

*Winfried Heidemann*

*Unter Mitarbeit von:*

*Lothar Kamp*

*Hartmut Klein-Schneider*

*Siegfried Leittretter*

*Matthias Müller*

*Susanne Gesa Müller*

# Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen

**Auswertung von Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Winfried Heidemann*

*Unter Mitarbeit von:*

*Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider,*

*Siegfried Leittretter, Matthias Müller und*

*Susanne Gesa Müller*

# **Weiterentwicklung** **von Mitbestimmung** **im Spiegel** **betrieblicher** **Vereinbarungen**

**Auswertung von Betriebs-  
und Dienstvereinbarungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 45

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Redaktionelle Bearbeitung: die-journalisten.de GmbH, Köln

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-935145-17-9

Bestellnummer: 13045

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>1</b>	<b>DIE ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BASIS DER AUSWERTUNG</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>NUTZUNG VON MITBESTIMMUNGSRECHTEN UND ERSCHLIESSUNG NEUER GESTALTUNGSBEREICHE</b>	<b>9</b>
3.1	Nutzung von Mitbestimmungsrechten	9
3.2	Erschließung neuer Gestaltungsfelder	11
<b>4</b>	<b>VERÄNDERUNGEN DER FORMEN, PROZEDUREN UND INSTRUMENTE VON MITBESTIMMUNG</b>	<b>17</b>
4.1	Organisation der Interessenvertretung	17
	Abgrenzung von Betrieben	17
	Arbeitsbedingungen der Interessenvertretung	19
	Zusammensetzung des Gesamtbetriebsrates, zusätzliche Mitwirkungs Ebenen	22
	Fortbildung des Betriebsrats	25
4.2	Materielle Vereinbarungen versus Verfahrensregelungen	26
	Verfahrensregelungen: Wer? Was? Wann? Wie?	26
	Gemeinsame Kommissionen	29
4.3	Einbeziehung der Interessenvertretungen in Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen	35
	Information und Beratung	37
	Mitbestimmung	41
	Beteiligung an internen Entwicklungsprojekten	48
4.4	Von der kollektiven zur individuellen Beteiligung	49
	Beteiligung der Beschäftigten	50
	Individuelle Beteiligung und Aushandlung von Arbeitsbedingungen	54
<b>5</b>	<b>VERHÄLTNIS VON BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNGS- REGELUNGEN ZU TARIFVERTRÄGEN</b>	<b>61</b>

<b>6 SELBSTVERSTÄNDNIS UND ROLLENWANDEL DER INTERESSENVERTRETUNGEN</b>	<b>65</b>
<b>7 ZUSAMMENFASSENDEN BEWERTUNG UND OFFENE FRAGEN</b>	<b>67</b>
<b>8 LITERATURHINWEISE</b>	<b>73</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>75</b>

# 1 DIE ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

---

1. *Basis* der vorliegenden Auswertung sind 38 eigenständige Vereinbarungen zur Organisation der Mitbestimmung und weitere ca. 1.600 Vereinbarungen zu verschiedenen fachlichen Regelungsbereichen. Wir haben diese betrieblichen Vereinbarungen darauf hin untersucht, wie sich Bereiche, Inhalte und Verfahren der Mitbestimmung wandeln.
2. Die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte werden – im Spiegel der schriftlichen Vereinbarungen – *unterschiedlich genutzt*. Dabei gibt es beispielsweise zur Arbeitszeit, einem Bereich, der durch den gesetzlichen Tarifvorbehalt stark eingeschränkte betriebliche Regelungsmöglichkeiten aufweist, die mit Abstand meisten Vereinbarungen, während zur betrieblichen Berufsbildung nur relativ wenige Vereinbarungen vorliegen, obwohl die Tarifverträge die Regelungsmöglichkeiten weitgehend offen lassen.
3. Die eigenständigen Vereinbarungen zur Mitbestimmung regeln Alltagsfragen *der Organisation der Betriebsratsarbeit*, wie z. B. die Abgrenzung von Betrieben, Organisation und Arbeitsbedingungen der Interessenvertretung, die Zusammensetzung des Gesamtbetriebsrates, zusätzliche Mitbestimmungsebenen sowie die Fortbildung des Betriebsrats.
4. Durch freiwillige Vereinbarungen werden *neue Gestaltungsbereiche* der Mitbestimmung erschlossen, die in den gesetzlichen Bestimmungen noch nicht angelegt sind. Sie liegen in Fragen:
  - der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit und Telearbeit),
  - der Unternehmensorganisation (Outsourcing/Insourcing und Verwaltungsorganisation),
  - der Beschäftigungssicherung und
  - dem Umweltschutz.Dabei werden die Mitbestimmungsmöglichkeiten auch auf *wirtschaftliche* Fragen und Entscheidungen ausgeweitet.
5. Quer über alle Vereinbarungen sind drei Aspekte besonders beachtenswert:
  - Der Abschluss von *Verfahrensvereinbarungen*, in denen nicht die Sache selbst, sondern das Verfahren von Information, Beratung und Entscheidung geregelt wird, wobei insbesondere gemeinsame Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebsrat eingerichtet werden, die zum Teil mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind.

- Die *Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen in Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen*. Während im Gesetz noch Information, Beratung und Mitbestimmung klar unterschieden werden, finden wir in den Vereinbarungen fließende Übergänge zwischen diesen Beteiligungsformen. Betriebs- und Personalräte werden in betriebliche Entscheidungsprozesse direkt einbezogen.
  - Die *individuelle Beteiligung* durch die Verlagerung von Mitgestaltungs- oder Mitentscheidungsrechten auf die Beschäftigten in Arbeits- und Projektgruppen oder auf die individuelle Aushandlung der Arbeitsbedingungen nimmt an Bedeutung zu.
6. Die vorliegenden Vereinbarungen stehen in aller Regel nicht im Widerspruch zu *tariflichen Regelungen*. Sie füllen diese in den »klassischen« Aufgabenfeldern wie Entgelt und Arbeitszeit aus, nutzen sie aber auch als Ausgangspunkt für die Erschließung neuer Aufgabenbereiche wie Beschäftigungssicherung und Umweltschutz. Im Übrigen regeln sie Fragen, die der Regelung in Flächentarifverträgen bisher nicht zugänglich sind (Unternehmensorganisation, betriebliche Arbeitsorganisation, betriebswirtschaftliche Entscheidungen).
  7. Sichtbar wird in den Vereinbarungen auch eine *Rollendifferenzierung* der Betriebs- und Personalräte. Sie nehmen zwar ihre traditionelle Rolle des sozialen Schutzes weiterhin wahr, erweitern sie zugleich aber um eine Perspektive der Beteiligung an der Modernisierung des jeweiligen Unternehmens.
  8. Mitbestimmung hat sich im gesetzlichen Rahmen lebendig entwickelt. Sie wird betrieblich ausgeformt. Dabei sind neue Formen und Inhalte der Beteiligung entstanden. Die in der Praxis getroffenen Regelungen bieten sowohl Anregungen für die Betriebsparteien als auch Hinweise für die aktuelle Diskussion über eine Reform der Betriebsverfassung.

## 2 BASIS DER AUSWERTUNG

---

Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsgesetze stellen den Rahmen für das »Alltagsgeschäft« der betrieblichen Mitbestimmung dar, und in diesem Rahmen wandelt sie sich auch. Wir haben untersucht, wie sich die Regelungen von Verfahren und Inhalten der Mitbestimmung in Vereinbarungen zwischen Betriebs- und Personalräten und Management darstellen. In unserer Sammlung von betrieblichen Vereinbarungen haben wir 38 eigenständige Vereinbarungen mit Regelungen zu Organisation und Verfahren der Mitbestimmung im Betrieb vorliegen. Ganz sicher gibt es mehr davon, doch ist diese geringe Zahl deshalb nicht überraschend, weil wir bei der Recherche nach Vereinbarungen nicht ausdrücklich danach gefragt hatten.

Aber auch die Vereinbarungen zu den fachlichen Regelungsbereichen, die wir ausgewertet haben, enthalten sehr häufig Regelungen zur Mitbestimmung. Hierbei handelt es sich um Vereinbarungen zu

- flexibler Arbeitszeit,
- leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten,
- Gruppenarbeit,
- Telearbeit,
- Umweltschutz,
- Weiterbildung,
- Personalplanung,
- Beschäftigungssicherung und
- Outsourcing.

Die vorliegenden Regelungen füllen die gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben aus, modifizieren oder erweitern sie. Dabei entstehen auch neue Felder der Mitbestimmung, die in den vor Jahrzehnten verabschiedeten Gesetzen (noch) nicht vorgesehen waren.

Basis dieser Querauswertung sind damit neben den erwähnten 38 eigenständigen Vereinbarungen zur Mitbestimmung weitere ca. 1.600 Vereinbarungen aus den genannten Gestaltungsfeldern. Natürlich können wir keinen streng wissenschaftlich repräsentativen Anspruch erheben, da die Zahl der Vereinbarungen in manchen Gestaltungsfeldern zu klein ist. Aus der insgesamt großen Zahl der ausgewerteten Vereinbarungen lassen sich aber in jedem Fall verallgemeinerbare Entwicklungen erkennen.



Kapitel 2 gibt zunächst einen Überblick über die Nutzung vorhandener und die Erschließung neuer Gestaltungsbereiche durch die Vereinbarungen.

Kapitel 3 befasst sich detailliert mit der Veränderung der Formen, Prozeduren und Instrumente bei der Ausübung der Mitbestimmung, wobei wir besonderes Augenmerk richten auf das Verhältnis materielle Regelungen/Verfahrensregelungen, auf die Einbeziehung der Interessenvertretungen in Entscheidungen und auf die Bedeutungszunahme der individuellen Mitbestimmung.

In Kapitel 4 befassen wir uns mit dem Verhältnis von betrieblichen Vereinbarungen und Tarifverträgen und in Kapitel 5 skizzieren wir den Wandel von Selbstverständnis und Rollen der betrieblichen Interessenvertretungen, bevor wir in Kapitel 6 einige Schlussfolgerungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Mitbestimmung ziehen.

# 3 NUTZUNG VON MITBESTIMMUNGSRECHTEN UND ERSCHLIESSUNG NEUER GESTALTUNGSBEREICHE

---

## 3.1 NUTZUNG VON MITBESTIMMUNGSRECHTEN

Aus der Praxis ist bekannt: Die gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte werden unterschiedlich stark genutzt. Die Auswertung der vorliegenden Vereinbarungen bestätigt, dass die Regelungsdichte je nach Thema und Gegenstand sehr unterschiedlich ist.

- Bei der Arbeitszeit, wo die Mitbestimmung im Rahmen des Spielraums der Tarifverträge auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und ihre Verteilung auf die Wochentage begrenzt ist<sup>1</sup> haben wir über 900 Vereinbarungen allein zu flexiblen Arbeitszeiten vorliegen.
- Zu den leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten, wo ebenfalls der Tarifvorbehalt greift, liegen im Unterschied dazu nur 127 Vereinbarungen vor.
- Zur Ausübung der recht weitgehenden und durch Tarifverträge nicht begrenzten Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung gibt es nur vergleichsweise wenige Regelungen: Lediglich 80 eigenständige Vereinbarungen zur Weiterbildung und 210, in denen Weiterbildungsfragen im Zusammenhang anderer Problemfelder geregelt werden.
- Für das Gebiet der Personalplanung, wo immerhin detaillierte Informations- und Beratungsrechte bestehen, haben wir nur 11 Vereinbarungen gefunden und zusätzlich 16 zum Personaleinsatz.

Sind die Regulierungsnotwendigkeiten oder ist die Komplexität dieser Felder so unterschiedlich? Spielen die Themen in der Betriebswirklichkeit eine unterschiedliche Rolle? Bringen die Betriebs- und Personalräte aus ihren spezifischen Politikorientierungen heraus den Themen so sehr verschiedene Aufmerksamkeit entgegen? Oder sind ihre konzeptionellen Vorstellungen in den Gebieten so unterschiedlich ausgeprägt?

Bei *leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten* ist die Erklärung noch relativ einfach: Diese Formen sind in den Betrieben noch nicht so sehr verbreitet, dass man schon viele Vereinbarungen findet. Das kann sich sehr bald ändern.

1 § 87 Abs.1 BetrVG.

Umgekehrt haben Formen der *flexiblen Arbeitszeit* bereits wesentlich stärkere Verbreitung gefunden. Vor allem die damit verbundenen praktischen Regelungsfragen bedürfen im Hinblick auf Verhaltensklarheit im Alltag detaillierter betrieblicher Regelungen, die auf tariflicher Ebene nicht getroffen werden können.

Im Unterschied dazu spielen Regelungen zu *Personalplanung* und *Weiterbildung* für den betrieblichen Alltag offenbar keine so große Rolle. Angesichts der außerordentlichen Bedeutung dieses Themas sowohl für die betriebliche Entwicklung als auch für die Beschäftigten überrascht doch die auf den ersten Blick relativ geringe Zahl von Vereinbarungen in diesen Feldern. Die Betriebsparteien scheinen hier die Regelungsnotwendigkeiten im Hinblick auf das alltägliche Handeln und Verhalten der Beschäftigten als gering einzuschätzen.

### **Beispiel: Weiterbildung**

Dies kann am Beispiel der betrieblichen Berufsbildung verdeutlicht werden: Hier besteht neben deutlichen Mitbestimmungsrechten bei der *Durchführung* der betrieblichen Berufsbildung auch eine gemeinsame Pflicht beider Seiten und eine Beratungspflicht hinsichtlich der *Einführung* und eine *Förderung* der Berufsbildung der Beschäftigten.<sup>2</sup> Wir wissen aus früheren Betriebsrätebefragungen<sup>3</sup> und aus unserer Beratungspraxis, dass Weiterbildung aber kein vorrangiges Thema der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen ist. Im Zweifelsfalle tritt es hinter andere Aufgaben zurück, auch wenn diese nicht so starke Mitbestimmungsmöglichkeiten aufweisen. Aufschlussreich ist nun, dass wir neben 80 eigenständigen Vereinbarungen zur Weiterbildung 210 weitere gefunden haben, in denen Fragen der Weiterbildung im Zusammenhang anderer Regelungsbereiche aufgegriffen werden. Dieses Feld der Mitbestimmung wird offenbar seltener aus sich selbst heraus zum Thema von Vereinbarungen, als bei anderen Anlässen: Beispielsweise bei der Einführung neuer Arbeitsorganisation, beim Abschluss von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung oder zur betrieblichen Umorganisation, im Zusammenhang mit betrieblichem Umweltschutz oder bei Arbeitszeitregelungen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass sich Mitbestimmung auf diesem Gebiet größtenteils im Alltagsgeschäft vollzieht, ohne Abschluss förmlicher Vereinbarungen. So ist etwa die Einstellung von Auszubildenden ein jährlich wiederkehrender Schwerpunkt der Arbeit des Betriebs- oder Personalrates, bei dem dieser seine Mitbe-

2 § 96 – 98 BetrVG, – ähnlich, wenn auch nicht so differenziert, in den Personalvertretungsgesetzen des Bundes und der Länder.

3 Grass 1992.

stimmungsmöglichkeiten nutzt. Ähnliches gilt für die Auswahl von Weiterbildungsteilnehmern, die häufig in einem Routineverfahren abläuft, an dem der Betriebsrat nur in Einzelfällen interveniert, um Veränderungen vorzunehmen. Damit beteiligt er sich (noch) nicht an der Gestaltung der Weiterbildung selber, sondern übt eine Schutzfunktion gegen individuelle Benachteiligung aus.

### *Ständiger Dialog*

Generell kann man sagen: Vieles geschieht ohne förmliche Vereinbarungen, durch Gespräche und durch gemeinsames Handeln im Betriebsalltag. Wenn man im Dialog zwischen Betriebsrat/Personalrat und Management etwas abspricht, wird nicht unbedingt die Notwendigkeit einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung gesehen. Die Praxis der Mitbestimmung lässt sich nicht reduzieren auf schriftliche Vereinbarungen. Einige Indizien aus unseren Vereinbarungen stützen diese Vermutung: Wir haben zu verschiedenen Themenfeldern Regelungen in Form von Dienstanweisungen, Rundschreiben der Personalabteilung oder – bei der Weiterbildung – betrieblichen Programmen zugeschickt bekommen, die offenbar im Einvernehmen zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber zustande gekommen sind und die als »vereinbart« angesehen werden, also an die Stelle einer förmlichen Vereinbarung treten.

Die Vereinbarungen verdeutlichen noch einen anderen Punkt: Recht häufig finden wir *Verfahrensvereinbarungen*, in denen lediglich mehr oder weniger allgemeine Regeln für das Prozedere der Entscheidungen und der Mitbestimmung aufgestellt werden. In Feldern mit wohl definierten und weitreichenden Mitbestimmungsmöglichkeiten wie Berufsbildung, Personal und Entgelt fallen viele Routineaufgaben an. Um nicht jede Regelaufgabe sofort zu einem Verhandlungsgegenstand zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu machen, wird deshalb das Verfahren für das Alltagsgeschäft in einer Vereinbarung festgelegt, wobei insbesondere paritätische Kommissionen mit der Befugnis zur Direktentscheidung genutzt werden (siehe dazu Kap. 4.2).

## **3.2 ERSCHLIESSUNG NEUER GESTALTUNGSFELDER**

Die von uns ausgewerteten Vereinbarungen zeigen aber auch eine *Ausweitung* von Mitbestimmung auf neue Gegenstände und Inhalte über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Dies gilt sowohl für Gegenstände und Bereiche, die in der Entstehungszeit der Betriebsverfassung bereits bekannt waren als auch für solche, die in den letzten Jahren hinzugekommen sind. In unseren Auswertungen betrifft dies die Unternehmens- und

Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Telearbeit, Verwaltungsreform), die Beschäftigungssicherung, das Outsourcing und den betrieblichen Umweltschutz. Hier können wir uns auf 415 Vereinbarungen stützen.

Bei diesen Handlungsfeldern ist von zentraler Bedeutung, dass die Vereinbarungen die Mitbestimmung auf Entscheidungen ausdehnen, die ansonsten allein der unternehmerischen Verfügung unterliegen:

- auf die Art und Weise, wie Arbeit organisiert und wie betriebliche Organisation zugeschnitten wird,
- auf die Nutzung der Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen,
- auf die Übernahme von Auszubildenden,
- auf den Erhalt betrieblicher Ausbildungseinrichtungen,
- auf die Entscheidung über Fremdvergabe oder Eigenfertigung,
- auf den Standorterhalt eines Betriebes,
- auf die Vornahme von Investitionen.

Insbesondere in Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und zum Outsourcing geraten wirtschaftliche Entscheidungen in das Aktionsfeld der Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte.

Zwar hat die betriebliche Interessenvertretung keine direkten gesetzlichen Mitbestimmungsrechte in diesen Fragen, doch werden sie in den Vereinbarungen über die verschiedenen Informationsrechte, über die Möglichkeiten des Interessenausgleichs und die Beteiligung bei den verbundenen Problemen (Arbeitszeit, Entlohnung oder personelle Einzelmaßnahmen) zugänglich gemacht. Dabei kommt es im *Ergebnis* auch zur Verankerung von neuen Mitbestimmungsmöglichkeiten.

### **Beispiel: Gruppenarbeit**

Die Einführung von *Gruppenarbeit* ist zwar meistens durch betriebswirtschaftliche Ziele ausgelöst, doch für ihre Umsetzung ist in der Regel auch die Berücksichtigung beschäftigtenbezogener Ziele nötig. Regelungen hierzu bringen deshalb häufig eine Erweiterung sowohl der Mitwirkung der Beschäftigten als auch der Mitbestimmung des Betriebsrates über die gesetzlichen Vorgaben hinaus mit sich. Sie bestehen:

- in einer Beeinflussung der betrieblichen Organisation durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
- in der Mitbestimmung bei den Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit,
- in der Realisierung interessanter Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte,
- in den Möglichkeiten nach persönlicher beruflicher Weiterentwicklung
- sowie in der Verstärkung der Autonomie des individuellen und des Gruppen-Arbeitshandelns.

### **Beispiel: Telearbeit**

Ähnlich bei der *Telearbeit*: Betriebs- und Personalräte verfügen zunächst über allgemeine Informationsrechte, über die Möglichkeiten des Interessenausgleichs und die Beteiligung bei den mit dieser neuen Form der Arbeitsorganisation verbundenen Aspekten. Wie bei Gruppenarbeit kommt es zu einer Ausdifferenzierung der Mitbestimmungsprozeduren und -instrumente. Auch diese Vereinbarungen geben der Mitbestimmung einen teilweise über das Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz hinausgehenden Raum. Es werden konkrete Mitbestimmungsrechte festgelegt, die sich nicht auf bloße Verweise auf gesetzliche Vorschriften beschränken (zum Beispiel: Mitwirkung bei der Auswahl von Personen, die an Telearbeit teilnehmen).

### **Beispiel: Umweltschutz**

Der betriebliche *Umweltschutz* ist ein neues Thema von Vereinbarungen, das zur Zeit der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Personalvertretungsgesetze noch keine Rolle spielte. Auch hier geht es um die Art, wie der Betrieb seine Aufgaben organisiert und welche Rolle dabei die Interessenvertretungen übernehmen. Anstöße für betriebliche Vereinbarungen ergaben sich hier aus neuen gesetzlichen Bestimmungen außerhalb der Betriebsverfassung und aus einer Branchenvereinbarung der Sozialparteien in der Chemischen Industrie von 1987. Nach den gesetzlichen Regelungen<sup>4</sup> haben die verschiedenen betrieblichen Umweltbeauftragten die Beschäftigten über den betrieblichen Umweltschutz zu informieren. Über ihre Bestellung und Abberufung ist der Betriebsrat zu informieren. Die Vereinbarungen konkretisieren und erweitern die Informationspflichten und entwickeln zum Teil ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Bestellung und Abberufung der Umweltbeauftragten. Den entscheidenden Impuls setzte aber die oben genannte Branchenvereinbarung der Sozialparteien in der Chemischen Industrie, in deren Folge allein in dieser Branche mehr als 50 Vereinbarungen abgeschlossen wurden. Im zeitlichen Verlauf zeigt sich in den Vereinbarungen ein deutlicher Trend zur Ausweitung von Beteiligungsrechten des Betriebsrates und der Beschäftigten.

Noch weiter in Richtung einer Ausdehnung der Mitbestimmung auf unternehmensstrategische und wirtschaftliche Fragen gehen Vereinbarungen zur *Beschäftigungssicherung*, zum *Outsourcing/Insourcing* und zur *Reform der öffentlichen Verwaltung*.

4 Bundesimmissionsschutzgesetz, Wasserhaushaltsgesetz, Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, Störfall- und Gefahrstoffverordnung, Europäische Richtlinie zum freiwilligen Öko-Audit.

### ***Beispiel: Outsourcing***

Beim *Outsourcing* – der Vergabe von einzelnen bisher unternehmensintern erbrachten Leistungen an externe Firmen oder Vertragsnehmer – kann man unterscheiden zwischen der *wirtschaftlichen Entscheidung* über die Fremdvergabe und den Regelungen der Folgen von Outsourcing. Bei der *wirtschaftlichen Entscheidung* über Outsourcing greifen zunächst die Informationsbestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes<sup>5</sup>, doch eröffnen manche Vereinbarungen eine Beratungspflicht oder gar eine Entscheidungsteilhabe der Interessenvertretung, die deutlich über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen und erweiterte Mitwirkung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ermöglichen. Ist die Entscheidung über Fremdvergabe erst einmal gefallen, dann geht es um die personellen Konsequenzen – um personelle Einzelmaßnahmen, Versetzungen, Personalentwicklungsmaßnahmen oder Entlassungen und Sozialpläne. Solche Regelungen der Folgen von Outsourcing sind Ergebnis traditioneller Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente, die durchweg bekannt sind und praktiziert werden.

### ***Beispiel: Öffentliche Verwaltung***

Auch in Vereinbarungen aus der *Öffentlichen Verwaltung* werden unternehmensstrategische Fragen der alleinigen Disposition des Arbeitgebers entzogen, wenn Steuerungs- und Projektgruppen unter Beteiligung des Personalrates und sogar der Gewerkschaft für die Erarbeitung von Beschlussvorlagen an die Kommunalparlamente oder für die eigenständige Umsetzung von Reformmaßnahmen eingesetzt werden.

### ***Beispiel: Beschäftigungssicherung***

Schließlich erweitern auch *Beschäftigungssicherungs*-Vereinbarungen die Mitbestimmungsmöglichkeiten über die im Gesetz vorgesehenen Bereiche hinaus bis hin zur Einschränkung unternehmerischer Autonomie: Die Arbeitgeber verzichten auf ihre Handlungsoption der Kündigungen, verpflichten sich zur Vornahme von Investitionen oder sagen den Erhalt von Ausbildungseinrichtungen zu. Diese Beschränkung kommt zustande durch Vereinbarung, sie ist zeitlich befristet und an Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen und Entgelt geknüpft.

5 §§ 106ff BetrVG zur Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

### ***Mehr Einfluss der Interessenvertretung***

Es ist bemerkenswert, dass den Betriebs- und Personalräten trotz fehlender direkter gesetzlicher Bestimmungen doch durch Vereinbarungen starke Informations- und teilweise sogar Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten eingeräumt werden.

Was sind die Gründe für solche Vereinbarungen, die die unternehmerische Verfügung zumindest teilweise einschränken? Die Vereinbarungen selbst geben dazu von ihrem Wortlaut, mit Ausnahme einiger Präambeln in Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, kaum Aufschluss. Deutlich wird immerhin das Interesse an einer *kooperativen Bewältigung der Modernisierung* der Unternehmen, wie dies von der Mitbestimmungskommission der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann Stiftung beschrieben worden ist<sup>6</sup>. Im Kontext der gewachsenen Mitbestimmungskulturen sind Unternehmensleitungen an einer kooperativen und damit möglichst reibungsarmen Regulierung betriebswirtschaftlich begründeter Umstrukturierungen interessiert, so dass Betriebsräte prozessgestaltend in Entscheidungsverfahren einbezogen werden. Gerade bei der Durchsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation wird ein möglichst breiter Konsens als sinnvoll oder notwendig erachtet.

Wichtig ist schließlich die Erkenntnis, dass in den Vereinbarungen ein Zusammenhang besteht zwischen der Bereitschaft der Arbeitgeber zu partiellen Beschränkungen ihrer Autonomie und der Beteiligung der Interessenvertretungen an der Veränderung der betrieblichen Strukturen, auch wenn dies mit Zumutungen für die Beschäftigten verbunden ist. Damit werden Betriebs- und Personalräte ohne Zweifel in ein Co-Management eingebunden, das auch Veränderungen ihrer Rollen und ihrer Qualifikationen und Kompetenzen mit sich bringt und erfordert.

6 Kommission Mitbestimmung 1998.





## 4 VERÄNDERUNGEN DER FORMEN, PROZEDUREN UND INSTRUMENTE VON MITBESTIMMUNG

---

Die uns vorliegenden 38 Vereinbarungen, die sich ausdrücklich dem Thema der betrieblichen Mitbestimmung widmen, regeln Fragen der Organisation der Betriebsratsarbeit. Alle Vereinbarungen dieses Typs kommen aus dem Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes. Sie bilden ein Rahmenwerk für die tägliche Arbeit der Interessenvertretungen, das durchaus repräsentativ sein dürfte für die Praxis der Mitbestimmung. Und dies auch, wenn sie nicht durch Vereinbarungen festgeschrieben ist, sondern auf faktischem Handeln beruht. Die Weiterentwicklung von Formen, Prozeduren und Instrumenten der Mitbestimmung wird aber weniger in diesen Vereinbarungen als in solchen aus den verschiedenen inhaltlichen Handlungsfeldern deutlich.

### 4.1 ORGANISATION DER INTERESSENVERTRETUNG

Die Vereinbarungen zur Organisation der Interessenvertretung beziehen sich auf folgende Themen:

- die Abgrenzung von Betrieben für die Betriebsratswahl,
- die Arbeitsbedingungen der Betriebsräte,
- die Zusammensetzung von Gesamtbetriebsräten,
- das Verfahren bei Routineaufgaben der betrieblichen Mitbestimmung,
- Regelungen zur Freistellung von Mitgliedern der Interessenvertretungen,
- die Inanspruchnahme der Fortbildungsrechte der Betriebsratsmitglieder.

#### **Abgrenzung von Betrieben**

Die Abgrenzung von Betrieben und damit die Vertretung durch den Betriebsrat ist ein Thema der aktuellen Diskussion zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Zunehmend arbeiten in einem Betrieb Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus mehreren Herkunftsbetrieben zeitweise zusammen, im Grenzfall wird ein Betrieb nur vorübergehend oder als virtueller Betrieb gebildet. Der Betriebsbegriff des Gesetzes erfasst häufig nicht mehr die Realität.

Zu diesem Problemkreis liegen uns zwei Vereinbarungen vor. Wir können nicht sagen, ob sie repräsentativ sind, aber aus der Praxis sind uns weitere Fälle dieser Art bekannt. Die beiden Vereinbarungen beziehen sich auf die Abgrenzung von Betrieben im Hinblick auf die Betriebsratswahl und damit auch auf die institutionelle Vertretung der Interessen. In diesen Fällen arbeiten in einem Betrieb Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen und sind dort in die betriebliche Organisation eingegliedert. Offenbar um Betriebsratsarbeit und Mitbestimmung überhaupt erst organisierbar zu machen, nehmen die Betriebsparteien hier eine Abgrenzung der Betriebe und der Zuordnung der Beschäftigten vor, die dann Grundlage für ihr weiteres betriebliches Handeln wird. Die vom Gesetz angebotene Möglichkeit der Regelung durch Tarifvertrag<sup>7</sup> wurde hier – aus welchen Gründen auch immer – nicht genutzt.

Ein weiteres Problem ergibt sich häufig bei der Aufspaltung von Unternehmen und Betrieben. Die Verselbständigung einzelner Betriebsbereiche oder Betriebsteile zu Tochterunternehmen kann neben der unternehmensrechtlichen Aufteilung auch zu einer Teilung des Betriebes im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes führen. Dann hat der bisherige Betriebsrat ein Übergangsmandat, und in den Töchtern ist unverzüglich ein neuer Betriebsrat zu wählen. Wird jedoch die Organisation des bisherigen Gesamtbetriebes nicht geändert, dann liegt trotz Unternehmensspaltung ein sogenannter gemeinsamer Betrieb vor, und der gewählte Betriebsrat bleibt weiterhin im Amt und auch zuständig<sup>8</sup>.

**Beispiel:**

**Gemeinsamer Betrieb mehrerer Unternehmen**

Die die Vereinbarung schließenden Unternehmen und Betriebsräte gehen in Kenntnis des Betriebsbegriffes der BAG-Rechtsprechung davon aus, dass die Unternehmen [...] einen gemeinsamen Betrieb in A betreiben.

Die [...] GmbH und die [...] GmbH betreiben einen Betrieb in B. Dabei sind sich die vertragsschließenden Parteien darüber einig, dass die Mitarbeiter der Abteilungen Marketing, Vertrieb und Entwicklung der [...] GmbH und der [...] GmbH dem Betrieb in A eingegliedert sind.

Für die Standorte A und B ist jeweils 1 Betriebsrat gewählt bzw. für die nächsten Amtsperioden zu wählen.

(110100/04 – Metallbau)

<sup>7</sup> § 3 Betriebsverfassungsgesetz.

<sup>8</sup> Umwandlungsgesetz § 322 Abs. 1.

Unter den Vereinbarungen zum Outsourcing haben wir eine gefunden, in der ein Gemeinschaftsbetrieb konstruiert wird, offenbar um zu verhindern, dass mit den Ausgründungen eine Zersplitterung der Interessenvertretung und eine Veränderung der Rechtsstellung der Beschäftigten eintritt, an der Arbeitgeber und bisheriger Betriebsrat kein Interesse haben.

**Beispiel: Regulierung von Verselbständigungen**

Die Geschäftsführung strebt deshalb Regelungen an, dass der Betriebsrat [des Mutterunternehmens] auch nach der rechtlichen Verselbständigung für die Mitarbeiter in diesen Gesellschaften zuständig bleibt und für diese Mitarbeiter sämtliche bestehende Rechte und Pflichten aus dem BetrVG wahrnimmt.

(080200/04 – Verkehrsdienstleister)

Angesichts zunehmender Entgrenzung von Arbeitszeit und Arbeitsort wird immer wieder die Frage des Arbeitnehmerstatus und damit auch die Frage der Vertretung durch den Betriebsrat aufgeworfen. Hierzu können wir aus unseren Vereinbarungen lediglich etwas zur Telearbeit sagen: Alle vorliegenden Vereinbarungen gehen davon aus, dass der bisherige Arbeitnehmerstatus weiter gilt. Die daraus folgenden Rechte gelten uneingeschränkt weiter; es gibt lediglich einen zusätzlichen Arbeitsort. Dies gilt in jedem Falle für diejenigen, die ihre bisherige Arbeit nun (teilweise) von zu Hause aus erledigen. Anders stellt sich das Problem allerdings dann, wenn ein Unternehmen bisher nicht bei ihm Beschäftigte als freie Mitarbeiter in Telearbeitstätigkeiten engagiert.

### **Arbeitsbedingungen der Interessenvertretung**

Nach den gesetzlichen Bestimmungen hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat bzw. dem Personalrat die für seine Arbeit nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Zur Konkretisierung der Arbeitsbedingungen der Interessenvertretung liegen uns mehrere Vereinbarungen vor mit folgenden wesentlichen Regelungsgegenständen:

- Freistellungen,
- Nutzung von Personalressourcen,
- Zusammenarbeit mit Vertrauensleuten,
- Betriebsversammlungen.

Die *Freistellung* von Betriebsratsmitgliedern ist im Betriebsverfassungsgesetz geregelt: Erst ab 300 Beschäftigten greift die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern von der Arbeit. In einzelnen Vereinbarungen wird dies erweitert.

**Beispiel: Freistellung**

Abweichend von den gesetzlichen Bestimmungen ist der BR-Vorsitzende oder ein vom BR bestimmtes Mitglied von der beruflichen Tätigkeit bei einer Beschäftigtenzahl von in der Regel

- 0 – 100 Mitarbeitern für 2 Tage / Woche
- 101 – 250 Mitarbeitern für 3 Tage / Woche
- 251 – 350 Mitarbeitern ständig von der Arbeit freizustellen.

(110200/11 – Bauunternehmen)

Auch für die Teilnahme freigestellter Betriebsratsmitglieder an externen Veranstaltungen – etwa gewerkschaftlicher Art –, die nicht unmittelbar Gegenstand der Betriebsratsarbeit sind, finden wir Regelungen:

**Beispiel: Teilnahme an externen Veranstaltungen**

Für die Teilnahme an Sitzungen, Tagungen usw., die nicht unter die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes fallen, werden freigestellte Betriebsratsmitglieder unter Fortzahlung ihres Arbeitsentgeltes unter den nachfolgenden Bedingungen freigestellt:

1. Die Betriebsräte beantragen [...] die Freistellung [...] bei der Personalleitung.
2. Die Personalleitung entscheidet kurzfristig über jeden Einzelantrag [...].
3. Für die Dauer der Freistellung von der Arbeit erfolgt keine Ersatzfreistellung.

(110200/07 – Fahrzeughersteller)

Insbesondere in größeren Betrieben ist Betriebsratsarbeit ohne zusätzliche *personelle Ressourcen* kaum möglich, auch wenn die Betriebsratsmitglieder schon freigestellt wurden.

**Beispiel: Personalbedarf des Betriebsrates**

Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat besteht Einigkeit darüber, dass aus den sich in Zukunft ergebenden Aufgaben zusätzlicher Personalbedarf entsteht. Dieser wird durch einen zusätzlichen Mitarbeiter gedeckt, der dem Betriebsrat zum nächstmöglichen Termin zur Verfügung gestellt wird. Die Auswahl des Mitarbeiters obliegt dem Betriebsrat. [...]

(110200/06 – Fahrzeughersteller)

Bei komplexen Sachverhalten ist die Interessenvertretung oft auf externe Beratung angewiesen. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat nach Vereinbarung mit dem

**Beispiel: Externer Berater**

Der Betriebsrat hat das Recht, bis [Datum] nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber einen eigenen Berater zu nutzen.

(080101/02 – Verkehrsdienstleister)

Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen<sup>9</sup>. In vielen Vereinbarungen zu neueren Themen wird dies auch ausdrücklich geregelt – dabei wird aber meist nur die gesetzliche Regelung sinngemäß übernommen.

Auch in neuerer Zeit gibt es noch vereinzelt Vereinbarungen über die Arbeitsbedingungen gewerkschaftlicher *Vertrauensleute*:

**Beispiel: Vertrauensleute**

Die Parteien sind sich darüber einig, dass bei einer Mitarbeiterzahl von 900 ca. 35 Vertrauensleute [...] zu wählen sind.

Die Vertrauensleute haben das Recht,

persönliche Gespräche mit Arbeitnehmern ihres Wirkungsbereiches während der Arbeitszeit führen zu können. Diese Zeit wird im Durchschnitt bezahlt. Als Limit gelten ca. 2 Stunden pro Woche, Gewerkschaftsversammlungen für ihren Wirkungsbereich im Betrieb und außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen, an gewerkschaftlichen Bildungsmaßnahmen von 2 Wochen innerhalb eines Zeitraumes von 3 Jahren teilzunehmen. Dazu wird unbezahlte Freistellung gewährt. [...]

Mitglieder der Vertrauenskörperleitung haben [...] das Recht, wöchentlich an der Beratung mit dem geschäftsführenden Betriebsrat teilzunehmen. [...]

Der Vorsitzende der Vertrauenskörperleitung genießt für die Zeit nach dem Ende seines Amtes den gleichen Kündigungsschutz wie ein Betriebsratsmitglied.[...]

(110200/05 – Stahlunternehmen)

In diesem Beispiel wurden in einem – sicherlich problematischen – »Tauschgeschäft« die Bedingungen für die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten während der Arbeitszeit gegen Reduzierung der Zahl der gesetzlich vorgesehenen Betriebsversammlungen pro Jahr festgeschrieben. Eine Einschränkung der betriebsverfassungsrechtlich fest-

**Beispiel: Zusammenarbeit BR / Vertrauensleute**

Um Kosten zu senken, verzichten die Betriebsräte auf eine Betriebsversammlung pro Jahr.

Monatlich finden gemeinsame Sitzungen von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten während der Arbeitszeit statt (§ 37 Abs. 6 BetrVG).

Beide Betriebsräte werden einmal jährlich eine Klausurtagung von 2 Tagen außerhalb des Betriebes durchführen (§ 37 Abs. 6 und § 40 BetrVG).

Der Vorstand hat die Möglichkeit, ein Viertel der Zeit für seine aktuellen Themen (Ziele, Probleme usw.) in Anspruch zu nehmen.

(110100/05 – Metallbauunternehmen)

9 § 80, Abs. 3 BetrVG.

gelegten Handlungsmöglichkeiten oder sogar der Pflichten wird also gegen eine Erweiterung der gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten getauscht.

### **Zusammensetzung des Gesamtbetriebsrates, zusätzliche Mitwirkungs Ebenen**

Mehrere Vereinbarungen betreffen die Zahl der Mitglieder des Gesamtbetriebsrates und den Wahlmodus. Nach dem Gesetz entsendet jeder örtliche Betriebsrat einen Arbeiter- und einen Angestelltenvertreter in den Gesamtbetriebsrat. Hat der Gesamtbetriebsrat wegen der Vielzahl der Betriebe des Unternehmens mehr als 40 Mitglieder und besteht keine tarifvertragliche Regelung, so ist gesetzlich vorgeschrieben, die Größe des Gesamtbetriebsrates durch eine Vereinbarung zu reduzieren<sup>10</sup>.

In einem anderen Unternehmen mit komplizierter Niederlassungsstruktur wird außerhalb der gesetzlichen Bestimmungen eine zusätzliche Beratungs- und Entscheidungsebene zwischen den örtlichen Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat eingerichtet, die für Fragen zuständig ist, die nicht durch die einzelnen Betriebsräte geregelt werden können. Für die Zusammensetzung dieser Zwischenebene gelten nach dieser Vereinbarung die Entsenderegeln für einen Gesamtbetriebs-

#### **Beispiel: Große Gesamtbetriebsrat**

[...] wird gemäß § 47 Abs. 5 BetrVG folgende Gesamtbetriebsvereinbarung zur Verkleinerung des Gesamtbetriebsrates geschlossen:

Die Mitglieder des Gesamtbetriebsrates werden regional gewählt. Hierzu werden folgende Betriebsratsregionen gebildet: [...]

Die GesBR-Mitglieder werden in einer Regionalversammlung von allen BR-Mitgliedern der zuständigen Betriebsstätten gewählt. Für jedes gewählte GesBR-Mitglied wird mindestens ein Ersatzmitglied der gleichen Gruppenzugehörigkeit gewählt. Bei mehreren Ersatzmitgliedern ist die Reihenfolge des Nachrückens festzulegen.

Die GesBR-Mitglieder einer BR-Region haben im GesBR insgesamt so viele Stimmen, wie in den Betrieben, für die sie entsandt sind, wahlberechtigte Angehörige ihrer Gruppe in den Wählerlisten eingetragen sind.

(110000/01 – Einzelhandelsunternehmen)

#### **Beispiel: zusätzliche Betriebsrats-Ebene**

Bestehen im Geschäftsbereich einer Hauptniederlassung oder selbständigen Niederlassung mehrere Betriebe, für die ein Betriebsrat gewählt worden ist, so wird ein HNL-Betriebsrat gebildet.

Der HNL-Betriebsrat ist für die Behandlung von Angelegenheiten zuständig, die den gesamten HNL-Bereich oder mehrere seiner Betriebe betreffen und nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb ihrer Betriebe geregelt werden können. Er ist den einzelnen Betriebsräten nicht übergeordnet.

(110200/12 – Bauunternehmen)

<sup>10</sup> § 47 Abs. 5 BetrVG.

rat: Jeder Betriebsrat entsendet je ein Mitglied einer Arbeitnehmergruppe in den HNL-Betriebsrat. Jeder HNL-Bereich entsendet zwei Mitglieder in den ebenfalls bestehenden Gesamtbetriebsrat, die auf speziellen »Entsendekonferenzen« gewählt werden.

In einem weiteren Unternehmen wird eine andere Art von Zwischenebene eingeführt, die ausschließlich der Information und Kommunikation zwischen den Betriebsräten dient; Entscheidungsbefugnisse haben die dort gebildeten »Regionalkonferenzen« aber nicht.

**Beispiel: zusätzliche Kommunikationsebene**

Der Gesamtbetriebsrat erhält die Möglichkeit in jedem Kalenderjahr

- a) zwei Regionalbesprechungen der Betriebsräte der Regionen Nord und Süd oder aber
- b) eine gemeinsame Besprechung der Betriebsräte der Regionen Nord und Süd durchzuführen.

(110200/14 – Einzelhandelsunternehmen)

Eine zusätzliche Ebene, die der Mitbestimmung des Betriebsrats vorgelagert ist, finden wir in Vereinbarungen in der Chemischen Industrie. Diese Ebene wird gewerkschaftlich lediglich aus pragmatischen Gründen toleriert. Dort wird die Einbeziehung der gewählten betrieblichen Vertrauensleute in Beratungsprozesse zum Teil recht weitgehend geregelt.

In diesem Beispiel gilt dies nicht nur anlässlich der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, sondern auch für regelmäßig vorkommende personelle Einzelmaßnahmen wie z. B. Versetzungen. Dort ist der Behandlung in der paritätischen Versetzungskommission

**Beispiel: Einbeziehung betrieblicher Vertrauensleute**

[...] lädt der Abteilungsleiter bzw. der Betriebsleiter die Vertrauensleute und das zuständige Betriebsratsmitglied zu Beratungen über den zu versetzenden Personenkreis ein. Die für die Versetzung vorgesehenen Mitarbeiter werden nach diesem Gespräch der [paritätischen Versetzungs-] Kommission [...] benannt

(010900/17 – Chemieindustrie)

aus Betriebsrat und Personalabteilung eine Beratung mit den Vertrauensleuten zwingend vorgeschaltet.

Derartige Zwischen- und Nebenebenen von Beratungs- und Entscheidungsinstitutionen finden wir in unseren Vereinbarungen recht häufig. Offenbar sehen in solchen Fällen die Betriebsparteien einen Handlungsbedarf, um die gesetzlich vorgegebene Vertretungsstruktur zu modifizieren und an die Bedürfnisse der Praxis anzupassen.

Das Betriebsverfassungsgesetz geht noch von relativ einfach gegliederten Unternehmen aus, in denen wenige Mitgestaltungs- oder Kontrollebenen der Interessenvertretung nötig sind. Die Unternehmens- und Betriebslandschaft ist jedoch komplizierter und differenzierter geworden. Kennzeichnend dafür ist die Zunahme:

- von Holdings und Zwischenholdings,
- von Sparten und Geschäftsbereichen,



- von Profit-Centern,
- Aufspaltungen und Ausgründungen zur besseren Steuerung der Unternehmen oder aus bilanz-, finanz- oder steuertechnischen Gründen.

Es sind virtuelle Unternehmensverbände entstanden, die Internationalisierung hat zugenommen. Angesichts dieser Entwicklungen reichen die gesetzlich vorgesehenen Ebenen<sup>11</sup> zur Mitgestaltung oder Kontrolle durch die Arbeitnehmervertretungen nicht mehr aus. Die Betriebsparteien bilden dann zusätzliche Konsultations- oder Entscheidungsebenen wie z. B.:

- gemeinsame Sitzungen von Geschäftsleitung und Betriebsrat mit Beschäftigten,
- Arbeitskreise des Betriebsrates mit betroffenen Belegschaftsteilen,
- Arbeitsgemeinschaften von Betriebsräten in bestimmten Geschäftsfeldern mit Anwesenheitspflicht bestimmter Managementebenen,
- Spartenbetriebsräte,
- Standortbetriebsräte,
- Gesamtbetriebsräte nur für einen Teil der Konzernbetriebe,
- Regionalkonferenzen der Interessenvertretungen,
- betriebliche Vertrauensleute mit Entscheidungsrechten in Fragen, die üblicherweise dem Betriebsrat zustehen.

11 Betriebsrat, Gesamt-Betriebsrat, Konzern-Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss.

## Fortbildung des Betriebsrats

Es gibt einen im Gesetz quantitativ nicht genau bezifferten Fortbildungsanspruch für das Betriebs- oder Personalratsgremium insgesamt wie auch für einzelne seiner Mitglieder<sup>12</sup>. Hier kommt es immer wieder zu Konflikten hinsichtlich Umfang, Kosten und Notwendigkeit. Einige Vereinbarungen konkretisieren den Fortbildungsanspruch.

In diesem Beispiel aus einer Bank wird ein Kontingent der Schulungstage für die Amtszeit des Betriebsrates vereinbart. Dies folgt den Empfehlungen der einschlägigen Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz<sup>13</sup>. Zugleich wird hier ein Budget vereinbart, über das der Betriebsrat frei verfügen kann. Ob die mit dieser Summe verbundene Begrenzung in der Praxis ausreichend ist, kann hier nicht beurteilt werden. Doch ist bemerkenswert, dass der Betriebsrat hier im Gegenzug einen Verzicht des Arbeitgebers auf die sonst übliche Prüfung der Erforderlichkeit der Schulungen herausgehandelt hat.

### **Beispiel: Bildungsetat**

Etat für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen

Auf der Grundlage eines Zeitraums von vier Jahren (regelmäßige Amtszeit des Betriebsrates) wird eine Gesamtsumme von 180.000 DM auf die einzelnen vier Jahre wie folgt verteilt: [...]

Zeitraumen für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen

Für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG kann der Betriebsrat innerhalb von vier Jahren insgesamt 380 (dreihundertachtzig) Tage in Anspruch nehmen.

Schulungs- und Bildungsveranstaltungen des freigestellten Betriebsratsvorsitzenden werden nicht auf die 380 Tage angerechnet, sofern vom Betriebsrat auf eine Ersatzfreistellung für die Dauer dieser Veranstaltung verzichtet wird.

Die Entscheidung, welche Betriebsrats- und/oder Ersatzmitglieder an wie viel Tagen an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen teilnehmen, verbleibt beim Betriebsrat.

Durchführungsbestimmungen

Der Betriebsrat entscheidet frei darüber, welche Schulungs- und Bildungsveranstaltung im Sinne von § 37 Abs. 6 BetrVG in Anspruch genommen wird.

Eine Prüfung der Erforderlichkeit entfällt hierdurch.

Der Betriebsrat teilt der Personalleitung rechtzeitig mit, welches Betriebsratsmitglied und/oder Ersatzmitglied zu welchem Zeitpunkt an einer Schulungs- und Bildungsveranstaltung teilnimmt.

(110200/01 – Bank)

12 § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG, § 46 Abs. 6 und 7 BPersVG.

13 Fitting/Heither/Kaiser/Engels, Randziffer 142, und Däubler/Kittner/Klebe, Randziffer 128 zu § 37 BetrVG.

## 4.2 MATERIELLE VEREINBARUNGEN VERSUS VERFAHRENSREGELUNGEN

Die von uns ausgewerteten Vereinbarungen enthalten zwei unterschiedliche Arten von Regelungen:

1. *materielle Regelungen*: Sie legen Ansprüche oder Schutzrechte von Beschäftigten fest.
2. *Verfahrensregelungen*: Sie regeln die Behandlung des Problems oder Themas durch die Betriebsparteien.

Welche Art von Vereinbarung abgeschlossen wird, hängt vom Gegenstandsbereich ab.

Auf der Seite fast ausschließlich materieller Regelungen finden wir *Sozialpläne* und *Interessenausgleiche*. Die Verfahren dafür liegen vom Gesetz her fest, es kommt darauf an, materielle Ausgleichsregelungen für die von einer negativen betrieblichen Entwicklung, von Entlassungen oder von Versetzungen betroffenen Personengruppen zu treffen. Bei *Arbeitszeit* und *Entgelten* sind aufgrund gesetzlicher und tariflicher Grundlagen sowohl die Verfahren der Einflussnahme durch die Interessenvertretung als auch die materiellen Ansprüche weitgehend vorgeprägt, so dass eine Übersetzung auf die betrieblichen Bedingungen geleistet werden muss. So finden wir zur *flexiblen Arbeitszeit* materielle Ansprüche in Form von Höchstarbeitszeiten oder Ausgleichszeiträumen vereinbart, bei Entgelten geht es um die Aufstockung oder die Anrechnung von über-tariflichen Zulagen. Materielle Vereinbarungen gibt es auch bei der *Beschäftigungssi-cherung* durch die Zusage von Kündigungsverzicht und bei der *Telearbeit* beispiels-weise durch Regelung der Eintrittsvoraussetzungen in Telearbeit.

### **Verfahrensregelungen: Wer? Was? Wann? Wie?**

Aber selbst in materiellen Vereinbarungen geht es vielfach um die Verfahren, wie die jeweiligen Fragen und Probleme behandelt und gelöst werden sollen. In etwa 10 Prozent der Vereinbarungen zur *Beschäftigungssicherung* geht es schwerpunktmäßig um Verfahren zur Beratung, Vorbereitung, Weiterentwicklung und Bewertung der abge-sprochenen Maßnahmen.

Bei der *flexiblen Arbeitszeit* werden Verfahren vereinbart, wie von wem nach welchen Kriterien über die individuell konkrete Arbeitszeit entschieden wird. In Vereinbarungen zur *Gruppenarbeit* werden nicht nur materiell wirksame Organisationsregelungen für die Beschäftigten, wie Aufgabenverteilung und Rechte auf Qualifizierung festgelegt. Häufig finden sich auch Regelungen zu Verfahren, die Interessenvertretung einzube-ziehen und Erfahrungen mit der neuen Arbeitsorganisation auszuwerten. Schließlich

geht es in mehr als 50 Prozent der Vereinbarungen zur *Telearbeit* um Verfahren der Mitbestimmung der Interessenvertretungen. Hier bewegen sich die Betriebe noch in relativ neuen Gebieten und wollen durch Verfahrensregelungen Mitwirkungswege der Interessenvertretung festlegen, um mehr Akzeptanz für neue Organisationstypen zu erhalten; Ziel der Interessenvertretung ist es umgekehrt, Einfluss in einem neuen noch nicht vom Gesetz behandelten Gebiet zu erreichen.

### ***Verfahrensregelungen werden verstärkt genutzt***

Ein verstärkter Einsatz von Verfahrensregelungen ist bei den neueren *Entgeltmethoden* wie Leistungszulagen und Jahresprämien zu beobachten. Da die konkreten Entgelte nicht mehr eindeutig festliegen, sondern mittels Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder ähnlichen Instrumenten bestimmt werden müssen, werden in der Vereinbarung die Verfahren dafür festgelegt. Ebenso bei der betrieblichen *Weiterbildung*. Die materiellen Ansprüche an betriebliche Bildung sind gesetzlich oder tarifvertraglich kaum festgelegt, mit Ausnahme der durch die Ausbildungsordnungen definierten Qualitätsansprüche in der Erstausbildung. Die betrieblichen Vereinbarungen verzichten auch bei diesem Thema weitgehend auf die Regelung materieller Ansprüche. Vielmehr befassen sich über 30 Prozent der eigenständigen Vereinbarungen zur *betrieblichen Weiterbildung* (also derjenigen Vereinbarungen, die sich im Kern auf Weiterbildung beziehen und nicht etwa diese im Zusammenhang anderer Fragestellungen, wie etwa der Gruppenarbeit, regeln) mit den Verfahren der Mitbestimmung, zumeist durch die Einrichtung von gemeinsamen Kommissionen. Darüber hinaus legen fast 50 Prozent die Verfahren der betrieblichen Bildungsplanung, wie Bedarfsfeststellung und Auswahl von Bildungsteilnehmern fest.

Überwiegend Verfahrensregelungen finden wir in Vereinbarungen zur *Personalplanung*, zu *Outsourcing* und zum *Umweltschutz*. Bei der Personalplanung geht es schon von der Sache her grundsätzlich um Verfahren, wie z. B. Auswahlrichtlinien und Stellenausschreibungen. Die Vereinbarungen zu Entscheidungen über *Outsourcing* sind ausschließlich Verfahrensregelungen, in denen die Regeln für die Entscheidungsfindung, Informations- und Beratungsrechte festgelegt werden. Im Unterschied dazu sind die Vereinbarungen zu den personellen Folgen des Outsourcing überwiegend materieller Art. Beim Thema Outsourcing sind die Interessenvertretungen an verbindlichen Verfahren interessiert, mit denen sie in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse von Fremdvergaben und Ausgliederungen eingreifen können. Und umgekehrt möchten vermutlich die Unternehmensleitungen die Mitwirkung der Betriebsräte möglichst präzise fassen, um die unternehmerische Entscheidungsfreiheit nicht zu stark einzuschränken.

Schließlich regeln die Vereinbarungen zum *betrieblichen Umweltschutz* nicht etwa neue Grenzwerte über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, sondern die Art und Weise der Umsetzung und vor allem die Verfahren der Beteiligung der Betriebsräte und der Einbeziehung der Beschäftigten. Auch auf diesem relativ neuen Gebiet wollen die Unternehmen durch Verfahrensregelungen Mitwirkungswege der Interessenvertretung festlegen, um die Akzeptanz zu erhöhen und das Mitmachen als produktive Ressource der Verbesserung zu erschließen.

### ***Beteiligung der Betriebsräte/Personalräte bei Verfahrensregelungen***

Verfahrensvereinbarungen sind offenbar ein Weg, um dem Problem der zunehmenden Zahl und der steigenden Komplexität von Entscheidungen zu begegnen. Es wird nicht mehr die Sache selbst, sondern das Verfahren von Information, Beratung und Entscheidung geregelt.

- Wie wird das Mitbestimmungsrecht ausgeübt?
- Ist es sinnvoll, gemeinsame Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebsrat oder Personalrat einzurichten?
- Welche Kompetenzen haben diese?

Das sind die Regelungsgegenstände in diesem Typ von Verfahrensvereinbarungen.

In manchen Betrieben wird ein generelles Verfahren der Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Management vereinbart; ein Bedürfnis dafür scheint besonders im Hinblick auf Probleme zu bestehen, die im Gesetz nicht »vorgesehen« sind, aber nach dem Willen beider Seiten doch behandelt werden sollen.

#### ***Beispiel Arbeitstreffen:***

Es werden regelmäßig Arbeitstreffen zwischen der Direktion der Stadtbüchereien (Amtsleitung und Abteilungsleitungen) und ÖPR (Örtlicher Personalrat) im Rahmen einer sogenannten »kleinen Runde« vereinbart.

Diese Abstimmungsgespräche finden außerhalb der Routinesitzungen nach § 62 PersVG statt und sollen im Abstand von etwa zwei Monaten durchgeführt werden.

Beide Seiten erklären ihre grundsätzliche Bereitschaft, bei zu treffenden Entscheidungen Konsens herzustellen.

Beide Seiten können Themenvorschläge machen, die im Rahmen der Tagesordnung behandelt werden.

(110300/18 – Öffentliche Verwaltung)

## Gemeinsame Kommissionen

Ein verbreitetes Instrument sind allerdings *gemeinsame Kommissionen* von Arbeitgeber und Betriebsrat, oft in Form *paritätischer Ausschüsse*<sup>14</sup>. Sie dienen dazu, den Aufwand für Beratungs-, Mitwirkungs- und Entscheidungsprozesse zu verringern. Beispiele dafür finden wir auf den Gebieten Entgelt, Personalfragen, Arbeitszeit, Berufsbildung, Gruppenarbeit, Umweltschutz und Outsourcing. Die Funktionen und Kompetenzen der Ausschüsse sind unterschiedlich: Während sie in Fragen der Arbeitszeit, des Umweltschutzes und beim Thema Outsourcing vorrangig Informations- und Beratungsaufgaben haben, werden ihnen in vorliegenden Vereinbarungen zu Personalfragen, Entgelt, Berufsbildung und Gruppenarbeit auch (begrenzte) Entscheidungsbefugnisse gegeben. Damit kommen Betriebs- oder Personalräte in die Position eines Co-Managements (siehe hierzu auch Kapitel 4.3). Entscheidungsbefugnisse von solchen Gremien sind problematisch im Falle unterparitätischer Ausschüsse, in denen die Minderheit überstimmt werden kann. In Betrieben unter 300 Arbeitnehmern ohne Betriebsausschuss können gemeinsame Kommissionen ohnehin nur zur Vorberatung von Entscheidungen gebildet werden.<sup>15</sup>

Geradezu »klassisch« sind solche Kommissionen zur Regelung von *Entgeltfragen*. Die Mitbestimmung bei der Festsetzung des Entgelts gilt prinzipiell in jedem personellen Einzelfall. Um die Anwendung der betrieblich vereinbarten Entgeltgrundsätze oder -methoden im personellen Einzelfall zu

### **Beispiel: Vorbereitung von Entscheidungen**

Die paritätische Lohnkommission besteht aus insgesamt vier ständigen Mitgliedern.

Die Kommissionsmitglieder der Arbeitgeberseite bestimmt der Arbeitgeber, die der Arbeitnehmerseite werden durch den Betriebsrat bestimmt.

Die paritätische Lohnkommission trifft Regelungen für operative Lösungen und bereitet Entscheidungsvorschläge für [...] die Festlegung durch Arbeitgeber und Betriebsrat vor.

(110300/12 – Stahlunternehmen)

ermöglichen, werden paritätische Kommissionen gebildet; dadurch kann die Mitbestimmung des Betriebsrates praktisch überhaupt erst ausgeübt werden.

14 Nach § 28,3 BetrVG.

15 Fitting/Heither/Kaiser/Engels, Randziffer 41 zu § 28 BetrVG.

Auch zur Regelung personeller Einzelmaßnahmen werden oft paritätische *Personalkommissionen* eingerichtet. Auf diesem Gebiet haben Betriebs- und Personalräte präzise definierte Mitbestimmungsrechte<sup>16</sup>. Hier erledigen paritätische Kommissionen das »Alltagsgeschäft« bei Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen. Dabei

wird auch manchmal ein Letztentscheidungsrecht der Kommission vereinbart. Das dürfte bei Kündigungen dann problematisch sein, wenn nicht die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder in der Kommission zugestimmt haben.<sup>17</sup>

Soweit es in größeren Betrieben auch einen *Personalplanungsausschuss* gibt, dient er entsprechend den gesetzlichen Vorgaben zur Ausübung der Informations- und Beratungsrechte, kann aber manchmal auch Empfehlungen aussprechen und sogar einvernehmliche Entscheidungen treffen. In diesem Beispiel werden also die Rechte des Betriebsrates auf Information und Beratung in Richtung einer Mitentscheidung über den Sollstellenplan erweitert.

**Beispiel: Letztentscheidungsrecht der Kommission**

Zur Beratung von Personalfragen wird eine paritätische Personalkommission gebildet.

Die paritätische Personalkommission besteht aus vier ständigen Mitgliedern.

Die paritätische Personalkommission berät und entscheidet zu allen im Zusammenhang mit personellen Maßnahmen stehenden Anträgen.

Entscheidungen der Kommission sind bindend und können nur durch die Kommission korrigiert werden.

(110300/11 – Stahlindustrie)

**Beispiel: Einvernehmliche Entscheidungen**

Kann dennoch über den Sollstellenplan eine übereinstimmende Auffassung nicht erzielt werden, so kann der zentrale Personalplanungsausschuss mit einer Überprüfung beauftragt werden. Kommen die Mitglieder des zentralen Personalplanungsausschusses zu einer übereinstimmenden Bewertung, so ist diese für den Sollstellenplan verbindlich. Kommt eine übereinstimmende Bewertung auch im zentralen Personalplanungsausschuss nicht zustande und steht die Angelegenheit bei der nächsten Planungsrunde noch immer an, so wird sie erneut zum Beratungsgegenstand.

(010100/14 – Finanzdienstleistungen)

16 §§ 99 – 104 BetrVG, §§ 75 und 76 BPersVG.

17 Däubler/Kittner/Klebe, Randnummer 124 zu § 102 BetrVG.

Ähnlich sieht es auf dem Gebiet der neueren *leistungs- und erfolgsorientierten Entgelte* aus: paritätisch besetzte Kommissionen sorgen für die Klärung von Streitfällen oder für die Umsetzung des jeweiligen Entgeltkonzepts. Entscheidungsrechte haben solche Kommissionen zumeist in Konfliktsfällen, wobei Betriebsrat und Arbeitgeber aber nicht immer an die Entscheidung der Kommission gebunden sind.

Das Gleiche gilt für Fragen der Regulierung der *Arbeitszeit*. Bei Nichteinigung in der Kommission entscheiden Betriebsrat und Geschäftsführung oder, wie in diesem Beispiel, die per Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Einigungsstellen.

Schließlich finden wir bei der betrieblichen *Berufsbildung* paritätische Bildungsausschüsse mit weitreichenden Befugnissen als Ort der Mitbestimmung.

#### **Beispiel: Einigungsverfahren**

Nach Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung wird die Arbeitszeitkommission einberufen, wenn sich bei der Auslegung einzelner Punkte [...] Fragen von grundsätzlicher Art ergeben bzw. auftretende Regelungslücken zu schließen sind.

Die Arbeitszeitkommission besteht aus:

- zwei Vertretern der Unternehmensleitung
- zwei Vertretern des Betriebsrates.

Die Arbeitszeitkommission kann von jedem Mitglied einberufen werden. Sie tritt dann innerhalb von 14 Tagen zusammen. Bei Nichteinigung der Arbeitszeitkommission gelten die Regelungen nach § 76 BetrVG.

(030200/155 – Metallunternehmen)

#### **Beispiel: Regelung des Alltagsgeschäfts**

Das Gremium (Leiter der Personalabteilung und ein Vertreter des Betriebsrates) hat dabei folgende Aufgaben im einzelnen zu erfüllen:

Festlegung der Schulungsmaßnahmen bei Einführung neuer Techniken sowie neuer Organisationsformen und Arbeitsabläufe.

Planung von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Betriebes, insbesondere auch für ältere Mitarbeiter.

Erstellung von Ablauf- und Zeitplänen für die Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Festlegung des Teilnehmerkreises [...]

(020200/62 – Möbelherstellung)



Noch detaillierter in den Vorgaben ist die nebenstehende Vereinbarung, in der verbindliche Verfahrensabläufe für die betriebliche Bildungsplanung festgelegt werden.

**Beispiel: Detailliertes Informationsrecht**

Im Unternehmen ist ein paritätischer Bildungsausschuss einzurichten. Dieser Ausschuss besteht aus je 2 Vertretern der Unternehmensleitung und des Betriebsrates. [...] Um die in der Präambel dieser Vereinbarung genannten Ziele zu erreichen, erstellt der Bildungsausschuss eine Bildungsplanung und schreibt diese fort. Er schlägt die durchzuführenden Bildungsmaßnahmen vor, die zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zu vereinbaren sind. Er überwacht die Durchführung der Maßnahmen und erstellt den Bildungsbericht. Kommt der Bildungsausschuss zu keiner von beiden Seiten getragenen Entscheidung, so trifft diese die Unternehmensleitung zusammen mit dem Betriebsrat. [...] Dem Bildungsausschuss sind von der Unternehmensleitung rechtzeitig und umfassend alle zur Bildungsplanung notwendigen Unterlagen und Informationen zur Verfügung zu stellen. Hierzu gehören insbesondere alle Daten der Investitions- und Personalplanung. Bei der Aufstellung des Bildungsplanes hat der Bildungsausschuss insbesondere darauf zu achten, dass allen Arbeitnehmer(innen) der Zugang zu Bildungsmaßnahmen geöffnet wird. Durch betriebliche Umstrukturierung und Neuorganisation besonders gefährdete Gruppen sind bevorzugt zu fördern.

(020200/37 – Maschinenbau)

Die in diesen »klassischen« Gebieten langjährig gewachsene und offenbar bewährte Praxis der Delegation von Information, Beratung und Entscheidungsfindung an Ausschüsse wird auch auf neuere Gegenstände der Beteiligung übertragen, so beim Umweltschutz und bei Outsourcing. Dabei scheint eine Rolle zu spielen, dass beide Seiten sich hinsichtlich der Regelung solcher Fragen noch unsicher sind und durch offene Information und Beratung in Ausschüssen die weitere Entwicklung klären wollen. Entscheidungsbefugnisse haben die hier angesprochenen Ausschüsse hingegen nur selten.

In der betrieblichen Praxis haben sich Umweltausschüsse zu zentralen Clearingstellen auf Betriebs- und/oder Unternehmensebene herausgebildet, in denen ökologisch relevante Informationen zusammenfließen, Entscheidungen vorbereitet und teilweise auch getroffen werden.

**Beispiel: Konsultation**

Zur Information und Beratung von Problemen und Maßnahmen im Umwelt- und Gesundheitsschutz haben Geschäftsführung und Betriebsrat einen betrieblichen Ökologieausschuss gebildet.

a) Zusammensetzung:

Der Ausschuss besteht aus zwei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Ökomanagements, dem Gewässerschutzbeauftragten und drei Betriebsräten. Der Ausschuss benennt Ökoobleute, die verpflichtend in den Ökologieausschuss eingebunden sind und die Verbindung zu den verschiedenen Produktionsbereichen sicherstellen.

b) Tagungsturnus: Der Ökologieausschuss tagt monatlich.

c) Hinzuziehung von Experten/Expertinnen:

Zu den Ausschusssitzungen können auf Wunsch der Geschäftsführung, des Betriebsrates und des Ökologieausschusses externe Fachleute hinzugezogen werden. Die Kosten trägt das Unternehmen.

(070100/13 – Möbelindustrie)

Unter den Vereinbarungen zum *Outsourcing* gibt es einige, in denen genaue Entscheidungsprozeduren festgeschrieben sind, aber auch solche, die sich auf Generalklauseln und Absichtserklärungen beschränken.

Detailliert beschrieben wird das Verfahren in der hier aufgeführten Gesamtbetriebsvereinbarung, wo dem *Wirtschaftsausschuss* auf Unternehmensebene die primäre Zuständigkeit bei der Beteiligung zugeordnet wird; wenn die Maßnahme nur einen Betrieb des Unternehmens betrifft, geht das Beratungsrecht auf den Betriebsrat über und im Falle von Meinungsverschiedenheiten wieder auf den Wirtschaftsausschuss zurück.

**Beispiel: Verfahren bei Fremdvergabe**

Der Vorstand unterrichtet den Wirtschaftsausschuss über eine beabsichtigte Fremdvergabe gemäß § 106 Abs. 2 BetrVG, wenn sie im Vorstand behandelt worden ist und Auswirkungen auf den Bestand nicht nur einzelner Arbeitsplätze haben kann. [...] Betrifft die Maßnahme nur einen Betrieb, können Vorstand und Wirtschaftsausschuss einvernehmlich auf eine Beratung verzichten. In diesem Fall geht das Informations- und Beratungsrecht auf den Betriebsrat des von der Fremdvergabe betroffenen Betriebes über. Vorstand und Wirtschaftsausschuss können durch einseitige Erklärung die Beratung wieder an sich ziehen. [...] Bei unüberwindbaren Meinungsverschiedenheiten im Sinne des §109 BetrVG fällt das Beratungsrecht wieder auf den Wirtschaftsausschuss zurück.

(081000/15 – Elektrounternehmen)

Sehr weit geht die Delegation von Beteiligung durch beide Seiten manchmal in Öffentlichen Unternehmen. Dort finden wir auch die Einbeziehung der Gewerkschaft in das Informationsverfahren. So in einem Kooperationsvertrag zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat und Gewerkschaft zu Fragen der *Verwaltungsorganisation*, wo auch gewerkschaftliche Vertreter in eine gemeinsame Kommission einbezogen werden.

**Beispiel: Einbeziehung der Gewerkschaft**

Dazu wird eine Arbeitsgruppe gebildet, der folgende Mitglieder ständig angehören:

Mitglieder des Personalrates,  
Mitglieder der Betriebsleitung,  
Vertreter der Gewerkschaften.

Die Arbeitsgruppe tagt regelmäßig einmal im Monat, ansonsten bei Bedarf, bei Eilvorlagen bzw. -entscheidungen ausnahmsweise kurzfristig vor deren abschließender Beratung. Sie ist unverzüglich einzuberufen, wenn dies mindestens drei der Arbeitsgruppe ständig angehörende Personen verlangen.

In der Arbeitsgruppe sind insbesondere folgende Maßnahmen zu erörtern:

Ausgliederung einzelner Bereiche  
Auslagerung von Aufgaben  
(080200/36 – Krankenhaus)

Die Delegation von Entscheidungen an paritätische Ausschüsse schließt nicht aus, dass im Konfliktfalle auch die gesetzlich vorgesehene Einigungsstelle genutzt wird (als gesetzliche »Rückfallposition«, wie die Juristen dies nennen).

Zur Anrufung der Einigungsstelle oder zur Einleitung von Arbeitsgerichtsverfahren gibt es Vereinbarungen mit vorgeschalteten innerbetrieblichen Schlichtungsstellen. Dadurch wird eine zusätzliche Ebene der Konfliktlösung eingezogen. Begründet wird ein solches Verfahren damit, dass die Konfliktlösung ausschließlich durch

**Beispiel: Innerbetriebliche Schlichtungsstelle**

Um den Grundsätzen des Betriebsverfassungsgesetzes, wonach auch strittige Fragen im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit auf dem Verhandlungswege gelöst werden sollen (§ 2 Abs. 1 und § 74 Abs. 1 BetrVG), Rechnung zu tragen und grundsätzlich eine einheitliche Handhabung des BetrVG innerhalb der [...] GmbH sicherzustellen, wird folgende Betriebsvereinbarung geschlossen:

Es wird eine Vermittlungsstelle mit Sitz in A errichtet, für die die Geschäftsführung und der Gesamtbetriebsrat der [...] GmbH jeweils für die Dauer einer Amtsperiode des Gesamtbetriebsrates je sechs Vertreter benennen. Im Bedarfsfall wird die Vermittlungsstelle von jeweils drei der benannten Vertreter der Geschäftsführung und des Gesamtbetriebsrates gebildet.

Ist eine Einigung durch die Vermittlungsstelle nicht zu erzielen, dann kann die Einigungsstelle gemäß § 76 BetrVG angerufen bzw. ein ruhendes Verfahren aufgenommen werden. Die Einigungsstelle wird in allen Fällen in [...] auf der Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen gebildet.

(110300/14 – Verlag)

Beteiligte aus dem eigenen Unternehmen erfolgen und keine Betriebsfremden einbezogen werden sollen.

Die Frage, ob damit eine rechtlich unzulässige Schiedsgerichtsbarkeit etabliert wird, soll hier nicht diskutiert werden. Immerhin ist wichtig, dass in diesem Beispiel die Anrufung der im Gesetz vorgesehenen Einigungsstelle nicht verbaut wird.

#### **4.3 EINBEZIEHUNG DER INTERESSENVERTRETUNGEN IN VORBEREITUNG UND UMSETZUNG VON ENTSCHEIDUNGEN**

Im Gesetz sind Information, Beratung und Mitbestimmung noch ziemlich klar unterschieden. In den Vereinbarungen hingegen finden wir nun fließende Übergänge zwischen diesen Teilnehmungsformen und auch einen Übergang zur Integration der Interessenvertretungen in Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen in Betrieb und Unternehmen.

Bereits bei der gesetzlich vorgegebenen Mitbestimmungsaufgabe der Berufsbildung binden sich die Interessenvertretungen durch die recht weitgehende Nutzung gemeinsamer Kommissionen mit Entscheidungsbefugnissen stark in das Alltagsgeschäft der betrieblichen Entscheidungsprozesse ein. Dies ist insbesondere in Großunternehmen mit einem ausgebauten betrieblichen Bildungswesen der Fall.

Bei den Entgeltregelungen sehen wir zwar keine generelle Tendenz zu verstärkter Einbeziehung der Betriebs- und Personalräte in Vorbereitung und Umsetzung von Einzelentscheidungen, doch gibt es insbesondere bei den neueren Formen der leistungs- und erfolgsorientierten Entgelte eine Beteiligung der Interessenvertretung bei der Festlegung der grundlegenden Kriterien, an denen sich Einzelentscheidungen über das Entgelt ausrichten müssen. Es ist keineswegs ausgemacht, welche Art der Mitbestimmung weitreichender ist: Die Mitwirkung in jedem Einzelfalle (die schnell schon aus Mengengründen zu einer Überlastung des Betriebsrates führen kann) oder die Mitgestaltung der Entscheidungskriterien. Dies gilt erst recht für die Beteiligung des Betriebsrates an der Bestimmung des Budgets für erfolgsorientierte Entgelte, die wir in einigen Vereinbarungen gefunden haben.

Ähnlich bei personellen Einzelmaßnahmen und der Personalplanung: Bereits die »Sozialauswahl« bei Kündigungen ist eine Art »Co-Management«. In einzelnen Vereinbarungen wird nun festgelegt, »weichere« vor schwerwiegenden Personalmaßnahmen durchzuführen. Wenn die Interessenvertretungen in der Folge vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen überzeugt werden müssen, dass der Arbeitgeber alles

zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen getan hat, gewinnen sie Einfluss auf die Personalmaßnahme selbst.

### ***Co-Management wird verstärkt genutzt***

Sehr deutlich sind Formen des Co-Managements im Zusammenhang von betrieblichen Modernisierungsstrategien, die auf Kooperation, Beteiligung und Konsens angewiesen sind bzw. sich damit zumindest leichter durchführen lassen. Hier handelt es sich im Kern um arbeitsorganisatorische und wirtschaftliche Entscheidungen, die vom Gesetz her nur informations- und nicht mitbestimmungspflichtig sind. Wir finden dies in Vereinbarungen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, zur *Beschäftigungssicherung* und zum *Outsourcing*.

Dabei sollte der Begriff Co-Management erklärt werden. Er bedeutet, dass Management und Betriebsrat *gemeinsam* wichtige Entscheidungen im Unternehmen treffen und umsetzen. Im Gegensatz zum Unternehmens-Management unterhält die Interessenvertretung jedoch – abgesehen von einigen Großbetrieben – keine eigenen Ressourcen zur Entscheidungsfindung, wie z. B. Stabsstellen, und ist auch der Zugang zu wichtigen Unternehmensdaten meist beschränkt. Insofern kann sie keine Management-Funktionen übernehmen. Aber sie spielt in Entscheidungsprozessen zunehmend eine aktive Rolle: Beschränkte sich diese Rolle früher oft auf Einsprüche, Korrekturversuche oder reines Zur-Kennntnis-Nehmen, bringt die Interessenvertretung heute zunehmend eigene Gestaltungsvorschläge ein, berät über Alternativen und übernimmt damit Mit-Verantwortung. Und dies auch bei Fragen, in denen keine harten Mitbestimmungsrechte bestehen.

So hat sich auf dem Gebiet der *Gruppenarbeit* seit Beginn der neunziger Jahre in hohem Maße ein Co-Management zwischen Interessenvertretung und Geschäftsleitung herausgebildet: Paritätische Kommissionen zur Konfliktlösung, paritätische und unterparitätische Gremien zur Festlegung von Zielen und Gestaltungsrichtlinien und Projektgruppen mit Belegschaftsvertretern zur operativen Gestaltung von Gruppenarbeit entwickeln sich zu Orten des Co-Managements.

Ähnliches sehen wir bei *Telearbeit*, beispielsweise bei der manchmal sogar einvernehmlich vorzunehmenden Auswahl der Beschäftigten für Telearbeit, bei der Formulierung von Kriterien zu ihrer Ausgestaltung oder bei der Festlegung von Arbeitsplatzstandards.

In Vereinbarungen zur *Beschäftigungssicherung* werden Betriebs- und Personalräte häufig durch gemeinsame Arbeitsgruppen in ein Co-Management einbezogen oder sie müssen in Einzelfällen sogar eigenverantwortlich Lösungsvorschläge, z. B. zur Kosteneinsparung, unterbreiten.

In den Vereinbarungen zu Entscheidungen über *Outsourcing* schließlich werden Regeln festgelegt, unter welchen Bedingungen betriebliche Aufgaben ausgelagert werden können. Die Vereinbarungen sind damit bereits Ergebnis eines Co-Management-Prozesses.

## Information und Beratung

Welche Entwicklungen gibt es zunächst bei den Informations- und Beratungsrechten?

Hierzu finden wir Anhaltspunkte in Vereinbarungen zum *Entgelt*, zur *Personalplanung*, zur *Telearbeit*, zum *Umweltschutz* und zum *Outsourcing*, in denen diese Rechte präzisiert und zum Teil auch erweitert werden.

Vereinbarungen zu neuen *Entgeltformen* schreiben die Arten von Informationen, auf die ein Anspruch besteht, z.T. detailliert fest:

- Datenermittlung und Methoden der Vorgabezeitbestimmung,
- Höhe der individuellen Prämien und Provisionen,
- das für Leistungszulagen oder Jahresprämien bereitgestellte Budget,
- die Budgetverteilung auf verschiedene Abteilungen oder Betriebsbereiche,
- Vergabe weiterer Zulagen,
- Bewertungen,
- Inhalte von Zielvereinbarungen und die Zielerreichung,
- Kenngrößen der Erfolgsmessung.

Und schließlich sogar – über die gesetzlichen Vorschriften hinaus – Prämierungsvorschläge der Führungskräfte.

Die Interessenvertretungen haben die Möglichkeit, die Praxis leistungs- und erfolgsorientierter Entgelte zu überwachen, indem sie die Einhaltung von Verfahrensregeln und Grundsätzen prüfen.

### **Beispiel: Verfahrensüberwachung**

Die von den entscheidungsberechtigten Vorgesetzten [...] dokumentierten Prämienverteilungen werden zur Plausibilitätsprüfung an den Personaleinsatz (Personalabteilung) zurückgegeben, an der der Betriebsrat beteiligt ist. Die Plausibilitätsprüfung dient grundsätzlich der Feststellung, ob die in der Betriebsvereinbarung festgelegten Grundsätze eingehalten werden. Entscheidungen, die den Grundsätzen widersprechen, werden an den entscheidungsberechtigten Vorgesetzten zwecks Korrektur zurückgegeben.

(040200/139- Energieversorgung)

In Fragen der *Personalplanung* hat der Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend über alle Vorgänge der Personalplanung zu informieren und Betriebs- bzw. Personalrat durch Beratung und Anhörung zu beteiligen.<sup>18</sup>

18 § 92 BetrVG und § 78 BPersVG.

Manche Vereinbarungen hierzu beschränken sich auf die allgemeine Formulierung der gesetzlichen Beratungsrechte. Welche Daten und Informationen in welcher Form wann der Interessenvertretung vorzulegen sind, wird oft nur in Form von Wiederholungen des Gesetzestextes, manchmal aber auch detaillierter ausgeführt.

**Beispiel: Detaillierte Informationen**

Die Geschäftsleitung hat den Betriebsrat über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden Maßnahmen umfassend zu unterrichten. Dies gilt auch für die personellen Auswirkungen aufgrund von betriebs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Insbesondere ist der Betriebsrat durch die Geschäftsleitung über die personalpolitischen Auswirkungen zu unterrichten, welche sich voraussichtlich aus Investitions- und Rationalisierungsmaßnahmen, Veränderungen der Arbeitsmethoden bzw. Einstellungen, Stilllegungen und Verlagerungen von Betrieben ergeben. Zur Erläuterung der Planung sind folgende Unterlagen vorzulegen:

Personalbedarfsplanung – [...] pro Kostenstelle und Monat

Liste der Ist-[...] je Kostenstelle [...]

Planung Überzeiten/Mehrarbeitszeiten in DM je Kostenstelle [...] Multifunktionsliste – [...]

(010100/02 – Pharma-Großhandel)

Auch in Vereinbarungen zur *Telearbeit* werden weitreichende Informationen für die Interessenvertretungen präzisiert: Sie erhalten mündliche oder schriftliche Berichte über Erfahrungen mit Telearbeit oder Berichte aus Telearbeitsprojekten; sie bekommen Daten über die Telebeschäftigten und über die Telearbeitsplätze; ihnen werden Besprechungsprotokolle aus Planungs- oder Projektgruppen, Muster von Einzelverträgen mit Telebeschäftigten oder abgeschlossene Einzelverträge ausgehändigt.

Die meisten dieser Informationen haben die Unternehmensleitungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften zu geben, so wenn neue Arbeitsverfahren eingeführt oder personelle Einzelmaßnahmen durchgeführt werden. Wenn aber z. B. Protokolle aus der Pilotphase eines Telearbeitsprojektes laufend dem Betriebsrat zugänglich gemacht werden und als Grundlage für weitere gemeinsame Beratungen oder gar Entscheidungen dienen, wenn Arbeitgeber und Interessenvertretung bei Vorlage von Zwischen-

oder Endberichten über Telearbeitsprojekte oder sogar in regelmäßigen Abständen Erfahrungen gemeinsam auswerten und Konsequenzen besprechen – dann kann das als Ausdruck einer betrieblichen Vertrauenskultur gewertet werden, die über die gesetzlichen Pflichten hinausgeht.

In den Vereinbarungen zum betrieblichen *Umweltschutz* werden Informationsrechte für Betriebsräte eröffnet und um Erörterungsrechte ergänzt. Nach dem Umweltrecht müssen die vom Arbeitgeber bestellten Umweltbeauftragten jährlich einen Umweltbericht erstellen

und die Beschäftigten über den betrieblichen Umweltschutz unterrichten. Die Gesetze sehen hier keine Informations- und Erörterungsrechte des Betriebsrates vor. Fast alle vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen füllen diese Lücke aus, indem sie die Informations- und Beratungspflichten der Umweltbeauftragten gegenüber dem Arbeitgeber auch gegenüber dem Betriebsrat festschreiben. Ort dafür ist der betriebliche Umweltausschuss.

#### **Beispiel: betriebliche Vertrauenskultur**

Die Kriterien für eine Dokumentation der Testphase werden gemeinsam von der Geschäftsführung und dem Gesamtbetriebsrat festgelegt und sind Teil der schriftlichen Vereinbarung mit dem/der Arbeitnehmer/in.

Dem Gesamtbetriebsrat ist Einblick in die Dokumentationen zu geben.

Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat werden während der Probephase regelmäßig im Abstand von 6 Monaten über grundsätzliche Probleme (Schadensfälle, Sicherungsprobleme, Auswertung der Dokumentation etc.) bei der Durchführung der alternierenden häuslichen Telearbeit sprechen.

Die Betriebspartner werden die mögliche Fortführung der alternierenden häuslichen Telearbeit erörtern und gegebenenfalls Verhandlungen über eine Verlängerung bzw. Erneuerung der Vereinbarung über alternierende häusliche Telearbeit anstreben.

(080102/22 – Forschungsinstitut)

#### **Beispiel: Erörterungsrecht**

Der Ausschuss hat folgende Aufgaben:

[...] Entgegennahme und Beratung des Umweltberichtes der Umweltschutzbeauftragten der Konzernbereiche, aus dem die Einhaltung der behördlichen Umweltschutzaufgaben hervorgeht und die beabsichtigten Investitionsmaßnahmen im Bereich des Umweltschutzes beschrieben sind.

(070100/39 – Chemieunternehmen)



In anderen Vereinbarungen finden wir sehr detaillierte Fest-  
schreibungen tiefgreifender In-  
formations- und Beratungs-  
rechte des Umweltausschusses.

**Beispiel: Rechte Umweltausschuss**

[Der Ausschuss berät] über alle Themen des Umweltschutzes. [...] Hierzu gehören insbesondere:

Grundsätze und Richtlinien für den Umweltschutz

Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, Verordnungen, behördliche Sicherheits- und Umweltschutzaufgaben sowie Ausnahmegenehmigungen

Ergebnisse des Umweltschutzaudits

Umweltschutzkonzepte bei der Einführung neuer Produktlinien, bei der Errichtung neuer Anlagen oder bei wesentlichen Änderungen und Verbesserungen bestehender Anlagen und Arbeitsabläufe

Beabsichtigte wesentliche Investitionen im Bereich des Umweltschutzes

Stand von Genehmigungsverfahren, Inhalt von Genehmigungsbescheiden und von Sicherheitsanalysen nach der Störfallverordnung sowie die sich hieraus ergebenden Maßnahmen

Reststoffvermeidung und -verwertung und Abfallentsorgung

Altlastprobleme

Lagerung und Transport gefährlicher Güter und Umgang mit Gefahrstoffen

Vorstellung und Erörterung der Jahresberichte zu den Themen Gewässerschutz, Immissionsschutz, Abfallbeseitigung und Strahlenschutz

Betriebsstörungen und Störfälle mit bedeutsamen Auswirkungen

Fortbildungsarbeit auf dem Gebiet des Umweltschutzes.

(070100/35 – Chemieunternehmen)

*Outsourcing* ist nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes ohne Zweifel ein Gegenstand von Information und Beratung<sup>19</sup>. Vereinbarungen hierzu gehen aber zum Teil über die gesetzlichen Vorschriften hinaus. Bei einem Fahrzeughersteller werden die Verfahrensvorschriften so geregelt, dass eine Pflicht zur Information des Betriebsrates und zur gemeinsamen Beratung vor der Entscheidung des Managements besteht.

**Beispiel: Von Information zur Einflussnahme**

Bei den in Ziffer [...] genannten Umstellungen auf Fremdleistung ist der Betriebsrat vor der Entscheidung über die Fremdvergabe über Art und Umfang der betreffenden Leistung, das Ergebnis des Kostenvergleichs und die Auswirkungen der geplanten Maßnahme auf den Personalbedarf zu informieren. Eine Entscheidung über die Fremdvergabe vor dieser Information und einer entsprechenden Beratung mit dem Betriebsrat ist nicht zulässig.

[...] Die Beratung über die Veränderung von Bezugsarten soll zügig – in der Regel innerhalb von 4 Wochen nach Information gem. Ziffer [...] – abgeschlossen werden. Bei besonders komplexen Maßnahmen kann der Betriebsrat im Einzelfall eine Verlängerung der Frist bis zu max. 8 Wochen verlangen. Über Einwendungen des Betriebsrates wird in einer gemeinsamen Sitzung mit der Geschäftsleitung beraten. Die Ergebnisse der Beratungen und Maßnahmen werden in einem gemeinsamen Protokoll dokumentiert.

(081000/28 – Fahrzeughersteller)

Damit wird der Übergang von Information und Beratung zu faktischer Einflussnahme, zu Mitbestimmung, markiert. In einigen Fällen werden die Mitbestimmungsmöglichkeiten noch darüber hinaus erweitert, wie sich im nächsten Abschnitt zeigen wird.

### **Mitbestimmung**

Information und Beratung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung können als Vorstufen von Mitbestimmung angesehen werden. Die Übergänge sind allerdings fließend – sie können nämlich durchaus auch bereits Einflussnahme auf die Entscheidungen des Managements bedeuten. Das kann man im Spiegel der Vereinbarungen zu Entgelt, Arbeitszeit, Personalplanung, Telearbeit, Umweltschutz, Outsourcing und Verwaltungsreform sehen.

Bei den neuen *Entgeltformen* finden wir einen Zugewinn gegenüber den gesetzlichen Regelungen in einem Mitbestimmungsrecht über das für eine Jahresprämie bereitgestellte Budget.

**Beispiel: Ermittlung des Prämientopfes**

Die Dotationsquote wird jedes Jahr neu vom Vorstand unter Beteiligung des Personalrates festgelegt. Als Orientierungsgröße dient ein Wert von x % des Betriebsergebnisses und eine Relation von Markt- zu Betriebsbereich von annähernd x zu x.

(040200/33 – Finanzinstitut)

19 Insbesondere §§ 106 und 111.

Häufiger finden wir eine Mitbestimmung bei Personalbemessung und Arbeitspensum, die ebenfalls über die gesetzliche Regelung hinausgeht.

Ein Problem bei der Akkordentlohnung ist beispielsweise die Neufestsetzung von Vorgabezeiten. Um zu verhindern, dass die durch Anstrengungen der

Beschäftigten erzielten Produktivitätsfortschritte zu einer Reduzierung der Vorgabezeiten führen, wird die Änderung der Zeitvorgaben an die Zustimmung des Betriebsrates gebunden. So ist es im Normalfall.

Einige Vereinbarungen definieren die Bedingungen, unter denen die Zeitvorgaben verändert werden dürfen, aber noch präziser:

**Beispiel: Änderung Vorgabezeiten**

Eine Änderung bestehender Vorgabewerte bedarf der Zustimmung des Betriebsrates.

(040200/91 – Metallunternehmen)

**Beispiel: Bedingungen für eine Änderung Vorgabezeiten**

Akkorde, soweit sie nicht ausdrücklich als vorläufige Akkorde bezeichnet sind, können nur geändert werden, wenn Änderungen des Arbeitsvorganges, Verwendung anderen Materials, technische Verbesserungen oder Verschlechterungen, wesentliche Änderungen in der Stückzahl oder Änderungen des Grundlohns bei Geldakkorden vorliegen oder wenn die Akkordberechnung offensichtlich unrichtig ist. Sollten vorläufige Akkorde festgelegt werden, so ist das zuständige Betriebsratsmitglied vor Arbeitsaufnahme zu informieren.

(040200/93 – Maschinenbau)

In Vereinbarungen zur flexiblen *Arbeitszeit* finden wir auch Kontrollrechte der Interessenvertretung bei der Festlegung des (wöchentlichen) Arbeitszeitvolumens:

**Beispiel: Kontrollrechte Arbeitszeitvolumen**

Spätestens am fünfletzten Arbeitstag des Vormonats finden bereichsbezogene Planungsgespräche zwischen Betriebsrat, Geschäftsbereichsleitung und Personalleitung statt, in denen der Betriebsrat umfassend und vollständig über die Absatz- und Produktionssituation [...] informiert wird. Die Planungsgespräche [...] obliegen der Informationspflicht des Arbeitgebers und sind einvernehmlich mit dem Betriebsrat zu terminieren. [...]

Angelehnt an die Planungsgespräche werden die für die Produktionsbereiche geplanten konkreten wöchentlichen Arbeitszeiten mit dem Betriebsrat vereinbart. Die Antragstellung [...] muss mindestens folgende Informationen enthalten:

- Auftragsbestand in Stück
- Fertigungszeitraum [...]

(030200/125 – Fahrzeughersteller)

Auch in Fragen der vom Gesetz her nicht mitbestimmungspflichtigen *Personalplanung* finden wir Erweiterungen der Rechte auf Information und Beratung, wenn die Personalplanung selbst oder die Bestimmung des Personalbedarfs zum Beratungsgegenstand gemacht werden und sogar eine Letztentscheidung durch

**Beispiel: Letztentscheidung durch Konsens**

Kann dennoch über den Sollstellenplan eine übereinstimmende Auffassung nicht erzielt werden, so kann der zentrale Personalplanungsausschuss mit einer Überprüfung beauftragt werden. Kommen die Mitglieder des zentralen Personalplanungsausschusses zu einer übereinstimmenden Bewertung, so ist diese für den Sollstellenplan verbindlich. Kommt eine übereinstimmende Bewertung auch im zentralen Personalplanungsausschuss nicht zustande und steht die Angelegenheit bei der nächsten Planungsrunde noch immer an, so wird sie erneut zum Beratungsgegenstand.

(010100/14 – Finanzdienstleistungen)

Konsens des gemeinsamen Ausschusses vereinbart wird:

Auf dem Gebiet der *Telearbeit* finden wir besondere Kontrollmöglichkeiten der Interessenvertretungen in Bezug auf drei Bereiche: Beschaffenheit der häuslichen Telearbeitsplätze, Arbeitszeiten, Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Alle drei Felder stehen mit starken gesetzlichen Mitbestimmungsrechten der Interessenvertretung in Verbindung.

Bei der Beschaffenheit der Telearbeitsplätze geht es um die Einhaltung der Vorschriften zur Arbeitsstätte, zu Arbeitssicherheit und -schutz und zur Ergonomie<sup>20</sup>. In diesem Zusammenhang werden in einigen Fällen die Zutrittsmöglichkeiten der Interessenvertretung zum häuslichen Arbeitsplatz geregelt.

Die Kontrolle der Arbeitszeiten bezieht sich hier auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes seitens der Telebeschäftigten (Nachruhe, tägliche Höchstarbeitszeiten, Einhaltung von

**Beispiel: Zutritt zur Wohnung**

Bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes haben der jeweilige Vorgesetzte und der Betriebsrat, nach Abstimmung mit dem Arbeitnehmer, Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte.

(080102/03 – Metallerzeugung und -bearbeitung)

Pausen) oder auf die Beachtung spezieller betrieblicher Arbeitszeitregelungen (z. B. frühester Arbeitsbeginn, spätestes Arbeitsende). Die Kontrolle geschieht meist dadurch, dass Betriebs- oder Personalrat Einblick in die Arbeitstagebücher der Beschäftigten nehmen, da eine elektronische Zeiterfassung in unseren Vereinbarungen nur selten vorgesehen ist.

Die gesetzlichen Vorschriften bei der Genehmigung von Mehrarbeit oder von Sonn- und Feiertagsarbeit gelten auch für die Telebeschäftigten. In den vorliegenden Vereinbarungen werden derartige Arbeitszeiten über die betriebsübliche Zeit hinaus für Tele-

<sup>20</sup> Es handelt sich hierbei um die Anwendung der Vorschrift nach § 87,1,7 BetrVG auch auf den häuslichen Arbeitsplatz.

beschäftigte meist vollständig ausgeschlossen. In den wenigen Fällen, in denen sie nach der Vereinbarung dennoch möglich sind, werden sie an präzise Zustimmungsregelungen der Belegschaftsvertretung gebunden. Die Aufteilung der Arbeitszeit auf die häusliche und die betriebliche Arbeitsstätte wird in einigen Fällen direkt mitbestimmt. Meist werden jedoch für diesen Zusammenhang Rahmenregelungen getroffen.

Bei der Auswahl von Beschäftigten für Telearbeit werden in einigen Fällen Einspruchsmöglichkeiten der Interessenvertretung genannt – ein bereits durch das Gesetz bei Versetzungen gegebenes Recht<sup>21</sup>. Über das Gesetz hinaus gehen

aber einige Fälle, in denen die Geschäftsleitung zusammen mit Betriebs- oder Personalrat die Telebeschäftigten auswählt, was »einernehmlich« zu geschehen hat. Genauso bei der Auswahl der Arbeitsplätze für Telearbeit, die die Interessenvertretung mitentscheidet.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates über die gesetzlichen Vorgaben hinaus finden wir beim betrieblichen *Umweltschutz* hinsichtlich der Bestellung der Umweltbeauftragten. Nach dem Umweltrecht ist der Arbeitgeber nur zur Information des Betriebsrates verpflichtet. Durch Vereinbarung wird hier oft ein Anhörungsrecht eingeführt.

**Beispiel: Auswahl Mitarbeiter**

Macht der Betriebsrat in Einzelfällen Bedenken gegen die Einbeziehung bestimmter Mitarbeiter/innen in die Telearbeit geltend, ist hierüber zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung zu beraten.

(080102/28 – Informationstechnikersteller)

**Beispiel: Anhörungsrecht**

Die Bestellung der Betriebsbeauftragten für den Gewässerschutz, den Immissionsschutz und die Abfallentsorgung sowie des Gefahrgutbeauftragten erfolgen nach Unterrichtung und Anhörung des Umweltausschusses.

Bei Bedenken der Betriebsratsmitglieder im Umweltausschuss ist die beabsichtigte Entsendung durch den Arbeitgeber zu überprüfen.

(070100/32 – Chemieindustrie)

21 § 99 BetrVG.

In einigen Fällen wird dies sogar zu einem Mitbestimmungsrecht erweitert – der Umweltbeauftragte wird im Einvernehmen mit dem Betriebsrat berufen. Offen ist aber, was im Konfliktfalle geschieht, wenn nämlich Arbeitgeber und Betriebsrat sich nicht einigen können. So bleibt die Einlösung solcher neuen Mitbestimmungsrechte an eine entsprechende dauerhafte Vertrauenskultur gebunden.

Sehr differenzierte und weitgehende Mitbestimmungsrechte finden wir in Vereinbarungen zum *Outsourcing*. Dabei wird für die Fremdvergabe manchmal sogar ein ausdrückliches Zustimmungserfordernis des Betriebsrates formuliert.

In einer Vereinbarung finden wird am Ende eines gestuften

Verfahrens sogar die Möglichkeit der Anrufung der Einigungsstelle, falls der Betriebsrat Einwände gegen eine Fremdvergabe hat. Doch ist solche Art von hartem Zustimmungserfordernis die Ausnahme, in den überwiegenden Fällen bleibt es bei – immerhin weitreichenden – Informations- oder darüber hinausgehenden Beratungsrechten.

Neben Information und Beratung wird in einigen Vereinbarungen auch die Möglichkeit zur Nachbesserung der internen Leistungserstellung festgeschrieben. Damit greift der Betriebsrat ebenfalls in die wirtschaftlichen Entscheidungen ein und übernimmt auch Mit-Verantwortung für die betrieblichen Abläufe und deren Folgen.

#### **Beispiel: Einvernehmen**

Die Geschäftsführung beruft im Einvernehmen mit dem Betriebsrat eine/n Umweltbeauftragte/n, der/die die Geschäftsführung, den Betriebsrat, die Abteilung [...] informiert und berät und die Konzepte und Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes koordiniert. Er/sie legt jährlich einen schriftlichen Umweltbericht vor. [...]

Der/dem Umweltschutzbeauftragten dürfen aus der Wahrnehmung seiner/ihrer Aufgaben keine arbeitsrechtlichen Nachteile entstehen. Berufung und Abberufung der/des Umweltschutzbeauftragten erfolgen im Einvernehmen mit dem Betriebsrat.

(070100/59 – Dienstleistungsunternehmen)

#### **Beispiel: Zustimmungspflicht**

Leasing- bzw. Werkverträge dürfen nur abgeschlossen werden, wenn durch sie keine Arbeitsplätze gefährdet werden bzw. die erforderlichen Tätigkeiten nicht wirtschaftlich sinnvoll durch vorhandene Mitarbeiter/innen ausgeführt werden können. Vor vertraglicher Vereinbarung eines Personal-Leasing- oder Werkvertrages für Aufgaben im Bereich der definierten Kernkompetenzen der [...] ist die Zustimmung des Betriebsrates [...] einzuholen.

(100100/10 – Fahrzeughersteller)

Aus dieser Vereinbarung wird deutlich, dass die Fortführung der Leistungserstellung im eigenen Unternehmen das erklärte Ziel ist. Um dieses zu erreichen, wird detailliert beschrieben, wie die interne Optimierung organisiert werden muss.

**Beispiel: Interne Leistungssteigerung**

Wenn nach der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung feststeht, dass das interne Leistungsangebot ungünstiger als ein externes ist, wird für den betroffenen Bereich ein Anpassungsprozeß mit dem Ziel eingeleitet, möglichst innerhalb von einem Jahr zu einem wettbewerbsfähigen Leistungsstandard zu gelangen. Der Zeitraum wird mit dem Betriebsrat abgestimmt.

Die betroffene Abteilung wird ein Anpassungskonzept vorlegen und in einem angemessenen Zeitraum in bezug auf die jeweiligen Regelungen [...] einen Zwischenbericht erstellen, in dem über das erreichte Ergebnis berichtet wird und die weiteren Perspektiven eingeschätzt werden.

Steht bei Vorlage des Zwischenberichtes fest, dass das angestrebte Ziel (Wettbewerbsfähigkeit) nicht erreicht werden kann, kommen zusätzliche Anpassungs- bzw. Fremdvergabemaßnahmen in Betracht.

(081000/27 – Verkehrsdienstleister)

In anderen Fällen gibt es ein »Last-Call-Recht«: Wenn die Ergebnisse des Wirtschaftlichkeitsvergleiches vorliegen, wird der betroffenen internen Abteilung das Recht zu einem letzten Angebot eingeräumt, mit dem sie die Konditionen des Fremdanbieters unterbieten kann.

**Beispiel: Recht auf letztes Angebot**

Bei allen Fertigungsumfängen hat die [...]Eigenfertigung gegenüber externen Anbietern das Recht des letzten Angebotes.

(081000/12 – Fahrzeughersteller)

Will man die Bedeutung dieser Regelung hinsichtlich der Weiterentwicklung der Mitbestimmung einschätzen, muss man sich vergegenwärtigen, dass hier mit dem Betriebsrat die operativen Möglichkeiten einer einzelnen Abteilung vereinbart worden sind, also sehr deutlich in die Dispositionsrechte des Arbeitgebers eingegriffen wird.

Manche Vereinbarungen behandeln auch Entscheidungen über Insourcing, die Rückholung bisher fremdvergebener

**Beispiel: Überprüfung Fremdvergabe**

Untersuchung bereits fremdvergebener Fertigung

Der Betriebsrat hat das Recht, alle in den letzten 60 Monaten von Eigenfertigung auf Fremdfertigung umgestellten Teile gemeinsam mit dem jeweils dafür zuständigen Management zu untersuchen. [...]

Ziel der Beratung ist, fremdvergebene Teile unter betriebswirtschaftlich sinnvollen Voraussetzungen wieder [...] zurückzuverlagern.

(100300/07 – Fahrzeughersteller)

Aufgaben oder Erschließung *zusätzlicher* Aufgabenfelder. Dadurch kann die Beschäftigung im Unternehmen erhöht oder gesichert werden. Die Beteiligung der Interessenvertretung bei der Auswahl und Prüfung von Aufgaben, die zukünftig wieder oder neu oder zusätzlich im Unternehmen erbracht werden können, bedeutet eine aktive Gestaltungsmöglichkeit. Hiermit wird Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ermöglicht. In einigen Fällen wird ein klar umrissenes Recht des Betriebsrates vereinbart, Fremdvergabeentscheidungen der Vergangenheit erneut auf den Prüfstand zu stellen. Dies erfolgt mit der Zielsetzung einer Rückverlagerung von fremdvergebenen Teilen, soweit dies betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist.

Besonders weit geht eine Vereinbarung, in der potenzielle Insourcing-Sachverhalte von einem Team ausführlich erarbeitet und vor dem Hintergrund möglicher zukünftiger Geschäftsfelder entschieden werden sollen.

**Beispiel: Vorschläge Insourcingmöglichkeit**

Das Eigenfertigungs-Team erhält die Aufgabe, Teile, Komponenten, Anbauten, Dienstleistungen, etc., die heute extern bezogen oder durchgeführt werden, zu untersuchen und Vorschläge zu erarbeiten, ob und unter welchen Voraussetzungen diese in [...] gefertigt oder durchgeführt werden können. [...] und unterbreitet dem Steuerkreis Vorschläge zur Bearbeitung und Entscheidung unter Vorlage der Untersuchungsergebnisse.

Teile, Aufgaben, etc., die Zukunftstechnologien oder zukünftiges Know-how beinhalten, sind bevorzugt zu bearbeiten.  
(100100/63 – Fahrzeughersteller)

Sehr weit geht die Mitwirkung auch in Vereinbarungen zur Verwaltungsreform.

Dort werden in einer Reihe von Fällen die Personalräte – und in Einzelfällen sogar der Gewerkschaft – an Steuerungsgruppen beteiligt, die für die Umsetzung von Reformmaßnahmen oder gar für die Vorbereitung von Beschlussvorlagen an die Kommunalparlamente eingerichtet werden.

**Beispiel: Einbindung Reformprozess**

Zur Steuerung des Konsolidierungs- und Reformprozesses ist eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Sie wird geleitet vom Dezernenten [...]. Daneben gehören die Amtsleiter, Sachgebietsleiter sowie zwei Vertreter/innen des Personalrates zu dieser Lenkungsgruppe. Ihre Aufgaben sind:

Steuerung der Bestandsaufnahme und aufgabenkritische Analyse der kommunalen Dienstleistungen,

Bewertung und Begutachtung der Vorschläge [...]

Erarbeitung und Bewertung von Konsolidierungsmaßnahmen und Reformprojekten sowie deren Vorlage zur Entscheidung durch den Oberkreisdirektor bzw. zur Beschlussfassung durch den Kreistag.

(081100/09 – Kommunalverwaltung)



## **Beteiligung an internen Entwicklungsprojekten**

Eine neue Qualität der Mitwirkung des Betriebsrates liegt in seiner Beteiligung an betrieblichen Projekt- und Entwicklungsgruppen. Wir finden sie vor allem dort, wo im Rahmen kooperativer Modernisierung und Beschäftigungssicherung betriebliche Änderungen vorbereitet werden sollen. In ihnen arbeiten Vertreter von Arbeitgeber und Betriebsrat mit betroffenen Beschäftigten zusammen. Nicht nur Information und Beratung erfolgen in solchen Gruppen, sondern teilweise werden auch eigenverantwortliche Entscheidungen getroffen. Darin kommt sowohl eine Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung als auch eine direkte Einbeziehung des Betriebsrates in die Verantwortung zum Ausdruck.

Besonders häufig finden wir solche Gruppen bei Änderungen der Arbeitsorganisation. So sind beispielsweise für Planung und Gestaltung von *Gruppenarbeit* bei einem Automobilher-

### **Beispiel: Konsensprinzip**

Der [paritätische] Lenkungsausschuss trifft alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit Teamarbeit stehen, einvernehmlich.

080101/39 – Chemieunternehmen

steller der Arbeitsdirektor und der Gesamtbetriebsratsvorsitzende an einem Steuerkreis beteiligt und haben das Recht, weitere Mitglieder zu kooptieren. Den entscheidenden Schritt über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus sehen wir in einem strikten Konsensprinzip, wie es hier in einem Chemieunternehmen vereinbart wurde.

Sehr weit reichen auch die Kompetenzen einer aus Betriebsrat und Geschäftsleitung paritätisch besetzten Projektgruppe bei einem Energiedienstleister, der ein Pilotprojekt zur *Telearbeit* durchführt.

### **Beispiel 1: Weitreichende Kompetenzen**

Die [paritätisch besetzte] Projektgruppe hat insbesondere folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- aufgaben- und menschengerechte Einrichtung von Telearbeitsplätzen;
- Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes;
- Gewährleistung von Schulungsmaßnahmen;
- Einhaltung des Datenschutzes;
- Organisation eines Erfahrungs- und Informationsaustausches aller Telearbeiter/innen, der im Abstand von sechs Monaten stattfindet;
- kontinuierliche Berichterstattung in schriftlicher Form an Vorstand und Betriebsrat;
- Erstellung eines Abschlußberichts, auf dessen Grundlage eine Entscheidung zur Weiterführung von alternierender Telearbeit getroffen werden kann.

(080102/19 – Energiedienstleister)

Weiter geht eine Vereinbarung zur *Beschäftigungssicherung*, in welcher ein Steuerkreis mit Einbeziehung des Betriebsrates und der Beschäftigten in die Entwicklung und Entscheidung von Vorschlägen zum Aufbau interner Produktion anstelle von Fremdbezug verabredet wird.

**Beispiel 2: Weitreichende Kompetenzen**

Zur Sicherung und Erweiterung der Kernkompetenzen und der damit verbundenen dauerhaften Beschäftigung wird [...] folgendes vereinbart: [...] Der Steuerkreis setzt sich zusammen aus je 2 Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates und/oder von ihm beauftragten Beschäftigten. [...] Der Steuerkreis entscheidet darüber, welche vom Eigenfertigungsteam vorgeschlagene Aufgaben / Projekte von der Geschäftsleitung direkt umgesetzt oder in entsprechenden Entscheidungsgremien [...] getragen werden.

(100100/63 – Fahrzeughersteller)

In anderen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung geht es um die Erarbeitung von Vorschlägen zur Kostenreduzierung gemeinsam durch Betriebsrat und Management. Dabei wird der Betriebsrat manchmal auch unmittelbar in die Verantwortung für die Erarbeitung verbindlicher wirtschaftlicher Konzepte genommen.

**Beispiel: Kostenverbesserung**

»Mit sofortiger Wirkung werden auf Standortebene gemeinsame Arbeitsgruppen eingesetzt mit dem Ziel, Maßnahmen zur Kostenverbesserung einzuleiten [...]. Die Arbeitsgruppen werden bis [...] verbindliche Maßnahmen und realisierbare Konzepte vorlegen, aus denen sich strukturelle Kosteneinsparungen in Höhe von mindestens DM [...] ergeben.«

(100100/84 – Fahrzeughersteller)

#### 4.4 VON DER KOLLEKTIVEN ZUR INDIVIDUELLEN BETEILIGUNG

Die Beteiligung an betrieblichen Projekt- und Entwicklungsgruppen beschränkt sich aber nicht auf die Organe der Interessenvertretungen, sondern erstreckt sich auch auf die Beschäftigten. Damit ist allerdings auch das Verhältnis von direkter und repräsentativer Mitbestimmung berührt. In unseren Vereinbarungen lässt sich recht gut erkennen, wie und unter welchen Bedingungen die kollektive Mitbestimmung durch Betriebs- oder Personalräte ergänzt oder gar ersetzt wird durch eine Beteiligung von Beschäftigtengruppen oder von individuellen Beschäftigten.

Dies ist nun nicht etwa eine Angelegenheit willkürlicher Entscheidungen der Betriebsparteien, sondern begründet sich in dem Gegenstandsbereich der jeweiligen Vereinbarungen. So ist insbesondere alles, was mit betrieblicher Organisations- oder Personalentwicklung zu tun hat, nicht ohne Beteiligung möglich. Und das heißt auch Einbeziehung der davon Betroffenen. Noch einen Schritt weiter in Richtung individuel-

ler Beteiligung geht es dann, wenn – wie bei neuen Formen des Entgelts oder der Personalentwicklung – eine individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen ermöglicht wird.

### **Beteiligung der Beschäftigten**

Bereits im »klassischen« Fall der Regelung der *Arbeitszeit* werden in Einzelfällen Gruppen von Beschäftigten, »jedoch unter Berücksichtigung des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates«, recht weitgehende Mitspracherechte eingeräumt.

Bei der betrieblichen Organisationsentwicklung ist die Einbeziehung von Beschäftigten in Arbeits- oder Projektgruppen eine häufige Variante der Beteiligung an kollektiven Entscheidungen. Quasi »vorsorglich« wird dafür in dieser Vereinbarung aus dem Öffentlichen Dienst ein offenes Verfahren festgelegt.

Häufiger aber sind spezifische Vereinbarungen aus Anlass aktuell geplanter Veränderungen oder Projekte.

#### **Beispiel : Mitspracherechte**

- ob, wie viel und wann Mehrarbeit geleistet wird
- die endgültige Urlaubsplanung
- Beginn und Ende der Arbeitszeit bzw. Pausen
- Zusammensetzung der Gruppe; Kapazitätsausgleich.

(080101/17 – Werft)

#### **Beispiel: Offenes Verfahren**

Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein bedeutsames Instrument zur Bearbeitung von Fachthemen und Problemlösungen. Hierzu können zeitlich befristete oder unbefristete Arbeitsgruppen eingerichtet werden. Über die Einrichtung dieser Arbeitsgruppen und deren personelle Zusammensetzung entscheidet die Direktion vom Grundsatz her im Übereinkommen mit dem ÖPR (Örtlicher Personalrat – d. Verf.).

[...] Vorschläge zu Themen, die in entsprechenden Arbeitsgruppen behandelt werden sollen, können von der Amtsleitung, dem ÖPR und von den Beschäftigten, z. B. als Ergebnis von Diskussionen in Dienstbesprechungen, eingebracht werden. Die Arbeitsweisen bzw. Verfahrensfragen sollen offen und flexibel behandelt und auf den Einzelfall abgestimmt werden. [...]

(110300/18 – Öffentliche Verwaltung)

#### **Beispiel: Projektteam**

Das Projekt wird von einem Projektteam vorbereitet und begleitet, dem Mitarbeiter der betroffenen planenden und produktiven Bereiche sowie der Betriebsrat angehören.

(080101/78 – Bauzubehörhersteller).

Auch Vereinbarungen zum betrieblichen *Umweltschutz* eröffnen Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten. In den meisten neueren Vereinbarungen wird ihrer Beteiligung ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Geregelt werden etwa die Beteiligung an Projektgruppen und die Benennung von betrieblichen Umweltbeauftragten. In einem Unternehmen der Textilindustrie werden Umweltschutzkreise der Beschäftigten gebildet, wobei der Betriebsrat einzubeziehen ist.

Ein Beispiel aus einer Vereinbarung bei einem Verkehrsdienstleister macht sogar eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten an der *Gesamtentwicklung des Unternehmens* deutlich.

#### **Beispiel: Projektbezogene Arbeitskreise**

Zur Lösung von umweltbezogenen Problemen und Aufgaben werden projektbezogene Umweltschutzkreise gebildet. Diese erledigen ihre Aufgaben unter Einbeziehung des Betriebsratsvorsitzenden oder Stellvertreters.

Als beispielhafte Umweltprojekte seien die Einführung des Umweltkostenmanagements oder die Erarbeitung eines ökologischen Filters (schwarze Liste für toxikologisch bedenkliche Stoffe) genannt.

(070100/36 – Textilunternehmen)

#### **Beispiel: Unternehmensentwicklung**

Die Beteiligung der Beschäftigten der [...] AG hat zum Ziel, sie gleichberechtigt an der Gestaltung des Unternehmens teilhaben zu lassen. Dabei sollen die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit verbessert werden. Zugleich soll das Erfahrungswissen der Beschäftigten dem Unternehmen zugute kommen.

Aufgabe und Gegenstand von Beteiligung können z. B. sein:

- Humanisierung und Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsmittel, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsplätze
- Anreicherung der Arbeit durch interessantere und qualifiziertere Aufgabenstellungen
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Qualifizierungsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Netz-/Linienplanungen

[...] Die Arbeit der Beteiligungsgruppen bewegt sich im Rahmen der Beschlüsse des Vorstandes und der Mitbestimmung des Betriebsrates. [...]

Beteiligungsausschüsse

Die Bearbeitung der Vorschläge der Beteiligungsgruppen wird in Beteiligungsausschüssen vorgenommen. [...]

Die Ausschüsse sind paritätisch mit Arbeitgebervertretern (Spartenleiter, Abteilungsleiter usw.) und Arbeitnehmervertretern (Betriebsrat, Vertrauensleute, Beschäftigte) besetzt. Darüber hinaus nehmen die Beteiligungskoordinatoren an den Sitzungen teil.

Alle Entscheidungen in den Beteiligungsausschüssen müssen einvernehmlich getroffen werden.

(110400/02 – Verkehrsdienstleister)

Besonders ausgeprägt finden wir Beteiligungsregelungen bei der *Gruppenarbeit*. Viele Vereinbarungen hierzu enthalten Ansatzpunkte der direkten Einbeziehung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die Gestaltung ihrer Arbeit: Die Beschäftigten können hiernach in großem Maße auf die Arbeitsorganisation, auf die Verteilung der Arbeit unter den Gruppenmitgliedern, auf die Steuerung der Prozesse und auf die persönlichen Arbeitszeiten Einfluss nehmen. Sie erhalten Möglichkeiten, wichtige Themen in regelmäßigen Gruppengesprächen zu behandeln und ihren eigenen Gruppensprecher zu wählen. Damit gehen viele früher durch die

Interessenvertretung geregelte Fragen auf die Beschäftigten über. Dieses Beispiel macht die vielfältigen Regelungen deutlich, die eine Ausweitung von Mitbestimmung über die gesetzlichen Vorgaben hinaus bedeuten.

In einer anderen Vereinbarung wird den Gruppen sogar die Möglichkeit eingeräumt, auf die Leistungsfestlegungen einzuwirken.

#### **Beispiel: Organisatorische Entscheidungen**

##### Arbeitsaufgabenbeschreibung

Die Gruppenarbeit muss mindestens folgende Kriterien beinhalten:

- Sie muss eine qualifizierte und abwechslungsreiche Arbeit ermöglichen.
- Die Arbeitsaufgabe ist so abzugrenzen, dass sie Entscheidungen über den Personaleinsatz und bestimmte Arbeitsmittel zulässt.
- Die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe. [...]

##### Kompetenzen der Gruppe

Innerhalb der [...] genannten Grenzen sollen die Gruppen Entscheidungen treffen können über

- den Arbeitswechsel (Rotationsregelungen) und Reihenfolge der Auftragsabwicklung,
- die Beschaffung von Arbeitsmitteln und Betriebsmitteln [...]
- den Qualifizierungsbedarf und die -planung
- die Aufstellung des Urlaubsplans
- Personalbemessung

(080101/38 – Maschinenbau)

#### **Beispiel: Leistungsfestlegung**

Für die Vorgabe- bzw. Kalkulationszeit wird mit dem Betriebsrat ein Leistungsgrad vereinbart. Im Laufe des Projektes wird mit der Gruppe der Umfang der Nebenzeiten festgelegt. [...] Alle Gruppenmitglieder haben jederzeit ein Beschwerderecht hinsichtlich der Kapazitätseinlastung. Diesen Beschwerden ist in den jeweiligen Gruppensitzungen nachzugehen.«

(080101/62 – Möbelindustrie)

Noch weiter geht ein Großbetrieb der Chemieindustrie, wo sogar die Entscheidung über die Einführung von Gruppenarbeit in die einzelne Arbeitseinheit selbst gegeben wird. Sie hat sich darüber mit Betriebsratsmitgliedern und den betrieblichen Vertrauensleuten zu beraten.

**Beispiel: Grundsatzentscheidung**

Die Entscheidung über die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit erfolgt in der (betrieblichen) Einheit nach Beratung mit den Vertrauensleuten und den operativen Betriebsratsmitgliedern.

(080101/23 – Chemieindustrie)

**Spannungsfeld: individuelle Beteiligung und institutionelle Interessenvertretung**

Unsere Betriebsvereinbarungen zeigen, dass die Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse, die üblicherweise zum Kompetenzbereich des Betriebsrates gehören, möglich ist und nicht an den gesetzlichen Vorgaben scheitern muss. Aber Vorsicht: Die Beteiligungsrechte von Beschäftigten und Arbeitsgruppen können mit der institutionalisierten Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung in ein Spannungsverhältnis geraten. Dies wird insbesondere in Vereinbarungen zur Gruppenarbeit deutlich: Personelle Einzelmaßnahmen, Qualifizierung, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten, Entgelte oder Arbeitsschutz gehören üblicherweise in die Sphäre der Mitbestimmung durch den Betriebsrat. In den wenigen Fällen, in denen es überhaupt Gegenstand der Vereinbarungen ist, wird das Spannungsverhältnis mit Pauschalformeln der Art geregelt, dass die Gruppen Entscheidungen nur im Rahmen der Mitbestimmung des Betriebsrats treffen können oder diese mit dem Betriebsrat abzustimmen haben. In dem

**Beispiel: Sicherung Betriebsrats-Mitbestimmung**

Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass bei der Planung, Durchführung, Begleitung, Auswertung und Ausweitung der Gruppenarbeit die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates gewahrt werden und die Gruppen nur innerhalb dieser Grenzen Entscheidungen treffen können.

(080101/67 – Maschinenbau)

Zusammenhang werden auch institutionelle »Sicherungen« eingezogen: Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass Arbeitsgruppen keine Beschlüsse fassen, die unter die Mitbestimmung des Betriebsrates fallen, und Fragen, die der Mitbestimmung unterliegen, werden aus dem Themenkatalog der Gruppen ausgeschlossen. Die folgende Vereinbarung zeigt, wie mit einer Globalklausel die Entscheidungsfreiheiten der Gruppen zugunsten der Betriebsratsmitbestimmung begrenzt werden.

Ein besonderes Problem – das der Legitimation nicht gewählter Vertreterinnen und Vertreter – entsteht bei der Berufung von Beschäftigten, die nicht dem Betriebsrat angehören, in Ausschüsse. So werden in einem Chemiebetrieb auf Vorschlag von Beschäftigten – aber mit Zustimmung des Betriebsrates – Umweltobleute ernannt, die Vorschläge zur Verbesserung des Umweltschutzes machen sollen. Aus ihrer Mitte werden dann auch zwei Vertreter für den Umweltausschuss benannt.

**Beispiel: Zustimmung des Betriebsrates**

Betriebliche Umweltobleute werden unter der Voraussetzung der Freiwilligkeit aus dem Kreis der Sicherheitsbeauftragten ernannt. Weitere Obleute werden auf Vorschlag von Mitarbeitern der Abteilungen mit Zustimmung des Betriebsrates benannt. [...] Aus der Mitte der Umweltobleute werden zwei für den Umweltausschuss benannt. Die Zahl der Umweltobleute richtet sich nach Art und Größe der Abteilungen. [...] Die Umweltobleute sollen im Zusammenwirken mit der Belegschaft Vorschläge zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes entwickeln und auf Mängel hinweisen.

(070100/01 – Chemiebetrieb)

Wenn ein solcher Ausschuss Entscheidungsbefugnisse hat, wird damit die Frage der Legitimation von Entscheidungen durch nicht gewählte, sondern benannte Vertreterinnen oder Vertreter aufgeworfen. Dieses grundsätzliche Problem löst eine Regelung zur Gruppenarbeit aus einem Maschinenbau-

**Beispiel: Legitimation durch Betriebsrat**

Der Betriebsrat hat nach näherer Vereinbarung im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit das Recht, eigenständige Projektgruppen des Betriebsrates unter Beteiligung betroffener Belegschaftsmitglieder zu bilden. [...] Die Projektgruppensitzungen finden während der Arbeitszeit statt. Die Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer werden für die Teilnahme an den Sitzungen unter Bezahlung ihrer Bezüge freigestellt.

(080101/80 – Maschinenbauunternehmen)

unternehmen in der Weise, dass die Beschäftigten ihre Vorstellungen über die betriebliche Organisation unter der Regie des Betriebsrates zur Geltung bringen.

## **Individuelle Beteiligung und Aushandlung von Arbeitsbedingungen**

In den Vereinbarungen spiegeln sich auch Übergänge zu individuellen Regelungen und damit mögliche Grenzen kollektiver Regelungen der Arbeitsbedingungen wider. Es gewinnen offenbar Fragen an Gewicht, in denen individuelle Beteiligung auch zu individueller Aushandlung von Arbeitsbedingungen führt. Betriebsvereinbarungen können hierfür einen Rahmen schaffen, wie wir an Beispielen für Arbeitszeit, leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt und für Weiterbildung/Personalentwicklung zeigen werden. Ansätze individueller Beteiligung finden wir auch bei der Telearbeit, wenn es um

die Mitsprache der Telebeschäftigten bei der Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit geht.

Zur *Arbeitszeit* werden in einigen Vereinbarungen Einspruchs- und Beschwerde-rechte der Beschäftigten formuliert bzw. konkretisiert. So zum Beispiel, wenn in einem Gleitzeitmodell ein gewünschter Freizeitausgleich vom Vorgesetzten abgelehnt wird. Nach einigen Vereinbarungen zum Arbeitszeitkorridor und bei Dispositionsschichten können die Beschäftigten auch individuell Einspruch gegen die für sie festgelegte Arbeitszeit einlegen. Dann wird eine endgültige Entscheidung unter Einbeziehung der Interessenvertretung getroffen. All dies bewegt sich noch im Rahmen der gesetzlichen Rechte.

Dieser Rahmen wird erweitert bei neueren Entgeltformen. In traditionellen Entlohnungsformen, vor allem beim Akkord, sind die Interessenvertretungsgremien durch die paritätischen Kommissionen noch unmittelbar in die täglichen Aushandlungsprozesse von Lohn und Leistung einbezogen. Bei *leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten* ist dies so nicht mehr möglich. Durch die neuen Entgeltformen mit ihren individualisierten Festlegungen ergeben sich gravierende Veränderungen für die Mitbestimmung. Zunächst entsteht ein Mengen- und Differenzierungsproblem für die Ausübung der Mitbestimmung. Um dieses zu lösen, werden Aufgaben teilweise auf die Ebene der Gespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten verschoben. In der Konsequenz gestalten die Betriebsräte nun nur noch die Verfahren mit und wachen über deren Einhaltung.

Die Entwicklung zu leistungs- und erfolgsbezogener Entlohnung führt auch zu individualisierter Aushandlung. Bei

- Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der Leistung,
- Zielvereinbarungen zur Festlegung der Leistungsanforderungen,
- stellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindungsverfahren,
- Gain-Sharing<sup>22</sup>.

wird die kollektive Ebene der Entgeltfestlegung verlassen.

22 Zu Deutsch: Gewinnteilung. Gain-Sharing ist eine Form des Prämienlohns. Kriterium für die Prämienhöhe ist die Produktivitätssteigerung. Dabei wird nicht nur die Produktivität der einzelnen Gruppe berechnet, sondern alle Zu-, Neben- und Nacharbeiten am Produkt werden mit berücksichtigt. Ein bestimmter Anteil, z. B. 50 %, der quartalsbezogenen oder jährlichen Produktivitätssteigerung wird in Form einer proportionalen Prämie an die Beschäftigten ausgezahlt.



In uns vorliegenden Vereinbarungen werden nur noch die Grundsätze des Entgeltverfahrens festgelegt, die Beschäftigten selber handeln das konkrete Verhältnis von Entgelt und Leistung aus. Dies bezieht sich auch auf die Personalbemessung in Arbeitssystemen, wo eine Aushandlung direkt zwischen Vorgesetzten und Mitgliedern des Arbeitsteams stattfindet.

Vereinzelt wird den Beschäftigten die Teilnahme an einem Prämiensystem oder der Leistungsbeurteilung freigestellt.

Mit leistungsbezogenen Entgelten gewinnt nicht nur die betriebliche Ebene gegenüber der tariflichen, sondern auch die individuelle oder Arbeitsplatz-Ebene gegenüber der des Betriebsrates an Bedeutung. Die Betriebs- und Personalräte versuchen, ihren schwindenden Einfluss auf die tägliche

Aushandlung von Leistung und Entgelt durch Verstärkung ihrer Rechte bei der Ausgestaltung der Grundsätze und *Entgeltkonzepte* und bei der Überwachung der *Verfahren* und Umsetzung auszugleichen. Unabhängig davon bleiben aber die individuellen Beschwerderechte der Beschäftigten bestehen. Auf deren Grundlage können dann die Betriebsräte ihr Mitbestimmungsrecht auch noch im Einzelfall ausüben. In einigen Vereinbarungen wird dies explizit erwähnt.

**Beispiel: Festlegung der Soll-Personalbesetzung**

Die Soll-Personalbesetzung für das Arbeitssystem wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen und vereinbart.

[...]

Eine einseitige Vorgabe wird damit ausgeschlossen.

(040200/23 – Fahrzeugindustrie)

**Beispiel: Wahl der Entlohnung**

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zwischen zwei Gehaltsvarianten zu wählen.

Variante 1: Grundgehalt und variabler Vergütungsanteil [...]

Variante 2: Festgehalt [...]

(040200/08 – Datenverarbeitungstechnik)

**Beispiel: Überwachungsrecht**

Bestehen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem Meinungsverschiedenheiten über die Beurteilung und/oder die Gehaltsüberprüfung, so erfolgt innerhalb von 14 Tagen ein weiteres Gespräch, an dem der nächsthöhere Vorgesetzte, der Personalleiter und ein Mitglied des Betriebsrates teilnimmt. Ziel des Gesprächs ist, eine Verständigung herbeizuführen. Bei fortbestehendem Dissens soll der Leiter Personal (des Unternehmens) vermitteln.

(040200/114 – Mineralölindustrie)

Bei *Zielvereinbarungen* als Grundlage für die neuen Entgeltformen ist die individuelle Regelung besonders deutlich ausgeprägt. Um dennoch seine Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, hat ein Betriebsrat in einer Bank durchgesetzt, dass er Informationen über die Leistungsbeurteilungen selbst und auch über dabei aufgetretene Konfliktfälle zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen erhält. Er hat dann die Möglichkeit, sich gezielt einzuschalten.

**Beispiel: Informationsrecht**

Der örtlich zuständige Betriebsrat wird über das Budget (für individuelle Zulagen – d.Verf.) der Filiale insgesamt sowie das in seinem Zuständigkeitsbereich zur Verfügung stehende Volumen informiert.

Gemäß der Betriebsvereinbarung über die »Leistungsbeurteilung der tariflich bezahlten Mitarbeiter« erhält der Betriebsrat die erste Seite einer erstellten Beurteilung in Kopie. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates am Beurteilungsgespräch teilnehmen.

Gemäß der Betriebsvereinbarung zur [...] wird der zuständige Betriebsrat informiert, wenn ein Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit einem zu dokumentierenden Dissens endet. Außerdem kann der Mitarbeiter ein Mitglied des örtlichen Betriebsrates zum Zielerreichungsgespräch hinzuziehen. Ein Dissens im Zielerreichungsgespräch wird ebenfalls dokumentiert und dem zuständigen Betriebsrat zur Kenntnis gebracht.

Der Betriebsrat erhält die erste Seite der Dokumentation der Zielerreichung in Kopie.

(040200/113 – Bank)

Ähnliche Entwicklungen sehen wir in der betrieblichen Weiterbildung. Sie hat im Rahmen von Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund des Wettbewerbs erhebliche Änderungen erfahren.

- Die stetige Entwicklung der personalen Kompetenzen,
  - die gezielte Nutzung der »Humanressourcen«,
  - die Orientierung an Qualität und Kundenbedürfnissen,
  - die Entwicklung von »lernenden Unternehmen«,
- haben einen »neuen Typ der betrieblichen Weiterbildung« hervorgebracht.

In dem Zusammenhang wird auch die individuelle Dimension der Weiterbildung verstärkt. Personalentwicklung setzt bei den Individuen an und hat deren Motivation zum Mitmachen zur Voraussetzung. So werden sie auch direkt in die Entscheidungen über ihre eigene Weiterbildung einbezogen – es verbleibt nicht mehr bei dem traditionellen Prozess der Vorlage und Zustimmung (oder auch manchmal Aushandlung) des Betriebsrates von Teilnehmerlisten an Weiterbildung. Ort der Festlegung werden nun Personalentwicklungs-, Führungs- und Mitarbeitergespräche.

Vereinbarungen aus den letzten Jahren machen dies zum Thema. Sie kommen insbesondere aus den Branchen Dienstleistungen, EDV und Banken. Beispielsweise werden in einem EDV-Dienstleistungsunternehmen verbindliche regelmäßige Personalentwicklungsgespräche als Voraussetzung für die Teilnahme an Weiterbildung geregelt. Der Betriebsrat ist hier in die einzelnen Personalentwicklungsvorgänge nicht involviert.

Liegt nach dieser Vereinbarung die Pflicht zur Initiative eines Entwicklungsgesprächs noch beim Vorgesetzten, so gibt ein anderes Unternehmen die Initiative in die Hand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Es besteht ein Anspruch auf ein Mitarbeitergespräch, aber keine Verpflichtung dazu. Nur auf ausdrücklichen Wunsch der Beschäftigten selber kann ein Mitglied des Betriebsrates hinzugezogen werden.

**Beispiel: Personalentwicklungsgespräch**

Bildungsmaßnahmen sind ein wichtiger Bestandteil des Instrumentariums der Personalentwicklung. Mindestens einmal jährlich führt der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter ein Gespräch über mögliche Personalentwicklungs- und Bildungsmaßnahmen. Vorgesehene Maßnahmen hält er schriftlich fest. [...] Bei der Auswahl und Gestaltung einer Bildungsmaßnahme bezieht der Vorgesetzte den Mitarbeiter soweit wie möglich ein, um so die Motivation des Mitarbeiters und die Effektivität der Bildungsmaßnahmen zu erhöhen.

(020200/21 – EDV-Dienstleistungen)

**Beispiel: Recht auf Mitarbeitergespräch**

Im Mitarbeitergespräch werden zwischen den Beteiligten auch verbindliche Absprachen zur Qualifizierung getroffen. Die Absprache umfaßt Maßnahmen, um festgestellte Defizite gegenüber den im Anforderungsprofil spezifizierten Skills auszugleichen bzw. für eine künftige Aufgabe benötigte Skills zu erlangen.

Die Unternehmensleitung will die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen stärken und legt die Initiative für die Führung des Mitarbeitergesprächs deshalb in die Hand des Mitarbeiters, d. h., dass die Personalabteilung den Aufzeichnungsbogen per Diskette, E-mail oder Papierform (inkl. Erläuterungen) dem Mitarbeiter einmal jährlich zur Verfügung stellt.

Der Mitarbeiter hat das Recht, mit seinem Vorgesetzten/Projektleiter einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Wenn der Mitarbeiter kein Mitarbeitergespräch führen will, ist der Aufzeichnungsbogen vom Mitarbeiter mit einem entsprechenden Vermerk an die Personalabteilung zurückzusenden. Auf Wunsch eines Beteiligten ist ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates oder der zuständigen Schwerbehindertenvertretung zum Gespräch hinzuzuziehen.

(010700/07 – EDV-Herstellung)

Noch weiter in Richtung auf eine Übertragung von Rechten auf die Beschäftigten geht eine Vereinbarung bei einer Bank, wo Mitarbeitergespräche alle zwei Wochen stattfinden und die individuellen Entwicklungsziele von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst erarbeitet, also nicht mehr vorgegeben werden.

Die Verlagerung der Entscheidungen über die Teilnahme an (gering formalisierter) Weiterbildung in die alltäglichen Arbeitsbesprechungen zwischen Teams oder individuellen Beschäftigten und Vorgesetzten wird durch die Vereinbarung abgestützt. Auch wenn in solchen Vereinbarungen nicht ausdrücklich die individuelle Beschwerdemöglichkeit durch Einschaltung des Betriebsrates erwähnt wird, bleibt dieses gesetzliche Recht doch unbenommen.

**Beispiel: Individueller Zielsetzungsprozess**

Die individuellen Ziele werden vom Mitarbeiter eigenverantwortlich erarbeitet, mit dem jeweils direkten Vorgesetzten besprochen und handschriftlich dokumentiert. [...] Die Dokumentation verbleibt beim Mitarbeiter. Sie dient der persönlichen Orientierung seiner Vertriebsaktivitäten und ist Grundlage für das in regelmäßigen Abständen (alle 2 Wochen) durchzuführende Gespräch zwischen ihm und seinem jeweils direkten Vorgesetzten über die Zielerreichung und der sich evtl. daraus ergebenden Planung von individuellen Coaching- und Trainingsmaßnahmen. [...]

(010700/09 – Bank)



## 5 VERHÄLTNIS VON BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNGSREGELUNGEN ZU TARIFVERTRÄGEN

---

Die von uns ausgewerteten Vereinbarungen zeigen deutliche Veränderungen und Erweiterungen über die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen hinaus.

In welchem Verhältnis stehen sie zu tariflichen Regelungen?

Stehen sie auf der Basis tariflicher Regelungen, nutzen und erweitern sie diese oder stehen sie im Widerspruch dazu?

Besondere Aufmerksamkeit verdienen die »klassischen« tarifvertraglichen Themen von Entgelten und Arbeitszeit. Hier ist per Gesetz der Vorrang der Tarifverträge eindeutig vorgegeben: »Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zulässt.«<sup>23</sup>

Bei leistungs- und erfolgsorientierten *Entgelten* zielen die Unternehmen darauf ab, die tariflich offen gelassenen Bereiche betriebsspezifisch, leistungs- und erfolgsorientiert und mit betrieblichen Führungs- und Steuerungsinstrumenten auszugestalten. Nicht selten ist es ihr Bestreben, mit den leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten einen von der gewerkschaftlichen Tarifpolitik unabhängigen Entgeltbestandteil auszuweisen.

Längst nicht alle betrieblichen Vereinbarungen über leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte nehmen ausdrücklich Bezug auf die Tarifverträge. Nicht wenige knüpfen aber insofern an Tarifverträge an, indem ihre Regelungen auf dem tariflichen (Grund-) Entgelt aufbauen. Ausdrückliche Bezüge auf die Tarifverträge finden wir vor allem bei Akkord, Prämienentgelt und Leistungszulagen, also Entgeltformen, die in einigen Tarifverträgen detailliert gestaltet werden. Manche betriebliche Vereinbarung verzichtet dementsprechend auf eigene Ausgestaltung des Verfahrens zur Ermittlung der Leistungsvorgaben, der Leistungsbeurteilung oder anderer Aspekte und verweist auf den Tarifvertrag. In anderen Vereinbarungen werden die Tarifverträge ausführlich und wörtlich zitiert.

23 § 77,3 BetrVG.

Beim Experimentieren mit neuen Entgeltformen, z. B. mit Produktivitätsprämien (*gain-sharing*), wird manchmal auch die Zustimmung der Gewerkschaft eingeholt, etwa in Form einer Unterzeichnung der betrieblichen Vereinbarung. Auf der anderen Seite werden auch Abstimmungserfordernisse mit dem Arbeitgeberverband definiert.

**Beispiel: Zustimmung Tarifparteien**

Durch die Regelung einer neuen einheitlichen Entgelttafel/Entgeltstruktur für Lohn und Gehalt [...] kann diese Vereinbarung abgelöst werden. Hierzu bedarf es des Einnehmens zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat sowie der Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

(040200/54 – Fahrzeughersteller)

Auch *Arbeitszeitgestaltung* ist ein Ergebnis des Zusammenwirkens der tariflichen und der betrieblichen Ebene. Die konkrete Ausgestaltung der Leistungsabforderung hat immer schon auch auf der betrieblichen Ebene stattgefunden. Soweit eine tarifliche Regelung nicht besteht, ermöglichen das Betriebsverfassungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze die Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung in folgenden Fragen<sup>24</sup>:

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit,
- Pausen,
- Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage,
- vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Die Tarifpolitik hat in den letzten Jahren die Möglichkeiten betrieblicher Arbeitszeitgestaltung ausgeweitet.<sup>25</sup> Die Optionen dafür werden an Voraussetzungen gebunden, um Einflussmöglichkeiten der Verbände auf die konkrete Ausgestaltung nicht zu verlieren. Solche Öffnungsklauseln binden die Zulässigkeit flexibler Arbeitszeitformen:

- an die Zustimmung der davon betroffenen Arbeitnehmer,
- an den Abschluss einer Betriebsvereinbarung,
- an die Information der Gewerkschaft,
- an die Zustimmung der Gewerkschaft,
- an den Abschluss von bezirklichen oder betrieblichen Tarifverträgen.

In den uns vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit finden wir nur selten ausdrückliche Bezüge zu solchen tariflichen Öffnungsklauseln: Zum einen gibt es sehr allgemeine Verweise zu den tariflichen Regelungen; zum zweiten Hinweise auf den Abgleich der betrieblichen Vereinbarungen mit den Tarifverträgen, und zum dritten wird manchmal bei Detailregelungen Bezug auf die Tarifverträge

24 BetrVG § 87 Abs. 1, § 75 Abs. 3 BPersVG.

25 Bispinck/ WSI-Tarifarchiv 1999.

genommen. Die Häufigkeit neuer Formen flexibler Arbeitszeit wie Dispositionsschichten und Arbeitszeitkorridor belegt jedoch die tatsächlich umfangreiche Nutzung der von den Tarifvertragsparteien bereitgestellten Gestaltungsvarianten.

Bezüge zu Tarifvereinbarungen finden wir auch bei der betrieblichen *Beschäftigungssicherung*. Die Vereinbarungen dazu stehen auf dem Hintergrund von Branchentarifverträgen oder auch von Gesprächen der Tarifvertragsparteien über dieses Thema. Die betrieblichen Interessenvertretungen nahmen insbesondere nach 1996 den Ball auf, der auf der nationalen Ebene des »Bündnisses für Arbeit« nicht mehr gespielt werden konnte.

Die meisten dieser Vereinbarungen berühren mit ihren beschäftigungssichernden »Zugeständnissen« tarifliche Regelungen zu Entgelt und Arbeitszeit: Soweit dies am Text der Vereinbarungen feststellbar ist, bewegen sie sich aber in aller Regel innerhalb der Spielräume der Tarifverträge. Bei den Regelungen zum Entgelt handelt es sich meist um den Abbau von übertariflichen Leistungen, insbesondere durch Anrechnung auf anstehende Tarifierhöhungen. Nur in einem einzigen Fall wird ausdrücklich auf eine tarifliche Öffnungsklausel zur Absenkung der Entgeltsätze bei Neueinstellungen Bezug genommen.

Einen ausdrücklichen Bezug auf tarifliche Regelungen stellen die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung hinsichtlich der Übernahme der ausgebildeten Jugendlichen her: Sie lehnen sich an Tarifverträge an oder konkretisieren sie.

Ganz sicher haben die Tarifvereinbarungen zur *Beschäftigungssicherung* Anstoß für betriebliche Regelungen gegeben. Sie reichen allerdings nicht bis auf die Ebene der vielfältigen Regelungen zu Personal und Organisation. Diese fallen weitestgehend in die autonome betriebliche Regelungskompetenz.

Gibt es nun bei der *Beschäftigungssicherung* Unterschiede zwischen Vereinbarungen, die tarifliche Öffnungsklauseln nutzen, und solchen, die dies nicht tun? Mit aller Vorsicht kann man sagen, dass eine kostensenkende Reduzierung der Arbeitszeit eher in Vereinbarungen mit Bezug auf Tarifverträge zu finden ist, während Regelungen zur Produktivitätssteigerung durch Entwicklung von Personal und Organisation eher in Vereinbarungen ohne einen solchen Bezug vorkommen. Dies kann als Beleg für die Feststellung der Kommission Mitbestimmung gewertet werden, dass die Mitbestimmung einen Pfad kooperativer Modernisierung durch Produktivitätssteigerung begünstigt.<sup>26</sup>

Bei Vereinbarungen zum betrieblichen *Umweltschutz* ist nicht der Kern der Tarifpolitik berührt. Interessant ist, dass hier die Tarifvertragsparteien der Chemieindustrie sel-

26 Kommission Mitbestimmung 1998.



ber durch eine Empfehlung den Anstoß für nachfolgende betriebliche Vereinbarungen in dieser Branche gaben, die dann zu einer Ausweitung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Beschäftigten und Betriebsräten führten. Dabei geht die Initiative meist eher von der Spitzenebene des Unternehmens, des Konzerns oder der Branche aus. Dies bringt der hohe Anteil von unternehmensbezogenen Vereinbarungen unter unseren Vereinbarungen zum Ausdruck. Die meisten von ihnen sind Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarungen oder Unternehmenstarifverträge. Über Tarifverträge und/oder betriebliche Vereinbarungen werden so neue, nicht im Gesetz vorgesehene Mitwirkungsrechte der Betriebsräte geschaffen.

Die anderen von uns ausgewerteten Handlungsfelder von Vereinbarungen stehen nicht unmittelbar mit Gegenständen der Tarifpolitik in Zusammenhang: Für die betriebliche *Weiterbildung* besteht ein breiter Gestaltungsspielraum, da sie als solche – von einigen wenigen Ausnahmen in Gestalt von Firmentarifverträgen abgesehen – nicht tariflich geregelt wird. Das Gleiche gilt für *Gruppenarbeit und Telearbeit*.

## 6 SELBSTVERSTÄNDNIS UND ROLLENWANDEL DER INTERESSENVERTRETUNGEN

---

Mit den neuen Aufgabenfeldern wie auch mit den veränderten Formen und Prozeduren der Mitbestimmung erhalten die Interessenvertretungen größeren Einfluss auf das betriebliche Geschehen, zugleich werden damit ihre Aufgaben aber auch schwieriger. Die Regelungsthematik, mit der sie sich auseinandersetzen müssen, wird breiter, differenzierter und fachlich komplizierter. Dies konnte gezeigt werden insbesondere an den neuen Entgeltformen, der Gruppen- und der Telearbeit, der Weiterbildung, dem Umweltschutz, dem Outsourcing und der Beschäftigungssicherung.

Neben oder an die Stelle defensiver Sicherung von Rechten und reaktiver Mitbestimmung tritt zunehmend die laufende Einbringung von Belegschaftsinteressen und Einbindung des Betriebsrates in die strategischen Entscheidungsprozesse des Unternehmens<sup>27</sup>. Das Ausmaß, in dem das geschieht, hängt nicht nur von der jeweiligen Mitbestimmungskultur ab, sondern auch von der Bereitschaft der Interessenvertretungen, sich entsprechend fachlich zu qualifizieren und einzubringen.

Besonders deutlich kommt die Rollendifferenzierung der Arbeitnehmervvertretungen auf den »neuen« Handlungsfeldern der Beschäftigungssicherung und des Outsourcing zum Ausdruck:

1. Betriebs- und Personalräte nehmen zwar ihre traditionelle Rolle des sozialen Schutzes weiterhin wahr, davon zeugt nicht zuletzt das starke Gewicht des Kündigungsausschlusses als »Zugeständnis« des Arbeitgebers in den Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung.
2. Zugleich erweitern sie ihre traditionelle Rolle aber um eine Perspektive der Beteiligung an der Modernisierung des jeweiligen Unternehmens: Sie wirken mit an Flexibilisierung und Umbau betrieblicher Produktions- und Sozialstrukturen und versuchen damit auch, eine Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen zu erreichen. Aus Sicht der Arbeitgeber können sie damit auch eine höhere Akzeptanz der Veränderungen in den Belegschaften bewirken.

27 Kommission Mitbestimmung 1998.

## UNTERNEHMENSKULTUR DER MITBESTIMMUNG

Das deutsche Mitbestimmungssystem bietet dafür offenbar gute Voraussetzungen, da es auf der gesetzlichen Grundlage wechselseitige Verlässlichkeit des Handelns der Betriebsparteien sicherstellen kann. Die Interessenvertretungen und die Beschäftigten beteiligen sich kooperativ an Modernisierung und Entwicklung, solange und soweit sie die Einlösung der auf dem Wege des »Gegengeschäftes« zugesagten Sicherungen an Beschäftigung erwarten können.

Dies setzt allerdings die Existenz einer Unternehmenskultur der Mitbestimmung voraus. Die meisten Vereinbarungen zu den »neuen« Handlungsfeldern basieren offenbar auf solch einer langjährig gewachsenen Kultur des wechselseitigen Vertrauens der Betriebsparteien. Es ist aufschlussreich, dass die vorliegenden Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung oder zum Outsourcing – soweit erkennbar – nicht durch manifesten Konflikt zustande gekommen sind. Dies gilt, je mehr und je differenziertere Regelungen getroffen wurden. Gerade bei den betrieblichen Beschäftigungsvereinbarungen zeigt sich, dass »Pakte« wechselseitiges Vertrauen voraussetzen, sonst kommen sie entweder nicht zustande oder scheitern.

Die neuen Anforderungen erfordern neue persönliche und organisationale Kompetenzen in den Betriebs- und Personalräten. Das hat vielerorts bereits zu einer Reorganisation der Arbeit der Interessenvertretungen geführt.<sup>28</sup>

Zuweilen gehen die neuen Organisationsformen aber nicht konform mit rechtlich vorgezeichneten Arbeitsstrukturen, wie es am Beispiel von Projektgruppenarbeit im Unterschied zum »Ausschussprinzip« der Betriebsverfassung deutlich wird.

Neben organisatorischen Maßnahmen werden Wissensbeschaffung, Wissensmanagement und Informationsverarbeitung immer wichtiger für die Belegschaftsvertretungen. Sie müssen sich zu lernenden Organisationen entwickeln, wenn die neuen Anforderungen an die Mitbestimmung bewältigt werden sollen. Daraus folgt, dass die Angebote der Ausbildung und Weiterbildung für Mandatsträger der betrieblichen Mitbestimmung auf die neuen Aufgaben zugeschnitten werden müssen.

28 Kamp 1998.

## 7 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND OFFENE FRAGEN

---

Mitbestimmung ist kein statisches Ereignis, wo Verfahren und Formen der Interessenauseinandersetzung ein für allemal festliegen, sondern entwickelt sich ständig und dynamisch mit den Herausforderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels weiter. Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsgesetze stellen für die Sozialverfassung des Betriebes einen Rahmen bereit, innerhalb dessen sich das »Alltagsgeschäft« der Mitbestimmung vollzieht und auch wandelt. Die uns vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen zeigen, dass dieser Rahmen Raum gelassen hat für

- die Entwicklung neuer Felder der Mitbestimmung,
- neue Formen der Beteiligung der Interessenvertretungen und
- die Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse.

In den *neuen Feldern der Mitbestimmung* werden sogar die Grenzen in den Bereich der unternehmerischen Entscheidungen hinein verschoben – und zwar durch freiwillige Vereinbarung. Voraussetzung dafür sind offenbar »Gegengeschäfte«, in denen die Interessenvertretungen sich auf eine Mitarbeit an der Modernisierung der Unternehmen einlassen und an der Akzeptanzsicherung in den Belegschaften mitwirken. Weiterhin geschehen solche Grenzausweitungen vor dem Hintergrund von spezifischen Ausprägungen einer in Deutschland durch das System der Mitbestimmung gewachsenen – und je betriebspezifischen – »Vertrauenskultur«.

Damit in Zusammenhang stehen die *neuen Formen der Beteiligung der Interessenvertretungen*. Betriebs- und Personalräte werden durch Mitarbeit in betrieblichen Projekt- und Entwicklungsgruppen an der Vorbereitung von Entscheidungen beteiligt. Dies geschieht im Rahmen kooperativer Modernisierung und Beschäftigungssicherung und ist sowohl ein Zeichen für Trends der Dezentralisierung von Entscheidungen in komplexen Organisationen als auch für das Bemühen des Managements, die Akzeptanz für Umstrukturierungen auf eine breitere Basis zu stellen.

Bei den *neuen Formen der Einbeziehung der Beschäftigten* geht es um den Rahmen für die Mitwirkung und Mitentscheidung der Beschäftigten selber an ihren Arbeitsbedingungen. Solche Formen gibt es bereits seit längerem auf der Ebene der Arbeitseinheiten in Unternehmen aller Branchen, insbesondere bei Gruppen- oder Teamarbeit. Weitergehende Formen der individuellen Beteiligung oder gar Aushandlung mit den Vorgesetzten finden wir ansatzweise vor allem in Dienstleistungs-, Informations- und

Kommunikationsunternehmen. Sie deuten auf die Entwicklung zu einem neuen »Arbeitskrafttypus« hin, wie er in soziologischen Analysen beschrieben wird.<sup>29</sup>

Unsere Vereinbarungen kommen überwiegend aus mittleren und größeren Betrieben und – wo es sich um kleinere organisatorische Einheiten handelt – aus Betrieben großer Unternehmen oder aus öffentlichen Verwaltungen. Die Ergebnisse unserer Auswertungen sind sicher nicht ohne weiteres auf kleinere Unternehmen übertragbar. Wir vermuten, dass dort formale Vereinbarungen schwächer ausgeprägt sind und häufiger auf der Basis tagtäglichen Zusammenwirkens von Arbeitgeber und Betriebsrat (oder sogar Beschäftigten) gehandelt wird. Hier ist allerdings eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens auf verlässliches Verhalten besonders wichtig, wenn Mitbestimmung tatsächlich »gelebt« werden und gelingen soll. Mitbestimmung vollzieht sich nicht allein in Vereinbarungen, und ihr Zustand lässt sich nicht allein daran ablesen.

## **MITBESTIMMUNG IST »IN«**

In den Vereinbarungen zeigt sich:

- Mitbestimmung ist lebendig und trägt zur Lösung betrieblicher Probleme bei. Diese Praxis – die bis hin zur Beteiligung an betrieblicher Modernisierung durch aktives Co-Management geht – ist nur möglich, weil und wenn es eine stabile Instanz auf der Arbeitnehmerseite gibt, die diesen Part übernehmen kann. Diese Rolle wird von Betriebs- und Personalräten übernommen, die nicht nur fachliche sondern auch Verfahrenskompetenzen aufweisen.
- Inhalte und Verfahren der Mitbestimmung werden betrieblich ausgeformt. In den Betrieben werden vor dem Hintergrund der gesetzlichen Regelungen flexibel angepasste Vorgehensweisen zur Lösung von anstehenden Problemen entwickelt. Voraussetzung dafür sind hohe Verfahrenskompetenzen auf beiden Seiten der Betriebspartner.

Auf der Grundlage von Vereinbarungen beteiligen sich Betriebs- und Personalräte zunehmend an einem Co-Management und übernehmen damit auch Verantwortung für die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens oder Betriebs. In diesem Zusammenhang wird manchmal die Befürchtung geäußert, durch die »Tauschgeschäfte«, mit denen Beteiligung gegen materielle Zugeständnisse erreicht würden, entstehe in »Konzessionsverhandlungen« eine Abwärtsspirale, wie sie in den 80er Jahren in den Vereinigten Staaten zu beobachten war. Es besteht jedoch ein entscheidender Unter-

29 Voß/Pongratz 1998.

schied: Im Zusammenhang einer gewachsenen Kultur der Mitbestimmung sind beide Seiten der Betriebsparteien aufeinander, auf wechselseitiges Geben und Nehmen angewiesen. Es hängt also letztlich von der Ausformung der Mitbestimmungskultur ab, zu welchen Ergebnissen erweiterte Beteiligung und Co-Management führen.

## **FLEXIBLE GESTALTUNG VON MITBESTIMMUNG**

Unsere Vereinbarungen machen deutlich: Die neuen Entwicklungen bei Formen und Inhalten der Beteiligung und Mitbestimmung sind durch den gesetzlichen Rahmen zumindest nicht verhindert worden. Es ist aber auch nicht so, dass er Weiterentwicklungen durch bewusst angelegte Flexibilität ermöglicht hätte. Manche weiterführenden Regelungen müssen nämlich Umwege und »Krücken« nutzen. Das gilt für die Themen und Probleme, die im Gesetz überhaupt nicht als Gegenstände genannt sind. Hier werden oft – manchmal etwas krampfhaft – Anknüpfungspunkte im Gesetz gesucht. So gesehen, war es eher die Kreativität der Betriebsparteien bei der Suche nach Problemlösungen, die freiwillige, vom Gesetz her nicht erzwingbare, betriebliche Vereinbarungen ermöglicht hat. Aufschlussreich ist, dass die neuen Kooperations- und Beteiligungsformen gerade in Gebieten entstanden sind, die für die Umgestaltung von Unternehmen große Bedeutung haben und für die es vom Gesetz her keine harten Mitbestimmungsrechte gibt. Diese Entwicklungen haben nicht überall stattgefunden, sondern vorrangig in Betrieben mit einer ausgeprägten Kultur und Tradition der Mitbestimmung.

Deutlich ist auch: Manche der Regelungen, in denen sich ein gemeinsamer Regelungswille der Betriebsparteien ausdrückt, stehen auf rechtlich unsicherem Boden. Diese werden nur solange tragfähig sein, als wechselseitige Verlässlichkeit hinsichtlich der Erfüllung der Erwartungen auf dem Grund von Unternehmenskultur und vor dem Hintergrund der »Rückfallposition« des Gesetzes sichergestellt wird.

Ein Weiteres wird sichtbar: Die Interessenvertretungen haben sich in weiten Bereichen über ihre ursprüngliche Rolle, die hinter den gesetzlichen Regelungen steht, hinaus entwickelt. Das Leitbild der Mitbestimmung in den Regelungen der Gesetze ist noch eher von defensiven Schutzaufgaben und punktuellen Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte bestimmt. Aktive Mitgestaltung der Belegschaftsvertretungen ist in den Gesetzen bei weitem nicht in dem Ausmaß vorgesehen, wie sie inzwischen Verbreitung gefunden hat.

Die kreativen Regelungen der Betriebsparteien machen auch auf ein Spannungsverhältnis aufmerksam zwischen:

- dem Offenhalten von Spielräumen für nicht erzwingbare neue Entwicklungen und einer »lokalen Optimierung der Mitbestimmungspraxis«<sup>30</sup> durch Vereinbarungen einerseits
- und dem Bedürfnis nach Absicherung und Verallgemeinerung der entwickelten Praxis durch gesetzliche Regelungen andererseits.

Das Offenhalten von Spielräumen ermöglicht betriebsspezifische Lösungen und rasche Anpassung angesichts sich wandelnder Umfeldbedingungen der Unternehmen. Der gesetzliche Rahmen andererseits gibt Schutz vor Willkür und Ausspielen durch nicht kooperationsbereite Arbeitgeber und setzt »Rückfallpositionen«, also Bedingungen für den Fall freiwillig nicht lösbarer Konflikte.

## ANREGUNGEN FÜR DIE GESETZLICHE WEITERENTWICKLUNG

Die von uns ausgewerteten Vereinbarungen geben eine Grundlage für ein Lernen aus »Fällen guter Praxis«, an dem sich Betriebsparteien orientieren können. Sie bieten darüber hinaus auch Informationen für die Diskussion über mögliche gesetzliche Verallgemeinerungen. Die Vereinbarungen zeigen, wie die Betriebsparteien betriebliche Probleme unter den geltenden gesetzlichen Regelungen lösen, und können damit auch Anregungen für die aktuelle Novellierungsdiskussion zum Betriebsverfassungsgesetz geben. Hierzu sehen wir aus unseren Auswertungen heraus vorrangig folgende vier Ansatzpunkte:

1. In den Vereinbarungen wird die Problematik der Abgrenzung von Betrieben und von zusätzlichen Mitwirkungsebenen angesichts **komplizierter gewordener Unternehmens- und Betriebsstrukturen** deutlich (Kap. 4.1). Das Gesetz ist hier nicht mehr auf dem Stand der Organisationsformen von Unternehmen und Betrieben. Es erschwert die Bildung neuer **Mitbestimmungsstrukturen**, die den geänderten Gegebenheiten folgen und Mitwirkung dort ermöglichen, wo Informationsmöglichkeiten bestehen und Entscheidungen fallen. Die Praxis gibt Hinweise auf mögliche neue Mitbestimmungsebenen und deren Regelung; ihre Bildung kann durch eine gesetzliche Grundlage für Vereinbarungen abgesichert werden.
2. Die Regelungen zur **Einbeziehung von Beschäftigten in die Arbeit der Interessenvertretungen und zur individuellen Beteiligung an Entscheidungen** (Kap. 4.3 und 4.4) thematisieren das gewandelte Verhältnis von individueller und kollektiver Beteiligung. Hier steht eine Anpassung des rechtlichen Rahmens für die Beteiligung von

30 Kommission Mitbestimmung 1998, S. 78.

Beschäftigten an der Arbeit der Betriebsräte und für eine erweiterte direkte Partizipation zur Diskussion. Die gewandelte Beteiligungspraxis könnte so auf sicherer Grundlage stattfinden.

3. Hinter den durch Vereinbarungen erschlossenen **neuen Handlungsfeldern der Betriebsparteien** wie Unternehmens- und Arbeitsorganisation, Beschäftigungssicherung und Umweltschutz (Kap. 3.2) steht ein bemerkenswerter **Wandel von einer eher defensiven und punktuellen Beteiligung der Betriebsräte, die negative Folgen abmildert, hin zu einer aktiven Beteiligung, die eigene Gestaltungsvorstellungen** am Betriebsgeschehen **einbringt**. Dieser Wandel könnte im Gesetz durch Eröffnung von neuen Handlungsspielräumen für Abmachungen der Betriebsparteien nachvollzogen werden. Neuartige Vereinbarungen werden dort geschlossen, wo auf beiden Seiten der Betriebsparteien Interesse und Engagement an gemeinsamem Vorgehen bestehen, wo eine entsprechende Unternehmenskultur gewachsen ist oder wo von außen her Anstöße durch die Tarifvertragsparteien oder durch gesetzliche Regelungen gegeben wurden. Deshalb liegt die Schlussfolgerung nahe, **diese Handlungsfelder** durch Aufnahme in das Gesetz in Form von Zielen, Aufgaben oder Themen **für Vereinbarungen zu öffnen**. In jedem Falle dürfte das für die Integration der jetzt in verschiedenen anderen Gesetzen verstreuten Regelungen über Informationsrechte zum Umweltschutz in das Betriebsverfassungsgesetz gelten.
4. Eine positive Unternehmenskultur kann sicherlich nicht durch gesetzliche Regelungen erzwungen werden. Aber die ausgeprägten lebendigen und kreativen Mitbestimmungskulturen in zahlreichen Betrieben und Verwaltungen sind zweifellos zu einem erheblichen Teil durch Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetze befördert worden, die einen **wechselseitig verbindlichen Rahmen für Kooperation** geschaffen haben. Angebote des Gesetzes für die neuen Handlungsfelder könnten von den Betriebsparteien genutzt werden. Einsichtig ist aber auch: Längst nicht mehr alle Schritte der Beteiligung, Mitbestimmung und Problemlösung können detailliert im Gesetz oder selbst in betrieblichen Vereinbarungen im Vorhinein festgelegt werden. Dies gilt bereits für viele »Alltagsgeschäfte«, noch mehr aber für die Art und Weise, wie neue gemeinsame Handlungsfelder der Betriebsparteien in die formale Betriebsverfassung aufgenommen werden. Die Praxis in den Betrieben antwortet auf die zunehmende Offenheit der Entwicklung mit **Verfahrensregelungen** (Prozeduren der Abstimmung zwischen den beiden Betriebsparteien) anstelle von materiellen Regelungen (konkrete Festlegungen von Bedingungen) (Kap. 4.2). Dies könnte Vorbild auch für eine Aufnahme der neuen Handlungsfelder in das Gesetz sein. Bei beschleunigtem Unternehmenswandel und zunehmender Komplexität



betrieblicher Vorgänge und Entscheidungen kommt es immer mehr auf die Verständigung über zwar **ergebnisoffene, aber dennoch sichere und faire Verfahren an. Vereinbarte Verfahren** müssen für beide Seiten verlässlich sein und einer Unverbindlichkeit, die aus fehlenden materiellen Regelungen resultieren kann, vorbeugen. Eine Betriebsverfassung, die erweiterte Beteiligung der Interessenvertretungen durch ergebnisoffene Verfahren ermöglicht, muss zugleich für eine wechselseitige Verlässlichkeit solcher Verfahren Vorgaben machen.

### AUSWERTUNGEN VON BETRIEBSVEREINBARUNGEN

- Heidemann, 1999a: Winfried Heidemann, Beschäftigungssicherung – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 8).
- Heidemann, 1999b: Winfried Heidemann, Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 13).
- Kamp, 1999: Lothar Kamp, Gruppenarbeit – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 5).
- Kamp, 2000: Lothar Kamp, Telearbeit – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 31).
- Klein-Schneider, 1999a: Hartmut Klein-Schneider, Flexible Arbeitszeit – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 6).
- Klein-Schneider, 1999b: Hartmut Klein-Schneider, Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 14).
- Leittretter, 1999: Siegfried Leittretter, Betrieblicher Umweltschutz – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 7).
- Müller/ Müller, 2000: Susanne Gesa Müller, Matthias Müller, Outsourcing – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 37).

### SONSTIGE LITERATUR

- Bispinck/WSI-Tarifarchiv, 1999: Reinhard Bispinck und WSI-Tarifarchiv, Das Märchen vom starren Flächentarifvertrag – eine Analyse von tariflichen Öffnungsklauseln aus über 100 Tarifbereichen. Düsseldorf (Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 37).
- Däubler/Kittner/Klebe: Wolfgang Däubler, Michael Kittner, Thomas Klebe (Hrsg.), Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 7. Auflage. Frankfurt am Main 2000.
- Fitting/Kaiser/Heither/Engels: Heinrich Kaiser, Friedrich Heither, Gerd Engels, Ingrid Schmidt, Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 20. Auflage. München 2000.

- Grass 1992: Bernd Grass, Zur Situation der Aus- und Weiterbildung in der Druckindustrie, der Elektroindustrie, der feinkeramischen Industrie sowie im Verlagswesen – Umfragen unter Betriebsräten. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 75).
- Kamp 1998: Lothar Kamp, Team Betriebsrat – Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung).
- Kommission Mitbestimmung: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung, 1998, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven.
- Voß/ Pongratz 1998: Günter Voß und Hans J. Pongratz: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, Heft 1, 1998, S. 131-158.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«.

Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.

Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen.

Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 -225  
www.boeckler.de

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leittretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 11993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: lavista@setzkasten.de