

Betriebliche Kompetenzentwicklung: Regelungen in Betriebsvereinbarungen

Anja Schwarzmeier

Inhalt

Vorwort	3
1 Rahmenbedingungen	3
2 Die Regelungen im Einzelnen	4
3 Zusammenfassende Bewertung	8
4 Der Vereinbarungsbestand.	8
Literatur	9
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung.	10

Archiv Betriebliche Vereinbarungen

➤ www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Betriebliche Kompetenzentwicklung: Regelungen in Betriebsvereinbarungen

Anja Schwarzmeier

Über die Autorin:

Anja Schwarzmeier, studiert Politikwissenschaft und Pädagogik in Trier.

Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, betriebsvereinbarung@boeckler.de

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Online-Publikation, download unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

ISSN: 1869-3032

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

Vorwort

Für die Analyse wurden sieben betriebliche Vereinbarungen ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung der betrieblichen Kompetenzentwicklung bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

1 Rahmenbedingungen

In den letzten Jahren ist die Entwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten für die betriebliche Leistungserstellung zum wichtigen Thema der betrieblichen Weiterbildung geworden.¹ Kompetenzen einer Person bezeichnen ihre Fähigkeit, gestellte Aufgaben zu erfüllen und zu handeln. Sie umfassen Kenntnisse und Fertigkeiten fachlicher und überfachlicher, methodischer und sozialer Art. Kompetenzen haben also einen stark subjektiven, auf die Personen bezogenen, Charakter. Beschäftigte mit passenden Kompetenzen erhalten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und tragen zu seinem Erfolg bei, andererseits sichern sie damit auch ihre Arbeitsplätze und erhöhen die Chancen für beruflichen Aufstieg.

Bei der Kompetenzentwicklung im Betrieb wird im Unterschied zur traditionellen Weiterbildung nicht mehr so sehr auf formelle Veranstaltungen und Kurse zurückgegriffen, sondern auf arbeitsplatz- und arbeitsprozessnahe Qualifizierung gesetzt. Neben klassischen Lern- und Arbeitsformen wie Gruppen- oder Projektarbeit, Arbeits- und Lernaufgaben werden vermehrt neuere Methoden des Lernens über elektronische Netze (Networking, E-Learning) oder Aufgabenwechsel (Job Rotation) angewendet.

Wenn Kompetenzentwicklung erfolgreich sein soll, geht es neben den betrieblichen auch um die persönlichen beruflichen Entwicklungsziele, da Qualifizierung nicht ohne eigenes Engagement bzw. Motivation durch die Beschäftigten vollzogen werden kann. Bei den Maßnahmen zur beruflichen Kompetenzentwicklung hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (Durchführung der Berufsbildung, §98 BetrVG).

¹ Ekkehart Frieling/Ellen Schäfer/Thomas Fölsch: Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit, Münster 2007.

2 Die Regelungen im Einzelnen

2.1 Mitarbeitergespräche

Das zumeist jährlich geführte Mitarbeitergespräch ist eines der wesentlichen Instrumente zur Feststellung des individuellen Qualifizierungsbedarfs². Das Gespräch dient der Ermittlung des aktuellen Wissensstandes, der Darlegung erforderlicher Kompetenzen für die derzeitigen oder zukünftigen Arbeitstätigkeiten und der daraus resultierenden Defizite. Somit können entsprechende Maßnahmen vereinbart werden, um die notwendigen Kompetenzen zu erwerben oder zu erweitern.

Auch im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung wird dieses Instrument genutzt. So heißt es in einer Rahmendienstvereinbarung einer Pflegeeinrichtung (2001):

„In diesem Gespräch werden auf der Basis der Unternehmensziele, der beruflichen Entwicklungsziele sowie der individuellen Entwicklungsplanung des Mitarbeiters die notwendigen Rahmenbedingungen und Entwicklungsmaßnahmen definiert und festgelegt, die der Mitarbeiter benötigt, um die vereinbarten Zielsetzungen erreichen zu können. (...) Mitarbeiter und Vorgesetzte geben sich unterjährig ein Feedback über den erreichten Sachstand (...).“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/159/2001

In dieser Vereinbarung wird bereits die individuelle Entwicklungsplanung als eine Basis für die Kompetenzentwicklung erwähnt. Ähnlich in einer Richtlinie zu einem Personalentwicklungskonzept einer Bank, die den Charakter einer betrieblichen Vereinbarung aufweist: Hier wird besonders auf die Einbindung persönlicher Entwicklungsvorstellungen und -wünsche des Beschäftigten hingewiesen:

„Anlässlich der regelmäßigen Beurteilungsgespräche zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter sollen nicht nur die erbrachten Leistungen analysiert und bewertet werden, sondern auch auf die Fähigkeiten und Neigungen des Mitarbeiters intensiver eingegangen werden. Hierbei können die Vorstellungen des Mitarbeiters über seinen beruflichen Entwicklungsweg konkretisiert werden.“

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/230/2007

In einzelnen Betriebsvereinbarungen wird eine genaue Vorgehensweise zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen bzw. Anwendung zugehöriger Instrumente dargelegt, so in einer Vereinbarung eines Herstellers für Automobilkomponenten von 2005:

„Das Führungsinstrument Mitarbeiterjahresgespräch besteht aus den folgenden Dokumenten und Instrumenten:
– Vorbereitungsblatt
– Aufzeichnungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch
Führungskräfte werden in der richtigen Anwendung im Rahmen von Führungsseminaren geschult.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020200/173/2005

² Weitere Informationen dazu in einer eigenen Auswertung von Betriebsvereinbarungen: Sven Hinrichs, Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung: Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt 2009 (Reihe Betriebsvereinbarungen).

2.2 Potenzialanalyse

Ein weiteres wesentliches Instrument der Personalentwicklung ist die Analyse vorhandenen Potenzials von Beschäftigten. Dabei werden in den Betrieben so genannte „Anforderungsprofile“ oder „Qualifizierungsprofile“ erstellt, um bestimmte Arbeitsaufgaben mit den für ihre Bewältigung erforderlichen Kompetenzen zu beschreiben. Die Beschäftigten werden daraufhin ihrem aktuellen Kompetenzniveau entsprechend eingestuft.

Ein Daten verarbeitender Betrieb zählt bezüglich der „Potenzialeinschätzung zur Ermittlung von Managementpotenzialen“ zum einen detailliert die erforderlichen Kompetenzen (Führungs-, Unternehmer- und soziale Kompetenzen) auf, zum anderen beschreibt er die Potenziale in einem Fünf-Stufen-Schema:

„Sind die Managementkompetenzen kaum ausgeprägt, wird aktuell kein Potential (Stufe 1) bestätigt. Aus einer ansatzweisen Ausprägung der Managementkompetenzen wird schwaches Potential (Stufe 2) geschlussfolgert. Ausgeprägte Managementkompetenzen lassen ein ausgewogenes Potential (Stufe 3) schließen. Sind die Managementkompetenzen hoch ausgeprägt, wird ein überdurchschnittliches Potential (Stufe 4) bestätigt. In besonderem Maß ausgeprägte Managementkompetenzen bescheinigen herausragendes Potential (Stufe 5).“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

Zudem werden die einzelnen Schritte des Verfahrens zur Potenzialeinschätzung in einem Prozessablauf geordnet: Einschätzung durch die Führungskraft ► Integration der Ergebnisse (Besprechung der Potenzialeinschätzung in einer Konferenz) ► Selbsteinschätzung ► Feedback und Folgemaßnahmen ► Qualifikation der Verfahrensbeteiligten (020200/165/2003).

In einem Gesundheitskonzern dagegen erfolgt die Potenzialanalyse in drei Verfahrensschritten (die hier nicht als Stufen der Bewertung zu verstehen sind):

„Auf der ersten Stufe erfolgt eine aktualisierte Beschreibung der auf der Stelle des Mitarbeiters anfallenden Tätigkeiten. Sie ist um eventuell anfallende Aufgaben zu ergänzen. Auf der zweiten Stufe werden die für jede Einzeltätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ermittelt und entsprechend ihrer Priorität konsolidiert. Die dritte Stufe dient der Feststellung, welche Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelne Mitarbeiter noch erwerben muss, um seine gegenwärtige – oder ggf. zukünftige – Aufgabe sachgerecht erledigen zu können. Der Grad des individuellen Qualifizierungsbedarfs wird anhand der aus Anlage 2 ersichtlichen Kriterien ermittelt.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/267/2007

Anders geht eine Pflegeeinrichtung vor, die der Bedarfsermittlung „typisierte Karriereverläufe“ zugrunde legt. Auf sie werden die Kompetenzen der Kandidaten für berufliche Positionen bezogen:

„Grundlage für sie [die Bedarfsermittlung, d. V.] sind typisierte Karriereverläufe, deren Bestandteile mit den Kenntnissen geeigneter Kandidaten zu verknüpfen sind. Strukturelle Voraussetzungen für eine als Kernstück und Auslöser einer langfristig ausgerichteten, innovativen und systematischen Personalentwicklungsplanung fungierende Bedarfsermittlung sind u. a.

- klare und eindeutige Stellen- und Aufgabenbeschreibungen;
- die Entwicklung von Anforderungsprofilen;
- zeitnahe Aufnahme neuer Herausforderungen und ihre schnelle Umsetzung in Qualifikationsprofile;
- Berücksichtigung der Kundeninteressen sowie berufsspezifischer Entwicklungen.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/159/2001

2.3 Training on the Job-Maßnahmen

Zur Behebung der in Mitarbeitergesprächen ermittelten Kompetenzdefizite oder der Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die von den Betrieben auf unterschiedliche Weise und in verschiedenen Kombinationen angewendet werden.

Eine dieser Möglichkeiten ist die Konzeption des „Training on the Job“. Hierbei handelt es sich um arbeitsplatzbezogene Maßnahmen, die im Prozess der Arbeit (= arbeitsprozessorientiertes Lernen) integriert und praktiziert werden (z. B. Coaching, Lerninseln, Gruppenarbeit, Projektarbeit oder Job Rotation). Mit diesen Formen des Lernens soll die Entwicklung der Kompetenzen möglichst genau auf die Erfordernisse der Arbeitsplätze bezogen werden.

In einem Betrieb der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung wird im Zuge der Gestaltung einer lernförderlichen Umgebung Training on the Job (definiert als Lernmethode des arbeitsprozessorientierten Lernens, kurz: APO) folgendermaßen erläutert:

„[...] , dass die Gestaltung der Arbeitsumgebung zum Erfolg der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung beiträgt und damit eine lernende Organisation unterstützt wird.

Hierzu gehört:

- ein positives, offenes, Lernen förderndes Klima, in unmittelbarer Umgebung des jeweiligen Arbeitsplatzes der Weiterbildungsteilnehmerin bzw. des Weiterbildungsteilnehmers.
- [...]
- Integration des Lernprozesses in den Arbeitsprozess.
- [...]
- In den regelmäßigen Dialog zwischen Führungskraft und Beschäftigtem sollen Erkenntnisse aus dem Lernprozess und identifizierte Verbesserungspotenziale in der Ausgestaltung von Arbeitsprozessen einfließen.“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/156/2006

Ein Betrieb aus der Großhandelsbranche setzt eine derartige Maßnahme zur Erweiterung von Fachkompetenz als Unternehmensziel in der Weiterbildung voraus:

„Verbesserung der Fachkompetenz durch die Vermittlung von praktischem, auf den Arbeitsplatz bezogenem Wissen, die Ausbildung kommunikativer Fähigkeiten sowie die Entwicklung sozialer Kompetenz sind die Ziele, die vom Unternehmen mit dieser Initiative (Start eines Qualifizierungsprogramms im Jahr 2000, d. V.) angestrebt werden.“

🔑 GROSS- UND EINZELHANDEL (OHNE KFZ), 020200/247/2000

Eine Vereinbarung aus der Branche Datenverarbeitung und Softwareentwicklung unterscheidet Training on the Job Maßnahmen anhand konkreter Beispiele von Training off the Job Maßnahmen:

„Folgendermaßen werden in Abhängigkeit von der Potentialstufe vereinbart. Möglich sind zum einen Entwicklungsmaßnahmen on the job, z. B. Änderungen des Verantwortungsbereichs, job rotation oder eine konkrete Projektübernahme, zum anderen Entwicklungsmaßnahmen off the job, z. B. Management- und Führungstrainings.“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

2.4 Zusammenhang der drei Instrumente

Wir haben die Vereinbarungen ausgewählt, in denen alle drei der oben genannten Instrumente der Personalentwicklung geregelt werden. Die Nutzung der Instrumente lässt eine typische Reihenfolge erkennen:

Zunächst wird ein Mitarbeitergespräch geführt, in dem der aktuelle Entwicklungsstand festgestellt, bereits erreichte Ziele evaluiert, noch zu erreichende Entwicklungsziele, persönliche Ziele und Wünsche des Beschäftigten und mögliche Maßnahmen besprochen werden, die am Besten zur Erreichung der vereinbarten Ziele geeignet sind.

Anhand des Mitarbeitergesprächs wird dann eine Potenzialanalyse durchgeführt. Dabei findet ein Abgleich der noch zu erwerbenden Kompetenzen mit den vorhandenen Kenntnissen und Fertigkeiten (= Soll-Ist-Abgleich) des Beschäftigten statt. Potenzialanalysen sind meistens in das Mitarbeitergespräch integriert oder werden aus diesem heraus veranlasst.

Wurde ein Defizit im Soll-Ist-Abgleich festgestellt, können entsprechende Maßnahmen, die geeignet sind, fehlende Kompetenzen zu erwerben oder bereits vorhandene zu erweitern, ausgewählt werden.

2.5 Job Rotation

Job Rotation ist eine Maßnahme, die es ermöglicht, für bestimmte Zeiträume in andere oder ähnliche Arbeitsgebiete einen Einblick zu gewinnen. Dadurch erhalten Beschäftigte die Gelegenheit, arbeitsplatz- oder fachübergreifende Kompetenzen zu erwerben.

Es gibt ein Unternehmen, das diese Maßnahme zusätzlich in seiner Betriebsvereinbarung verankert hat: Ein Unternehmen der Metallindustrie legt Job Rotation als Entwicklungsmaßnahme in der Nachfolgeplanung für Führungskräfte und in der Meisterentwicklung fest (020200/173/2005).

Ein Betrieb für unternehmensbezogene Dienstleistungen setzt Job Rotation vorwiegend in der fachübergreifenden Weiterbildung ein. Diese besteht aus den Bausteinen „Potenzialaussagen“, „Training“, „Praxislernen (Training on the Job)“, „Entwicklungsberatung“ und „Nachfolgeplanung“. Job Rotation wird hier im Baustein des Praxislernens angesiedelt und als „zeitlich definierter Einsatz in einem anderen Aufgabenfeld“ bezeichnet (020200/274/2004).

Eine Betriebsvereinbarung bei einem Energiedienstleister widmet sich unter dem Titel „Sicherung und Erweiterung des Know-hows“ ausschließlich der Job Rotation an einem anderen Unternehmensstandort. So heißt es schon in der Präambel dieser Betriebsvereinbarung:

„Zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat des Unternehmens besteht Konsens dahingehend, dass ein gezielter vorübergehender Wechsel des Arbeitsplatzes an einen anderen Standort (...) ein wichtiges personal-politisches Instrument ist, um zur fachlichen und persönlichen Qualifikation neue Erfahrungen und Erkenntnisse zu gewinnen (Job Rotation).“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/243/2005

Zur Zielsetzung heißt es weiter:

- „(2)Die fachlichen Anforderungen sind zunehmend geprägt durch die Notwendigkeit,
 - a) das erworbene Know-how zu verbreitern und eine standortübergreifende, strategische Denkweise zu entwickeln,

- b) Sicherheitsmanagement und -kultur des eigenen Standorts durch „extern“ gewonnene Erfahrungen in Richtung einer einheitlichen Zielorientierung im Unternehmen zu prägen,
 - c) im Bereich Kostenmanagement standortübergreifend „best practice“ kennen zu lernen und anzuwenden,
 - d) das an anderen Standorten vorhandene Umfeld (z. B. Behörden, Gutachter und Fremdfirmen) kennen zu lernen.
- (3) Daneben gilt es auch, eine Verbesserung der Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsbedingungen zu erreichen sowie die Sozialkompetenz durch Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen in einem anderen Umfeld zu erweitern.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/243/2005

Zur Durchführung des vorübergehenden Arbeitsplatzwechsels wird in dieser Vereinbarung geregelt: der Arbeitsplatz- und Standortwechsel erfolgt „im Einvernehmen mit den Mitarbeitern“, die Maßnahme wird mit einer Vorlaufzeit von drei Monaten geplant und soll zwischen drei und achtzehn Monaten dauern und mit dem Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz ist nur dann eine Änderung der Vergütung verbunden, wenn „ausnahmsweise eine höherwertige Tätigkeit ausgeübt“ wird. In diesem Unternehmen „ist ein befristeter Einsatz an einem anderen Standort grundsätzlich Voraussetzung“ für die Übernahme anspruchsvoller Fach- und Führungspositionen.

3 Zusammenfassende Bewertung

Die betriebliche Kompetenzentwicklung ist bereits Thema von Betriebsvereinbarungen. Allerdings sind es bislang nur wenige Betriebe, die mehrere Instrumente der Kompetenzentwicklung im Zusammenhang regeln und nutzen. Im Mittelpunkt stehen dabei immer vielfältige Aspekte der Kompetenz für die betrieblichen Aufgaben im Betrieb.

Einige Vereinbarungen nehmen aber auch die persönlichen Entwicklungsinteressen der Beschäftigten als Zielgrößen in die Vereinbarungen mit auf.

Dies entspricht dem weit verbreiteten Konsens darüber, dass sowohl eine betrieblich-berufliche als auch die persönlich-berufliche Kompetenzentwicklung notwendig sind, um den sich stetig wandelnden Anforderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Das bedeutet, dass beide Aspekte – betriebliche wie persönliche Kompetenzentwicklung – berücksichtigt werden müssen, um sich den stetig verändernden Marktentwicklungen anpassen und den entsprechenden Erfolg des Unternehmens und seiner Beschäftigten sichern bzw. erweitern zu können. Im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte regeln Betriebsräte in Vereinbarungen die Verfahren der Kompetenzentwicklung. Sie können dabei neben den betrieblichen Bedarfen auch die persönlichen Entwicklungsinteressen aufnehmen.

4 Der Vereinbarungsbestand

Aus 118 Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung, die dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung zur Verfügung gestellt wurden, wurden diejenigen ausgewählt, die folgende Kriterien erfüllen:

- Abschluss im Zeitraum Juli 2000 bis März 2007,
- mit Regelungen zur Nutzung der drei Personalentwicklungs-Instrumente Mitarbeitergespräch, Potenzialanalyse, Training on the Job
- und Regelungen zu Job Rotation.

Ausgewertet wurden damit sieben Betriebsvereinbarungen, welche alle drei Instrumente der Personalentwicklung (zum Teil weitgehend) regeln; außerdem vier weitere mit Regelungsinhalten zu Job Rotation:

	Branche	Abschlusszeitraum	Vereinbarungsart	Gesamt
Kompetenzentwicklung	Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	August 2003 – März 2006	Konzern-/ Gesamtbetriebsvereinbarung	2
	Gesundheit und Soziales	November 2001 –März 2007	Rahmendienst-/ Betriebsvereinbarung	2
	Metallerzeugung und -bearbeitung	Juni 2005	Gesamtbetriebsvereinbarung	1
	Kreditgewerbe	Januar/Februar 2007	Richtlinie	1
	Groß- und Einzelhandel (ohne Kfz)	Juli 2000	Betriebsvereinbarung	1
Job Rotation	Energiedienstleistung	April 2006	Betriebsvereinbarung	1
	Metallerzeugung und -bearbeitung	April 2001	Gesamtbetriebsvereinbarung	1
	Unternehmensbezogene Dienstleistungen	März/April 2004	Konzernbetriebsvereinbarung	1
	Kreditgewerbe	November 2007	Gesamtbetriebsvereinbarung	1

Literatur

Frieling, Ekkehart/Schäfer, Ellen /Fölsch, Thomas (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit, Münster

Hinrichs, Sven (2009): Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung: Analyse und Handlungsempfehlungen, Reihe Betriebsvereinbarungen, Frankfurt/Main"

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke
0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche
0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler
0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Nils Werner
0211-7778-129, E-Mail: Nils-Werner@boeckler.de