



# Gesamtverzeichnis

## 2007

der Buchreihe

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**



## Vorwort

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen verfügt im Frühjahr 2007 über 10.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Damit haben wir eine breite Grundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in Betrieben hierzulande ermöglicht. Das Archiv ist die einzige derartige Einrichtung in Deutschland. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus.

Betriebliche Vereinbarungen gewinnen an Bedeutung. In ihnen werden immer anspruchsvollere Inhalte geregelt und wichtige Regelungsthemen auf die betriebliche Ebene verlagert.

Mit den Auswertungen betrieblicher Vereinbarungen machen wir Trends betrieblicher Regelungen transparent und geben Hinweise für die betriebliche Gestaltung.

Leitfragen sind: Was vereinbaren die Betriebsparteien und wie regeln sie es? Welche Mitbestimmungsinstrumente werden genutzt und wie ändern sie sich? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen Praktikern? Welche Gestaltungsmöglichkeiten nutzen Betriebs- oder Personalräte?

Anonymisierte Originalzitate aus den Vereinbarungen geben konkrete Einblicke in die Regelungspraxis und liefern Anregungen für eigene Vorgehensweisen und Formulierungen. Umfangreiche Textauszüge befinden sich auch auf der jeweiligen CD-ROM zum Buch und in unserer Online-Datenbank.

Wir bemühen uns in den Auswertungen stets um eine wertfreie Darstellung und Analyse, weil die jeweiligen Kräfteverhältnisse im Betrieb unbekannt sind. Unter welchen Bedingungen eine Vereinbarung zu Stande kam, entzieht sich unserer Kenntnis. Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die MitarbeiterInnen des Archivs und der Auswertungen Zugang. Grundsätzlich ist die Weitergabe von Vereinbarungen nicht möglich. Ebenso wenig erstellen wir Mustervorlagen.

Mit dem vorliegenden Gesamtkatalog 2007 erhalten Sie ausführliche Informationen zur Schriftenreihe der Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

## Online Datenbank und mehr

**Online-Datenbank:** Zusätzlich zu den Auswertungsbänden werden vielfältige Auszüge aus den Vereinbarungen in der neuen Online-Datenbank zusammengestellt. Die Online-Datenbank enthält über 2.000 Textauszüge zu 19 verschiedenen Regelungsthemen. Sie wird dauerhaft erweitert. User können aus einem speziellen Gestaltungsraster mit allen relevanten Punkten für das Thema anonymisierte Textbausteine abrufen. Man sieht verschiedene Varianten mit unterschiedlichen Formulierungen und Schwerpunkten. Die Auswahl lässt sich in Merklisten speichern und in Word- oder Excel-Formaten zur weiteren Bearbeitung exportieren.

**Fallstudien:** Zu besonders relevanten Themen geben wir Fallstudien in Auftrag. Wir wollen wissen, wie die betrieblichen Vereinbarungen in der Praxis umgesetzt werden, warum sie abgeschlossen wurden, welche Regelungspunkte wichtig sind und welche möglicherweise nur auf dem Papier existieren. In ausführlichen Interviews werden Betriebs-/oder Personalrat und Arbeitgebervertreter/-in dazu befragt.

**Forschung:** Wir unterstützen praxisbezogene Forschungsprojekte zu Fragen betrieblicher Regulierung.

**Newsletter:** Unser Newsletter informiert über aktuell fertig gestellte Auswertungen.

Weiterführende umfassende Informationen im Internet:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### **Kontakt**

Sie haben weitere Fragen und Interesse?  
Nehmen Sie Kontakt zu uns auf.

**Dr. Manuela Maschke** (0211) 77 78 – 224  
Manuela-Maschke@boeckler.de

**Henriette Pohler** (0211) 77 78 – 167  
Henriette-Pohler@boeckler.de

**Jutta Poesche** (0211) 77 78 – 288  
Jutta-Poesche@boeckler.de

## **Senden Sie uns Ihre abgeschlossenen Vereinbarungen!**

**Einmal jährlich** bitten wir rund 20.000 Betriebs- und Personalräte in Unternehmen und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten um die Zusendung von Vereinbarungen zu relevanten Themenfeldern. In diesem Jahr geht es um abgeschlossene Vereinbarungen zu den Themen

**Betriebliche Beschäftigungsförderung und -sicherung:** betriebliche Vereinbarungen, die mit Beschäftigungszusagen verbunden sind, den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen beinhalten, Bündnisse für Arbeit, etc.

**Arbeitsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten:** (BR/PR) betriebliche Vereinbarungen mit Regelungen zur Arbeit des BR/PR, z. B. Büroausstattung des BR/PR, Einstellung und Beschäftigung von Fach- bzw. StabsmitarbeiterInnen des BR/PR, Budgetierung des BR/PR-Haushalts, Weiterbildung für Betriebs- und Personalräte, Einbindung von Vertrauensleuten und sachkundigen MitarbeiterInnen, betriebliche Auskunftspersonen, Regelungen zu Reisekosten von BR/PR, Regelungen zu Gratifikationen, Regelungen zu Freistellungen, etc.

**Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt:** betriebliche Vereinbarungen mit Regelungen zu Entgeltbestandteilen, die an der individuellen Leistung und/oder an Erfolgen bzw. Ergebnissen anknüpfen, z. B. Akkord, Prämien, Provision, Leistungszulagen, Entgeltregelungen, Jahresprämien, gain-sharing, Entgeltkomponenten auf der Basis von Zielvereinbarungen

**Personalbeurteilungen:** betriebliche Vereinbarungen mit Verfahrensweisen und Vorgaben zur Erreichung von Zielen, Zielvereinbarungen, Regelungen zur Beurteilung, Verfahrensweisen für Mitarbeitergespräche oder Ermittlungswege der Zielerreichung, etc.

### **Ihr Belegexemplar**

Übersender/innen von Vereinbarungen erhalten nach Abschluss der Auswertung kostenfreie Belegexemplare zuzüglich einer CD-ROM bei den Analysen und Handlungsempfehlungen.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	1
Online Datenbank und mehr . . . . .	2
Senden Sie uns Ihre Vereinbarungen! . . . . .	3
<b>■ Analyse und Handlungsempfehlungen</b> . . . . .	6
Arbeitsorganisation . . . . .	6
Call-Center . . . . .	6
Telearbeit [edition 31]. . . . .	7
Gruppenarbeit [edition 5] . . . . .	8
<b>Gesundheits- und Arbeitsschutz</b> . . . . .	9
<b>NEU</b> Eingliederung von Leistungsveränderten . . . . .	9
Gefährdungsbeurteilungen . . . . .	10
Betriebliche Gesundheitspolitik . . . . .	11
Occupational Health Policy <b>englische Ausgabe</b>	
Sucht und Suchtmittelmissbrauch . . . . .	12
Betriebliche Gesundheitsförderung . . . . .	13
<b>Arbeitsverhältnisse</b> . . . . .	14
Zeitarbeit und befristete Beschäftigung . . . . .	14
<b>Arbeitszeit</b> . . . . .	15
<b>NEU</b> Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten . . . . .	15
<b>NEU</b> Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle . . . . .	16
<b>NEU</b> Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit . . . . .	17
Teilzeitarbeit . . . . .	18
Flexible Arbeitszeit [edition 6] . . . . .	19
<b>Beschäftigungssicherung</b> . . . . .	20
Interessenausgleich und Sozialplan . . . . .	20
Beschäftigungssicherung [edition 8] . . . . .	21
<b>EDV-IT</b> . . . . .	22
Personalinformationssysteme . . . . .	22
Arbeitszeiterfassungssysteme . . . . .	23
Telekommunikationsanlagen . . . . .	24
EDV-Rahmenvereinbarungen . . . . .	25
Betriebliche Nutzung von Internet, Intranet und E-Mail . . . . .	26
<b>Entgelt</b> . . . . .	27
Mitarbeiterkapitalbeteiligung . . . . .	27
Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt [edition 14] . . . . .	28
<b>Mitbestimmung</b> . . . . .	29
<b>NEU</b> Geschäftsordnungen . . . . .	29
Europäische Betriebsräte . . . . .	30
European Works Councils <b>englische Ausgabe</b>	

Weiterentwicklung von Mitbestimmung im . . . . .	31
Spiegel betrieblicher Vereinbarungen [edition 45]	
Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – . . . . .	32
Unternehmensorganisation [edition 41]	
Employment, working conditions and company organisation [edition 42] <i>englische Ausgabe</i>	
Personalpolitik . . . . .	33
Personalplanung [edition 47] . . . . .	33
Qualitätsmanagement . . . . .	34
Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen . . . . .	34
Soziale Leistungen . . . . .	35
Betriebliche Altersvorsorge . . . . .	35
Umweltschutz . . . . .	36
Betrieblicher Umweltschutz [edition 7] . . . . .	36
Unternehmenskultur . . . . .	37
Chancengleich und familienfreundlich . . . . .	37
Integration von Beschäftigten . . . . .	38
ausländischer Herkunft	
Integrating Foreign Nat. Employees <i>englische Ausgabe</i>	
Unternehmensorganisation . . . . .	39
Umgestaltung des öffentlichen Sektors . . . . .	39
Outsourcing [edition 37] . . . . .	40
Weiterbildung . . . . .	41
Betriebliche Weiterbildung, 2. Auswertung . . . . .	41
Betriebliche Weiterbildung [edition 13] . . . . .	42
<b>■ Fallstudien . . . . .</b>	<b>43</b>
<b>NEU</b> Betriebliche Gesundheitsförderung . . . . .	43
<b>NEU</b> Flexible Arbeitszeiten im Betrieb . . . . .	44
<b>NEU</b> Gelebte Chancengleichheit im Betrieb . . . . .	45
Integration und partnerschaftliches Verhalten . . . . .	46
Betriebliche Kompetenzentwicklung [edition 81] . . . . .	47
Bündnisse für Arbeit im Betrieb [edition 61] . . . . .	48
<b>■ Forschung für die Praxis . . . . .</b>	<b>49</b>
Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch . . . . .	49
Personalmanager	
Vorankündigungen . . . . .	50
Autorenverzeichnis . . . . .	51
Impressum . . . . .	52
Bestellkarten eingelegt	



# Analyse und Handlungsempfehlungen

## Arbeitsorganisation



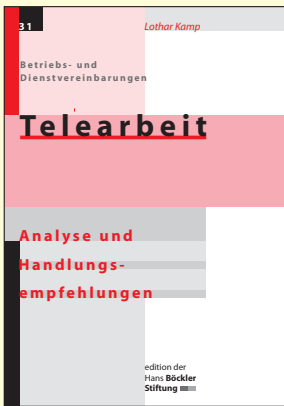
81 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1996 – 2004

Reinhild Reska  
**Call Center**  
ISBN 3-7663-3727-0  
2006, 105 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Mit der Anforderung zu mehr Kundenorientierung, höherer Wettbewerbsfähigkeit und Kostensenkung stieg die Anzahl der Call Center. Doch wie korrespondiert der Anspruch auf Kostensenkung bei gleichzeitiger Erhöhung der Erreichbarkeit mit den Arbeitsbedingungen in den Call Centern?

Die physischen und psychischen Belastungen der Beschäftigten sind enorm: Bildschirmarbeit, streng reglementierte Arbeitsverteilung und Monotonie der Aufgaben sowie hohe emotionale Belastung durch automatisch eingehende Kundengespräche verursachen hohe Krankenstände und eine hohe Fluktuation. Betriebs- und Personalräte haben Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Einführung und Reorganisation von Call Centern.

Die vereinbarten Regelungen unterscheiden sich teilweise erheblich. In älteren Vereinbarungen finden sich Regelungen, die generell eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen. In jüngeren Vereinbarungen hingegen sind Tendenzen zur Aufweichung des Daten- und Persönlichkeitsschutzes vorhanden. Gerade weil in Call Centern mithilfe der ACD-Anlagen pausenlos personenbezogene Daten produziert werden, ist Datenschutz von besonderer Brisanz. Positiv sind einzelne Beispiele zu bewerten, die eine Förderung des Gesundheitsschutzes anstreben.



68 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1992 – 1999

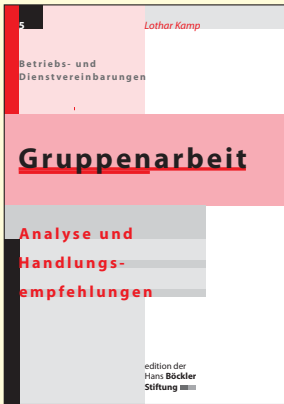
Lothar Kamp  
**Telearbeit**  
ISBN 3-935145-01-2  
[edition 31] Bestellnr. 13031  
2000, 102 Seiten, 8,18 €

Telearbeit ist für deutsche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen immer noch Neuland. Geschäftsleitungen und Belegschaftsvertretungen tasten sich an diese Form der Arbeitsorganisation vorsichtig heran, experimentieren, beobachten und evaluieren. Telearbeit bleibt in der Regel auf Projekte beschränkt, die vom normalen Betriebsgeschehen abgekoppelt und isoliert sind.

Große Vorsicht der beiden Betriebsparteien drückt sich in den Betriebsvereinbarungen aus. Viele Gesichtspunkte werden geregelt: Kriterien für die Auswahl der Beschäftigten (z. B. Fähigkeit, selbstständig und eigenverantwortlich handeln zu können), Anforderungen an Telearbeitsplätze (z. B. Raumgröße, Lage), Arbeitnehmerstatus, Zusatzvertrag zum Arbeitsvertrag, Kostenerstattungen, Haftungsfragen, Telefonnutzung, Datenschutz, Einbindung in betriebliche Abläufe, Personalentwicklung und Führungsgrundsätze für Vorgesetzte von Telebeschäftigten.

Deutlich zeigen sich Befürchtungen des Managements, die nun weniger kontrollierten Beschäftigten könnten Freiräume der Telearbeit zu ihren Gunsten ausnutzen.

Wie die Manager, haben auch die Belegschaftsvertretungen Vorbehalte gegenüber Telearbeit. Sie befürchten für die Betroffenen Qualifikationsverluste, gesundheitsschädliche, schlechte oder überfordernde Arbeitsbedingungen oder unzureichende Rückkehrmöglichkeiten auf den alten Arbeitsplatz nach Beendigung der Telearbeit.



63 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1991 – 1998

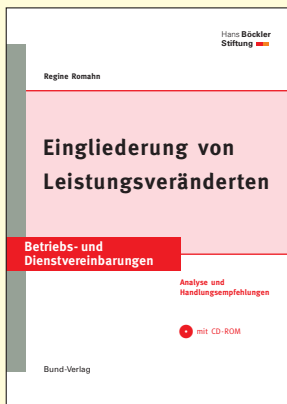
Lothar Kamp  
**Gruppenarbeit**  
[edition 5]  
ISBN 3-928204-77-7  
[edition 5] Bestellnr. 13005  
1999, 56 Seiten, 6,14 €

Die Vereinbarungen zeigen eine Abkehr von der traditionellen tayloristischen Arbeitsteilung, die Stärkung der Autonomie von Arbeitsgruppen und mehr direkte Beteiligung der Beschäftigten.

In 37 Prozent der Vereinbarungen wird festgelegt, dass die Beschäftigten in für sie wichtigen Fragen, beispielsweise bei der Arbeitszeitgestaltung oder der Arbeitsverteilung, eine direkte Beteiligung am Arbeitsplatz ausüben können.

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

Die Interessenvertretungen werden in hohem Maße in die Gestaltung und Kontrolle der Gruppenarbeit einbezogen. Das geschieht über paritätische Gremien zur Konfliktlösung oder über paritätische Gremien mit Entscheidungsrechten über Planung und Gestaltung der Gruppenarbeit. Daneben ist die Einbeziehung der Interessenvertretung in nicht-paritätische Lenkungs- bzw. Steuerungsgremien gang und gäbe.



**NEU**

Frühjahr 2007

152 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
2001 – 2005

Regine Romahn  
**Eingliederung von  
Leistungsveränderten**

ISBN 978-3-7663-3752-8  
2007, ca. 80 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Im ersten Teil der Analyse werden Integrationsvereinbarungen ausgewertet. Sie haben das Ziel, behinderten, insbesondere schwer behinderten Menschen eine Teilhabe in der Arbeitswelt zu ermöglichen, sicher zu stellen und zu verbessern. Die Grundlage ist das Sozialgesetzbuch IX § 83. In den ausgewerteten Vereinbarungen sind u. a. Regelungen zu Personaleinsatz, Arbeitszeitgestaltung, Rehabilitation häufig, auch die Umsetzung und Evaluation der Maßnahmen. In einem weiteren Schritt werden Regelungen zur Prävention und gesundheitliche Vorsorge gem. § 84 SGB IX analysiert.

Gesundheitsbezogene Prävention gem. § 84 Abs. 2 SGB IX wird als betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) gesondert betrachtet. Die seit 2004 geltenden gesetzlichen Bestimmungen gelten für alle Beschäftigten, die länger als 6 Wochen im Jahr krank sind. Gerade das betriebliche Eingliederungsmanagement hat eine große Nachfrage nach Informations- und Handlungshilfen ausgelöst. In den bislang eher wenigen Vereinbarungen stehen Regelungen zu folgenden Gestaltungsbereichen im Vordergrund: Datenermittlung und -schutz, Strukturen und Verfahrensabläufe des Eingliederungsmanagements, Regelungen zur freiwilligen Teilnahme sowie Aufgaben und Rollen der betrieblichen und externen Akteure.



40 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1996 – 2004

Regine Romahn  
**Gefährdungs-  
beurteilungen**  
ISBN 3-7663-3644-4  
2006, 108 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Das umfassende Gesundheitsverständnis überfordert vielfach das Fach- und Gestaltungswissen. Stärker als bisher im klassischen Arbeitsschutz werden Themen wie Konkurrenzdruck und Wirtschaftlichkeit des Arbeitsschutzes, Deregulierung und eigenverantwortliche Gestaltung betriebliche Schutzstandards, Umgang mit Beteiligungsrechten von betrieblichen Interessenvertretungen und Beschäftigten im Betrieb berührt. Psychische und soziale Belastungen haben erheblichen Einfluss auf Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Qualität. Sie müssen noch systematischer und nachhaltiger berücksichtigt und verankert werden.

Die Verfahren und ihre Einbindung in das betriebliche Arbeitsschutzmanagement sind ein wesentlicher Regelungsbereich in den Betriebsvereinbarungen. Auffallend ist die Nutzung klassischer Verfahren und Beratungsstrukturen (Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte). Die Aufnahme neuer Themen, Aufgaben, Verfahren und Methoden führt nur selten dazu, dass das bisherige System entsprechend ergänzt wird.

Nur selten wird eine Wirksamkeitskontrolle von Verfahren und Methoden vereinbart. Gefährdungsbeurteilungen können nicht allein von Fachexperten ausgearbeitet werden. Entscheidend ist die aktive Beteiligung der Beschäftigten, außerdem ein Austausch zwischen Experten- und Laienkompetenz und zwischen den Sozialpartnern im Betrieb. Beteiligung wird an vielen Stellen behandelt.



90 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1980 – 2002

Ferdinand Gröben  
**Betriebliche  
Gesundheitspolitik**  
ISBN 3-7663-3523-5  
2003, 120 Seiten, 9,90 €

englische Ausgabe  
**Occupational Health Policy**  
ISBN 978-3-7663-3753-5  
2006, 120 Seiten, 9,90 €

Grundlage der Analyse sind Regelungen, die sich ausdrücklich mit dem Thema Gesundheit beschäftigen sowie Abreden, deren Hauptanliegen andere Fragen sind.

Analysiert wird, wie Betriebe und Verwaltungen mit dem Thema Gesundheit umgehen. Vor allem wird der Frage nachgegangen, wie mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Chance für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitspolitik erhöht werden kann. Die ausgewerteten Vereinbarungen zeigen, dass in den letzten 20 Jahren Fortschritte bei der betrieblichen Gesundheitsförderung erzielt wurden.

Ein systematisches Vorgehen in der Gesundheitsförderung und seine betriebliche Verankerung sind jedoch selten vorzufinden. Insbesondere wird der Gestaltung der betrieblichen Bedingungen (Verhältnisprävention) und der Arbeitsorganisation nicht genügend Raum gegeben.

Die Beteiligung der Beschäftigten selbst und die Nachhaltigkeit von Programmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden wenig thematisiert.



63 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1980 – 2003

Heinz Braun ·  
Christine Eggerdinger  
**Sucht und  
Suchtmittelmissbrauch**  
ISBN 3-7663-3533-2  
2004, 102 Seiten, 9,90 €

Sucht und Suchtmittelmissbrauch sind Phänomene der Gesellschaft und damit auch des betrieblichen Alltags. Die Vereinbarungen befassen sich in erster Linie mit dem Thema Alkohol und weiten oft die dafür getroffenen Maßnahmen auf andere Drogen aus.

Insbesondere für vier Themenbereiche wurden Regelungen getroffen: 1. Alkoholkonsum im Betrieb, 2. Umgang mit alkoholisierten Beschäftigten, 3. Umgang mit alkoholkranken oder alkoholgefährdeten Beschäftigten, 4. Maßnahmen, um missbräuchlichem Umgang mit Alkohol vorzubeugen.

Nur in einzelnen Vereinbarungen werden diese vier Bereiche vollständig bearbeitet. Die meisten konzentrieren sich auf einzelne Gesichtspunkte. So findet man beispielsweise besonders häufig Regelungen, die alkoholkranken oder alkoholgefährdeten Mitarbeitern die Chance geben, ihren Arbeitsplatz zu erhalten, sofern sie Hilfe akzeptieren und erfolgreich Verhaltensänderungen durchführen. Diese abgestuften und sich über einen gewissen Zeitraum erstreckenden Maßnahmen setzen die aktuelle Rechtsprechung in die Praxis um und sind offensichtlich Standard im betrieblichen Alltag. Es ist zudem erkennbar, dass Suchtprävention nicht mehr auf Information über Sucht reduziert wird, sondern auch betriebliche, suchtfördernde Umstände mit einbezieht.



54 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1983 – 2003

Marianne Giesert ·  
Heinrich Geißler  
**Betriebliche  
Gesundheitsförderung**  
ISBN 3-7663-3524-3  
2003, 117 Seiten, 9,90 €

1996 trat das neue Arbeitsschutzrecht in Kraft und veränderte die Bedingungen betrieblicher Gesundheitspolitik. Heute gibt es einen Gesundheitsbegriff, der mit seinem verpflichtenden Charakter eine gute Basis für die betriebliche Förderung der Gesundheit bildet. Die Auswertung zeigt, dass im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung integriert werden können.

Während ältere Vereinbarungen (vor 1996) sich vor allem dem technischen Arbeitsschutz widmen, orientieren sich die neueren Vereinbarungen stärker an der Regelung der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

Insgesamt zeigen die Vereinbarungen, dass es eine Reihe von guten Beispielen für umfassende Regelungen im Rahmen eines Gesundheitsmanagements gibt. Häufig formuliert werden die Integration von Sicherheit und Gesundheit, die Entwicklung von Plänen und Strategien und die Festlegung von Instrumenten und Ergebnissen sowie ihre Evaluation. Aber nur wenige Vereinbarungen widmen sich den besonderen Belastungen von bestimmten Beschäftigungsgruppen: Alters- oder geschlechtsspezifische Belastungen werden selten zum Thema ausdrücklicher Maßnahmen.





74 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1994 – 2004

Christine Zumbeck  
**Zeitarbeit und befristete  
Beschäftigung**  
ISBN 3-7663-3643-6  
2005, 87 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Atypische Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit und Befristung kommen immer häufiger vor. Interessenvertretungen stehen in einem Spannungsverhältnis. Einerseits ist es ihre Aufgabe, der Erosion der Stammebelegschaft entgegenzutreten. Andererseits haben die neu hinzugekommenen Beschäftigten eigene Interessen, die es auch zu berücksichtigen gilt.

Immer häufiger greifen Unternehmen auf Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit oder befristete Beschäftigung zurück. Auf diesem Weg können sie Spitzen im Arbeitsaufkommen abfangen, ohne dass »eigene« Personalreserven dafür eingesetzt werden müssen. Diese »Randbelegschaft« in den Betriebsalltag zu integrieren, ist seit der Novellierung des BetrVG 2001 verstärkt die Aufgabe des Betriebsrates.

Die Autorin wertet in diesem Band rund 50 Betriebsvereinbarungen aus, die sich mit den Regelungen für diese Arbeitnehmergruppen befassen. Im Mittelpunkt stehen Regelungen, die die Einstellung und die Integration von ZeitarbeitnehmerInnen und befristet Beschäftigten betreffen. Das Buch greift aber auch solche Vereinbarungen auf, die in Krisenzeiten dabei helfen, die Stammebelegschaft abzusichern. Viele Originalzitate und Hinweise helfen beim Formulieren eigener Betriebsvereinbarungen.



NEU

Frühjahr 2007

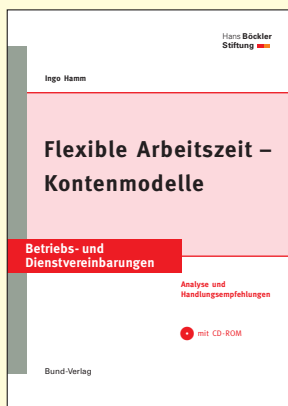
56 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1997 – 2006

Karl Hermann Böker  
**Flexible Arbeitszeit –  
Langzeitkonten**  
ISBN 978-3-7663-3731-3  
2007, 80 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Arbeitszeiten werden seit Jahren flexibilisiert, starre Arbeitszeitmuster verlieren an Bedeutung; die Zeit wird inzwischen auf Konten gebucht. Spezielle Ausprägungen solcher Konten sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Das besondere dieser Konten: sie können hohe Zeitguthaben aufweisen, sehr lange oder keine Ausgleichszeiträume haben, sie können keinen Negativsaldo bekommen. Beschäftigten ermöglicht dieses Instrument längere Arbeitsunterbrechungen zum Beispiel für Weiterbildungsmaßnahmen oder auch einen vorgezogenen Ausstieg aus dem Berufsleben. Unternehmen nutzen Langzeitkonten vor allem, um längere Phasen niedriger Auslastung zu überbrücken.

Zwar werden Arbeitszeiten seit längerer Zeit flexibilisiert, Langzeitkonten sind jedoch ein relativ junges Thema für die betrieblichen Akteure. In der Auswertung deuten mehrere Pilotregelungen mit zeitlicher Begrenzung darauf hin, dass die Parteien weitgehend unbekannte Wege beschreiten. Auch zeigt sich, dass die betrieblichen Verhandlungspartner ihre Gestaltungsspielräume in sehr unterschiedlichem Maße nutzen.

Problematisch sind häufig fehlende konkrete Regelungen zur Insolvenzsicherung sowie die praktische Organisation, Einsichtnahme und die Organisation des Informationsflusses im Betrieb.



**NEU**

Frühjahr 2007

287 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1989 – 2005

Ingo Hamm

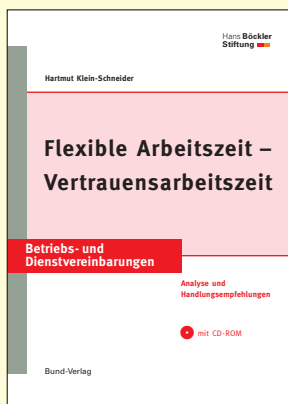
**Flexible Arbeitszeit –  
Kontenmodelle**

ISBN 978-3-7663-3729-0  
2007, 80 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Flexibilisierte Arbeitszeiten gehören inzwischen zum Standard im deutschen Wirtschaftsleben. Trotzdem wird in Forderungen von Seiten der Verbände und Politik häufig der Anschein erweckt, die Flexibilisierung sei eine Zukunftsaufgabe. Betriebsräte bzw. Personalräte streiten nicht mehr darüber, ob die Arbeitszeit flexibilisiert wird, sondern darum, wie dies gestaltet werden kann. Die bereits existierende Vielfalt betrieblicher Lösungen ist kaum noch überschaubar.

Orientierung in diesem Dschungel bietet vorliegende Auswertung. Mit welchen Techniken haben die Parteien den Auf- und Abbau von Zeitguthaben gesteuert? Wie werden Abweichungen von der Regelarbeitszeit behandelt? Und wie erfolgte die Festlegung der Lage der Arbeitszeit? Anhand von anonymisierten Auszügen aus Vereinbarungen wird diesen und weiteren Fragen zur betrieblichen Praxis nachgegangen.

Es wird deutlich, dass viele Interessenvertretungen im Stadium der Suche nach der richtigen Lösung sind. Neben innovativen Ideen finden sich auch unzulängliche Grenzziehungen und sogar Verstöße gegen geltendes Recht.



**NEU**

Frühjahr 2007

43 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1996 – 2004

Hartmut Klein-Schneider  
**Flexible Arbeitszeit –  
Vertrauensarbeitszeit**

ISBN 978-7663-3725-2  
2007, 134 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Vertrauensarbeitszeit hat das Ziel, Arbeitszeit durch die Selbststeuerung der Beschäftigten produktiv und anforderungsbezogen einzusetzen. Das heißt, Beschäftigte sollen diese selbst so einsetzen, dass betriebliche Belange berücksichtigt, Anforderungen der Kunden erfüllt und angestrebte Ergebnisse erreicht werden.

Die Auswertung zeigt zwei gegensätzliche Strategien: Auf der einen Seite gibt es Vereinbarungen, die zu Lasten der Beschäftigten auf verlängerte Arbeitszeiten und erhöhte Anforderungen gerichtet sind. Kennzeichen dieser Vereinbarungen sind Verantwortung der Beschäftigten für die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Arbeitszeitvorschriften, Kappung von Zeitguthaben und nachlässige Behandlung von Freizeitausgleichsansprüchen. Auf der anderen Seite gibt es Vereinbarungen, die einen neuen Arbeitszeitkompromiss ermöglichen sollen, um die Potenziale der Selbststeuerung, Produktivitätssteigerung, Vermittlung persönlicher und betrieblicher Zeitanforderungen und einen effizienteren Zeiteinsatz zu erreichen. Diese setzen auf Anerkennung persönlicher und betrieblicher Zeitinteressen und Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten.



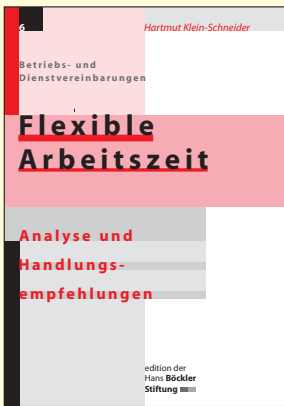
34 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1984 – 2000

Maria Büntgen  
**Teilzeitarbeit**  
ISBN 3-7663-3641-X  
2005, 112 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Die am häufigsten mit Teilzeit verbundenen Ziele sind Sicherung und Förderung der Beschäftigung, gefolgt vom Wunsch der Beschäftigten nach kürzerer Arbeitszeit und größerer Arbeitszeitsouveränität. Betriebswirtschaftlich motivierte Ziele sind Belegschaftsanpassung, bedarfsgerechter Personaleinsatz und attraktive Arbeitsplätze durch Teilzeitarbeit. In vielen Vereinbarungen wird die Absicht bekundet, Teilzeitarbeit im Betrieb zu fördern und das Prinzip der Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zu verankern.

Es werden betriebliche Modelle zur Teilzeitarbeit untersucht, die vor der Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes abgeschlossen wurden. In allen Vereinbarungen ist Teilzeit dann möglich, wenn betriebliche Belange es zulassen. Dieser bereits vor dem Teilzeit- und Befristungsgesetz vereinbarte Anspruch geht über die damaligen Rechte der ArbeitnehmerInnen hinaus und entspricht nahezu der heutigen Rechtslage. Die Vereinbarungen sind weiterhin aktuell, weil ihre Inhalte teilweise über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen.

Die vereinbarten Modelle sind vielfältig. Das Arbeitsvolumen wird unterschiedlich stark reduziert. Rhythmen zwischen Arbeits- und Freizeit sind wählbar oder festgelegt. Viele Vereinbarungen versuchen, eine geringfügige Beschäftigung unterhalb der Sozialversicherungsgrenze zu vermeiden, indem sie ein Mindest-Arbeitsvolumen vorschreiben.



903 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1988 – 1998

Hartmut Klein-Schneider  
**Flexible Arbeitszeit**

ISBN 3-928204-78-5  
[edition 6] Bestellnr. 13006  
1999, 86 Seiten, 7,00 €

Eine Fülle von Vereinbarungen sind mit dem Ziel abgeschlossen worden, Arbeitszeiten flexibel den betrieblichen Anforderungen anzupassen und Interessen von Arbeitgeber und Beschäftigten zu vermitteln. Viele Vereinbarungen erklären die Beschäftigungssicherung zum gemeinsamen Ziel von Arbeitgeber und Belegschaft. Nicht wenige treffen weitergehende Abmachungen zu einem befristeten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, zur Erhaltung unter bestimmten Voraussetzungen.

Die betrieblichen Interessenvertretungen haben eine Reihe von Instrumenten durchgesetzt, um die Beschäftigten von Arbeitszeit-Entscheidungen des Arbeitgebers unabhängiger zu machen:

- Beteiligung der Interessenvertretung an der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten durch Beratung, Zustimmungspflichtigkeit 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.

Nicht zuletzt haben Betriebsräte Informations-, Beratungs- oder sogar Mitentscheidungsrechte bei der konkreten Festlegung der Arbeitszeit ausgehandelt.

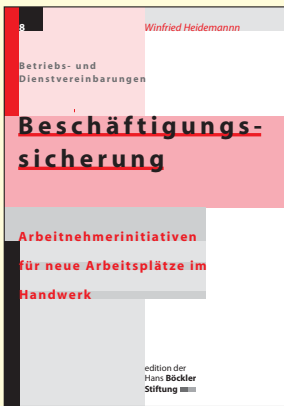


472 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1990 – 2004

Berthold Göritz ·  
Detlef Hase ·  
Anna Krehnke · Rudi Rupp  
**Interessenausgleich  
und Sozialplan**  
ISBN 3-7663-3686-X  
2005, 256 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Die Regulierung von Betriebsänderungen durch Interessenausgleiche und Sozialpläne ist eine besonders wichtige Aufgabe von Betriebsräten. Trotz verschlechterter Rahmenbedingungen ist die Zielsetzung der Betriebsräte vor allem, »ihre ArbeitnehmerInnen« so weit wie möglich vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes zu schützen und – wo dies nicht möglich ist –, ihnen die bestmögliche Unterstützung bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes zu geben. Dies gelingt in einem beachtlichen Maße, wie die Analyse zeigt.

In den Interessenausgleichen werden zunehmend Maßnahmen vereinbart, die der Beschäftigungssicherung und -förderung dienen. Neben Abfindungssozialplänen finden sich in den jüngeren Abschlüssen verstärkt beschäftigungsorientierte Maßnahmen (Transfersozialpläne), die zumindest teilweise durch die Bundesagentur für Arbeit mitfinanziert werden. Die klassischen Regelungsbereiche des Sozialplans (Zumutbarkeitsregelungen, Kostenübernahme und Verdienstsicherung bei Versetzungen, Abfindungsregelungen für den Verlust des Arbeitsplatzes) werden ergänzt durch Regelungen, die für vom Verlust des Arbeitsplatzes betroffene ArbeitnehmerInnen die Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt verbessern sollen.



139 Vereinbarungen  
aus der Zeit bis  
1998

Winfried Heidemann  
**Beschäftigungssicherung**  
ISBN 3-928204-80-7  
[edition 8] Bestellnr. 13008  
1999, 53 Seiten, 7,00 €

Die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung beziehen sich auf Arbeitszeit, Entgelt, Sozialleistungen, Altersregelungen, Beurlaubungen, Versetzungen, Organisationsentwicklung und Weiterbildung. Sie sind unterschiedlich komplex. Manche regeln nur einen einzelnen Sachverhalt – etwa die Übernahme der Auszubildenden –, andere sind umfangreiche Vereinbarungen beispielsweise zu Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Personalentwicklung.

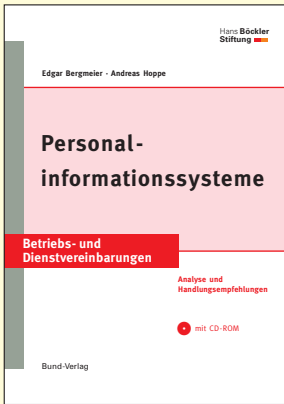
Zu den Zusagen des Arbeitgebers gehören:

- Verzicht auf Kündigungen
- Übernahme von Auszubildenden
- Erhalt von Ausbildungseinrichtungen
- Erhalt der Eingruppierung
- Verzicht auf Outsourcing
- Standorterhalt oder Investitionen.

Viele Vereinbarungen laufen auf eine partielle Beschränkung der traditionellen unternehmerischen Autonomie hinaus. Sie sind zeitlich befristet und an Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen und Entgelt geknüpft.

Die Vereinbarungen belegen, dass die vielfältigen – potenziell entwicklungsfördernden – Regelungen zu Organisation und Personal nur in Kenntnis der betrieblichen Umstände getroffen werden können.





159 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1985 – 2003

Edgar Bergmeier ·  
Andreas Hoppe

**Personal-  
informationssysteme**

ISBN 978-3-37663-3730-6  
2006, 122 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Heute funktioniert Personalmanagement (fast) nur noch mit leistungsfähigen IT-Systemen. Es werden Daten gesammelt und bearbeitet, die unmittelbar mit den Beschäftigten zu tun haben. So werden Persönlichkeitsrechte berührt und Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle offenbart. Personalinformationssysteme zählen zu den empfindlichsten Bereichen in einem Unternehmen. Die Daten sind daher in besonderer Weise schutzwürdig.

In dem Spannungsverhältnis zwischen Notwendigkeit zur EDV-gestützten Anwendung und dem Schutz von Rechten bewegen sich die betrieblichen Regelungen. Der Schutz vor Verhaltens- und Leistungskontrolle, Datenschutz und Mitbestimmungs- und Kontrollrechte der Interessenvertretung stehen im Mittelpunkt des Interesses.

Neu hinzugekommen sind in den letzten Jahren die Regelungsgebiete Fernzugriff und Fernwartung sowie die betriebsexterne Verarbeitung oder Weiterbearbeitung von Personaldaten im Konzern oder bei unternehmensexternen Dienstleistern. Sie sind in den Vereinbarungen jedoch noch nicht umfangreich verarbeitet. Qualifizierung der Beschäftigten als auch der Betriebs- und Personalräte wird in diesem Zusammenhang auch deutlich mehr Beachtung geschenkt als früher.



71 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1988 – 2003

Karl-Hermann Böker  
**Arbeitszeit-  
erfassungssysteme**  
ISBN 3-7663-3568-5  
2004, 88 Seiten, 9,90 €

Betriebs- und Personalräte dürfen Systeme, die zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet sind, mit gestalten. Dieses Mitbestimmungsrecht ist der Ausgangspunkt für die Analyse.

Die untersuchten Vereinbarungen haben vorrangig das Ziel, Möglichkeiten zur Überwachung der Beschäftigten zu begrenzen oder auszuschließen. Besonderer Wert wird auf die Einhaltung der Datenschutzgesetze gelegt.

Große Unterschiede zeigen sich in ihrer Orientierung: Etwa die Hälfte regelt überwiegend die Technik der Zeiterfassungssysteme und ihre Einsatzumgebung. Die andere Hälfte befasst sich vorrangig mit der Umsetzung bestehender Arbeitszeitmodelle in das Zeiterfassungssystem und den organisatorischen Regelungen.

Aus historischer Sicht scheint sich in den vergangenen 15 Jahren wenig am Stil und Inhalt der Vereinbarungen verändert zu haben: Es gibt eine stabile Regelungspraxis. Allerdings ist zu fragen, ob das den veränderten Rahmenbedingungen des betrieblichen Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien gerecht wird. Beispielsweise könnte es sinnvoll sein, das betriebliche Zeitmanagement auch aus Sicht der Arbeitnehmervertretung zu optimieren.



71 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1992 – 2001

Barbara Jentgens ·  
Heinzpeter Höller  
**Telekommunikations-  
anlagen**  
ISBN 3-7663-3515-4  
2003, 106 Seiten, 9,90 €

Telefonanlagen zählen zu den am meisten verbreiteten Kommunikationstechnologien in den Unternehmen. Die neuen ISDN-fähigen Anlagen erfordern im Vergleich zu herkömmlichen Telefonanlagen anspruchsvollere Regelungen. Mit ihnen lassen sich vielfältige, auch personenbezogene, Daten erheben und verarbeiten.

Daher treten besondere Probleme des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle auf. Das Management ist im Zusammenhang mit Telefonanlagen an der Vermeidung von Kosten und unproduktiven Arbeitszeiten sowie an Kostentransparenz und -kontrolle interessiert. Interessenvertretungen verfolgen das Ziel, die Beschäftigten vor übermäßigen Kontrollen zu schützen und deren persönliche Rechte in der Kommunikation zu wahren.

In fast allen Vereinbarungen wird ausdrücklich geregelt, dass anhand der durch die TK-Anlage gewonnenen Daten keine Verhaltens-, Leistungs- und Anwesenheitskontrolle gestattet sind. Im Zentrum des Regelungsbedarfs stehen aufgrund dessen die Möglichkeiten der Nutzung bestimmter Funktionalitäten der Telekommunikationsanlage sowie die Erfassung und Auswertung personenbezogener Daten (Kapitel 3 und 6 gehen hierauf genauer ein).



192 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1982 – 2001

Karl-Hermann Böker  
**EDV-Rahmenvereinbarungen**  
ISBN 3-7663-3519-7  
2003, 134 Seiten, 9,90 €

In jüngeren Vereinbarungen werden die Vorzüge einer rationelleren und vielfach angenehmeren Arbeitserledigung mit IuK-Technik in den Vordergrund gestellt und ihr sozialverträglicher Einsatz vereinbart. Intensive Beteiligung der Betroffenen am Umbauprozess sowie umfangreiche Qualifizierung sollen die negativen Folgen abmildern.

Es sind nicht mehr neue Techniken, sondern verstärkt neuartige Konzepte und Systeme, die die Arbeitsprozesse beeinflussen und steuern. Unternehmensweite Bürokommunikationsanwendungen und Workflow-Systeme oder umfassende Produktionssteuerungssysteme speichern und verarbeiten Massen von personenbezogenen Daten, die eine detaillierte Verhaltenskontrolle der Beschäftigten ermöglichen.

Allmählich setzt sich in den betrieblichen Aushandlungsprozessen eine Vorgehensweise durch, bei der schon in der Einführungsphase die entscheidenden Weichenstellungen vorgenommen werden. Die Vereinbarungen sehen verstärkte Einflussnahme der Arbeitnehmervertretungen in diesen frühen Phasen vor und verzichten auf Detail-Regelungen zu Gunsten der Festlegung von Grundsätzen. Bestimmte Formen der Zusammenarbeit, Einrichtung von gemeinsamen Gremien oder Definition von Überprüfungs-, Weiterentwicklungs- oder sonstigen Terminen werden vereinbart.

aktualisiert\*



35 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
2002 – 2006

79 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1997 – 2001

Karl-Hermann Böker ·  
Lothar Kamp  
**Betriebliche Nutzung  
von Internet, Intranet  
und E-Mail**  
ISBN 3-7663-3513-8  
2003, 119 Seiten, 9,90 €

Die betriebliche Regelung von Internet-Diensten ist in deutschen Unternehmen und Verwaltungen und deren Betriebs- und Personalräten ein recht junges Thema. Bisher werden die Internet-Dienste E-Mail, Intranet und Internet-Zugang noch in sehr unterschiedlicher Form geregelt.

Deutliche Unterschiede zeigen sich in der privaten Nutzung. Die Spannweite der Regelungen reicht vom ausnahmslosen Verbot bis hin zur vollständigen Freizügigkeit. Dazwischen gibt es zahlreiche Varianten. Auffällig ist auch die akzeptierte Protokollierung der Internet-Nutzung. Protokolle dienen einerseits dazu, Gefährdungen von betrieblichen Daten und EDV-Anlagen zu vermeiden, die sich durch den offenen Charakter des Internets ergeben. Andererseits entstehen daraus Überwachungspotenziale gegenüber den Beschäftigten sowie neue Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Es ist ein Tribut an die Technik, deutet aber auch auf die Unsicherheit in der Beurteilung dessen, was notwendig und sinnvoll ist, hin.

Die betriebliche Internet- und E-Mail-Nutzung bietet für die Beschäftigten andererseits eine Reihe von Vorteilen. So kann dieses Medium der eigenen Information und Qualifikation dienen. Die Kommunikation lässt sich vereinfachen und beschleunigen. Betriebliche Vereinbarungen greifen auch diese Eigenschaften des Internets auf. Nur wenige Vereinbarungen berücksichtigen dynamische Entwicklungsprozesse der Technik. **\*Die Aktualisierung ist abrufbar unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)**



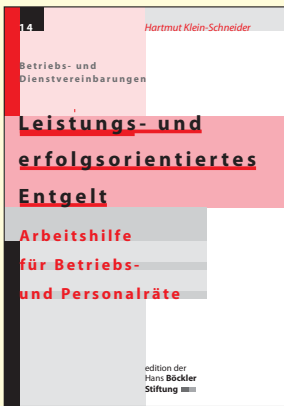
26 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1995 – 2001

Frank Havighorst ·  
Susanne Gesa Umland  
**Mitarbeiterkapital-  
beteiligung**  
ISBN 3-7663-3516-2  
2003, 96 Seiten, 9,90 €

Mitarbeiterkapitalbeteiligung durchzieht, mit wechselnder »Konjunktur«, die politische Diskussion in der Bundesrepublik seit mehreren Jahrzehnten. Dabei taucht immer wieder das Problem auf, dass verschiedene Ansätze der Beteiligung durcheinander geraten: die der Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens (Erfolgsbeteiligung) und die der Mitarbeiter am Vermögen des Unternehmens (Kapitalbeteiligung). Die ausgewerteten Betriebsvereinbarungen beziehen sich auf Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

Ihre vereinbarten Ziele sind breit gestreut: Stärkung der Motivation der Belegschaft, Verbesserung der Kapitalausstattung des Unternehmens, Vermehrung der Informations- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer. In Zeiten knapper Fachkräfte spielt auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen eine wichtige Rolle.

Für Personengesellschaften, die weit überwiegende Rechtsform in Deutschland, sind die Möglichkeiten einer Beteiligung begrenzt. So stammen denn auch über 90 Prozent der dieser Auswertung zugrunde liegenden Vereinbarungen aus Unternehmen mit der Rechtsform der AG oder der GmbH.



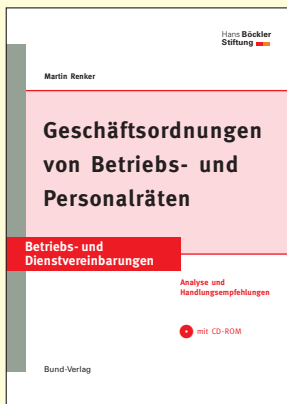
127 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1970 – 1998

Hartmut Klein-Schneider  
**Leistungs- und erfolgs-  
orientiertes Entgelt**  
ISBN 3-928204-97-4  
[edition 14] Bestellnr 13014  
1998, 127 Seiten, 8,18 €

Löhne und Gehälter werden in Deutschland üblicherweise geregelt. Soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht oder ein Tarifvertrag ausdrücklich ergänzende betriebliche Vereinbarungen zulässt, räumt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Betriebsräten ein Mitbestimmungsrecht in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung ein.

Die ausgewerteten Vereinbarungen regeln vorwiegend Jahresprämien, gefolgt von Prämien, Leistungszulagen, Akkord, Provision und (noch) seltenen Formen wie stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung. Gemeinsames Ziel der Betriebsparteien ist dabei vor allem ein zusätzlicher Leistungsanreiz. Darüber hinaus wird den Leistungs- und Erfolgsentgelten häufig eine Steuerungsfunktion im Zusammenhang personalwirtschaftlicher oder organisatorischer Ziele zugewiesen. Schließlich sind sie ein Instrument, Effizienz zu steigern und Zusammenarbeit zu verbessern.

Eine Reihe grundsätzlicher Fragen bleibt in vielen Vereinbarungen ungeklärt, zum Beispiel die nach dem Leistungsbegriff, nach den Wirkungen auf die Motivation sowie nach dem Zusammenhang von Leistungsentgelt, Organisations- und Personalentwicklung.



NEU

Frühjahr 2007

135 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1971 – 2006

Martin Renker  
**Geschäftsordnungen  
von Betriebs- und  
Personalräten**

ISBN 978-3-7663-3729-0  
2007, 9,90 €  
mit CD-ROM

Für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten kommt es nicht nur darauf an, was für ein Verhältnis zum Arbeitgeber bzw. Dienstherrn besteht. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der eigenen Arbeit ist auch, wie diese organisiert wird und wie die Entscheidungsprozesse im Gremium ablaufen.

Aus diesem Grunde haben Geschäftsordnungen von Betriebsräten eine erhebliche Bedeutung. Mit ihnen können Arbeitsstrukturen festgelegt und Aufgaben innerhalb des Gremiums verbindlich verteilt werden.

Darüber hinaus gewährleisten sie, dass die durch Gesetz und Rechtsprechung festgelegten formalen Voraussetzungen der Arbeit allen Mitgliedern bekannt sind. Damit ist nicht nur sicher gestellt, dass die Rechte des einzelnen innerhalb des Gremiums gewahrt werden, sondern auch, dass die Arbeit und die Entscheidungsfindung (Beschlüsse) der Gremien einer rechtlichen Überprüfung durch Arbeits- bzw. Verwaltungsgerichte standhält.





100 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1991 – 2003

Hellmut Gohde  
**Europäische Betriebsräte**  
ISBN 3-7663-3598-7  
2004, 102 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

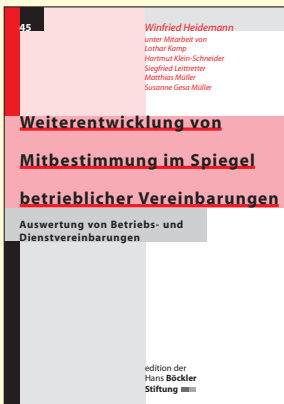
englische Ausgabe

**European Works Councils**

ISBN 3-7663-3724-6, 2005, 98 Seiten, 9,90 €

Seit 1994 erlaubt eine Europäische Richtlinie, auf Unternehmensebene Europäische Betriebsräte einzurichten. Arbeitnehmervertretungen großer Unternehmen haben erstmals Unterrichts- und Anhörungsrechte in grenzüberschreitenden Angelegenheiten. Die genauen Rechte und Pflichten, Funktionsweise und Wahlverfahren werden in jedem Einzelfall ausgehandelt: rund 800 Vereinbarungen wurden in den ersten zehn Jahren abgeschlossen.

Die Analyse zeigt: Häufig prägt die vorherrschende Kultur der Arbeitsbeziehungen in den Herkunftsländern die Vereinbarung. Themenbereiche werden freiwillig aufgenommen, die weder von der Europäischen Richtlinie noch von deren nationalen Umsetzungsgesetzen eindeutig verlangt werden. Zu Unterrichtung und Anhörung gehen die Regelungen aber nur selten über den begrenzten rechtlichen Rahmen hinaus.



Eine Quersfeldanalyse aus  
1.600 Vereinbarungen

Winfried Heidemann Hrsg.

**Weiterentwicklung  
von Mitbestimmung im  
Spiegel betrieblicher  
Vereinbarungen**

ISBN 3-935145-17-9

[edition 45] Bestellnr. 13045

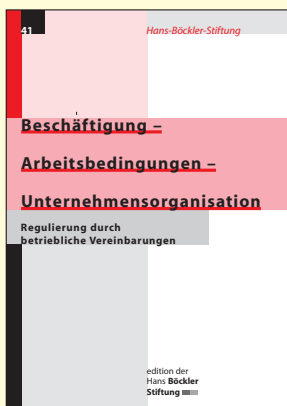
2000, 79 Seiten, 8,18 €

Die Studie analysiert, wie sich Bereiche, Inhalte und Verfahren der Mitbestimmung wandeln.

Die eigenständigen Vereinbarungen zur Mitbestimmung regeln Alltagsfragen der Organisation der Betriebsratsarbeit, wie etwa die Abgrenzung von Betrieben, Organisation und Arbeitsbedingungen der Interessenvertretung, die Zusammensetzung des Gesamtbetriebsrates, zusätzliche Mitbestimmungsebenen sowie die Fortbildung des Betriebsrats.

Die Vereinbarungen füllen die tariflichen Regelungen in den »klassischen« Aufgabenfeldern wie Entgelt und Arbeitszeit aus, nutzen sie aber auch als Ausgangspunkt, neue Aufgabenbereiche wie Beschäftigungssicherung und Umweltschutz zu erschließen. Außerdem befassen sie sich auch mit Fragen, die in Flächentarifverträgen bisher nicht geregelt wurden: Unternehmensorganisation, betriebliche Arbeitsorganisation, betriebswirtschaftliche Entscheidungen.

Mitbestimmung hat sich im gesetzlichen Rahmen lebendig entwickelt. Sie wird betrieblich ausgeformt. Dabei sind neue Formen und Inhalte der Beteiligung entstanden.



Eine Analyse aus  
1.500 Vereinbarungen

Hans-Böckler-Stiftung  
**Beschäftigung – Arbeits-  
bedingungen – Unter-  
nehmensorganisation**  
ISBN 3-935145-12-8  
[edition 41] Bestellnr. 13041  
2000, 50 Seiten, 8,18 €

englische Ausgabe [edition 42] Bestellnr. 13042

**Employment, working conditions  
and company organisation**

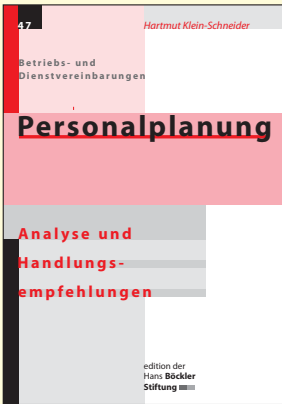
ISBN 3-935145-12-6, 2000, 48 Seiten, 8,18 €

Die Sicherung von Beschäftigung, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Wandel der Unternehmensorganisation sind wichtige Themen für die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in allen europäischen Ländern.

In Deutschland haben die Betriebsräte in den vergangenen Jahren zu diesen Themen viele Vereinbarungen mit dem Management abgeschlossen und so soziale Standards für die Beschäftigten gesichert und verbessert.

Mehr als 1.500 dieser betrieblichen Vereinbarungen aus allen Branchen wurden ausgewertet: zu Beschäftigungssicherung, Telearbeit, Weiterbildung, Umweltschutz, Gruppenarbeit, flexible Arbeitszeit, leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte und wirtschaftliches Outsourcing.

Zwar sind sie unter dem deutschen Mitbestimmungsrecht entstanden, doch dürften die hier zusammen getragenen wichtigsten Ergebnisse auch für Beschäftigte in den anderen Ländern von Interesse sein. Dort müssen ähnliche Probleme gelöst werden, und in den Europäischen Betriebsräten wird ebenfalls nach möglichen gemeinsamen Lösungen gesucht.



11 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1990 – 1999

Hartmut Klein-Schneider  
**Personalplanung**  
ISBN 3-935145-19-5  
[edition 47] Bestellnr. 13047  
2001, 93 Seiten, 8,18 €

Ohne Planung können Unternehmen Beschäftigung weder stabilisieren noch aufbauen. Nicht nur für den Krisenfall muss Vorsorge getroffen werden, so dass eine sozialverträgliche Bewältigung möglich wird. Zum Ausgleich der normalen, konjunkturellen oder saisonalen Absatzschwankungen können die Arbeitszeit, bestimmte Entgeltbestandteile oder der Personaleinsatz flexibel und gleichzeitig sicher für die Betroffenen gestaltet werden.

In den ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen zur Personalplanung sind drei sehr unterschiedliche Strategien zu erkennen:

- Gestaltung des Prozesses der Personalplanung und der Beteiligung des Betriebsrates, insbesondere Festlegung, wann der Betriebsrat welche Informationen bekommt und wann sie mit der Unternehmensleitung beraten werden;
- Gestaltung einzelner Elemente, Instrumente oder Maßnahmen in Zusammenhang mit der Personalplanung und ihrer Umsetzung;
- Vorsorgliche Gestaltung sozialverträglicher Maßnahmen zur Umsetzung der Personalplanung, sozialverträglicher Alternativen, vor allem zu betriebsbedingten Kündigungen.



269 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1974 – 2001

Barbara Jentgens ·  
Lothar Kamp  
**Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen**  
ISBN 3-7663-3567-7  
2004, 126 Seiten, 9,90 €

Mit dem Verfahren betrieblicher Verbesserungsvorschläge in deutschen Unternehmen machen sich die Geschäftsleitungen Ideen der Beschäftigten für die Verbesserung von Produkten, Arbeitsprozessen und Arbeitsbedingungen zunutze. Manager erschließen sich eine zusätzliche Innovationsquelle im Unternehmen. Sie entscheiden über die Verwertung der Vorschläge und die Höhe von Prämien. Betriebs- und Personalräte sind allerdings heute an der Bewertung und Prämierung der Ideen entscheidend beteiligt.

Zentrale Regelungsinhalte sind Ablauforganisation und -verfahren. Mehr oder weniger ausführlich werden die Organe und ihre Aufgaben beschrieben. Wichtigen Stellenwert haben meist Vorgesetzte und Führungskräfte als Verantwortliche bzw. Schnittstelle im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen. Besonders die Rolle direkter Vorgesetzter wurde in letzter Zeit zunehmend gestärkt. Einen zentralen Regelungsinhalt stellen auch die Prämien dar. Der Bedeutung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit tragen nicht alle Vereinbarungen ausreichend Rechnung.

Insbesondere neuere Vereinbarungen lassen das Bestreben der Betriebsparteien erkennen, die Prozesse des Vorschlagswesens zu entbürokratisieren und zu beschleunigen.



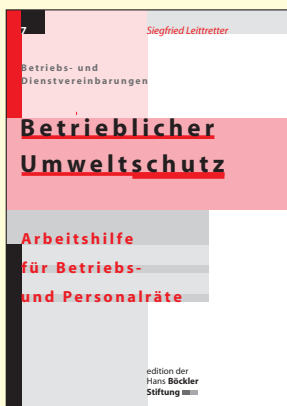
101 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1983 – 2002

Judith Kerschbaumer ·  
Martina Perreng  
**Betriebliche  
Altersvorsorge**  
ISBN 3-7663-3514-6  
2003, 76 Seiten, 9,90 €

Durch die Rentenreform 2000/2001 hat der betrieblich organisierte Aufbau von Altersvermögen Bedeutung gewonnen. Altersvorsorgetarifverträge und Betriebsvereinbarungen stellen ein wichtiges Betätigungsfeld betrieblicher Interessenvertretung dar.

Im Zuge der betrieblichen Neugestaltungen wurden nicht nur gesetzliche Vorgaben wie der Entgeltumwandlungsanspruch umgesetzt.

Viele Arbeitgeber nutzen dies, um bestehende, arbeitgeberfinanzierte betriebliche Versorgungssysteme abzubauen oder einzustellen. In vielen Betrieben und Unternehmen werden aber auch bestehende Systeme mit den neuen Möglichkeiten verbunden.



63 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1987 – 1998

Siegfried Leittretter  
**Betrieblicher  
Umweltschutz**  
ISBN 3-928204-77-7  
[edition 7] Bestellnr. 13007  
1999, 65 Seiten, 6,65 €

Das 2001 novellierte Betriebsverfassungsgesetz hat den betrieblichen Umweltschutz erstmals als Aufgabe des Betriebsrates anerkannt und ihm Beteiligungsrechte eingeräumt.

Die Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz haben sich seit Beginn der neunziger Jahre deutlich geändert. Für die betriebliche und die Unternehmensebene wurden zunehmend eigene, zentrale Umweltausschüsse vereinbart. Dort fließen die umweltrelevanten Informationen des Betriebs bzw. des Unternehmens zusammen.

In allen neueren Betriebsvereinbarungen wird der Betriebsrat am gemeinsamen Umweltausschuss beteiligt. Dieses Gremium wird dabei zur zentralen Clearingstelle mit deutlich ausgeweitetem Aufgabenbereich. In einigen Vereinbarungen ist eine paritätische Besetzung des Umweltausschusses vorgesehen.

Inzwischen sehen fast alle Betriebsvereinbarungen 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, was Verfahren und Umfang betrifft, weiter konkretisiert. In zwei Vereinbarungen wird die Beteiligung des Betriebsrates auf die Berufung und Abberufung des/der Umweltbeauftragten ausgedehnt.



99 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1983 – 2005

Manuela Maschke ·  
Gerburg Zurholt  
**Chancengleich und  
familienfreundlich**  
ISBN 3-7663-3726-2  
2006, 124 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Es gibt hierzu kreative Ideen und Lösungen, sie sind jedoch noch nicht weit verbreitet. Der Öffentliche Dienst zeigt sich in dieser Auswertung häufig als Vorreiter: Während Vereinbarungen breit angelegte Regelungen von der Gleichstellung bis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausarbeiten, regeln die meisten Privatunternehmen »nur« Vereinbarkeitsfragen.

Es überwiegt gegenwärtig das Thema Familienfreundlichkeit. Wird verstärkt das Potenzial von qualifizierten Frauen entdeckt? Sie werden zumindest oftmals mit verbesserten Möglichkeiten für eine begrenzte Auszeit, Rückkehr und beruflichem Aufstieg umworben. Interessanterweise wird besonders in jüngeren Vereinbarungen der Unternehmen betont, dass Gleichberechtigung zu den Grundvoraussetzungen gehört, um international bestehen zu können.

Nur wenige Vereinbarungen bestärken Männer darin, ihren Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu leisten, sehr selten mit konkreten Anregungen.

Das wichtigste Regelungsgebiet zur Vereinbarkeitsproblematik sind flexible Arbeitszeiten, vielfältig auch die Regelungen zur Kinderbetreuung: Selten sind Betriebskindergärten und Regelungen zur Kostenbeteiligung. Pflege von Angehörigen ist (noch) ein Ausnahmethema in betrieblichen Vereinbarungen.





28 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1994 – 2002

Semiha Akin ·  
Michaela Dälken · Leo Monz  
**Integration von  
Beschäftigten aus-  
ländischer Herkunft**  
ISBN 3-7663-3569-3  
2004, 90 Seiten, 9,90 €

englische Ausgabe

**Integrating Foreign National Employees**

ISBN 987-3-7663-3765-8

94 Seiten, 9,90 €

Die Arbeits- und sozialrechtliche Gleichstellung von ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist eine wichtige Aufgabe der Sozialpartner in Betrieb und Gesellschaft.

1995 haben sich die Sozialpartner auf europäischer Ebene in der Florenzer Erklärung auf eine aktive Gleichstellungspolitik geeinigt. Seitdem wird Gleichstellung zunehmend in Dienst- und Betriebsvereinbarungen geregelt. Unternehmen und Verwaltungen gehen verstärkt dazu über, partnerschaftliches Verhalten und die Förderung von Chancengleichheit in ihren Unternehmenskulturen zu verankern.

Die Vereinbarungen stellen präventive Maßnahmen ebenso in den Mittelpunkt wie den Umgang mit Beschwerden in Diskriminierungsfällen. Aufgegriffen werden auch Regelungen zur interkulturellen Sensibilisierung und zur Verbesserung der Chancengleichheit.



86 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1993 – 2001

Werner Killian ·  
Karsten Schneider  
**Umgestaltung des  
öffentlichen Sektors**  
ISBN 3-7663-3520-0  
2003, 113 Seiten, 9,90 €

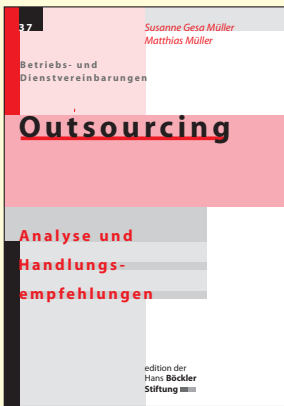
Im öffentlichen Sektor sind Umbaumaßnahmen und Verwaltungsmodernisierungen an der Tagesordnung. Jede Verwaltung muss einen eigenen Modernisierungspfad finden und zugleich die globalen Reformziele der Verwaltungsmodernisierung umsetzen. Die Arbeit der Beschäftigten erhält dabei einen hohen Stellenwert, die betriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen wird aufgewertet.

Wichtige Inhalte der Vereinbarungen sind:

- Definition der Umbauziele
- Rationalisierungsschutz für die Beschäftigten
- Regelungen zur Organisations- und Personalentwicklung und
- innovative Arbeitszeitmodelle.

Vorgehen und Ziele sind oft nur allgemein formuliert. Vielleicht Ausdruck von Verunsicherung auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, angesichts der damit verbundenen Regelungsoffenheit ist dieses jedoch auch positiv zu bewerten.

Die Rolle der Interessenvertretung bleibt meist offen. Dies führt zu einem Spagat zwischen klassischer Schutzpolitik und einer gestaltenden Beteiligung an Modernisierungsvorhaben.



62 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1990 – 1999

Susanne Gesa Umland ·  
Matthias Müller  
**Outsourcing**  
[edition 37]  
ISBN 3-935145-08-X  
Bestellnummer 13037  
2000, 62 Seiten, 8,18 €

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.

In nahezu allen Vereinbarungen werden Ziele angegeben. Bei einem Drittel der Regelungen steht die gleichzeitige Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung an erster Stelle.

Die meisten Vereinbarungen beziehen grundsätzlich alle Aufgaben, die fremdvergeben werden, in die Regelung ein. Aber es folgen meistens Einschränkungen. So wird die Beteiligung der Interessenvertretung auf Fälle beschränkt, die zu Beschäftigungsabbau oder größeren Umstrukturierungen führen können. Häufig fallen nur die dauerhafte oder regelmäßige Auslagerung von Aufgaben in den Geltungsbereich. Kapazitätsspitzen dürfen nach den Vereinbarungen dagegen meist durch Fremdvergabe abgedeckt werden.



### 2. Auswertung

244 Vereinbarungen  
aus den Jahren  
1999 – 2004

Gerd Busse ·  
Winfried Heidemann  
**Betriebliche  
Weiterbildung**  
ISBN 3-7663-3642-8  
2005, 117 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Betriebliche Weiterbildungsvereinbarungen haben an Bedeutung gewonnen. Lernen und Arbeiten gehen fließend ineinander über. Diskussionen um lebenslanges Lernen, Beschäftigungssicherung durch betriebliche Modernisierung, Verbesserung der »Beschäftigungsfähigkeit« sowie die Schaffung lernförderlicher Arbeitsumgebungen begleiten diese Entwicklung. Seit 2001 gibt es erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Weiterbildung in den Betrieben.

Die Ausgestaltung der Vereinbarungen ist angesichts dieser Entwicklungen und zunehmender fachlicher Komplexität der Regelungsgegenstände schwieriger geworden. Geregelt wird weniger das Detail, sondern der Rahmen, oftmals in einem offenen Prozess. Der Trend geht zu befristeten Regelungen mit laufenden Ergänzungen. Weiterbildung tritt zudem seltener als eigenständiges Regelungsthema auf, vielmehr wird Qualifizierung im Zusammenhang mit anderen Themen angesprochen: Beschäftigungssicherung, Förderung spezifischer Beschäftigtengruppen oder Änderungen in der Arbeits- und Betriebsorganisation, die durch Weiterbildungsmaßnahmen begleitet werden.



290 Vereinbarungen

Winfried Heidemann

**Betriebliche  
Weiterbildung**

[edition 13]

ISBN 3-928204-86-6

Bestellnummer 13013

1999, 67 Seiten, 7,16 €

Betriebliche Weiterbildung hat innerhalb des Human Resource Managements von Unternehmen strategische Funktionen. Ihre Bedeutung nahm in den letzten Jahren vor allem im Kontext von Organisationsänderungen sowie von neuen Technologien und Unternehmensstrategien zu. Wie kann betriebliche Bildungsplanung erfolgen? Wie lassen sich die Mitbestimmungsmöglichkeiten nutzen? Was kann man zu Weiterbildungszeit und -finanzierung vereinbaren? Wie ist Qualifizierung im Rahmen neuer Arbeitsorganisation möglich? Was ist bei neuen Formen der Kompetenzentwicklung und der Personalentwicklung zu beachten? Wie kann man Ansprüche auf individuelle Förderung der Weiterbildung in Vereinbarungen formulieren?

Bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung haben Betriebs- und Personalräte weitgehende Mitbestimmungsmöglichkeiten, auf die sie bei den genannten Fragen zurückgreifen können. Hierfür bieten die in der Broschüre aufbereiteten Beispiele vielfältige Anregungen.

# Fallstudien



NEU

Herbst 2007

10 Fallstudien

Marianne Giesert

**Betriebliche  
Gesundheitsförderung**

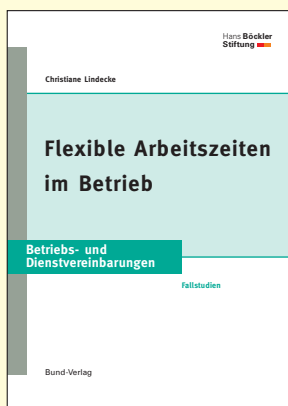
ISBN 978-3-7663-3798-6  
2007, 9,90 €

Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich für das Unternehmen wie für die Belegschaft. Viele Betriebe haben Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung installiert, andere mittlerweile Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum Thema abgeschlossen. Diese berücksichtigen neben dem klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutz oft auch die ganzheitliche Verbesserung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten durch Zufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden bei der Arbeit.

Dennoch hinkt die betriebliche Regulierung und Umsetzung in der Praxis häufig hinter den Bekenntnissen her. Die Gründe dafür sind vielfältig.

In zehn Betrieben geben die betrieblichen Akteure Auskunft über ihre Erfahrungen zur Praxis abgeschlossener Vereinbarungen im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Relevant sind die Themen Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsförderung / Verhaltensprävention, Psychische Belastungen, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Lebenslanges Lernen, Ältere Beschäftigte, Gender und Arbeitsschutz.

Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen und deren Umsetzung leiten sich aus den beschriebenen Erfahrungen für die betriebliche Praxis ab.



NEU

Herbst 2007

10 Fallstudien

Christiane Lindecke  
**Flexible Arbeitszeiten  
im Betrieb**

ISBN 978-3-7663-3800-6  
2007, 9,90 €

In zehn Betrieben werden Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitgebervertreter befragt. Im Mittelpunkt stehen die Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bei flexiblen Arbeitszeiten. Die Erfahrungen mit abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit, Langzeitkonten und flexiblen Arbeitszeiten werden dokumentiert. Im Vordergrund stehen nicht best-practise-Beispiele und optimale Lösungen. Die Fallstudien orientieren auf unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten, um Akzente unterschiedlicher Handhabung und Gestaltung zu zeigen. Der Fokus liegt auf den Aushandlungsprozessen, die mit der Etablierung flexibler Arbeitszeiten einhergehen, sowie auf den Risiken und Chancen, die sich in der praktischen Umsetzung der Betriebsvereinbarungen herauskristallisieren. Die zentralen Fragen lauten: Wie entwickelten sich die Vereinbarungen im Laufe der Zeit weiter? Welche Ideen, Vorstellungen und Konzepte gingen in die Betriebsvereinbarungen ein und wie stellen sich diese Ausgangsüberlegungen nach einigen Jahren Praxiserfahrungen dar? Was würden die Verhandlungspartner heute ändern und warum? Was würden sie genauso beibehalten und warum?

Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen und deren Umsetzung leiten sich aus den beschriebenen Erfahrungen für die betriebliche Praxis ab.



NEU

Herbst 2007

10 Fallstudien

Svenja Pfahl · Stefan Reuyß  
**Gelebte Chancengleichheit  
im Betrieb**  
ISBN 978-3-7663-3799-3  
2007, 9,90 €

Zehn Betriebsfallstudien präsentieren betriebliche Vereinbarungen und Maßnahmen zur Gleichstellung bzw. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Betriebliche Akteure geben Auskunft über die tatsächliche Umsetzung und Ausgestaltung. Die ausgewählten Betriebe werden umfassend vorgestellt, so dass die Einbettung der Betriebsvereinbarung in die Unternehmenskultur und die Form der Zusammenarbeit zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Geschäftsführung eines jeden Betriebes nachvollziehbar wird. Die Akteure beschreiben nicht nur die Erfolge, sondern auch die jeweiligen Schwierigkeiten, Verzögerungen und Hemmnisse – aber auch deren Lösung. Es wird die ganze Bandbreite angesprochen: Anliegen der beteiligten betrieblichen Akteure, einzelne Umsetzungsschritte, konkrete Maßnahmen und ihre Auswirkungen sowie die jeweiligen Beiträge der verantwortlichen Akteure. Abgerundet wird das Bild durch Bewertungen der Ergebnisse und Hinweise auf etwaige Nachbesserungen bzw. noch offene Schritte durch die Beteiligten. Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen und deren Umsetzung leiten sich aus den beschriebenen Erfahrungen für die betriebliche Praxis ab.





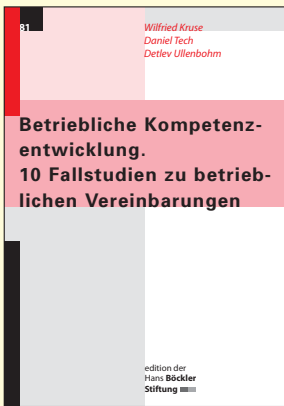
10 Fallstudien

Robert Kecskes  
**Integration und partnerschaftliches Verhalten**  
ISBN 978-3-7663-3728-3  
2006, 80 Seiten, 9,90 €

Die Studie widmet sich der Praxis in acht Unternehmen und Verwaltungen, die Regelungen gegen Diskriminierung, zur Verbesserung der Chancengleichheit, zur interkulturellen Sensibilisierung und zum Umgang mit Beschwerden haben. Grundlage ihrer Aktivitäten sind die arbeits- und sozialrechtliche Gleichstellung und der gesetzliche Auftrag an Betriebs- und Personalräte.

Die Fragen waren: Wie werden die Vereinbarungen umgesetzt? Wie werden sie mit Leben gefüllt? Sind die ausgehandelten Regelungen praxistauglich?

Ergebnisse: Es gibt Vereinbarungen, die konkret Aktivitäten gegen Fremdenfeindlichkeit thematisieren und andere, die eher breit angelegtes partnerschaftliches Verhalten in den Vordergrund stellen. Generell sind diese Betriebsvereinbarungen von großer Bedeutung, weil sie verbindlich festlegen, wie Chancengleichheit gestärkt und wie mit auftretender Diskriminierung umgegangen werden kann. Betont wird, dass diese Regelungen wirksame Instrumente zum vorbeugenden und lösenden Konfliktmanagement sind. Durchgehend stehen präventive Ziele im Vordergrund: Belästigung und Diskriminierung soll vermieden werden.



10 Fallstudien

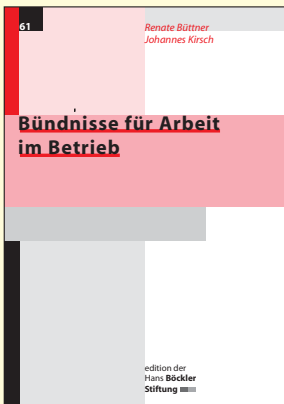
Wilfried Kruse · Daniel Tech ·  
Detlef Ullenboom  
**Betriebliche Kompetenz-  
entwicklung**  
ISBN 3-935145-57-8  
[edition 81] Bestellnr. 13081  
2003, 106 Seiten, 12,00 €

Diese Untersuchung stellt die Praxis unter Vereinbarungen zur Weiterbildung in zehn Betrieben verschiedener Branchen vor. Die Studie zeigt: Die Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung sind in der Regel Ausdruck eines vertrauensvollen Miteinanders der Betriebsparteien, auch wenn sie im Einzelfall unter Konflikten zustande gekommen sind.

Sie werden unterschiedlich »gelebt«. In mehreren Fällen hat sich eine Praxis entwickelt, die über den Wortlaut der Vereinbarungen hinausgeht, in anderen Fällen werden die durch die Vereinbarungen gegebenen Möglichkeiten aber auch nicht ausgeschöpft.

Kompetenz- und Personalentwicklung sind in den letzten Jahren im Rahmen von »Human Resource Management« zunehmend zum Gegenstand von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten geworden. Die Rolle, die technische Innovationen und damit verbundene Rationalisierungen in den 80er Jahren spielten, kommt inzwischen den »Köpfen« der Beschäftigten zu. Diese Entwicklung stellt die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Aufgaben.

Zu erwarten ist eine Dynamisierung dieses betrieblichen Handlungsfeldes. Damit müssen die Interessenvertretungen stärker als bisher neben ihrer Schutzfunktion und der Gestaltungsfunktion eine neuartige Förder- oder Coachingfunktion für die Beschäftigten wahrnehmen.



10 Fallstudien

Renate Büttner ·  
Johannes Kirsch  
**Bündnisse für Arbeit  
im Betrieb**

ISBN 3-928204-77-7

[edition 61] Bestellnr. 13061  
1999, 122 Seiten, 11,00 €

Die Praxis betrieblicher Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung wurde in 10 Fallstudien untersucht. Dabei wurden Vertreter von Betriebs- bzw. Personalrat und Management zur Umsetzung der Vereinbarungen befragt. Diese Studie ist nicht repräsentativ für alle betrieblichen Bündnisse für Beschäftigung und kann keinen umfassenden empirischen Nachweis der Beschäftigungswirksamkeit führen. Dennoch dürften die Beobachtungen in den 10 Betrieben durchaus typisch für viele betriebliche Bündnisse sein.

Betriebliche Beschäftigungsbündnisse sind Beispiel einer auf Verständigung und Kooperation aufbauenden Unternehmenskultur unter den Bedingungen der Mitbestimmung in Deutschland. Die hier ausgewerteten betrieblichen Erfahrungen sind ein Angebot »guter Praxis« des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen in Europa. Sie zeigen, wie erfolgreich Mitbestimmung sein kann. Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz wird die Möglichkeiten für eine aktive Beteiligung der Betriebsräte an betrieblicher Beschäftigungspolitik stärken.

# Forschung für die Praxis



Repräsentative  
Telefonbefragung

Prof. Dr. Werner Nienhüser ·  
Heiko Hoßfeld  
**Bewertung von Betriebs-  
vereinbarungen durch  
Personalmanager**  
ISBN 3-7663-3594-4  
2004, 120 Seiten, 9,90 €

**Ausgangsthese:** Im Kontext betrieblicher Flexibilisierung und Dezentralisierung gewinnen Betriebsvereinbarungen zunehmend an Bedeutung. Zentral abgeschlossene Regelungen (Tarifverträge) werden durch dezentrale Regelungen (Betriebsvereinbarungen) ausgefüllt und ergänzt. Treffen diese Vermutungen zu, würde dies einen grundsätzlichen Wandel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen bedeuten. Eine Folge wäre die Verlagerung der Regulierungskompetenz auf die betrieblichen Akteure. Weitere Folgen: Die Regelungsmaterie würde komplexer, Anforderungen an Betriebsräte und Personalverantwortliche würden wachsen; der Informationsbedarf stiege, mehr Themen müssten im Betrieb verhandelt werden.

**Methode und Fragestellungen:** In einer repräsentativen Telefonbefragung wurden 1.000 Personalmanager aus Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten nach ihrer Einschätzung zu Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen befragt.

Die drei Leitfragen:

- Was halten Personalmanager von Betriebsvereinbarungen im Verhältnis zu Tarifverträgen?
- Wie verbreitet sind Betriebsvereinbarungen?
- Gibt es systematische Unterschiede je nach den Merkmalen der untersuchten Unternehmen in den Einschätzungen des Stellenwerts und in der Verbreitung von Betriebsvereinbarungen?

# Vorankündigungen

## **Auswertung zum Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche**

Rund 130 Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden im Hinblick auf Regelungen zu Inhalten und Abläufen von Zielvereinbarungen analysiert. Nach welchen Kriterien oder Kennzahlen werden Ziele festgelegt? Sind damit auch Personalbeurteilungen verbunden? Werden Beschäftigte tatsächlich beteiligt? Damit verbunden werden auch allgemeinere Regelungen zu Ablaufverfahren von Mitarbeitergesprächen betrachtet.

## **Auswertung zum Thema leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt**

Untersucht werden betriebliche Vereinbarungen mit Regelungen zu Entgeltbestandteilen, die an der individuellen Leistung bzw. an Erfolgen und Ergebnissen anknüpfen. Dazu gehören z. B. Akkord, Prämien, Provisionen, Leistungszulagen. Aber auch Jahresprämien, gain-sharing sowie Entgeltkomponenten auf der Basis von Zielvereinbarungen.

## **Auswertung zum Thema Arbeitsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten**

Im Mittelpunkt der Auswertung stehen Vereinbarungen, die sich mit der Organisation und Arbeitsweise von Interessenvertretungen im Betrieb befassen. Weiterbildungsmöglichkeiten von BR und PR, Regelungen zu Reisekosten, Budgetierungen des BR-Haushalts, Freistellungsmodalitäten, Ausstattungen des Betriebsratsbüros, Einbindung von Vertrauensleuten, sachkundigen Beschäftigten, Umgang mit Gratifikationen und weitere Themen sind Gegenstand der Analyse.

# Autorenverzeichnis

## A

Akin, Semiha 38

## B

Bergmeier, Edgar 22  
Böker, Karl-Hermann 15, 23,  
25, 26  
Braun, Heinz 12  
Büntgen, Maria 18  
Büttner, Renate 48  
Busse, Gerd 41

## D

Dälken, Michaela 38

## E

Eggerdinger, Christine 12

## G

Geißler, Heinrich 13  
Giesert, Marianne 13, 43  
Gohde, Hellmut 30  
Göritz, Berthold 20  
Gröben, Ferdinand 11

## H

Hamm, Ingo 16  
Hans-Böckler-Stiftung 32  
Hase, Detlef 20  
Havighorst, Frank 27  
Heidemann, Winfried 21, 31,  
41, 42  
Höller, Heinzpeter 24  
Hoppe, Andreas 22  
Hoßfeld, Heiko 49

## J

Jentgens, Barbara 24, 34

## K

Kamp, Lothar 7, 8, 26, 34  
Kerschbaumer, Judith 35  
Kecskes, Robert 46  
Killian, Werner 39  
Kirsch, Johannes 48  
Klein-Schneider, Hartmut 17,  
19, 28, 33  
Krehnke, Anna 20  
Kruse, Wilfried 47

## L

Leittretter, Siegfried 36  
Lindecke, Christiane 44

## M

Maschke, Manuela 37  
Monz, Leo 38  
Müller, Matthias 40

## N

Nienhüser, Werner 49

## P

Pfahl, Svenja 45  
Perreng, Martina 35

## R

Renker, Martin 29  
Reska, Reinhild 6  
Reuyß, Stefan 45  
Romahn, Regine 9, 10  
Rupp, Rudi 20

## S

Schneider, Karsten 39

## T

Tech, Daniel 47

## U

Ullenboom, Detlef 47  
Umland, Susanne Gesa 27, 40

## Z

Zumbeck, Christine 14, 37  
Zurholt, Gerburg 37

### **Impressum:**

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Archiv Betriebliche Vereinbarung  
Redaktion: Dr. Manuela Maschke  
Hans-Böckler-Straße 39  
D-40476 Düsseldorf  
Telefon: 0211 77 78-224  
Telefax: 0211 77 78-188  
Internet: [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)  
Internet: [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

Design: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign  
Druck: Offset Company