesanstalt für Arbeit für benachteiligte Arbeitssuchende Quotierung benachteiligter Bewerbergruppen bei Einstellung und Ausbildungsplatzvergabe
Verdrängung von Stamm-, Regel- oder tariflicher Arbeit durch ungeschützte Arbeitsverhältnisse	Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen im Folge der Beschäftigung von Zeitarbeit, befristeter Beschäftigung, Begrenzung der Anzahl und Dauer der Beschäftigung von Leiharbeit, befristeten Aushilfskräften Geltung betrieblicher Regelungen auch für Zeitarbeit, befristete Beschäftigung Vereinbarung von Bedingungen für den Einsatz von Leiharbeit, befristeter Beschäftigung, u.a. Einhaltung von Tarifverträgen, Gewährleistung des Arbeitsschutzes und der Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen
Benachteiligung bestimmter Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern	Ausschluss der Verdrängung von Stammbeschäftigten durch Zeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung Auswahlrichtlinien Gleichbehandlungsgrundsatz Verpflichtung auf Frauenförderplan Beteiligung der Frauenbeauftragten an Ausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren, an Auswahlkommission, an paritätischen Konfliktkommissionen Einspruchsrecht für Frauenbeauftragte Geschlechtsparitätisch besetzte Auswahlkommissionen Geschlechtsneutrale Formulierung von Ausschreibungen Vorrang bei Stellenbesetzungen für Frauen bei gleicher Qualifikation Aufforderung an Frauen zur Bewerbung Stellenausschreibungen auch für Teilzeit Verpflichtung auf Integrationsvereinbarung zugunsten von Leistungsgeminderten

Gefährdung	Schutzregelungen
	Vorrang bei Stellenbesetzungen für Leistungsgewandelte oder andere benachteiligte Gruppen (bei gleicher Qualifikation)
Allgemeine Gefährdungen	Härtefallklausel

Möglicherweise kann eine Schritt- oder Rangfolge für die Bestimmung des auf einem internen Arbeitsmarkt notwendigen Schutzes hilfreich sein:

An erster Stelle steht die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder zumindest eines Beschäftigungsverhältnisses.

An zweiter Stelle ist an den Schutz gegen Entwertung von Qualifikation und Erfahrung und zugleich an den Schutz gegen erhebliche Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zu denken. Der Schutz gegen diese Gefahren wird zumeist über die Festlegung von Kriterien für Zumutbarkeit geschaffen. Was, welche verringerten Qualifikationsanforderungen und welches Ausmaß an Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen müssen Beschäftigte hinnehmen? Ab wann, unter welchen Bedingungen ist ein angebotener Arbeitsplatz mit geringeren Qualifikationsanforderungen und schlechteren Arbeitsbedingungen nicht mehr zumutbar? An welchen Kriterien macht sich Zumutbarkeit fest? Bei welchem Ausmaß der Kriterien endet die Zumutbarkeit? In den vorliegenden Vereinbarungen werden als Kriterien die Qualifizierungsstufen, die Entgeltgruppen, die Verlängerung der Fahrtzeiten und Fahrtwege und das Vorliegen anderer, außerberuflicher Verpflichtungen wie die Versorgung von Kindern oder Pflegebedürftigen bestimmt. Festgelegt werden außerdem die Konsequenzen für die Fälle, in denen ein zumutbarer Arbeitsplatz vom Arbeitgeber nicht angeboten wird und – umgekehrt – für die Fälle, in denen Betroffene einen oder zwei zumutbare Arbeitsplätze ablehnen. Die meisten vorliegenden Vereinbarungen sind so angelegt, dass ein Abdrängen in Tätigkeiten mit geringeren Qualifikationsanforderungen, das möglicherweise in eine Abwärtsspirale führt, nur die letzte Alternative sein kann.

An dritter Stelle sehen wir die erworbenen Rechte, die Eingruppierung und den Anspruch auf finanzielle und andere Leistungen des Arbeitgebers. Für die - zumindest befristete - Absicherung dieser Besitzstände finden sich sehr viele Regelungen in den betrieblichen Vereinbarungen. Sie können tarifydynamisch, statisch oder – in Anrechnung auf andere Leistungen - abschmelzend und befristet ausgestaltet sein.

Zusätzlich ist darauf zu achten, die Chancen zu realisieren, die in einem Arbeitsplatzwechsel oder in Veränderungen an den Arbeitsplätzen stecken. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit bekommen und dabei unterstützt werden, ihr Arbeitsvermögen und ihre Qualifikationen weiter zu entwickeln und sich an neue und gestiegene Qualifikationsanforderungen anzupassen.

Bei der Ausgestaltung von Chancen und der Verminderung der Gefahren des internen Arbeitsmarktes stehen nicht nur die einzelnen Beschäftigten im Blickpunkt. Es bedarf auch eines Vergleichs der Chancen und Auswirkungen auf verschiedene Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und der Berücksichtigung der Wirkungen auf Arbeitsuchende. Die Chancen und die Absicherung für die einen können leicht zu Gefahren und wachsender Unsicherheit für die anderen werden. Vorrangrechte für die bereits Beschäftigten beispielsweise können sich negativ als Ausschluss externer Bewerberinnen und Bewerber auswirken.

Hier sollen nicht alle Gefährdungen dargelegt werden. Wir verfügen auch nicht über Lösungsvorschläge für alle denkbaren Folgewirkungen. Wichtig scheint der Hinweis auf die Ge-

fährdung durch ständige Unsicherheit und verringerte Planbarkeit. Flexibilität ist positiv für den, der sie in seinem Sinne nutzen kann. Flexibilität kann auch als ständiger Zwang zur Anpassung an fremde Anforderungen erlebt werden und damit zu einer Belastung werden. Ziel kann nicht die Verhinderung von Flexibilität oder Verzicht auf die Anpassung an die Anforderungen des Unternehmens, der Kunden oder des Marktes sein. Ziel muss die Gestaltung von eigenen Handlungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein. In einer vom Markt und damit fremdbestimmten Arbeitswelt können Ankündigungsfristen, individuelle Einspruchsrechte, Anreize für freiwillige Bereitschaft zu Flexibilität oder die Begrenzung der Häufigkeit und Dauer flexibler Einsätze Handlungsmöglichkeiten für die Menschen verbessern, ohne die Anpassungsfähigkeit insgesamt in Frage zu stellen.

Mit der Betrachtung der kollektiven Gefährdungen des internen Arbeitsmarktes schließt sich in gewisser Weise der Kreis zu den ersten Beiträgen dieses Buches. Mit dem internen Arbeitsmarkt und seiner Ausgestaltung können gesetzliche, tarifliche und andere Arbeitnehmerrechte unterlaufen werden, kann Beschäftigungssicherheit der einen, der Stammbeslegschaft, auf Kosten der anderen, der ungesicherten, flexiblen Randbeslegschaft erreicht werden. Interne Arbeitsmärkte können segmentierend wirken: Sie teilen die Beschäftigten möglicherweise in solche mit nachgefragten Qualifikationen und hoher Leistungsbereitschaft und andere, deren Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist durch geringe Qualifikation, gesundheitliche Beeinträchtigung oder begrenzte Verfügbarkeit, z.B. auf Grund familiärer Verpflichtungen. Interne Arbeitsmärkte können so genannte „Outsider“ ausschließen, die ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gar nicht erst zeigen und beweisen können.

Ob diese Probleme auf der Ebene der Betriebe, Verwaltungen und Konzerne letztlich zu lösen sind, bleibt eine offene Frage. Aber selbst für diese im vorigen Absatz benannten, kollektiven Gefährdungen haben Betriebs- und Personalräte Lösungsansätze entwickelt und in die Praxis umgesetzt (vgl. Tab. 15.5). Von ihnen können andere lernen. Interessenvertretungen und Personalleitungen können gemeinsam Verantwortung auch für diese Fragen übernehmen und realistisch und kreativ Gestaltungsvorschläge erproben. Das gilt für die Verringerung der genannten Gefährdungen ebenso wie für die Ausarbeitung der großen Chancen, die interne Arbeitsmärkte bieten.

Zusammenfassung

Interne Arbeitsmärkte bieten gute Chancen für Beschäftigungssicherung und persönlich-berufliche Entwicklung, für die Entwicklung des Arbeitsvermögens oder des Personalpotenzials (human resources) und für einen flexiblen und an der Wertschöpfung orientierten Personaleinsatz. Gleichwohl sind die Gefährdungen nicht unbeachtlich: Wertverlust von Qualifikationen, Verlust erworbener Rechte und Ansprüche, Segmentierung und Ausschluss. Interne Arbeitsmärkte werden vor allem auf der Ebene der Betriebe, Verwaltungen, Unternehmen und Konzerne gestaltet. Wir haben die Gestaltung interner Arbeitsmärkte, wie sie sich in betrieblichen Vereinbarungen niedergeschlagen hat, ausgewertet. Praktiker können Gestaltungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und für die eigene Praxis nutzen. Wissenschaftler können Anregungen für weitere Untersuchungen finden, um die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik auf allen Gestaltungsebenen mit neuen Erkenntnissen zu befruchten. Verantwortliche in Verbänden und Unternehmen können Gestaltungsbedarfe erkennen, die auf der betrieblichen Ebene nicht zu lösen sind, möglicherweise aber durch Tarifverträge oder gesetzliche Initiativen erfüllt werden können.

Literaturhinweise

Heidemann, Winfried (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung, Analyse und Handlungsempfehlung, edition 8 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Düsseldorf
Heidemann, Winfried (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Betriebliche Weiterbildung - Analyse und Handlungsempfehlung, edition 13 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Düsseldorf