

Hans-Böckler-Stiftung (Ed.)

Book

Beschäftigung - Arbeitsbedingungen - Unternehmensorganisation: Regulierung durch betriebliche Vereinbarungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 41

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2000) : Beschäftigung - Arbeitsbedingungen - Unternehmensorganisation: Regulierung durch betriebliche Vereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 41, ISBN 3-93514-512-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116292>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Beschäftigung –

Arbeitsbedingungen –

Unternehmensorganisation

Regulierung durch
betriebliche Vereinbarungen

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)

Beschäftigung –
Arbeits-
bedingungen –
Unternehmens-
organisation

**Regulierung
durch betriebliche
Vereinbarungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 41

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-935145-12-8

Bestellnummer: 13041

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

EINLEITUNG	5
BETRIEBLICHE BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG	9
Betriebliche Krisensituationen	9
Ohne Kompromisse geht es nicht	10
Verhältnis: betriebliche Bündnisse und tarifliche Vereinbarungen	12
Abwärtsspirale?	12
TELEARBEIT	15
Beiderseitiger Vorteil	15
Telearbeiter gehören zur Belegschaft	16
Wenn der Arbeitsplatz abstürzt ...	18
Verhandlungssache: Kostenübernahme	18
BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG	21
Neuer Typ der Weiterbildung	22
BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ	25
Umweltausschüsse	25
Mehr Beteiligung der Beschäftigten	26
GRUPPENARBEIT	29
Arbeitnehmervertretungen sind aktiv dabei	30
Integration statt Ausgrenzung	31
FLEXIBLE ARBEITSZEIT	33
Abhängigkeit der Beschäftigten abbauen	34
Ziele klar definieren	35
LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTES ENTGELT	37
Eine kurze Definition	37
Problem: Vergleichbarkeit	39

OUTSOURCING	41
Festlegung von Zielen	41
Beschränkung auf die wesentlichen Fälle	42
Insourcing als Option für die Interessenvertretung	42
Outsourcing: von Ausgliederung bis Zuliefergemeinschaft	43
Prüfung der Wirtschaftlichkeit	44
Sicherung der Sozialverträglichkeit	44
Möglichkeit von Nachbesserungen	45
Beteiligung der Interessenvertretung	45
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	47

DIE AKTEURE UND INSTRUMENTE DER DEUTSCHEN INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN

In Deutschland gibt es ein »duales System« der Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Die Gewerkschaften und die Betriebsräte bzw. in der öffentlichen Verwaltung die Personalräte. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verhandeln über die wichtigsten Variablen der Arbeitsbedingungen – insbesondere Entgelt und Arbeitszeit – flächendeckend, auf Branchenebene (zum Beispiel Metall, Handel, Chemie), teilweise auch regional. Deshalb spricht man auch von »Flächentarifverträgen«. Sie gelten formal zwar nur für die Gewerkschaftsmitglieder und die Mitglieder der Arbeitgeberverbände, bestimmten in der Vergangenheit faktisch aber die Arbeitsbedingungen in der gesamten Branche.

In den letzten Jahren gibt es – insbesondere in den ostdeutschen Bundesländern – einen Trend zum Rückzug der Unternehmen aus den Verbänden mit der Folge, dass immer mehr Betriebe ohne Tarifbindung sind.

Die durch Gesetz institutionalisierten Betriebsräte und Personalräte werden turnusmäßig von allen Beschäftigten der Betriebe gewählt, sind diesen gegenüber verantwortlich und müssen mit dem Arbeitgeber, laut Gesetz, vertrauensvoll zusammenarbeiten. Sie arbeiten aber auch eng mit den Gewerkschaften zusammen.

Sie regeln die betrieblichen Arbeitsbedingungen im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorschriften durch Vereinbarungen oder Absprachen mit dem Arbeitgeber. Grundsätzlich können solche Vereinbarungen zu allen Feldern des betrieblichen Lebens abgeschlossen werden. Vorrang hat aber laut Gesetz der Tarifvertrag: Arbeitsentgelte und solche Arbeitsbedingungen, die durch die Tarifparteien geregelt werden, dürfen daher nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein.

Ein Problem für die Interessenvertretung der Beschäftigten besteht in dem Rückgang der Betriebe mit Betriebsräten. Im Verlauf der letzten 20 Jahre reduzierte sich der Anteil der Beschäftigten in der Privatwirtschaft, die von Betriebsräten vertreten werden, von 50 auf 40 Prozent.

Dennoch ist es in den vergangenen Jahren Betriebs- und Personalräten durch Nutzung der Mitbestimmungsrechte gelungen, Vereinbarungen zu vielen betrieblichen Problemen abzuschließen und so auch soziale Standards für die Beschäftigten zu verbessern. Dabei wurde in vielen Fällen sogar die betriebliche Mitbestimmung über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus ausgeweitet.

Die Hans-Böckler-Stiftung – die Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes für Forschung, Beratung und Bildung – hat in einem Projekt insgesamt mehr als 1500 betriebliche Vereinbarungen aus allen Branchen ausgewertet, die zwischen Geschäftsleitungen und Belegschaftsvertretungen ausgehandelt wurden. Neben der Analyse von Tarifverträgen ist dies ein zweites wichtiges Standbein der Stiftung zur Auswertung von Regelungen zu Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Das entsprechende Archiv der Stiftung umfasst zur Zeit etwa 4500 betriebliche Vereinbarungen. Die 1500 ausgewerteten Regelungen haben mit der betrieblichen Modernisierung, mit dem Wandel von Unternehmensstrukturen und mit veränderten Beschäftigungsverhältnissen zu tun haben.

Diese Broschüre fasst die Ergebnisse des Projektes zu folgenden Themen zusammen:

- Beschäftigungssicherung
- Telearbeit
- Weiterbildung
- Umweltschutz
- Gruppenarbeit
- flexible Arbeitszeit
- leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte
- Outsourcing

Die Vereinbarungen sind unter den in Deutschland herrschenden Bedingungen für die Arbeit der Interessenvertretungen entstanden; sie können also nicht ohne weiteres in den Kontext anderer Länder übertragen werden. Dennoch dürften sie für Vertreter der Beschäftigten in anderen europäischen Ländern von Interesse sein: Auch dort gibt es ähnliche Probleme, die es zu lösen gilt, und in den Europäischen Betriebsräten werden diese Fragen ebenfalls diskutiert und es wird nach möglichen gemeinsamen Lösungen gesucht.

Die Reihenfolge der Beiträge in dieser Broschüre ist bewusst gewählt. **Beschäftigungssicherung** und **Telearbeit** haben auf europäischer Ebene aktuelle Bedeutung: *Beschäftigungssicherung* hat sich die Europäische Union zu einem zentralen Ziel im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie gesetzt. *Telearbeit* wird von Rat und von Kommission der EU mit Interesse verfolgt und stand sogar auf der Tagesordnung des EU-Gipfels von Lissabon im März 2000.

Weiterbildung ist auf Anregung des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB) ein Schwerpunktthema der Informationsstrategie für europäische Betriebsräte.

Betrieblicher Umweltschutz ist im institutionellen Kontext vieler Länder ein Gegenstand der Arbeit von Arbeitnehmervertretern in den Betrieben.

Gruppenarbeit spielt eine wichtige Rolle bei der betrieblichen Reorganisation, insbesondere in angelsächsischen und skandinavischen Ländern.

Flexible Arbeitszeit sowie **leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte** als neue Form der Bezahlung sind mit Sicherheit in vielen europäischen Staaten ein Thema, die betrieblichen Vereinbarungen stehen in Deutschland sehr unter dem Einfluss des Tarifvertragssystems.

Outsourcing – die Vergabe von unternehmensintern erbrachten Leistungen an externe Firmen oder die Ausgliederung der betreffenden Aufgabenbereiche in selbstständige Einheiten – ist ein Thema, das derzeit vor allem hier zu Lande mehr und mehr an zentraler Bedeutung gewinnt. Dieses Thema ist ohne Zweifel ein wichtiges Thema für den Informationsaustausch in den europäischen Betriebsräten.

BETRIEBLICHE BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG

Betriebliche Beschäftigungspolitik war für Betriebsräte und für betriebliche Vereinbarungen immer schon ein Thema. Allerdings bestand die Einflussnahme seit den 70er Jahren meist in nachträglichem Ausgleich bei Entlassungen durch betriebliche Sozialpläne. Diese Art der Betriebspolitik reagierte auf akute Probleme und Krisen in Betrieb und Branche.

Doch seit einiger Zeit greifen die Instrumente der insgesamt erfolgreichen Sozialplanpolitik immer weniger. Grund hierfür: Die gesetzlichen Finanzierungsmöglichkeiten wurden eingeschränkt, eine Frühverrentung kommt wegen des niedrigen Alters der Belegschaften nicht mehr in Frage, die Unternehmen sind aus Kostengründen zu aufwendigen Sozialplänen entweder nicht mehr bereit oder nicht in der Lage.

Parallel dazu vollzog sich im Gefolge des Strukturwandels ein Wandel des Selbstverständnisses der Betriebsräte: Immer weniger geht es um ein bloßes Reagieren auf betriebliche Krisen, stattdessen tritt unter der Devise des Co-Management das stetige Bemühen um eine aktive betriebliche Beschäftigungspolitik in den Vordergrund. Das Motto lautet Agieren statt Reagieren. Eine Folge davon sind zahlreiche Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. 139 Vereinbarungen aus 111 Unternehmen wurden dazu ausgewertet. Die meisten entstanden nach 1996, als das nationale Bündnis für Arbeit scheiterte und viele Betriebs- und Personalräte die Beschäftigungspolitik zu einem Thema auf Betriebsebene machten.

BETRIEBLICHE KRISENSITUATIONEN

Die meisten Vereinbarungen kommen aus produzierenden Betrieben in Krisenbranchen, klassischen Industrien oder der öffentlichen Verwaltung, nur wenige aus privaten Dienstleistungsunternehmen oder neuen Branchen. Kostenreduzierung, verstärkter Wettbewerbsdruck, Konsolidierung öffentlicher Haushalte und drohende Entlassungen sind typische Auslöser der Vereinbarungen. Die meisten dieser Vereinbarungen sind keine umfassenden »Bündnisse für Arbeit« – ihre Ziele sind bescheidener: Betriebe stabilisieren und aktuelle Beschäftigung sichern. Trotz der oft schmerzhaften Kompromisse tragen sie durchaus die Handschrift der Betriebsräte.

Man kann drei Gruppen von Vereinbarungen unterscheiden, wobei die Übergänge fließend sind:

- Zunächst gibt es Vereinbarungen, in denen zwar Maßnahmen der Beschäftigungssicherung verabredet, aber keine bindenden Zusagen des Arbeitgebers gemacht werden. Dies sind etwa 10 Prozent der vorliegenden Vereinbarungen.
- Die meisten Vereinbarungen regeln ein einzelnes Element oder mehrere Sachverhalte, die dem Beschäftigungserhalt oder betrieblichen Veränderungen dienen, und es gibt verbindliche Zusagen zur Sicherung der Beschäftigung, meist durch ausdrücklichen Kündigungsverzicht des Arbeitgebers.
- Schließlich gibt es noch die kleine Gruppe der strategisch angelegten Vereinbarungen, in denen mehr oder weniger komplexe betriebliche Veränderungen verabredet werden, die einen Standort oder die betriebliche Beschäftigung mittelfristig sichern oder entwickeln sollen, und in denen der Arbeitgeber ausdrücklich und verbindlich Beschäftigungserhalt für einen bestimmten Zeitraum zusagt. Das sind knapp 15 Prozent der Vereinbarungen. Sie kommen meist aus großen Industrieunternehmen vornehmlich der Metall- und Chemie-Industrie, öffentlichen Unternehmen oder der Öffentlichen Verwaltung.

OHNE KOMPROMISSE GEHT ES NICHT

Die Vereinbarungen dokumentieren ein wechselseitiges Geben und Nehmen der Betriebsparteien. Wichtig für die Beschäftigten ist: Die meisten Vereinbarungen erreichen die verbindliche Zusage des Arbeitgebers, für eine bestimmte Zeit – meist zwischen zwei und vier Jahren – auf Kündigungen zu verzichten. Solche Zusagen des Arbeitgebers »erkaufen« sich die Betriebs- oder Personalräte durch Zugeständnisse bei Arbeitszeit, übertariflicher Entlohnung oder freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen. In vielen Vereinbarungen werden darüber hinaus auch Fragen geregelt, die mit der Weiterentwicklung der betrieblichen Organisation, des Personals oder der betrieblichen Weiterbildung zu tun haben.

Schaut man sich die Regelungen näher an, so zeigt sich, dass bei den Zusagen der Arbeitgeber deutlich die Sicherung des betrieblichen Status quo der Beschäftigung und des sozialen Schutzes der Stammbeschäftigten durch Verzicht auf Kündigungen und Übernahme der Ausgebildeten überwiegt. Nur in wenigen Vereinbarungen wird auch die Weiterentwicklung des Betriebes durch eine Erweiterung des Standortes oder durch Investitionen in Anlagen, Forschung oder Bildungseinrichtungen zugesagt. Seltenere Ausnahme sind Vereinbarungen mit Zusagen über Neueinstellungen.

Auf der anderen Seite der »Bilanz« des Gebens und Nehmens stehen zunächst Absprachen zur Reduzierung des betrieblichen Arbeitsangebotes, die offenbar die Betriebsräte in die Diskussion eingebracht haben: Hier werden Vereinbarungen zum vorzeitigen Ruhestand, zur Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, zur Förderung von Teilzeitarbeit, zu längerfristigen freiwilligen Beurlaubungen oder zum Abbau von Überstunden getroffen.

Dann geht es natürlich auch um die Senkung von betrieblichen Kosten: Reduzierung übertariflicher Entlohnung, Abbau von freiwilligen Sozialleistungen, Reduzierung von Kranken- und Fehlzeiten, oder auch die Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich.

Schließlich haben auch sehr viele Regelungen eine Flexibilisierung der Betriebe zum Ziel. Dabei geht es um die Veränderung von Arbeitsstrukturen und Betriebsorganisation, um Personalentwicklung und Weiterbildung, aber auch um die Bedingungen für betriebliche Versetzungen und um die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Die Übersicht macht die Instrumente deutlich, mit denen die Vereinbarungen arbeiten:

Regelungen	Zusagen der Arbeitgeber
<p>Reduzierung des Arbeitsangebotes <i>Altersregelungen Arbeitszeitverkürzung Teilzeitarbeit Ausscheiden Beurlaubungen Abbau von Mehrarbeit Kurzarbeit</i></p>	<p>Sicherung der vorhandenen Beschäftigung <i>Verzicht auf Kündigungen Übernahme der Auszubildenden Erhalt der Eingruppierung Verzicht auf Outsourcing Standorterhalt</i></p>
<p>Reduzierung der Kosten <i>Entgelt Sozialleistungen Überstunden-Zuschläge Reduzierung Fehlzeiten Anrechnung Pausenzeiten Verlängerung der Arbeitszeit</i></p>	<p>Weiterentwicklung des Unternehmens <i>Erhalt der betriebliche Ausbildung Investitionen Erweiterung des Standortes F+E-Investitionen</i></p>
<p>Flexibilisierung des Betriebs <i>Organisationsentwicklung Personalentwicklung/ Weiterbildung Versetzungen Flexibilisierung der Arbeitszeit</i></p>	

Zwar behandeln die Vereinbarungen vorrangig die Erhaltung vorhandener Standorte und die Sicherung der vorhandenen Beschäftigung der Kernbelegschaften, doch ein genauerer Blick auf die vielfältigen Regelungen zu Personal und Organisation zeigt auch: Sie tragen die Möglichkeit zu nachhaltigen Veränderungen, zur internen Weiterentwicklung, zu einer verbesserten Position des Betriebs am Markt, zu nachhaltiger Sicherung oder gar zum Aufbau neuer Felder der Beschäftigung in sich. Die Realisierung dieser Möglichkeiten ist aber nicht durch einmalige Festlegungen in den Vereinbarungen zu erreichen, sondern bedarf detaillierter Umsetzungsaktivitäten der Betriebsparteien in der Folgezeit – dann entscheidet sich erst, was aus den Möglichkeiten gemacht wird.

VERHÄLTNIS: BETRIEBLICHE BÜNDNISSE UND TARIFLICHE VEREINBARUNGEN

In vielen Fällen haben Tarifvereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern zur Beschäftigungssicherung Anstöße für betriebliche Regelungen gegeben. Denn in neueren Tarifverträgen gibt es oft Flexibilitätsklauseln hinsichtlich Arbeitszeit oder Entgelt, auf welche die Betriebsvereinbarungen zurückgreifen konnten. Außerdem haben einige Tarifvertragsparteien auch Rahmenvereinbarungen auf sektoraler Ebene zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen, die in den Betrieben umgesetzt werden müssen. Tarifliche und betriebliche Ebene ergänzen sich hier also.

Die Betriebsvereinbarungen belegen aber auch, dass ihre differenzierten Regelungen zur betrieblichen Organisation und zum Personal mit potenziell entwicklungsfördernden Wirkungen nur in genauer Kenntnis der betrieblichen Umstände getroffen werden konnten. Im europäischen Vergleich bietet hier die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland günstige Voraussetzungen. Die deutschen Flächentarifverträge können sinnvoller Weise nicht bis auf die Ebene der betrieblichen Organisation hinuntergehen – diese fällt weitestgehend in die betriebliche Regelungskompetenz.

ABWÄRTSSPIRALE?

Die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung weiten die Handlungsoptionen der Betriebsräte auf die Beteiligung an betrieblicher Modernisierung aus. Viele Vereinbarungen laufen sogar auf eine partielle Beschränkung der traditionellen unternehmerischen Entscheidungsautonomie hinaus: Die Arbeitgeber verzichten auf ihre Hand-

lungsoption der Kündigungen, sie sagen den Erhalt von Ausbildungseinrichtungen zu oder verpflichten sich zu Investitionen. Solche Beschränkungen kommen zustande durch freiwillige Vereinbarung, sie sind zeitlich befristet und an Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geknüpft. Zwischen beidem besteht in den Vereinbarungen ein Zusammenhang: Die Bereitschaft der Arbeitgeber zu partiellen Beschränkungen ihrer Autonomie hat die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen an der oft mit schmerzhaften Einschnitten verbundenen Veränderung der betrieblichen Strukturen zur Voraussetzung.

Angesichts des Vordringens betrieblicher Regelungen wird manchmal in Gewerkschaftskreisen die Befürchtung geäußert, hier könne es zu einer Abwärtsspirale kommen: Betriebsräte machen in schwierigen wirtschaftlichen Situationen immer weitere Zugeständnisse, bis sie nichts mehr in der Hand haben. Danach würde dann die tarifliche Ebene berührt, auf der sich das Spiel fortsetze.

In Anlehnung an tarifpolitische Entwicklungen in den USA in den 80er Jahren wird dies als »concession bargaining¹« bezeichnet. Doch in den USA ist die Situation ganz anders als in Deutschland:

- Es gibt es keine Flächentarifverträge.
- Soweit es überhaupt kollektive Regelungen gibt, erfolgen sie durch die Betriebsgewerkschaften auf Unternehmensebene.
- Die Gewerkschaften haben in den 80er Jahren in Anbetracht wirtschaftlicher Probleme Konzessionen in Form direkter Senkungen der Nominallohne bei ansonsten gleichbleibenden Arbeitsbedingungen gemacht.
- Verbindliche Zusagen der Arbeitgeber im Gegenzug wurden aber nur selten erreicht.

Diese Entwicklung führte dann allerdings zu Abwärtsentwicklungen, die auch auf die – zahlenmäßig überwiegenden – nicht gewerkschaftlich organisierten Betriebe ausstrahlte. In Deutschland sind hingegen etwa bei der Reduzierung materieller Leistungen die jeweils geltenden Tarifverträge das Auffangnetz und hieran wird deutlich, wie wichtig die Flächentarifverträge für die Absicherung auch im Falle betrieblicher Regelungen sind.

Wichtig ist: Die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in Deutschland stehen auf dem Hintergrund einer spezifischen Unternehmenskultur, sie bauen auf einer Tradition der Kooperation der Betriebsparteien auf. Betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung oder gar zur Ausweitung von Arbeit mit wechselseitigem Geben und Nehmen sind nur auf der Basis von Vertrauen möglich: Wie immer im Leben, sind wirk-

1 Übertragen: Feilschen um Zugeständnisse.

liche Bündnisse nicht ohne Vertrauen denkbar. Dies ist der entscheidende Unterschied zwischen einem »concession bargaining« und einer auf Partizipation und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen beruhenden Unternehmenskultur.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Winfried-Heidemann@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

Telearbeit ist für deutsche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen immer noch Neuland. Das beweist eine Auswertung von 68 betrieblichen Vereinbarungen. Geschäftsleitungen und Belegschaftsvertretungen tasten sich an diese Form der Arbeitsorganisation vorsichtig heran, experimentieren, beobachten und bewerten. Telearbeit bleibt bisher auf Projekte beschränkt, die vom normalen Betriebsgeschehen abgekoppelt und isoliert sind.

Die große Vorsicht der beiden Betriebsparteien drückt sich in ihren Betriebsvereinbarungen aus. Viele Punkte werden geregelt:

- Kriterien für die Auswahl der Beschäftigten (z. B. Fähigkeit, selbstständig und eigenverantwortlich handeln zu können),
- Anforderungen an die Telearbeitsplätze (z.B. Raumgröße, Lage),
- Arbeitnehmerstatus,
- Zusatzvertrag zum Arbeitsvertrag,
- Kostenerstattungen,
- Haftungsfragen,
- Telefonnutzung,
- Datenschutz,
- Einbindung in betriebliche Abläufe,
- Personalentwicklung,
- Führungsgrundsätze für Vorgesetzte von Telebeschäftigten.

BEIDERSEITIGER VORTEIL

In fast allen Betriebs- und Dienstvereinbarungen wollen die beiden Betriebsparteien Telearbeit zum beiderseitigen Vorteil für Betrieb und Beschäftigte entwickeln. Für den Betrieb wird der wirtschaftliche Nutzen vor allem in Kosteneinsparungen bei Bürofläche und Ausstattung, im flexibleren Einsatz der Arbeitskräfte und im besseren Kundenservice gesehen.

Als Vorteile für die Beschäftigten gelten: größere persönliche Freiheiten, Arbeit nach eigenen Bedürfnissen und individuellen Leistungskurven sowie die Möglichkeit, famili-

äre Aufgaben besser wahrnehmen zu können. Viel Wert wird insgesamt auf die bessere Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Zielen gelegt.

In einigen Vereinbarungen spiegeln sich auch Befürchtungen des Managements wider, dass die nun weniger kontrollierbaren Beschäftigten Freiräume der Telearbeit zu ihren Gunsten ausnutzen könnten. Vor allem bei Regelungen, die nur Tätigkeiten für Telearbeit zulassen, die von der Arbeitsleistung her mess- und kontrollierbar sind wird dies deutlich. Dabei wird leider ignoriert, dass Telearbeit mit einer betrieblichen Misstrauens- oder Kontrollkultur und mit streng hierarchisch organisierten Unternehmen schlecht vereinbar ist.

Auch auf der Seite der Belegschaftsvertretungen gibt es Vorbehalte gegenüber Telearbeit. Sie befürchten für die Betroffenen Qualifikationsverluste, gesundheitsschädliche, schlechte oder überfordernde Arbeitsbedingungen oder unzureichende Rückkehrmöglichkeiten an den alten Arbeitsplatz nach Beendigung der Telearbeit. Die Interessenvertreter versuchen folglich diese Risiken durch entsprechende Regelungen möglichst auszuschließen.

Häufig wird darauf hingewiesen, dass Telearbeit zu Beschäftigungsverhältnissen führen kann, die aus dem klassischen Arbeitsvertrag herausfallen oder zur Ausgliederung ganzer Abteilungen in selbstständige Unternehmen (Outsourcing) führen. In den vorliegenden Vereinbarungen sind derartige Tendenzen nicht zu erkennen. Im Gegenteil: Der Regelfall ist, dass Arbeitnehmer *innerhalb* eines Normalarbeitsverhältnisses auf Telearbeit umsteigen und ihr Arbeitnehmerstatus nicht angetastet wird.

Da Telearbeit aber trotz allem nicht mit »normaler« Arbeit gleichzusetzen ist, werden in den ausgewerteten Vereinbarungen ihre Besonderheiten in individuellen Zusatzverträgen zum Arbeitsvertrag mit den Telebeschäftigten geregelt. In recht wenigen Vereinbarungen sind zufriedenstellende Normen für derartige Verträge festgelegt. Hier liegt eine der nächsten Aufgaben.

TELEARBEITER GEHÖREN ZUR BELEGSCHAFT

Gemeinsames Interesse der beiden Betriebsparteien ist, dass die Telebeschäftigten nicht vom betrieblichen Geschehen abgekoppelt werden. Die Vorgesetzten werden in den Regelungen verpflichtet, laufenden Kontakt zu ihnen zu halten, sie in das Arbeitsgeschehen einzubeziehen und sie über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren. Sie sollen an Arbeitsbesprechungen, Abteilungs- und Betriebsversammlungen teilnehmen.

Theoretisch können Telebeschäftigte ihre persönliche Autonomie in vier Bereichen erhöhen:

1. durch Verteilung der vorgeschriebenen Gesamtarbeitszeit auf betriebliche und häusliche Arbeit nach ihren Bedürfnissen,
2. durch weitgehende Selbstbestimmung der zeitlichen Lage des häuslichen Arbeitsanteiles,
3. durch Gestaltung der Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen,
4. durch Einfluss auf die Art des *Abverlangens* der Arbeitsleistung (z. B. durch Zielvereinbarungen oder Übergabe von Arbeitspaketen) und auf die Art der *Ablieferung* der Arbeitsleistung (feste oder flexible Zeitpunkte).

In den Vereinbarungen sind vor allem die beiden ersten Punkte geregelt, der dritte wird nicht thematisiert und den vierten überlässt man meistens dem Wechselspiel zwischen Vorgesetzten und Telearbeitsbeschäftigten.

Eines der wichtigsten Themen in den Vereinbarungen ist die Regelung der Arbeitszeiten. Den Telebeschäftigten wird viel Freiheit gegeben bei der Verteilung der Arbeitszeit auf betriebliche und häusliche Arbeitsstätte und bei der Bestimmung über den Arbeitseinsatz am Telearbeitsplatz. Nur in wenigen Fällen werden den Beschäftigten regelmäßige Präsenz- oder Erreichbarkeitszeiten am häuslichen Telearbeitsplatz abverlangt. Hier deutet sich allerdings ein Unterschied zwischen Unternehmen an, die Telearbeit einführen, und solchen, die sie bereits länger praktizieren. Letztere drängen auf stärkere Erreichbarkeit.

Meistens wird in den vorliegenden Vereinbarungen nicht auf das empfindliche Thema der Kontrolle von Leistung und Verhalten eingegangen. Wenn es erwähnt ist, wird in der Regel die – direkte oder technisch vermittelte – Überwachung von Leistung und Verhalten der Telebeschäftigten entweder ausgeschlossen oder einer ausdrücklichen Regelung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat in den Vereinbarungen vorbehalten. Um die Arbeitsleistung der Beschäftigten sicher zu stellen, werden, neben direkten Arbeitsabsprachen, häufig Zielvereinbarungen eingesetzt – ein bei Telearbeit neues und verbreitetes Instrument. Theoretisch denkbar ist, dass dieses langfristig zur schrittweisen Leistungssteigerung eingesetzt wird.

Durch schlechte Organisation der Telearbeit oder durch unzulängliches Selbstmanagement der Telebeschäftigten kann es zu Überforderung oder zu gesundheits-schädlichen Arbeitsbedingungen kommen. Hierzu fehlen noch zufriedenstellende Regelungen. Eine Qualifikation der Beschäftigten zu effektivem Selbstmanagement, das diesen Bedingungen entgegen wirkt, erfolgt kaum.

Da Telearbeitsplätze nicht »im Blick« der Verantwortlichen und der Interessenvertretungen liegen, kann es zu erheblichen Verletzungen von Arbeitsplatz-, Sicherheits- und

Gesundheitsstandards kommen. Trotz Bekenntnissen zu einem umfassenden Schutz findet sich in den Vereinbarungen wenig zur *Umsetzung* der guten Vorsätze. Hier bleibt für die Zukunft noch viel zu tun.

WENN DER ARBEITSPLATZ ABSTÜRZT ...

An häuslichen Telearbeitsplätzen kann es zu Software- oder Hardware-Problemen kommen, die sich nicht wie üblich auf kurzem Wege durch betriebliches Fachpersonal beseitigen lassen. Diese können vielmehr zu Lasten der Beschäftigten gehen, verursacht durch Systemabstürze, schlechte Reaktionszeiten, Inkompatibilitäten bei laufenden Updates, Virenbefall, Verwilderung von Software durch fehlerhafte Installation oder Leitungs- und Verbindungsprobleme. Hier ist vor allem vielerorts noch ungeklärt, wie die Beschäftigten vor solchen Bedingungen geschützt oder vor daraus resultierenden Verdienstaussfällen bzw. schlechten Bewertungen und Beurteilungen bewahrt werden können. Weiterhin ist unzureichend thematisiert, wer in technischer und organisatorischer Hinsicht verbindlich weiterhilft.

Haftungsfragen wird in den Vereinbarungen große Beachtung geschenkt. Dies zeigt der Umfang der Regelungen zu diesem Thema. Die Beschäftigten werden normalerweise nur zur Verantwortung gezogen, wenn sie grob fahrlässig gehandelt haben. Allerdings bleiben aufgrund mangelnder Präzision in den Vereinbarungen erhebliche Restriktionen für die Beschäftigten bestehen.

VERHANDLUNGSSACHE: KOSTENÜBERNAHME

Was die Kosten für die Einrichtung und den Betrieb des Telearbeitsplatzes angeht, so gibt es in den Vereinbarungen viele Gestaltungsmöglichkeiten. Unstrittig ist die Erstattung der anfallenden Datenübertragungskosten und die Bereitstellung der erforderlichen technischen Geräte durch das Unternehmen sowie deren Wartung.

Bei der Übernahme von Wohnungskosten gibt es große Unterschiede. So zeigen sich einige Unternehmen großzügig und übernehmen die anteiligen Wohnungskosten. Auf dem anderen Extrempol versuchen Unternehmen bzw. Verwaltungen eisern zu sparen und erstatten für die Wohnung keinerlei Kosten. Die meisten Betriebe bewegen sich im Kompromissbereich und arbeiten mit monatlichen Pauschalen, deren Höhe sehr unterschiedlich ist. Notwendiges Mobiliar wird meist ebenfalls von den Unternehmen oder

Verwaltungen bereit gestellt. Wenn die Beschäftigten Mobiliar zur Verfügung stellen, beteiligen sich manche Firmen an den Kosten.

Belegschaftsvertretungen geraten bei Telearbeit in ein Dilemma:

- zum einen sind sie gefordert, die Mitgestaltungsmöglichkeiten und Freiheiten von Beschäftigten bei Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation kräftig zu unterstützen und zu fördern;
- zum anderen müssen sie darauf achten, dass sich die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden kollektiven Schutz- und Gestaltungsregeln, die sich in Auseinandersetzungen über ein Jahrhundert entwickelten, nicht auflösen.

Bei dieser Gratwanderung ist immer wieder neu zu entscheiden, wo den einzelnen Beschäftigten entgegen gekommen werden muss oder wo Standards des Arbeitsverhältnisses aufrecht zu erhalten oder weiter zu entwickeln sind.

Betriebs- und Personalräte können aufgrund von Zugangsbarrieren zur häuslichen Arbeitsstätte die Interessen von Telebeschäftigten schwerer als bei rein betrieblicher Arbeit vertreten. Die betrieblichen Regelungen weisen für entsprechend geänderte Vertretungsformen wenig neue Ideen auf. Sowohl zum physischen Zutritt zu Telearbeitsplätzen und mehr noch zum elektronischen Kontakt zu den Telebeschäftigten (z.B. über Internet, Intranet² oder E-Mail) sind die Regelungen bisher sehr vage. Zwar wird der Interessenvertretung in der Regel ein Zugangsrecht zu häuslichen Telearbeitsplätzen eingeräumt. Allerdings sagt der gesunde Menschenverstand, dass die »Begehung« vieler verstreuter Arbeitsplätze in Wohnungen nicht sehr wahrscheinlich ist (und vielleicht auch von den Beschäftigten nicht gewollt wird). Hier besteht Klärungsbedarf, wie die Einhaltung von klassischen Standards in Arbeit und Beschäftigung (z. B. beim Arbeitsschutz) durch Belegschaftsvertretungen gewährleistet werden kann.

Auch die erschwerte Kontaktaufnahme der Gewerkschaften zu den Telearbeitsbeschäftigten wirft Fragen auf. Was bedeutet dies für den Zugang der Beschäftigten zu gewerkschaftlichen Informationen, um die grundgesetzlich garantierte Freiheit, sich in Gewerkschaften zusammenschließen zu können, wahrzunehmen? Wie soll gewerkschaftliche Mitgliederwerbung geschehen? In welcher Form können rechtlich garantierte Streiks organisiert werden?

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Lothar-Kamp@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

2 Unternehmensinternes Netzwerk/Datenbanken.

Bei der Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung haben Betriebs- und Personalräte in Deutschland weitgehende Mitbestimmungsmöglichkeiten. Vor allem im Zusammenhang mit Organisationsänderungen, neuen Technologien, Unternehmensstrategien und angesichts des europäischen Wettbewerbs hat der Stellenwert betrieblicher Weiterbildung zugenommen.

Die ausgewerteten 290 Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus Betrieben und Verwaltungen verschiedenster Branchen geben Antworten auf folgende Fragestellungen:

- Wie, mit welchen Methoden, erfolgt betriebliche Bildungsplanung?
- Was wird zu Weiterbildungszeit und Weiterbildungsfinanzierung vereinbart?
- Wie ist Qualifizierung im Rahmen neuer Arbeitsorganisation, etwa bei Gruppenarbeit, möglich?
- Welche Rolle spielt die Weiterbildung bei neuen Formen der Kompetenzentwicklung und der Personalentwicklung?
- Wie werden Ansprüche auf individuelle Förderung der Weiterbildung in Vereinbarungen formuliert?

Ergebnis: Die Betriebs- und Personalräte gestalten die betriebliche Weiterbildung in hohem Ausmaß mit. Denn auf diesem Handlungsfeld bestehen weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten, zumal die *betriebliche* Weiterbildung bisher – von einigen wenigen Unternehmens-Tarifverträgen abgesehen – nicht durch die Tarifvertragsparteien geregelt ist.

Eine weitere wichtige Erkenntnis: Weiterbildung ist in den Betrieben zunehmend ein Thema geworden, das im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen behandelt wird. Zum Beispiel in Kombination mit Organisation, Personalentwicklung, Umweltschutz und Beschäftigungssicherung. Die Entwicklung und Nutzung der sogenannten »Humanressourcen« ist heute ebenfalls ein wichtiges Thema der Berufsbildung.

Der Vergleich mit einer Auswertung von Betriebsvereinbarungen aus dem Jahre 1989 zeigt: Die damaligen Themen der Vereinbarungspolitik sind geblieben, die sich im wesentlichen um die Regulierung des formalen betrieblichen Bildungswesens drehen, wie es vornehmlich in Großunternehmen existiert:

- *Betriebliche Bildungsplanung*: Hierzu gehören die Methoden der Bedarfsfeststellung (in neuerer Zeit insbesondere die Art und Weise der Einbeziehung der Beschäftig-

ten), die Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an Weiterbildung und in einzelnen Fällen auch das Budget.

- *Zeit und Finanzierung der Weiterbildung:* Die betrieblich notwendige Weiterbildung ist grundsätzlich Teil der Arbeitszeit und wird vom Betrieb bezahlt. Da aber Weiterbildung zunehmend auch persönliche Interessen befriedigt, die über den aktuellen betrieblichen Bedarf hinausgeht, werden vielfach die Modalitäten des Eigenbeitrags der Beschäftigten in Form von Zeit oder Geld vereinbart; im europäischen Sprachgebrauch handelt es sich hier um ein »Ko-Investment«.
- *Qualifizierungsansprüche:* Viele Vereinbarungen legen zwar das Recht auf Teilnahme an den vom Betrieb angebotenen Veranstaltungen der Weiterbildung fest, generelle und bezifferte Ansprüche auf Weiterbildung – etwa in Tagen pro Jahr – fehlen aber in den Vereinbarungen fast völlig.
- *Förderung individueller Weiterbildung:* In vielen Betrieben werden die Bedingungen festgelegt, unter denen die Unternehmen auch individuelle Maßnahmen der persönlichen Weiterbildung finanziell oder durch Freistellung von der Arbeit fördern.

NEUER TYP DER WEITERBILDUNG

Hinzugekommen sind in den neueren Vereinbarungen Themen, die mit der Regulierung des »Neuen Typs der Weiterbildung« zu tun haben, wie er seit einigen Jahren im Zuge der Unternehmensentwicklungen in vielen Ländern Europas beobachtet werden kann:

- *Personal- und Kompetenzentwicklung:* Hier geht es nicht in erster Linie um fachliche, sondern um methodische und persönliche Kompetenzen, um soziale und kommunikative Fähigkeiten, um die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, um selbstständiges Handeln und Weiterlernen im Beruf. Die Vereinbarungen legen die Instrumente fest, mit denen solche Kompetenzen gefördert werden sollen: zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen. Die Weiterbildung selber ist meist sehr arbeitsplatznah oder findet gar im Prozess der Arbeit, gestützt durch die Betreuung und Beratung eines »Coach«, statt
- *Betriebs- und Arbeitsorganisation:* Im Rahmen neuer Arbeitsformen, wie zum Beispiel Gruppenarbeit oder Projektorganisation, werden spezifische Formen der Weiterbildung nötig und in den Vereinbarungen festgelegt.
- *Umweltschutz:* Diese Thema spielt eine zunehmende Rolle in den Betrieben und die nötigen Kompetenzen dafür sind Teil von arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsprogrammen.

Auch in Vereinbarungen zur betrieblichen *Beschäftigungssicherung* wird Weiterbildung thematisiert. Dabei fällt auf: Die Weiterbildung bezieht sich überwiegend auf die Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen im Zusammenhang mit der Änderung und der Flexibilisierung betrieblicher Organisation.

Die neuen Themen und Elemente zur Personal- und Kompetenzentwicklung finden sich hauptsächlich in Vereinbarungen aus der Computerindustrie und den Computerdienstleistungen, der Chemischen Industrie, den Banken und der Öffentlichen Verwaltung.

Es zeigt sich aber auch, dass es noch eine Reihe ungelöster Probleme gibt, denn der »Neue Typ der Weiterbildung« wird von der betrieblichen Vereinbarungspolitik bisher nur ansatzweise erfasst. Auch der Zugang zur Weiterbildung ist insgesamt unbefriedigend gelöst. Für ihn gibt es in den Vereinbarungen aber neben den traditionellen auch neue Möglichkeiten:

- Die *Ausschreibung betrieblicher Bildungsangebote*: Durch in einigen Vereinbarungen vorgesehene Pflicht zur Ausschreibung der Angebote und Möglichkeit der individuellen Bewerbung für eine Teilnahme kann der Zugang erleichtert werden.
- Die Methoden der *Feststellung des Qualifizierungsbedarfs*: Hierfür sehen einige neuere Vereinbarungen partizipative oder »kommunikative« Formen der betrieblichen Bedarfserhebung mit Beteiligung der Beschäftigten vor.
- *Personalentwicklungs- und Mitarbeitergespräche*: Auch im Rahmen moderner Konzepte der Personalentwicklung gibt es Ansätze der Einbeziehung der Beschäftigten in die Feststellung ihres eigenen Qualifizierungsbedarfs, wodurch ein neuer Zugang eröffnet wird.
- Betriebliche *Organisationsprojekte*, bei denen – etwa im Zusammenhang mit Änderungen der Arbeitsorganisation – die Teilnahme an Weiterbildung gewissermaßen Voraussetzung für das Weiterarbeiten wird.

Doch trotz dieser erfolgversprechenden Ansätze ist der Zugang zu Weiterbildung noch nicht wirklich offen. Ferner ist nicht sichergestellt, dass die »neuen« Kompetenzen, die in der informellen Weiterbildung erworben wurden, in andere betriebliche oder außerbetriebliche Arbeitsmärkte übertragen und dort anerkannt werden. Auch die Anschlussfähigkeit an formale und anerkannte Qualifikationen ist nicht gewährleistet. Dies ist auch eine wichtige Fragestellung für Europäische Betriebsräte.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Winfried-Heidemann@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

Viele Vereinbarungen zum Umweltschutz kommen aus der Chemiebranche. Ursache dafür ist eine Initiative der Sozialparteien der Chemischen Industrie von 1987. Sie empfahlen in einem gemeinsamen Kommuniqué den Unternehmen, die Betriebsräte über Umweltfragen zu informieren, sie mit ihnen zu erörtern und dafür auch den Wirtschaftsausschuss – ein Gremium des Betriebsrates zur Beratung über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens – zu nutzen. Auf der Basis dieser Empfehlung wurden Innerhalb weniger Jahre mehr als 50 Vereinbarungen abgeschlossen.

Seitdem haben sich die ökologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geändert. Auch die internationale Staatengemeinschaft befasst sich spätestens seit dem Umweltgipfel in Rio de Janeiro 1992 kontinuierlich mit der wachsenden globalen Umweltschädigung und hat konkrete Handlungsempfehlungen für die Staaten, die Industrie und die Gesellschaft entwickelt. So verlangt die von mehr als 170 Staaten unterzeichnete *Agenda 21*, dass die Beschäftigten in den Betrieben und die Gewerkschaften am Prozess des ökologischen Umbaus beteiligt werden.

UMWELTAUSSCHÜSSE

Für die Betriebe wurde in Deutschland seit Beginn der 90er Jahre zunehmend die Bildung eigener Umweltausschüsse vereinbart, in denen Experten des Unternehmens und des Betriebsrates zusammenarbeiten. Dort fließen die umweltrelevanten Informationen des einzelnen Betriebs bzw. des Gesamt-Unternehmens zusammen. In allen neueren Betriebsvereinbarungen wird der Betriebsrat am gemeinsamen Umweltausschuss beteiligt. In einigen Vereinbarungen ist eine paritätische Besetzung des Umweltausschusses vorgesehen.

Zu den Themen dieses Ausschusses zählen beispielsweise:

- Umweltpolitik des Unternehmens
- Umweltziele
- Umweltprogramm
- Reduktion der Stoff- und Energieströme,

- Reduktion der Schadstoffe
- Reduktion gefährlicher Arbeitsstoffe und des Abfallaufkommens
- Durchführung betrieblicher Umwelt-Audits
- Information über Auflagen der Behörden und deren Einhaltung.

In aller Regel hat der Umweltausschuss Informations-, Beratungs- und – teilweise – Koordinationsfunktionen. Er dient normalerweise der Vorbereitung von Entscheidungen.

In mehreren Gesetzen des Umweltrechtes³ gibt es Ansätze für eine Beteiligung des Betriebsrates und der Beschäftigten. Die dort aufgeführten, vom Unternehmen zu ernennenden Umweltbeauftragten haben das Unternehmensmanagement und die Beschäftigten zu informieren und jährlich einen Umweltbericht zu erstellen. Über ihre Bestellung und Abberufung ist der Betriebsrat zu informieren. Inzwischen sehen fast alle betrieblichen Vereinbarungen vor, dass der Betriebsrat den jährlichen Umweltbericht der Betriebsbeauftragten erhält und der Bericht mit ihm zu erörtern ist. In einigen Vereinbarungen werden die Informationsrechte der Belegschaft weiter konkretisiert. In einigen wenigen Vereinbarungen wird die Mitbestimmung des Betriebsrates sogar auf die Berufung und Abberufung des/der Umweltbeauftragten ausgedehnt.

MEHR BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN

In den Betriebsvereinbarungen wird auch die Beteiligung der Beschäftigten verbessert. Dies geschieht durch:

- Regelungen zur regelmäßigen Information über den betrieblichen Umweltschutz,
- Regelungen zur Qualifizierung im Umweltschutz,
- Möglichkeiten der aktiven Mitwirkung, etwa in Projektgruppen zum Umweltschutz,
- Nutzung des betrieblichen Vorschlagswesens und/oder zum individuellen Beschwerderecht.

Hier haben sich erst in den letzten Jahren neue Beteiligungsformen in den Betrieben herausgebildet. Die Erfahrungen zeigen: Die aktive Mitwirkung der Beschäftigten kann dazu beitragen, den betrieblichen Umweltschutz zu verbessern, z.B. durch:

- Vorschläge zur Innovation von Produktionsverfahren und Produkten,
- Reduktion von umweltgefährdenden Betriebsstoffen,
- Reduktion des Energie- und Wasserverbrauchs.

3 Z. B. Wasserhaushaltsgesetz, Bundesimmissionsschutzgesetz und Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz.

Die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat kann natürlich nicht die Kontrolle der Aufsichtsbehörden über die Einhaltung der Umweltvorschriften ersetzen. Auch kann der Betriebsrat nicht gewünschte Umweltinvestitionen durchsetzen. Schließlich kann auch ein vom Unternehmen bestellter Umweltgutachter etwa im Rahmen des Öko-Audits nach den Vorschriften der EU nicht die Tätigkeit der Aufsichtsbehörde ersetzen.

Parallel zu den genannten Betriebsvereinbarungen schließen die Tarifparteien seit 1988 auch Firmen- und Branchentarifverträge zum Umweltschutz ab, in denen unter anderem auch die Mitwirkung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung beim betrieblichen Umweltschutz geregelt wird. Allein in den letzten vier Jahren wurden entsprechende Verträge von den Gewerkschaften des Bausektors, der Nahrungsmittelindustrie, des Druck- und Medienwesens und der Telekommunikation mit den Tarifpartnern bzw. Firmen abgeschlossen. In den Tarifvereinbarungen werden ähnliche Sachverhalte wie in den Betriebsvereinbarungen geregelt.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass neue Beteiligungsformen entwickelt wurden, die den betrieblichen Umweltschutz verbessern können. Allerdings ist die Zahl der vorliegenden Vereinbarungen gering. Die Vereinbarungen geben aber sehr wohl Modelle wieder, aus denen andere Betriebe Anregungen schöpfen können.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Siegfried-Leitretter@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

In den Vereinbarungen zu Gruppenarbeit lassen sich – trotz zunehmender ökonomischer Ausrichtung – die Ansätze einer Abkehr vom traditionellen Taylorismus⁴ sowie die Stärkung der Autonomie von Arbeitsgruppen und die Zunahme direkter Beteiligung der Beschäftigten feststellen.

Das wird an den stark gewachsenen Aufgaben der Arbeitsgruppen deutlich. Sie regeln in vielen Fällen recht eigenständig die Arbeits- und Aufgabenverteilung und die Arbeitszeiten. Sie sollen eigenständig:

- Prozesse steuern,
- Aufträge abwickeln,
- Kapazität der Anlagen beobachten,
- laufende Kosten kontrollieren,
- die Produktivität steigern.

Durch Zielvereinbarungen zwischen Gruppe und unmittelbaren Vorgesetzten und auch durch Prämienlohnsysteme erhalten die Gruppen Verantwortung für das quantitative und qualitative Arbeitsergebnis. Und schließlich sollen sie sich um bestimmte Belange selbst kümmern:

- Gestaltung der Gruppenbesprechungen und deren Themen,
- Wahl des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin,
- Zusammenarbeit in der Gruppe.

In etwas weniger als der Hälfte der Vereinbarungen wird festgelegt, dass die Beschäftigten in für sie wichtigen Fragen, z.B. bei der Arbeitszeitgestaltung oder der Arbeitsverteilung, eine direkte Beteiligung am Arbeitsplatz ausüben können. Eine Variante, Beschäftigte an Entscheidungen zu beteiligen, ist ihre Einbeziehung in Projektgruppen, die zur Planung, Steuerung, und Umsetzung der Gruppenarbeit von der Geschäftsführung eingerichtet werden. Die größeren Beteiligungsrechte der Gruppen und der Einzelnen gehen einher mit einem breiteren Tätigkeitsspektrum und stärkerer Verantwortung für betriebliche Abläufe und Ergebnisse der Arbeit.

4 Taylorismus bezeichnet die Prinzipien einer (wissenschaftlichen) Betriebsführung, die auf den Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915) zurückgeführt werden. Dazu gehören die systematische Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien zur Ermittlung von Planvorgaben (z. B. für Akkordlohn) und zur optimalen Standardisierung von Arbeitsabläufen. Ferner eine möglichst weitgehende betriebliche Arbeitsteilung mit dem Ziel der Minimierung des Arbeitsinputs, der erforderlichen Qualifikationen und der Lohnkosten, die Trennung von Planung, Entscheidung und Ausführung sowie der zentralen Kontrolle der Arbeitsprozesse durch das Management und der direkten Kontrolle durch den Vorgesetzten.

Der Abschied vom Taylorismus fällt trotzdem schwer. Seit etwa 1995 lassen sich zu der positiven Entwicklung von Gruppenarbeit zwei Gegenbewegungen beobachten, die deren Bedeutung wieder relativieren:

- Das Topmanagement konzentriert sich in letzter Zeit verstärkt auf aktives Portfolio-Management⁵ und mindert zugleich die strategische Bedeutung arbeitsorganisatorischer Konzepte. Bremsend wirkt zudem das mittlere Management, welches durch Gruppenarbeit Kompetenzverluste befürchtet.
- Gruppenarbeit wird zunehmend an betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtet. Welche Richtung sich letztlich durchsetzt: Gruppenarbeit, die auf betrieblicher Vertrauenskultur basiert und den Gruppen viel Autonomie gewährt oder Gruppenarbeit, die den Taylorismus teilweise wieder aktiviert und die Beschäftigten mit modernen Methoden kontrolliert, ist noch nicht entschieden.

ARBEITNEHMERVERTRETUNGEN SIND AKTIV DABEI

In einem Drittel der Vereinbarungen werden die Funktionen der Führung neu bestimmt. Tendenziell wird die Arbeitsplanung und -kontrolle den Vorgesetzten entzogen und der Gruppe übertragen. Die früheren harten Instrumente »Anweisung« und »direkte Kontrolle« sollen durch weichere Führungsmethoden, wie Unterstützung (*Coaching*) der Gruppen in bezug auf Zielerreichung, Problemlösung und Methoden-anwendung sowie *Beratung* bei auftretenden Problemen abgelöst werden.

Zwei Faktoren sind für den Trend der zunehmenden Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen in den Vereinbarungen zu Gruppenarbeit verantwortlich:

- Das Bemühen des Managements, die Akzeptanz der Beschäftigten zu gewinnen,
- die gezielte Beeinflussung der Konzepte durch Interessenvertretungen und Gewerkschaften.

Die Interessenvertretungen werden bei den uns vorliegenden Vereinbarungen in hohem Maße in die Gestaltung und Kontrolle der Gruppenarbeit einbezogen. Dies geschieht in 40 Prozent der Fälle über paritätische Gremien zur Konfliktlösung oder über paritätische Gremien mit Entscheidungsrechten über Planung und Gestaltung der Gruppenarbeit. Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Interessenvertretung in *nicht*-paritätische Lenkungs- bzw. Steuerungsgremien gang und gäbe. Jedoch werden nicht in allen Vereinbarungen die Aufgaben dieser unterschiedlichen Gremien konkret gere-

5 Dies bezeichnet die Konzentration auf besonders gewinnträchtige Geschäftsfelder des Unternehmens, wobei weniger aussichtsreiche Felder abgestoßen, interessante Felder gegebenenfalls zugekauft werden.

gelt. Häufig werden besondere Mitbestimmungsverfahren und -instrumente für die Gestaltung der Gruppenarbeit festgelegt. In einigen Fällen erhalten Betriebsräte das Recht, eigenständige Projektgruppen mit betroffenen Belegschaftsmitgliedern zu bilden. Gruppenarbeit scheint insgesamt ein Gestaltungsfeld zu sein, das sich besonders gut für Co-Management zwischen Management und Interessenvertretung eignet.

INTEGRATION STATT AUSGRENZUNG

In den Vereinbarungen lassen sich Regelungen erkennen, die in der Praxis wahrscheinlich Zielkonflikte verursachen werden. So wird in einer Reihe von Vereinbarungen ausdrücklich angestrebt, Beschäftigte in höherem Alter oder mit geringerer Ausbildung sowie minderem Leistungsgrad in die Gruppen zu integrieren. Zugleich sollen die Leistungen der Gruppen durch leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte (z.B. über Gruppenprämien) und durch Zielvereinbarungen gesteigert werden. Letzteres kann Gruppendruck erzeugen, der den Integrationszielen entgegenwirkt.

Fachleute sehen eine optimale Gruppengröße bei sechs bis acht Mitgliedern, um überschaubare und steuerbare Sozialbeziehungen, gegenseitige Verlässlichkeit und verbindliche Klärung von Arbeits- und Gruppenproblemen zu gewährleisten. Die Betriebe bilden jedoch oft größere Gruppen, im Durchschnitt mit 10, in Extremfällen mit weit über 20 Beschäftigten.

Große Gruppenautonomie und *gruppeninterne* Vorgesetzte schließen sich aus. In den Vereinbarungen nimmt der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin in der Regel zwar keine disziplinarischen Funktionen wahr, aber oft ist ein schleichender Trend hin zu einer Vorgesetztenrolle dieser Funktion auszumachen.

Die nun sehr umfangreichen Tätigkeiten der Gruppen setzen in der Regel eine Verbesserung bisheriger Qualifikationen durch Weiterbildung voraus. Das wiederum kann mit betriebswirtschaftlichen Kostensenkungsstrategien kollidieren, wenn diese zu einer Einschränkung des Budgets für die betriebliche Weiterbildung führen.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Lothar-Kamp@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

Das aktuelle Thema der Arbeitszeitflexibilisierung ist sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber von Interesse. Obwohl in Deutschland nach wie vor die traditionellen Formen von Arbeitszeit überwiegen, geht der Trend doch hin zu neueren Formen.

Dies zeigt die Auswertung von 903 Vereinbarungen zu Formen flexibler Arbeitszeit. Zentrale Motive der Arbeitszeitgestaltung sind aus Sicht der Beschäftigten:

- Beschäftigungssicherung oder -ausweitung,
- persönliche Arbeitszeitsouveränität.

Aus Sicht der Arbeitgeber sind entscheidend:

- Kostensenkung, Effizienzerhöhung und Produktivitätssteigerung,
- Anpassung an Nachfrageschwankungen und Kundenfreundlichkeit sowie
- Sicherung des Betriebes in krisenhaften Situationen.

In den Vereinbarungen überwiegen mit 68 Prozent noch deutlich die schon lange praktizierten Formen von flexibler Arbeitszeit:

- Gleitzeit – eine Arbeitszeitform, bei der die Beschäftigten innerhalb bestimmter Grenzen selbst entscheiden, wann und wie viel sie an einem Arbeitstag arbeiten. Gleitzeit gibt den Beschäftigten ein Stück Arbeitszeitsouveränität.
- Mehrarbeit – dies sind Überstunden, die über die tarifliche oder arbeitsvertragliche Arbeitszeit hinausgehen und unter bestimmten Voraussetzungen mit einem Zuschlag zum Lohn entgolten werden.
- Teilzeit – in dieser Arbeitszeitform arbeiten die Beschäftigten regelmäßig weniger als die tariflich festgelegte volle Arbeitszeit (z. B. Halbtagsbeschäftigung).

Die folgenden neuen Formen machen zusammen aber bereits fast ein Viertel (24 %) aus:

- Dispositionsschicht – eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung wird insbesondere in Schichtbetrieben so organisiert, dass die Arbeitnehmer die wöchentliche Arbeitszeitverkürzung umgerechnet in ganzen Arbeitstagen oder Schichten erhalten.
- Arbeitszeitkorridor – er berechtigt den Arbeitgeber zu einer ungleichmäßigen Verteilung der tariflichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Ober- und Untergrenzen (beispielsweise zwischen 40 und 30 Stunden pro Woche bei 35 Stunden

tariflicher Wochenarbeitszeit). Diese Ober- und Untergrenzen bilden eben den »Korridor«.

- **Wahlarbeitszeit** – hierbei können die Beschäftigten selbst innerhalb bestimmter Grenzen das Arbeitszeitvolumen und den Zeitpunkt oder die Form der Ableistung wählen. Wahlarbeitszeit kann auch durch Ableistung von Überstunden zum Ansparen von Freizeit für einen Langzeiturlaub (Sabbatjahr) genutzt werden.
- **Blockfreizeit** – Ableistung und Bezahlung der Arbeit fallen hier auseinander: Die Beschäftigten leisten mehr Arbeitszeit als sie regelmäßig bezahlt bekommen, das entstehende Arbeitszeitguthaben wird summiert und in einem Block bei gleichbleibender Bezahlung »abgefeiert«.
- **Jahresarbeitszeit** – sie liegt vor, wenn das Arbeitszeitvolumen festgeschrieben ist, das im Laufe eines Jahres abzuleisten ist. Nach Ableistung des vereinbarten Arbeitszeitvolumens ist der Arbeitnehmer bei fortlaufendem Entgelt freigestellt, oder er kann unter veränderten Bedingungen zusätzliche Arbeitszeit erbringen.
- **Vertrauensgleitzeit** – bei dieser recht neuen und noch seltenen Form der Arbeitszeit verzichtet der Arbeitgeber weitgehend auf die Kontrolle der Arbeitszeiteinhaltung. Dahinter steht die Erkenntnis, dass für das Unternehmen nicht die bloße Anwesenheit der Beschäftigten, sondern der Leistungsbeitrag entscheidend ist.

Die Tendenz solcher neuer Formen der flexiblen Arbeitszeit ist steigend.

Viele Vereinbarungen regeln die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Zusammenhang mit der Sicherung der Beschäftigung im Betrieb – durch flexiblere Arbeitszeiten soll die Arbeitsmenge den wechselnden betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, um beispielsweise Auftragsschwankungen besser auszugleichen. Dies kann sicher Beschäftigung im Betrieb stabilisieren, zusätzliche Beschäftigungswirkungen sind von solchen Formen aber nicht zu erwarten.

Das zweite wichtige Ziel der Interessenvertretungen in Fragen der Arbeitszeitgestaltung ist die Arbeitszeitsouveränität. Bei *Gleitzeit* können die Beschäftigten innerhalb eines bestimmten Rahmens über Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst entscheiden. Bei *Arbeitszeitkorridoren* legt zunächst der Arbeitgeber oder ein Vorgesetzter die konkrete Arbeitszeit fest.

ABHÄNGIGKEIT DER BESCHÄFTIGTEN ABBAUEN

In den Vereinbarungen haben die betrieblichen Interessenvertretungen eine Reihe von Instrumenten durchgesetzt, um die Abhängigkeit der Beschäftigten von Entscheidungen des Arbeitgebers in Arbeitszeitfragen zu verringern:

- Beteiligung der Interessenvertretung an der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten durch Beratung, Zustimmungsbedürftigkeit oder Mitbestimmung,
- Ankündigungsfristen für veränderte Arbeitszeiten,
- Individuelle Einspruchsrechte der Beschäftigten gegen die Arbeitszeitfestlegung des Arbeitgebers,
- Beschränkung des Arbeitszeitkorridors durch enge Grenzen,
- Beschränkung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens durch Festlegung eines kurzen Ausgleichszeitraums.

Einige Vereinbarungen bestimmen die Einrichtung von paritätischen Schieds- oder Konfliktkommissionen oder anderen Instrumenten, um beispielsweise im Konfliktfall die Beschäftigten vor ungünstigen Arbeitszeiten oder übermäßigen Arbeitszeitabforderungen des Arbeitgebers zu schützen. Zusätzlich wird in einer Reihe von Vereinbarungen versucht, die Stellung der Beschäftigten zu stärken, indem sie ihnen – gerade auch bei dem Arbeitszeitkorridor – Einspruchsrechte gegen konkrete Arbeitszeitabforderungen des Arbeitgebers einräumen. Schließlich haben einige Interessenvertretungen Informations-, Beratungs- oder sogar Mitentscheidungsrechte bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeit der Arbeitsbereiche oder der einzelnen Beschäftigten ausgehandelt.

Unsere Auswertung zeigt, dass eine Fülle von Regelungen vereinbart wurden, mit der die Arbeitszeiten flexibel den betriebsspezifischen Anforderungen angepasst und die unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber und Beschäftigten ausgeglichen werden können.

ZIELE KLAR DEFINIEREN

Die betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeit befassen sich mit der Lösung folgender Fragestellungen:

- Welche Arbeitszeitform bietet die günstigsten Voraussetzungen zur Erreichung der Ziele der Beschäftigten?
- Welche eignet sich am besten für die spezifischen betrieblichen Prozesse und Abläufe?
- Welche Möglichkeiten eröffnen die Tarifverträge für die Arbeitszeitgestaltung?
- Welche Regelungen sind für den jeweiligen Betrieb erforderlich und notwendig?
- Wie groß soll das Ausmaß der flexiblen Arbeitszeit sein?
- Wer soll die Entscheidung über die Festlegung der Arbeitszeit treffen?

- Welchen Einfluss sollen die Beschäftigten auf die Festlegung der Arbeitszeit gewinnen?
- Wie soll die Arbeitszeit erfasst werden?
- Welche Konfliktregelungen sind erforderlich?

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

LEISTUNGS- UND ERFOLGS-ORIENTIERTES ENTGELT

Löhne und Gehälter werden in Deutschland üblicherweise durch flächendeckende und branchenbezogene Tarifverträge zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geregelt. In einigen Fällen erfolgt diese Regelung auch durch Tarifverträge zwischen einer Gewerkschaft und einem Unternehmen. Soweit eine tarifliche Regelung nicht besteht oder ein Tarifvertrag ausdrücklich ergänzende betriebliche Vereinbarungen zulässt, können Betriebsräte die betriebliche Lohngestaltung mitbestimmen.

Insgesamt liegen 127 Vereinbarungen aus 84 Unternehmen vor. Ihre Auswertung macht auf neue Formen, Regelungen und Probleme von Entgelten aufmerksam. Die meisten Vereinbarungen wurden in den Jahren 1993 bis 1998 in den Branchen Metall, Banken und Versicherungen, Handel, Energie- und Wasserversorgung sowie öffentliche Verwaltung abgeschlossen.

EINE KURZE DEFINITION

In den Vereinbarungen gibt es folgende Formen der Entlohnung:

Akkordlohn: Bezahlung nach Menge. Für die Erledigung einer Aufgabe wird eine bestimmte Standardzeit festgesetzt. Der Beschäftigte kann durch die Schnelligkeit seiner Arbeit das Zeit-Leistungsverhältnis beeinflussen.

Prämienlohn: eine Entgeltform, bei der für über der Soll-Leistung erzielte Mehrleistung eine Prämie zusätzlich zum Grundgehalt gezahlt wird. Die Mehrleistung wird an bestimmten, meßbaren Kriterien festgemacht, z. B. an Arbeitsmenge, Qualität, Maschinenlaufzeit, Energieeinsparung, Produktivität, Stoffausbeute.

Jahresprämien werden auf Basis der Leistung und/oder des Erfolgs des Bezugsjahres gezahlt. Die Prämien werden durch eine Leistungsbeurteilung ermittelt und greifen zusätzlich auf Erfolgskriterien zurück, wie Deckungsbeiträge, Umsatz, Zahl gewonnener Kunden etc., die messbar sind. Messung und Beurteilung werden parallel eingesetzt.

Provisionen basieren zumeist auf den Betroffenen direkt zurechenbaren, messbaren Erfolgen. Diese vor allem in kundennahen Bereichen, wie dem Handel, verwendete Entgeltform, wird meist in Prozent vom Umsatz berechnet.

Leistungszulage: ein Bereich von leistungsorientiertem Entgelt, welches nicht messbar ist. Leistungszulagen basieren auf regelmäßigen, meist jährlich zu wiederholenden, zum Teil standardisierten Beurteilungsverfahren, mit denen die Leistung der vergangenen Periode durch den Vorgesetzten oder eine andere Person beurteilt wird und zu einer monatlichen Zulage für den Zeitraum bis zur nächsten Beurteilung führt. Leistungszulagen werden also individuell gezahlt für Leistungen eines vergangenen Zeitraums.

Stellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindung: wird meist für außertarifliche Angestellte angewendet. Dieses Verfahren berücksichtigt die Tatsache, dass die gleichen Stellen oder Aufgaben in Unternehmen von Stelleninhabern mit unterschiedlichen Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten sowie unterschiedlicher Leistungsbereitschaft verschieden ausgefüllt und wahrgenommen werden. Beschäftigte, die für gleiche Stellen eingestellt werden, erhalten nicht die gleiche Bezahlung, sondern diejenigen erhalten ein höheres Gehalt, die besondere Erfahrungen mitbringen, zusätzliche Aufgaben übernehmen oder höhere Leistungen erbringen. Die Gehälter werden jährlich überprüft und um einen an der allgemeinen Einkommenssteigerung orientierten »Grundbetrag« zuzüglich eines – auf Basis einer Beurteilung – leistungsbezogen differenzierten Betrags erhöht.

Tantieme: Gewinnbeteiligung am Unternehmen

Schon seit längerem wurden traditionelle Formen des Leistungslohns wie Akkord und Prämie auf Basis der Vorgaben der Tarifverträge in den Betrieben weiter ausgestaltet. Neue Formen wie z.B. Leistungszulagen finden heute verstärkt Anwendung. In der betrieblichen Praxis wurden neue Verfahren entwickelt wie z.B. stellen- und leistungsbezogene Entgeltfindung. Außerdem werden alte Entlohnungsformen ergänzt durch neue, flexible Formen wie z. B. Jahresprämien oder Tantiemen.

In den Vereinbarungen finden wir vorwiegend Jahresprämien, gefolgt von Prämien, Leistungszulagen, Akkord, Provision und (noch) seltene Formen wie stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung.

Gemeinsame Absicht und erklärte Zielsetzung der Betriebsparteien ist vor allem:

- Die Schaffung eines zusätzlichen Leistungsanreizes.
- Darüber hinaus wird den Leistungs- und Erfolgsgentgelten häufig eine Steuerungsfunktion zugewiesen. Durch sie sollen bestimmte personalwirtschaftliche oder organisatorische Ziele gefördert werden.
- Und schließlich sollen sie ein Instrument zur Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Zusammenarbeit sein.

PROBLEM: VERGLEICHBARKEIT

Das Hauptproblem der Methoden leistungs- und erfolgsorientierter Entgelte liegt in der Schwierigkeit, unterschiedliche Leistungen oder Erfolge miteinander zu vergleichen, sie zu messen oder zu ermitteln und den Personen oder Arbeitsgruppen zuzurechnen.

Die betrieblichen Vereinbarungen geben sehr pragmatische Antworten auf diese Fragen. Auf klare Unterscheidungen und Abgrenzungen von Leistung und Erfolg, etwa anhand des Kriteriums Beeinflussbarkeit, wird häufig verzichtet. Ausnahme sind traditionelle Formen des Leistungslohns. So setzt z. B. der Akkordlohn weitgehende Beeinflussbarkeit voraus.

Ein Schwerpunkt der Vereinbarungen sind Regeln für die Ermittlung des Anteils der einzelnen Beschäftigten oder der Gruppen an der Leistung bzw. am Erfolg. Dort, wo es möglich ist, erfolgt eine Messung. Da aber in modernen Arbeitsprozessen Leistungsbeiträge häufig gar nicht messbar sind, vereinbaren die Betriebsparteien oft ausgefeilte Verfahren der Leistungsbeurteilung.

Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten (management by objectives), mit denen eine Selbstverpflichtung (commitment) der Beschäftigten angestrebt wird, kommen zunehmend zum Einsatz. Das Leistungsentgelt bemisst sich nach dem Grad der Erfüllung der Ziele. Um die Zielerfüllung zu bestimmen, greifen die Vereinbarungen wiederum auf Messung und Beurteilung zurück.

In den Vereinbarungen werden Antworten gegeben auf folgende Fragen:

- Wie kann ein Einfluss der Interessenvertretung auf die Festsetzung und die Veränderung der Leistungserwartungen, der Leistungsanforderungen, gewährleistet werden?
- Wie können den Interessenvertretungen Kontrollrechte über die Leistungsanforderungen eingeräumt werden?
- Wie können die Leistungsvoraussetzungen Berücksichtigung finden, z. B. die Besetzungsstärke von Arbeitsgruppen?
- Wie können alters- oder krankheitsbedingte Leistungsverminderungen der Beschäftigten Berücksichtigung finden?
- Wie können Spitzenleistungen gefördert werden ohne dass sie zu Leistungserwartungen an alle Beschäftigten werden?
- Wie können Beschwerderechte für die Beschäftigten gewährleistet werden? Welche Verfahren eignen sich zu einem schnellen und unbürokratischen Umgang mit Beschwerden und Konflikten?

- Wie können die Informations-, Beratungs- und Entscheidungsrechte der Interessenvertretung, ihre Eingriffsmöglichkeiten und ihre Kontrollrechte gesichert und praktikabel organisiert werden?
- Wie können die betrieblichen Regelungen mit den Tarifverträgen in Einklang gebracht werden?

Eine Reihe von grundsätzlichen Fragen, z.B. nach dem Leistungsbegriff, nach motivierenden und demotivierenden Wirkungen sowie nach dem Zusammenhang von Leistungsentgelt und Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, bleiben in den Vereinbarungen ungeklärt. Die betriebliche Praxis legt vor allem auf drei Aspekte Wert:

- Funktionalität, also Erreichbarkeit der Ziele der Bezahlung,
- Akzeptanz bei den Beschäftigten,
- einfache Handhabbarkeit durch die Verantwortlichen im Betrieb.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

Die Entscheidung über Outsourcing zählte in der Vergangenheit nicht zu den Mitwirkungsbereichen von Belegschaftsvertretungen, sondern wurde allein vom Management getroffen. Seit einigen Jahren gelingt es aber den Betriebs- und Personalräten, in zunehmendem Maße Einfluss auf diesen Entscheidungsprozess zu nehmen.

In den vorliegenden 62 betrieblichen Vereinbarungen lassen sich zwei gleichgewichtige Blöcke ausmachen:

1. Gut 50 Prozent der Vereinbarungen beschränken sich auf die Bewältigung der *Folgen* von Outsourcing für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
2. Die Regelungen der knappen anderen Hälfte greifen hingegen bereits in die Frühphase einer *Entscheidung* über Outsourcing ein. Dies geschieht durch die Normierung des Verfahrens, mit dem die Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung im Vergleich zum Fremdbezug beurteilt wird.

Dementsprechend unterscheiden sich vermutlich die Motive, die zum Abschluss der Vereinbarungen geführt haben. Während die *Folgen* von Outsourcing bereits aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung geregelt werden müssen, sind die Vereinbarungen, die ein Verfahren für die *Entscheidung* über Outsourcing festlegen, Ergebnis von freiwilligen Übereinkünften zwischen Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung.

Verfahren für zukünftige *Entscheidungen* über Outsourcing zu normieren, ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Dafür müssen Abläufe definiert werden, die noch nicht bekannte Sachverhalte berücksichtigen. Sowohl die vereinbarten Zeitschienen als auch die Entscheidungskriterien müssen geeignet sein, den Eventualitäten des konkreten Outsourcing-Sachverhaltes in der Zukunft Rechnung zu tragen. Im Folgenden werden ausschließlich die Inhalte der Vereinbarungen zur *Entscheidung* über Outsourcing vorgestellt.

FESTLEGUNG VON ZIELEN

In nahezu allen Vereinbarungen werden Ziele angegeben. Dabei steht bei einem Drittel der Regelungen die gleichzeitige Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäf-

tigung an erster Stelle. Offensichtlich besteht in diesen Fällen zwischen den Betriebsparteien Konsens darüber, dass durch Fremdvergaben zwar die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erhöht werden kann, diese jedoch in Bezug auf die Folgen für die vorhandenen Beschäftigten zu prüfen sind.

In öffentlichen Verwaltungen oder Unternehmen wird Outsourcing als Instrument zur Modernisierung bei gleichzeitiger Sicherung der Beschäftigten genannt. Diese Vereinbarungen beziehen sich ausnahmslos auf die knapper werdenden öffentlichen Haushaltsmittel. Ebenso finden wir die Liberalisierung bzw. Deregulierung des Wettbewerbs in bestimmten Branchen als Anlass für den Abschluss der Vereinbarungen.

BESCHRÄNKUNG AUF DIE WESENTLICHEN FÄLLE

Was wird zum Outsourcing nun im einzelnen geregelt? Die meisten Vereinbarungen beziehen grundsätzlich alle Aufgaben, die fremdvergeben werden, in die Regelung ein. Aber es folgen dann meistens Einschränkungen in verschiedenen Aspekten. So wird die Beteiligung der Interessenvertretung auf Fälle beschränkt, die zu Beschäftigungsabbau oder größeren Umstrukturierungen führen können. Oft findet dabei zusätzlich eine Beschränkung auf *bereits bestehende* betriebliche Aufgaben statt. Mit solchen Formulierungen werden zusätzliche bzw. neue betriebliche Aufgaben in dem jeweiligen Unternehmen vom Anwendungsbereich der Vereinbarung ausgeschlossen. Häufig fallen nur die *dauerhafte oder regelmäßige* Auslagerung von Aufgaben in den Geltungsbereich. Kapazitätsspitzen dürfen nach den Vereinbarungen dagegen meist durch Fremdvergabe abgedeckt werden.

Auch wird die Anwendung der Vereinbarung häufig auf Fälle beschränkt, bei denen der *Bestand an Arbeitsplätzen* berührt ist. Fremdvergaben ohne negative Beschäftigungswirkung können so direkt von der Unternehmensleitung entschieden werden. Derartige Einschränkungen des Geltungsbereiches bringen zum Ausdruck, dass die Betriebsparteien sich bereits im Vorfeld Gedanken über die betriebsspezifischen Situationen machen, in denen Outsourcing unproblematisch ist, und diejenigen, bei denen eine für die Zukunft des Unternehmens wichtige Entscheidung getroffen wird.

INSOURCING ALS OPTION FÜR DIE INTERESSENVERTRETUNG

Interessant ist, dass einige der Vereinbarungen den sachlichen Geltungsbereich auf Fragen des Insourcing ausdehnen. Darunter wird sowohl die *Rückholung* bisher fremd-

vergebener Aufgaben als auch die Erschließung *zusätzlicher* Aufgabenfelder oder die Akquisition von *zusätzlichem* Auftragsvolumen verstanden. Durch Insourcing kann die Beschäftigung im Unternehmen gesichert oder ausgedehnt 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 für den Betriebs- oder Personalrat. Formal wird damit eine starke Beteiligungsmöglichkeit in wirtschaftlichen Angelegenheiten vereinbart.

OUTSOURCING: VON AUSGLIEDERUNG BIS ZULIEFERGEMEINSCHAFT

Weiterhin wird in den Vereinbarungen geregelt, wie die Aufgaben ausgelagert werden bzw. *welche Formen des Outsourcing* gewählt werden. Damit wird deutlich, dass Outsourcing der Oberbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen der *Nutzung externer Quellen* ist⁶. So ist der Übergang von Eigenfertigung zur Fremdvergabe fließend. In den Vereinbarungen war die klassische Fremdvergabe, also das Aufgeben der Eigenfertigung zugunsten des Zukaufs der betreffenden Leistung, häufig vertreten. Aber auch die Ausgliederung von Abteilungen, die Bildung von Zuliefer- oder Kooperationsgemeinschaften und die Center-Bildung werden als Outsourcing-Form geregelt. Die einzelnen Formen des Outsourcing unterscheiden sich u.a. hinsichtlich der Beschäftigungswirkungen, wobei sofortige und auch mittelfristige Konsequenzen zu berücksichtigen sind.

So kann die Center-Bildung unter Umständen einen Beschäftigungsabbau einleiten, wenn sich herausstellt, dass die geschaffenen Einheiten im Vergleich mit Konkurrenten nicht wirtschaftlich arbeiten. Die Fremdvergabe geht in der Regel mit der Streichung der betroffenen Arbeitsplätze einher, während bei Ausgliederungen meistens schlechtere Tarifbedingungen im Vordergrund stehen.

Das Herz der Vereinbarungen stellen schließlich die Kriterien für die Zulässigkeit von Outsourcing dar, gemäß derer die Entscheidung letztlich gefällt wird.

6 Outsourcing = outside resource using.

PRÜFUNG DER WIRTSCHAFTLICHKEIT

Die Vielfältigkeit der in den Vereinbarungen aufgeführten Kriterien zeigt, wie anspruchsvoll die Aufgabe ist, im Vorhinein Faktoren auszumachen, die bei einer sinnvollen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden müssen. In nahezu allen Regelungen ist der *Wirtschaftlichkeitsaspekt* ein wesentliches Kriterium dafür, ob Fremdvergabe zulässig ist oder nicht. Dabei wird die Wirtschaftlichkeit meist im Sinne von Kostenvorteilen definiert. Viele Vereinbarungen präzisieren darüber hinaus die Kostenkategorien, teilweise nach dem Zeitpunkt⁷ und teilweise nach der Art⁸.

Die Präzisierung aller in einen Vergleich eingehenden Kosten soll fehlerhaften Entscheidungen vorbeugen. Denn durch unvollständige Kostenrechnungen kann eine betroffene interne Abteilung im Vergleich zum externen Anbieter so schlecht dastehen, dass eine Fremdvergabe unausweichlich erscheint. Es müssen jedoch auch die Kosten berücksichtigt werden, die durch die Fremdvergabe erst entstehen, wie z.B. Kontroll- und Koordinationskosten oder auch Kosten für einen Sozialplan infolge des Beschäftigungsabbaus.

Die Vereinbarungen nennen neben den Kosten auch *vielfältige qualitative Kriterien*, die bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Geprüft werden müssen dementsprechend viele strategisch wichtige Aspekte, etwa die Konsequenzen in Bezug auf die Produktqualität, die Risiken für das Kerngeschäft, die Gefahr des Verlustes an Know-How oder die künftige Flexibilität. Betriebsrat und Arbeitgeber verdeutlichen so, dass Kostenersparnis *allein* noch nicht den Unternehmensfortbestand bzw. die Wettbewerbsfähigkeit sichert.

SICHERUNG DER SOZIALVERTRÄGLICHKEIT

Weiterhin werden in den Vereinbarungen Kriterien festgelegt, die auf eine möglichst hohe *Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten des fremdvergebenden Unternehmens* abzielen. Damit sollen die Beschäftigten rechtzeitig vor negative Folgen abgesichert werden. In einem sehr weit gehenden Fall werden die Interessen der Beschäftigten so berücksichtigt: Outsourcing ist nur dann zulässig, wenn die Qualität und der Bestand an Arbeitsplätzen nicht oder nur unwesentlich berührt sind.

7 Einmalig entfallende bzw. anfallende Kosten und laufend entfallende bzw. anfallende Kosten.

8 Gemeinkosten, Umlagen, Kosten des Kapazitätsabbaus, Interessenausgleichs- und Sozialplankosten, Vergabe- und Überwachungskosten usw.

Auch eine Rolle spielt in den Vereinbarungen die *Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten der Fremdfirma*. Solche Regelungen zielen auf den Schutz der Beschäftigten in den Fremdfirmen ab, an die Aufträge vergeben werden sollen. Dabei werden größtenteils Anforderungen an die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen seitens des Fremdanbieters gestellt. Auch wird der Anspruch auf soziale Mindestbedingungen formuliert. Ein wesentliches Interesse der Interessenvertretung bei der Formulierung solcher Kriterien wird sein, die wettbewerbsverzerrende Wirkung unterschiedlicher Tarife und Arbeitsbedingungen aufzuheben. Dies schützt wiederum die Beschäftigten im eigenen Betrieb.

MÖGLICHKEIT VON NACHBESSERUNGEN

In gut einem Drittel der Vereinbarungen finden wir auch die Möglichkeit der Nachbesserung bezüglich der internen Leistungserstellung. Dem betroffenen internen Bereich wird damit die Chance zur internen Optimierung eingeräumt, falls der Kostenvergleich zugunsten des Fremdanbieters ausgefallen ist. Erst mit den eventuell korrigierten Wirtschaftlichkeitsdaten wird dann die endgültige Entscheidung getroffen. Für die Interessenvertretung stellen solche Nachbesserungsmöglichkeiten ein zweischneidiges Schwert dar: einerseits steigen die Chancen für die interne Leistungserstellung, andererseits wird eine solche Optimierung in der Regel mit Rationalisierungsanstrengungen verbunden sein, die zu Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten und unter Umständen auch zu Personalabbau führen.

BETEILIGUNG DER INTERESSENVERTRETUNG

Wie ist nun die Einbeziehung der Interessenvertretung in die Entscheidungsfindung geregelt? Über die Hälfte der uns vorliegenden Vereinbarungen legen keinen konkreten Ablauf der Entscheidungsfindung fest, sondern beschränken sich auf Generalklauseln oder Absichtserklärungen. Die andere Hälfte schreibt hingegen relativ genaue Entscheidungsprozeduren und Beteiligungsrechte der Interessenvertretung fest, und zwar in etwa nach folgendem Muster:

1. Information der Arbeitnehmervertretung über die geplante Fremdvergabe durch die Geschäftsführung, bevor Verhandlungen mit der Fremdfirma aufgenommen werden.
2. Vorlage und Erläuterung wichtiger Unterlagen (Wirtschaftlichkeitsrechnung, Auswirkung auf Beschäftigte und ggf. andere).

3. Möglichkeit der Interessenvertretung, Vorschläge zur internen Optimierung zu unterbreiten.
4. Beratung mit Beteiligung der Interessenvertretung und ggf. Prüfung des Vorschlags.
5. Entscheidungsfindung mit oder ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertretung.

In einigen Fällen werden die Einzelschritte durch Bearbeitungszeiträume und Einspruchsfristen präzisiert. Auch ist manchmal die Bildung einer Projektgruppe oder gemeinsamen Kommission vorgesehen.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass einige Vereinbarungen den Betriebs- und Personalräten über die gesetzlich vorgesehenen Informationsrechte hinausgehende Mitwirkungsrechte einräumen. Das zeigt, dass manche Unternehmensleitungen an einer kooperativen Regulierung betriebswirtschaftlich begründeter Umstrukturierungen interessiert sind oder ihnen ein reibungsloser Umsetzungsprozess so wichtig ist, dass sie dem Betriebsrat zugestehen, auch Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen. Für die Betriebs- und Personalräte sind diese neuen Aufgaben sehr anspruchsvoll.

Bei Rückfragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:

Susanne-Gesa-Mueller@boeckler.de

Matthias-Mueller@boeckler.de

Fax: ++49-211-77.78.188

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, Männern 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:

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

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

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

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



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