

Nikolai Laßmann / Rudi Rupp

# Beschäftigungs- sicherung



mit CD-ROM

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

  
BUND  
VERLAG

Hans **Böckler**  
Stiftung 

Nikolai Laßmann/Rudi Rupp  
**Beschäftigungssicherung**

# **Betriebs- und Dienstvereinbarungen**

## Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Nikolai Laßmann/Rudi Rupp

# Beschäftigungs- sicherung

2., aktualisierte Auflage



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Herstellung: Birgit Fieber  
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart  
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde  
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza  
Printed in Germany 2010  
ISBN 978-3-7663-6076-2

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

[www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de)  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	10
<b>1. Rahmenbedingungen</b> . . . . .	11
1.1 Beschäftigungssicherung als wesentliche Aufgabe des Betriebsrates . . . . .	11
1.2 Anlässe und Zuständigkeiten für Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung . . . . .	13
<b>2. Regelungsinhalte</b> . . . . .	14
2.1 Anlässe der Beschäftigungssicherung . . . . .	14
2.1.1 Wirtschaftliche Krise . . . . .	15
2.1.2 Erhalt bzw. Verbesserung der Wettbewerbs- fähigkeit . . . . .	17
2.1.3 Andere Anlässe . . . . .	21
2.2 Beschäftigungssichernde Zusagen des Arbeitgebers . . . . .	24
2.2.1 Kündigungsschutz . . . . .	25
2.2.2 Standortsicherung . . . . .	37
2.2.3 Verzicht auf Ausgliederung, Fremdvergabe und Privatisierung, Einsatz von Leiharbeitskräften	40
2.2.4 Insourcing . . . . .	45
2.2.5 Investitionszusagen . . . . .	47
2.2.6 Beiträge der Gesellschafter im Bedarfsfall . . . . .	50
2.2.7 Regelungen zur Bewältigung vorübergehender Auslastungsprobleme . . . . .	51
2.2.8 Sonderzahlung/Erfolgsprämie . . . . .	54
2.2.9 Erhalt bzw. Begründung der Tarifbindung . . . . .	58
2.2.10 Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	59
2.3 Beschäftigungsfördernde Zusagen des Arbeitgebers . . . . .	60

2.3.1	Erhalt von Ausbildungsplätzen und Übernahme von Auszubildenden . . . . .	60
2.3.2	Schaffung neuer Arbeitsplätze . . . . .	60
2.3.3	Entfristung befristeter Arbeitsverhältnisse . . . . .	61
2.3.4	Qualifizierung . . . . .	62
2.4	Gegenleistung der Beschäftigten . . . . .	66
2.4.1	Einkommensverzicht . . . . .	67
2.4.2	Reduzierung der Arbeitskapazität durch freiwillige Maßnahmen . . . . .	77
2.4.3	Betriebsübergreifende Versetzungsregelungen, interner Arbeitsmarkt . . . . .	82
2.4.4	Einbeziehung des Managements . . . . .	86
<b>3.</b>	<b>Mitbestimmungsregelungen, Beteiligung der Beschäftigten . . . . .</b>	<b>87</b>
3.1	Verfahrensregelungen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Informations- und Beteiligungs- rechten des Betriebsrates . . . . .	87
3.1.1	Information und Beratung . . . . .	87
3.1.2	Erweiterte Mitbestimmung . . . . .	90
3.1.3	Hinzuziehung von Sachverständigen . . . . .	91
3.2	Sonderkündigungsrechte . . . . .	92
3.3	Konfliktlösungsregelungen . . . . .	95
<b>4.</b>	<b>Offene Probleme . . . . .</b>	<b>97</b>
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung . . . . .</b>	<b>100</b>
<b>6.</b>	<b>Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .</b>	<b>103</b>
6.1	Gestaltungsraster . . . . .	103
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme der Interessenvertretung . . . . .	106
	Geben und Nehmen . . . . .	106
	Berücksichtigung tariflicher Bestimmungen . . . . .	107
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen . . . . .	108
6.3.1	Betriebsverfassungsrecht . . . . .	108
6.3.2	Sozialrecht (SGB III) . . . . .	111

<b>7. Bestand der Vereinbarungen</b> . . . . .	113
<b>Literatur- und Internethinweise</b> . . . . .	116
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung</b> . . . . .	118
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	120





# Vorwort

Vereinbarungen zur Sicherung der Beschäftigung zu verhandeln, gehört zu den besonders verantwortungsvollen Aufgaben von Betriebsräten. Ob Arbeitgeber und Arbeitnehmer dabei gleich viele Zugeständnisse machen, d. h. gleich viel geben und nehmen, hängt u. a. von der Situation ab, in der sich das Unternehmen befindet: Geht es um den Erhalt des Unternehmens in einer ernsthaften wirtschaftlichen Krise? Oder soll die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden? Zum Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen wird vor allem auf Entgelt bzw. Arbeitszeit verzichtet. In jüngerer Zeit wird das Augenmerk auch auf Regelungen zur Qualifizierung gelenkt. Vermehrt werden zudem die Tarifvertragsparteien hinzugezogen oder gleich Haustarifverträge zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen.

Für die Analyse wurden 110 betriebliche Vereinbarungen und Tarifverträge der Jahre 1998 bis 2009 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

# Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesarbeitsgericht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
DKKW	Däubler/Kittner/Klebe/Wedde (Hg.), BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Kommentar für die Praxis, 12. Auflage 2010
EBT	Earnings before Taxes (Gewinn vor Steuer)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation)
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
ERA	(Tarifvertrag über das) Entgeltrahmenabkommen
FESTL	Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar, 25. Auflage 2010
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards (internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen)
IRWAZ	Individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit
ROCE	Return on Capital Employed
SGB	Sozialgesetzbuch
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung

# 1. Rahmenbedingungen

## 1.1 Beschäftigungssicherung als wesentliche Aufgabe des Betriebsrates

Betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungs- und Standortsicherung spielen eine wichtige Rolle in der Diskussion um das System der betrieblichen Beziehungen. Sie bieten die Möglichkeit, das vermeintlich starre System der Tarifverträge zu flexibilisieren und sind Ausdruck des allgemeinen Trends zur Verbetrieblung (vgl. Ellguth/Kohaut 2008, S. 209). Ursprünglich als Mittel zur Rettung existenzbedrohter Betriebe gedacht, werden solche Bündnisse zunehmend auch genutzt, um die Wettbewerbsfähigkeit generell zu verbessern.

Die Ergänzung bzw. Einfügung entsprechender Vorschriften durch das novellierte Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 2001 schafft keine neuen Mitbestimmungsrechte für die Betriebsräte. Sie verbessert jedoch teilweise deren Handlungsmöglichkeiten: Beispielsweise erleichtert sie den Zugang zu internem und externem Sachverstand (§§ 80, 111 BetrVG), verpflichtet den Arbeitgeber, sich mit Vorschlägen des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung auseinanderzusetzen (§ 92a BetrVG) und nutzt die Fördermöglichkeiten des SGB III im Rahmen von Sozialplänen (§ 112 BetrVG).

Seit Anfang 2009 verfügen die Betriebe über ein sehr effektives Instrument der (vorübergehenden) Beschäftigungssicherung: Der Gesetzgeber erleichterte den Zugang zu konjunktureller Kurzarbeit und entlastete die Arbeitgeber hinsichtlich der damit verbundenen Kosten. Dies gilt insbesondere, wenn die Belegschaft während der Kurzarbeit gleichzeitig qualifiziert wird. Eigens im Organisationsbereich der IG Metall gelang es, Zuschüsse zum Kurzarbeitsgeld in zeitlich befristeten Tarifverträgen zu vereinbaren und damit a) die finanziellen Einbußen bei Kurzarbeit zu begrenzen, b) Beschäftigung für die Dauer der Kurzarbeit

zu sichern und c) die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte auszuweiten (vgl. z. B. den bis 31.12.2010 befristeten Tarifvertrag »Kurzarbeit, Qualifizierung und Beschäftigungssicherung« zwischen IG Metall und Arbeitgeberverband Südwestmetall).

Laut den Ergebnissen einer Befragung aus dem Jahr 2005 hatten etwa 20% der Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten und Betriebsrat eine Vereinbarung über Beschäftigungssicherung abgeschlossen (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008, S. 243). Wesentliche Voraussetzung für die Vereinbarung von Beschäftigungssicherung sind laut genannter Studie die Existenz eines Betriebsrates und Tarifbindung. Eine repräsentative Umfrage des WSI unter Betriebsräten im Jahr 2008 (vgl. WSI-Betriebsrätebefragung 2008) ergab, dass mehr als 25% der Befragten mit dem Arbeitgeber eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung geschlossen hatten. Meist basierte sie auf einem entsprechenden Tarifvertrag. Auch die Betriebsgröße spielt eine wesentliche Rolle beim Abschluss von Vereinbarungen über Beschäftigungssicherung: In großen Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten sind sie fast doppelt so häufig anzutreffen (47%) wie in kleineren Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten (etwa 25%). Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat den Zugang zu bzw. die Bedingungen für Kredite insbesondere für mittelständische Unternehmen deutlich verschlechtert. Daher wird die Vereinbarung von Beschäftigungssicherung auch in naher Zukunft für Betriebs- und Personalräte an Bedeutung gewinnen, speziell in mittelgroßen Betrieben und besonders betroffenen Wirtschaftszweigen (exportorientierte Produktions- und Investitionsgüterindustrie, Finanzdienstleistungen).

Die vorliegende Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ergänzt und aktualisiert die Auswertungen von Heidemann aus den Jahren 1999 und 2002 sowie die Auswertung von Laßmann/Rupp 2009b. Für die aktuelle Analyse wurden weitere 76 Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Firmentarifverträge ausgewertet. Unberücksichtigt bleiben Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung im Rahmen von Interessenausgleichen und Sozialplänen oder Kurzarbeit. Hierzu liegen gesonderte Auswertungen vor (vgl. Göritz et al. 2010 und Laßmann/Rupp 2009a).

## 1.2 Anlässe und Zuständigkeiten für Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung

Das IAB-Betriebspanel für das Jahr 2006 nennt für den Abschluss von Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung vor allem zwei Motive (vgl. Ellgut/Kohaut 2008): Zum einen akute Krisenbewältigung (41 % aller Vereinbarungen) und zum anderen Erhalt oder Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Betriebes (48 %). Die restlichen »anderen Gründe« (11 %) sind nicht näher erläutert. Sie dürften aber in Unternehmenszusammenschlüssen, strategischer oder technologischer Neuausrichtung des Betriebes, Modernisierung öffentlicher Verwaltungen u. Ä. liegen. In der Auswertung von 2009 wurde vermutet, dass sich im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise der Anteil der Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung aus Anlass einer akuten Krisenbewältigung vermutlich deutlich erhöhen wird. Die Auswertung der zusätzlichen 76 Vereinbarungen hat diese Vermutung tendenziell bestätigt (vgl. Kap. 2.1).

Grundsätzlich wird Beschäftigungssicherung nur mit Gegenleistung seitens der Beschäftigten vereinbart. Sie besteht meistens in Einkommensverzicht unterschiedlichster Art und/oder in flexibel gestalteter Arbeitszeit. Einkommen und Arbeitszeit sind üblicherweise tarifvertraglich geregelt. Die Tarifsperre gemäß § 77 Abs. 3 BetrVG schränkt die Regelungsmacht des Betriebsrats in diesen Handlungsfeldern stark ein. Von der Arbeitgeberseite geforderte Gegenleistungen können nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien oder im Rahmen entsprechender tariflicher Öffnungsklauseln rechtswirksam vereinbart werden. Die Inanspruchnahme tariflicher Härtefallregelungen oder Öffnungsklauseln ist regelmäßig nur bei entsprechenden Zusagen des Arbeitgebers zur Beschäftigungssicherung möglich (vgl. Bispinck 2009).

Die originäre Zuständigkeit zum Abschluss entsprechender Betriebs- oder Dienstvereinbarungen liegt grundsätzlich beim örtlichen Betriebs- oder Personalrat. Der Gesamtbetriebsrat ist nur zuständig, wenn beschäftigungssichernde Maßnahmen betriebsübergreifend ergriffen werden und dies nicht durch die örtlichen Betriebsräte geregelt wird (§ 50 Abs. 1 BetrVG). Darüber hinaus kann der Gesamtbetriebsrat gem. § 50 Abs. 2 BetrVG durch die örtlichen Betriebsräte beauftragt werden.

## 2. Regelungsinhalte

### 2.1 Anlässe der Beschäftigungssicherung

Soweit aus den insgesamt ausgewerteten 110 Vereinbarungen ersichtlich (Überschrift der Vereinbarung, Präambel), lagen ihnen folgende Anlässe zugrunde.

Anlass	Anzahl	Prozent
Krisenbewältigung	47	42,7%
Erhalt bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	49	44,5%
Andere Gründe	14	12,8%
Gesamt	110	100,0%

**Table 1:** Anlässe für Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung  
(Quelle: Eigene Berechnung)

Die Anlässe Krisenbewältigung und Wettbewerbsfähigkeit halten sich etwa die Waage. Von den 14 Vereinbarungen, die aus anderen Anlässen geschlossen wurden, stammen 4 aus kommunalen Betrieben/Verwaltungen. Sie wurden aufgrund einer Haushaltsnotlage, folglich auch aus einer wirtschaftlichen Notlage heraus getroffen. Berücksichtigt man dies, überwiegt leicht der Anlass Krisenbewältigung. Verglichen mit den vorausgehenden Auswertungen ist somit eine Verschiebung der Anlässe festzustellen: Die Zahl an Vereinbarungen zur Krisenbewältigung hat leicht zugenommen, vermutlich aufgrund der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Dies bestätigt auch die Zunahme von Vereinbarungen in besonders gefährdeten exportlastigen Branchen wie dem Maschinenbau, der Metallerzeugung/-bearbeitung bzw. -verarbeitung, der Fahrzeugherstellung und der chemischen Industrie (vgl. Kapitel 7, Tabelle 2).

Meist wird der Anlass in einer Präambel beschrieben. Betriebsvereinbarungen müssen jedoch keine Präambel enthalten, aus der ersichtlich wird, aus welchem Anlass und mit welcher Zielsetzung die Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde. Erfahrungsgemäß erweisen sich Präambeln allerdings oft als sinnvoll: Bei Auslegungstreitigkeiten über den Inhalt oder die Anwendung bestimmter Regelungen kann sie den Betriebsparteien oder dem Arbeitsgericht als Interpretationshilfe dienen. Gegenüber der Belegschaft übernimmt die Präambel auch eine wichtige Informationsfunktion. Diese ist angesichts der verschlechterten Arbeitsbedingungen, die den Beschäftigten zugemutet werden, nicht zu unterschätzen.

### 2.1.1 Wirtschaftliche Krise

Die Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, die aus Anlass einer wirtschaftlichen Notlage geschlossen wurden, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass Gegenleistungen für die Beschäftigungs- und Standortsicherung vereinbart werden: Beispielsweise werden die Arbeitskosten reduziert, indem die Vergütung gesenkt wird (meist durch entsprechende Verringerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich oder man verzichtet vollständig oder teilweise auf Sonderleistungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld).

In einigen Fällen wird auf die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hingewiesen, um die Notwendigkeit einer entsprechenden Vereinbarung zu begründen.

»Präambel

Aufgrund der anhaltend schlechten Auftragsituation, bedingt durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise, sind Geschäftsführung und Betriebsrat übereingekommen, nachfolgend definierte Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung durchzuführen.«

➔ MASCHINENBAU, 100100/632/2009

In der überwiegenden Zahl der Fälle wird auf tarifliche Härtefall- bzw. Öffnungsklausen oder auf spezielle Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung Bezug genommen. Die Tarifverträge schreiben vor, dass der



Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für die Laufzeit der Vereinbarung verbindlich zugesagt werden muss. Dies wurde auch im Folgenden berücksichtigt. Oft lässt sich schon aus der Präambel entnehmen, ob man sich auf eine tarifliche Öffnungs- bzw. Härtefallklausel bezieht.

»Präambel

Im Tarifabschluß 2004 haben die Tarifvertragsparteien für das Bankgewerbe u. a. vereinbart, dass im Falle einer besonderen schwierigen wirtschaftlichen Situation, die als Härtefall auch den Beschäftigungsstand eines Unternehmens erheblich bedroht, die Betriebsparteien gegenüber den Tarifvertragsparteien ihre Absicht erklären können, befristet von den tarifvertraglichen Regelungen abweichen zu wollen.«

☛ KREDITGEWERBE, 100100/307/2005

Laut folgender Präambel basiert die Vereinbarung auf einem Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung.

»Bedingt durch die auf Grund der anhaltenden Wirtschaftskrise weiter zurückgehenden Auftragseingänge und der angespannten wirtschaftlichen Situation der Firma [...] wird zwischen der Geschäftsleitung [...] und dem Betriebsrat [...] folgende Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung (TV BeschSich) für die Werke [...] geschlossen.«

☛ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Vier der ausgewerteten Vereinbarungen stammen aus kommunalen Verwaltungen. Sie wurden anlässlich erzwungener Verwaltungsreformen aufgrund von Finanzproblemen geschlossen.

»Präambel

Die Stadt [...] befindet sich in einer dramatischen Haushaltslage, die neben anderen Einschnitten auch eine deutliche Reduzierung der Personalstellen erforderlich macht. Die Projektgruppe Verwaltungsreform entwickelt Vorschläge zur organisatorischen Neustrukturierung der Verwaltung, die sukzessive umgesetzt werden. [...] Gemeinsames Ziel von Bürgermeisteramt und Gesamtpersonalrat ist es, die notwendige Verschlinkung der Verwaltung möglichst sozialverträglich

lich zu gestalten und umzusetzen. Der Verzicht auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen setzt jedoch voraus, dass alle Spielräume für Um- und Versetzungen bzw. bei der Übertragung neuer Aufgaben genutzt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/351/2006

### 2.1.2 Erhalt bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Vereinbarungen zum Erhalt oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben verfahren auf unterschiedliche Weise: a) Sie nutzen entweder tarifliche Regelungsspielräume (z. B. Arbeitszeitkorridore) oder b) sie regeln Maßnahmen, die nicht in den Zuständigkeitsbereich der Tarifparteien fallen (z. B. Überprüfung der Eingruppierung, Abbau übertariflicher Zulagen, flexible Arbeitszeitmodelle) und setzen auf das Prinzip Freiwilligkeit (z. B. Aufhebungsverträge mit Abfindung, Altersteilzeit/Vorruhestand, Wechsel von Vollzeit auf Teilzeit). In diesen Vereinbarungen werden regelmäßig betriebsbedingte Kündigungen für längere Zeiträume (bis zu zehn Jahren) ausgeschlossen oder zumindest erschwert (nur mit Zustimmung des Betriebsrats oder nach Ausschöpfen aller beschäftigungssichernden Maßnahmen als Ultima Ratio). Häufig werden konkrete Investitionszusagen für den Standort gemacht. In den meisten Präambeln wird ein Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit hergestellt. Es folgen zwei Beispiele aus Vereinbarungen, die zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes/des Unternehmens abgeschlossen wurden. Nachstehend sollen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung langfristig gesichert werden.

»Präambel

Zwischen den Betriebsparteien besteht Einvernehmen, durch diese Standort- und Beschäftigungssicherungsbetriebsvereinbarung Maßnahmen zu treffen, um einen Abbau von Arbeitsplätzen durch betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Diese Maßnahmen sollen eine Basis schaffen, um die Arbeitsplätze am Standort [...] langfristig zu sichern. Hierbei soll die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung [...] langfristig gesichert und ein entsprechender Um-

strukturierungs-, Innovations- und Qualifikationsprozess weitergeführt werden.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Im Folgenden wird die Wettbewerbsfähigkeit aller nationalen Standorte angestrebt.

»Präambel

Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte [...] zu sichern, um damit bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue, wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/354/2004

Das Prinzip Geben und Nehmen wird mitunter deutlich formuliert.

»Präambel

Das von der Belegschaft einzubringende Leistungspaket beinhaltet:

- Unentgeltlicher Eigenanteil der Mitarbeiter für Entwicklungsqualifizierung über ihre individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit hinaus
- Einbringung der tariflichen Sonderzahlungen (Urlaubsgeld/ Teil 13. Monatseinkommens) und Umwandlung in ein flexibles Bonusmodell nach den [...] -Richtlinien.

Dem steht folgendes Leistungspaket des Unternehmens gegenüber:

- Einführung eines flexiblen Bonusmodells nach den [...] -Richtlinien
- Einführung einer betrieblichen Altersversorgung
- Bildungsinvestitionen: ab dem Jahr 2007 jährlich mind. 250 000,00 Euro
- Beschäftigungssicherung für alle Mitarbeiter bis 31. 12. 2010
- Besitzstandwahrende und kostenneutrale Einführung des Entgeltrahmenabkommens in der Metall- und Elektroindustrie
- Investitionen von 15 000 000,00 Euro für neue Produkte bis 2010.«

🔑 ELEKTRO, 100100/631/2007

Speziell bei Vereinbarungen anlässlich des Erhalts oder der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes besteht die Gefahr, dass Verzicht der Beschäftigten bei Arbeitszeit und Einkommen zu Wettbe-

werbsverzerrungen führen. Deshalb finden sich insbesondere in Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung Hinweise und Klauseln, dass diese Kostenverbesserungen nicht als Wettbewerbsvorteil gegenüber nationalen Wettbewerbern genutzt werden dürfen.

»Präambel

Die [Firma] hat als Zulieferer der Automobilindustrie im Rahmen ihrer aktuellen Geschäftsplanung 2006 bis 2010 weit reichende Projekt- und Standortentscheidungen zu treffen, um im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Entscheidungen sollen [...] zur weitgehenden Sicherung der Arbeitsplätze in den deutschen Standorten [...] erfolgen. Als Gegenleistung erfolgt ein Kostenbeitrag der beteiligten Belegschaften. [...] Es ist [...] nicht beabsichtigt, den Kostenbeitrag der Belegschaften als Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern in Deutschland zu nutzen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Das vorstehende Beispiel lässt offen, welche Konsequenzen es hat, wenn das Unternehmen sich nicht an die Absprache hält. Anders im Folgenden: Hier kann der Tarifvertrag fristlos gekündigt werden, wenn gegen das Verbot der Wettbewerbsverzerrung verstoßen wird.

»Die von den Arbeitnehmern erbrachten Restrukturierungsbeiträge dürfen ausschließlich zur Erreichung der vereinbarten Restrukturierungsziele verwandt werden. Sie dürfen insbesondere nicht zur Verzerrung des Wettbewerbs in Form von Dumpingmaßnahmen gegenüber den Wettbewerbern genutzt werden. Bei Verstößen gegen diesen Tarifvertrag kann der Tarifvertrag fristlos und ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden. Für den Fall der fristlosen Kündigung besteht keine Nachwirkung dieses Tarifvertrages.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/432/2004

Allerdings bleibt in beiden genannten Fällen offen, wann genau eine Wettbewerbsverzerrung vorliegt.

Aus der folgenden Präambel wird deutlich, dass die Ursache für die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterlassene Investitionen in der Vergangenheit sind.

»Präambel:

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass sich das Unternehmen in einer schwierigen Wettbewerbssituation befindet, die letztlich nur durch ein starkes Umsatzwachstum gemeistert werden kann. Andererseits haben die Betriebsanlagen ein relativ hohes durchschnittliches Alter. Um gegenüber den Mitbewerbern nicht ins Hintertreffen zu geraten, wird dringend eine neue Tiefdruckanlage benötigt, die in der Lage ist, einen Druck für 10 Farben auszuführen. Die Mitarbeiter [...] sind bereit, einen erheblichen Beitrag zu der benötigten Investition in Form eines längerfristigen Entgeltverzichts zu leisten. Sie verbinden dies aber mit der Erwartung an den Gesellschafter, die Investitionsentscheidung auch verbindlich zu treffen und den Standort [...] zukunftssträftig auszurüsten.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/436/2008

Auch im folgenden Fall finanzieren die Beschäftigten die Investitionen durch unbezahlte Mehrarbeit in erheblichem Maße.

»Präambel

Zwischen den Parteien herrscht Einigkeit darüber, dass zur Sicherung des Standortes [...] ein Ausbau durch Investitionen in Höhe von über 15 Mio. Euro erfolgen soll. Die Investitionen erfolgen Schritt für Schritt bis zum 31. 12. 2009 [...]. Im Gegenzug erklärt sich die Belegschaft – vertreten durch den BR – bereit, befristet für den Zeitraum von 3 Jahren die wöchentliche Arbeitszeit ohne Lohnausgleich um 1,25 Std. anzuheben. Der dadurch eingebrachte Investitionsbeitrag (ca. Euro 3,3 Mio.) dient einer langfristigen Absicherung und dem Ausbau der Arbeitsverhältnisse am Standort [...].«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 100100/460/2007

Unklar bleibt, inwieweit diese Vereinbarung gegen §77 Abs. 3 BetrVG verstößt.

### 2.1.3 Andere Anlässe

#### **Unternehmenszusammenschlüsse und -umstrukturierungen**

Mit Unternehmenszusammenschlüssen und -umstrukturierungen wird häufig auf den immer härter werdenden globalen Wettbewerb reagiert. Neuerdings erzwingt auch die Finanzkrise insbesondere im Finanzdienstleistungssektor solche Maßnahmen. Diese lösen bei den Betroffenen erhebliche Ängste um den Erhalt des Arbeitsplatzes aus. Schließlich sollen sie auch Synergieeffekte verstärken, indem Überkapazitäten aufgrund von Mehrfachbesetzung zusammengelegter Stellen beseitigt werden.

Man hat erkannt, dass das Gelingen eines Unternehmenszusammenschlusses auch davon abhängt, dass die betroffenen Beschäftigten ihn bejahen. Daher werden oft betriebsbedingte Kündigungen für einen längeren Zeitraum (3 bis 5 Jahre, vereinzelt länger) ausgeschlossen. Manchmal wird diese Zusage an Bedingungen geknüpft (z. B. Verzicht auf Ausübung des Widerspruchsrechts bei Betriebsübergängen gemäß § 613a BGB, Bereitschaft zur fachlichen und regionalen Mobilität).

»Präambel

Gemäß § 7 des Personalüberleitungstarifvertrages vom 30.01.2002 gilt für die in die [Firma] übergeleiteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Arbeitsplatzgarantie bis 31.01.2008. Bis zu diesem Zeitpunkt sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen. [...] Betriebsbedingte Beendigungskündigungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Anlass erforderlicher Umstrukturierungsmaßnahmen sind nicht gewollt und beabsichtigt. Vor diesem Hintergrund werden betriebsbedingte Beendigungskündigungen bis zum 31. 12. 2015 grundsätzlich ausgeschlossen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

Auch die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens ist in diesem Kontext zu nennen.

»Strategische Neuausrichtungen und technologische Veränderungen im Bankbereich sowie Ergebnisse von Geschäftsprozess-Analysen und Geschäftsprozess-Optimierungen können Veränderungen

der Arbeitsplatzsituation [...] in qualitativer und quantitativer Hinsicht zur Folge haben. Zum Ausgleich gegenseitiger Interessen wird die nachstehende Dienstvereinbarung zur Arbeitsplatzsicherung abgeschlossen.«

☛ KREDITGEWERBE, 100100/353/2005

Bisweilen basieren Umstrukturierungsprozesse auf geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie z. B. dem Energiewirtschaftsgesetz.

»Das neue Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) wird bereits in naher Zukunft weitere einschneidende organisatorische und gesellschaftsrechtliche Anpassungen auf Unternehmensebene erforderlich machen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Flexibilität abverlangen. Vor diesem Hintergrund möchte das Unternehmen den berechtigten Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung tragen und die nachfolgenden Zusagen zur Beschäftigungssicherung machen.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

### **Sicherung der betrieblichen Altersversorgung**

Einen Sonderfall stellt der nachfolgend beschriebene Anlass dar: Die Sicherung der betrieblichen Altersversorgung. Vermutlich waren die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse im Unternehmen nicht schlecht genug, um die betriebliche Altersversorgung entsprechend der BAG-Rechtsprechung rechtssicher reduzieren zu können.

»Die Verpflichtungen für Ansprüche auf betriebliche Altersversorgung (Direktzusage) der [Firma] erweisen sich zunehmend als Hemmnis für notwendige Investitionen und somit als Gefährdung der Zukunftsfähigkeit [...]. Alleiniges Ziel ist es deshalb, die Altersversorgungsverpflichtungen innerhalb eines Zeitraumes von 10 Jahren durch Rücklagen abzudecken bzw. auszufinanzieren. Notwendig sind hierzu Rücklagenzuflüsse in Höhe von mindestens jährlich 1,5 Mio. € netto. Um dieses Ziel zu erreichen und somit den Standort [...] langfristig zu sichern und auch über notwendige Investitionen erfolgreich weiterzuentwickeln, ist es unumgänglich, dass auch von Arbeitnehmerseite ein Beitrag zur Zukunftssicherung und so-

mit zum Erhalt von Arbeitsplätzen erbracht wird. Der Vorstand verpflichtet sich, die durch die nachfolgend vereinbarten Maßnahmen erreichten Einsparungseffekte zweckgebunden zur Konsolidierung der betrieblichen Altersversorgung zu verwenden.«

🔑 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 100100/372/2005

Die Kosteneinsparungen konnten nur erreicht werden, indem tarifliche Arbeitsbedingungen verschlechtert wurden (Kürzung des Weihnachtsgeldes, Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich). Daher sind die Tarifparteien dieser Betriebsvereinbarung beigetreten. Nach BAG-Rechtsprechung widerspricht eine solche dreigliedrige Vereinbarung jedoch der Rechtsquellenklarheit und ist damit nichtig (vgl. Kap. 6.3.1)

### **Erhalt der öffentlichen Trägerschaft**

Ein weiterer Anlass für den Abschluss eines Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung ist der Erhalt der kommunalen Trägerschaft (hier von Krankenhäusern).

»Präambel

Die Parteien schließen diesen besonderen Tarifvertrag mit dem Ziel, Arbeitsplätze und öffentliche Trägerschaft der aufgeführten Unternehmen langfristig zu sichern. Zu diesem Zweck vereinbaren sie, befristet für die Laufzeit dieses besonderen Tarifvertrages, von einzelnen Regelungen der für sie geltenden Tarifverträge im nachfolgend festgelegten Umfang abzuweichen, um betriebsbedingte Beendigungskündigungen auszuschließen, den langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze zu sichern und erforderliche Investitionen in den einzelnen Unternehmen zu ermöglichen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 100100/620/2006



## 2.2 Beschäftigungssichernde Zusagen des Arbeitgebers

Die ausgewerteten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung enthalten eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Zusagen des Arbeitgebers. Im Vordergrund stehen Zusagen zum Kündigungsschutz und zur Standort-sicherung. In diesem Zusammenhang sind Arbeitgeber oft bereit, eine Einschränkung ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit hinzunehmen: Beispielsweise verzichten sie auf Outsourcing, Fremdvergabe sowie Einstellungen und/oder verpflichten sich zu Insourcing bzw. dazu, bestimmte Investitionen durchzuführen. Zusagen zum Erhalt sozialer Besitzstände bei Ausgründungen, wenn diese nicht verhindert werden können, gehören ebenso dazu wie Regelungen zur Personalentwicklung und die Vereinbarung betrieblicher Maßnahmen als Reaktion auf vorübergehende Auslastungsprobleme (z. B. Vorziehen von Instandhaltungs-/Wartungsarbeiten und Urlaub, unbezahlte Freizeit, Verlängerung von Elternzeit). Vereinzelt werden Bonus-/Prämienzahlungen bei Übererfüllung von Sanierungszielen oder die Förderung der Gewerkschaftsstruktur im Betrieb geregelt. In Ausnahmefällen werden diese Zusagen des Arbeitgebers in einer gesonderten Vereinbarung festgehalten.

»Zusagen

Die [Firma] verpflichtet sich in einer gesonderten Vereinbarung, für die Dauer des Ergänzungstarifvertrages zu

- Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und Erhalt der bestehenden Betriebseinheiten,
- Einsparmaßnahmen im Bereich der übertariflichen Mitarbeiter,
- Investitionen in die deutschen Betriebe,
- Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze,
- Zahlung einer Erfolgsbeteiligung im Besserungsfall,
- Mitgliedschaft in den einschlägigen Arbeitgeberverbänden.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/435/2007

In solchen Fällen ist es wichtig, dass das Inkrafttreten des Ergänzungstarifvertrages vom Zustandekommen der gesonderten Vereinbarung abhängt. Manchmal werden beide Vereinbarungen zeitgleich unterschrieben.

## 2.2.1 Kündigungsschutz

Zugeständnisse der Beschäftigten zur Entlastung der Kostenstruktur von Betrieben sind meist mit Zusagen zum Kündigungsschutz gekoppelt. Dieser kann jedoch sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Bei den ausgewerteten Vereinbarungen kann zwischen absolutem und relativem Kündigungsschutz sowie der Erschwerung von Kündigungen unterschieden werden.

### Absoluter Kündigungsschutz

Bei absolutem Kündigungsschutz sind betriebsbedingte Kündigungen für bestimmte Zeit ausnahmslos ausgeschlossen. Tarifliche Öffnungs- und Härtefallklauseln sehen meist einen absoluten Kündigungsschutz zwingend vor (vgl. Bispinck 2009). Bei Vereinbarungen, die anlässlich einer wirtschaftlichen Krise geschlossen wurden, orientiert sich der Kündigungsausschluss am Zeitraum des vereinbarten Leistungsverzichts. Er entspricht meist der Laufzeit der Vereinbarung.

»Während der Laufzeit dieser Betriebsvereinbarung dürfen gegenüber den von ihr erfassten Beschäftigten keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 100100/367/2005

Ist ein konkreter Zeitraum für den Ausschluss von Kündigungen vereinbart, sollten auch die Verzichte der betroffenen Beschäftigten höchstens für diesen Zeitraum gelten.

»Betriebsbedingte Kündigungen sind bis zum 30.6.2009 ausgeschlossen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/365/2006

Laut folgender Regelung sind betriebsbedingte Kündigungen nur ausgeschlossen, wenn sie auf den Umstrukturierungsprozess oder die Weiterentwicklung des Konzerns zurückzuführen sind.

»Betriebsbedingte Beendigungskündigungen infolge des Umstrukturierungsprozesses und der Weiterentwicklung im Konzern sind ausgeschlossen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/355/2003

Betriebsbedingte Kündigungen, die der Arbeitgeber anders begründet, z. B. mit Mangel an Aufträgen, sind weiterhin zulässig. In einem möglichen Kündigungsschutzprozess trägt der/die Betroffene die Darlegungs- und Beweislast. Wenn betriebsbedingte Kündigungen nur im Zusammenhang mit bestimmten Maßnahmen ausgeschlossen werden können, sollte zumindest die Darlegungs- und Beweislast umgekehrt werden: Der Arbeitgeber sollte darlegen und beweisen müssen, dass die Kündigung zulässig ist.

Bei längerer, über mehrere Jahre währender Beschäftigungssicherung finden sich häufig auch abgestufte Regelungen. Beispielsweise sind nach Ablauf der Frist, bis zu der betriebsbedingte Kündigungen absolut ausgeschlossen sind, Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich.

»Bis zum 31. 12. 2011 werden betriebsbedingte Kündigungen für alle Belegschaftsmitglieder ausgeschlossen. Die Möglichkeit betriebsbedingter Änderungskündigungen mit dem Zweck zur Versetzung auf Grund erforderlicher organisatorischer Maßnahmen sowie struktureller Veränderungen ist weiterhin gegeben, sofern eine einseitige Versetzung aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist. [...]

Das betroffene Unternehmen wird zur Vermeidung von betriebsbedingten Beendigungskündigungen [nach dem 31. 12. 2011] zuerst – soweit möglich – die angesammelten Arbeitszeitkonten abbauen, bei vorübergehendem Personalüberhang die Möglichkeiten der Kurzarbeit ausschöpfen, den Tarifvertrag Beschäftigungssicherung zur Anwendung bringen und Fremdleistungen abbauen. Reichen diese Maßnahmen nicht aus, werden die Vertragsparteien die für den jeweiligen Standort erforderlichen Maßnahmen zu einem sozialverträglichen Personalabbau vereinbaren. Betriebsbedingte Kündigungen sind nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

Unklar ist, ob dem Betriebsrat damit ein Vetorecht zusteht oder damit das Verfahren nach § 102 Abs. 6 BetrVG gemeint ist, wonach die fehlende Zustimmung des Betriebsrats durch eine Einigungsstelle ersetzt werden kann.

Nachstehend ist nicht eindeutig geregelt, wie nach Ablauf des absoluten Kündigungsschutzes verfahren wird.

»Bis zum 30.06.2012 sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen. Ab dem 01.07.2012 bis zum Ende der Laufzeit werden zur Sicherung der Beschäftigung einvernehmlich betriebliche und tarifvertragliche Regelungen angewandt. Zu den betrieblichen/tariflichen Möglichkeiten zählen unter anderem folgende Maßnahmen: Personaltransfer in der Region [...], Nichtersatz von Fluktuation, Angebote auf Altersteilzeit und Teilzeit, Beendigung von befristeten Arbeitsverträgen, ggf. Kurzarbeit oder Herabsetzung der Arbeitszeit gemäß Beschäftigungssicherungstarifvertrag usw. Vor dem Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen wird zunächst die erhöhte Arbeitszeit [...] in dem betreffenden Bereich/Werk nicht mehr erbracht.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Zwar wird auf einvernehmliche tarifliche und betriebliche Regelungen Bezug genommen. Diese sehen jedoch offensichtlich auch einseitige betriebsbedingte Kündigungen vor. In beiden Fällen kommt dem Verhalten des Betriebsrats erhebliche Bedeutung für die Arbeitsplatzsicherheit jedes einzelnen Beschäftigten zu.

Im folgenden Fall verpflichtet sich der Arbeitgeber, betriebsbedingte Beendigungskündigungen möglichst zu vermeiden, auch nachdem die Beschäftigungszusage abgelaufen ist.

»[Die Firma] verpflichtet sich, vor dem 01.01.2007 keine betriebsbedingten Beendigungskündigungen auszusprechen.

[Die Firma] verpflichtet sich, bis zum 31.12.2010 betriebsbedingte Beendigungskündigungen zu vermeiden. Sofern jedoch aus wirtschaftlichen Gründen solche Kündigungen zwingend erforderlich werden, erfolgt dies nur nach Ausschöpfung anderer Möglichkeiten

wie Versetzung, zumutbare Umschulung, Abbau temporärer Mitarbeiter u. Ä.«

☛ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 100100/450/2004

Zwar kann der Betriebsrat im Rahmen der Anhörung zur betriebsbedingten Kündigung dieser gemäß § 102 Abs. 3 BetrVG widersprechen, wenn der Arbeitgeber seiner Verpflichtung, alles zu tun, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, nicht nachgekommen ist. Allerdings verhindert dies die Kündigung selbst nicht. Die/Der Betroffene muss sich im Rahmen einer Kündigungsschutzklage selbst wehren.

### **Relativer Kündigungsschutz**

Bei relativem Kündigungsschutz hängt der arbeitgeberseitige Kündigungsverzicht von bestimmten Bedingungen ab. Dies kann z. B. die Annahme eines zumutbaren Arbeitsplatzes sein.

»Betriebsbedingte Beendigungskündigungen mit einem Beendigungsdatum vor dem 31.12.2012 sind ausgeschlossen. Dies gilt nicht, wenn der Arbeitnehmer ein zumutbares Arbeitsplatzangebot [...] ablehnt.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/391/2006

Im zitierten Fall kann jede Ablehnung zu einer betriebsbedingten Kündigung führen. Dies ist nachfolgend beschränkt auf den Fall, dass ein Angebot ohne wichtigen Grund abgelehnt wird.

»Auf der Grundlage des Tarifvertrages vom 09.03.2006 erklärt sich das Unternehmen bereit, bis zum 31.12.2015 grundsätzlich auf den Ausspruch betriebsbedingter Beendigungskündigungen zu verzichten.

Zwischen den Parteien besteht Einigkeit dahingehend, dass mit der o. g. Beschäftigungssicherung keine Garantie des Arbeitsplatzes verbunden ist. Das Unternehmen muss weiterhin in der Lage sein, Arbeitsplätze umzugestalten und ggf. abzubauen. Der Betriebsrat wird diesen Prozess positiv begleiten.

Betriebsbedingte Änderungskündigungen sind grundsätzlich dann zulässig (auch soweit sie die Wirkung einer Beendigungskündigung

haben), wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ein zumutbares Änderungsangebot ohne wichtigen Grund ablehnt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

Wann ein wichtiger Grund vorliegt, entscheidet im Zweifel das Arbeitsgericht. Bei derartigen Einschränkungen ist es wichtig, die Zumutbarkeitskriterien eindeutig zu definieren (vgl. Göritz et al. 2010, S. 116ff.).

»Zumutbarkeit von Versetzungen

Ein zumutbarer Arbeitsplatz richtet sich nach den folgenden funktionalen, materiellen, zeitlichen und örtlichen Kriterien:

Die funktionale Zumutbarkeit ist gegeben, wenn die Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes der Qualifikation (z. B. Ausbildung, Erfahrung, bisherigen Tätigkeit) des Mitarbeiters entsprechen oder wenn dieser die erforderliche Qualifikation durch eine vom Unternehmen angebotene zumutbare und finanzierte Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahme innerhalb eines persönlich und betrieblich angemessenen und zumutbaren Zeitraumes erwerben kann.

Die materielle Zumutbarkeit ist gegeben, wenn der Mitarbeiter seine bisherige tarifliche Eingruppierung und seine bisherige effektive Entlohnung bei vergleichbarer Arbeitszeit uneingeschränkt behält. Als materiell zumutbar gilt außerdem, wenn aufgrund der angebotenen Tätigkeit eine Herabgruppierung um höchstens 1 Lohngruppe bzw. um 1 Tarifgruppe erfolgt, maximal jedoch um 10 % des Bruttomonatseinkommens.

Für AT-Angestellte gilt eine Einkommensminderung um max. € 610,- je Monat oder max. € 7300,- jährlich als zumutbar, sofern dann das Monatseinkommen trotzdem noch mindestens € 300,- über der höchsten Tarifgruppe ohne Zulagen liegt.

Die örtliche Zumutbarkeit ist gegeben, wenn sich der neue Arbeitsplatz am Betriebsstandort [...] befindet.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/330/2002

Nachstehend setzen die Betriebsparteien die Nichtinanspruchnahme der möglichen vorzeitigen Verrentung mit der Ablehnung eines zumutbaren Arbeitsplatzes gleich und gestatten die betriebsbedingte Kündigung.

»Die Nicht-Inanspruchnahme einer der bestehenden Frühpensionsregelungen ist bei Vorliegen der persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen mit der Ablehnung eines zumutbaren konzerninternen Arbeitsplatzes gleichzusetzen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/355/2003

Eine solche Regelung birgt das Risiko einer unzulässigen Diskriminierung aufgrund des Lebensalters. Das Arbeitsgericht könnte die Regelung daher als unzulässig verwerfen.

Ob der zugesagte Ausschluss von Kündigungen aufrechterhalten bleibt oder nicht, kann auch von der wirtschaftlichen Lage des Betriebes abhängen.

»Betriebsbedingte Kündigungen werden bis zum 31.12.2006 ausgeschlossen. Allerdings sind betriebsbedingte Kündigungen zulässig, wenn der aufgelaufene Umsatz im Jahr 2006 im Vergleich zum Entsprechenden aufgelaufenen Umsatz des Jahres 2005 zu irgendeinem Zeitpunkt um mehr als 20,00% zurückgeht. [...] Vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen sind die Möglichkeiten, Kurzarbeit einzuführen, die durch diese Betriebsvereinbarung eröffnet werden, auszunutzen. Sollten betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden, so kann diese Betriebsvereinbarung von beiden Seiten zum nächsten Monatsende gekündigt werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/361/2005

Ein wichtiger Aspekt der vorstehenden Regelung ist, dass bei vorübergehendem Umsatzrückgang zunächst das Instrument der konjunkturellen Kurzarbeit eingesetzt werden muss. Nur wenn die Bundesagentur für Arbeit keine Kurzarbeit genehmigt, sind betriebsbedingte Kündigungen zulässig. Dies gilt gemäß einer anderen Vereinbarung erst, nachdem alle Maßnahmen der Beschäftigungssicherung erfolglos geprüft und angewandt worden sind (Kündigung als Ultima Ratio).

»Betriebsbedingte Kündigungen werden erst dann ausgesprochen, wenn alle Maßnahmen der Beschäftigungssicherung aus dieser Ge-

sambetriebsvereinbarung nachweislich geprüft und ggf. angewandt worden sind.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Mitunter wird eine Checkliste vereinbart, die vor jeder betriebsbedingten Kündigung abzarbeiten ist. Damit sind für den Arbeitgeber betriebsbedingte Kündigungen äußerst erschwert, wenn nicht gar unmöglich.

»Checkliste zur Beschäftigungssicherung

Gemäß Gesamtbetriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung ist vor betriebsbedingten Entlassungen zu prüfen, ob nicht durch die nachfolgenden Maßnahmen die Entlassungen vermieden werden können.

Maßnahme

- (weitere) Sachkostensenkung
- Auslastungsverbesserung durch Übernahme der Produktionsvolumina anderer [Abteilungen]
- bessere Verteilung der Arbeit innerhalb der [Abteilung]
- keine neue Fremdvergabe von Aufträgen
- Rückführung von Fremdvergaben in die [Abteilung]
- Vorziehen von Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben und technischen Umstellungen
- zeitliche Streckung von Rationalisierungsmaßnahmen
- Vermeidung von Sonderschichten
- Vermeidung von Überstunden
- Abgeltung von Überstunden in Freizeit
- verlängerte/größere Arbeitszeitkonten
- Gewährung von Jahresurlaub/Vorziehen des Jahresurlaubs
- Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich gem. TV
- Kurzarbeit
- dauerhafte Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit einzelner Mitarbeiter (Teilabfindung)
- Altersteilzeit ausschöpfen/Vorruhestand
- Sabbatjahr zur beruflichen Fortbildung
- Versetzung innerhalb der [Organisationseinheit]



- dauerhafte Versetzung in andere [Organisationseinheiten]
- vorübergehende Versetzung in andere [Organisationseinheiten]
- konzernweite Ausschreibung von Arbeitsplätzen
- Qualifizierungsmaßnahmen (Umschulung, Fortbildung, Nachholung von Ausbildungsabschlüssen usw.)
- qualifizierter Einstellungsstopp
- Beschränkung des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern
- Auslaufen befristeter Arbeitsverträge
- Auslaufen von Werkverträgen
- betriebsbedingte Aufhebungsverträge
- Outplacement-Maßnahmen, Förderung durch Arba [...].«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

### **Kombination aus absolutem und relativem Kündigungsschutz**

Auch eine zeitlich befristete Kombination aus absolutem und relativem Kündigungsschutz ist möglich.

»Der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen ist in allen, auch eventuell neu gegründeten oder hinzukommenden Unternehmen, bis zum 31. 12. 2005 unzulässig.

Ab 1. 1. 2006 bedürfen betriebsbedingte Kündigungen der vorherigen Zustimmung des Betriebsrates (§ 102 Abs. 6 BetrVG). § 102 Abs. 5 BetrVG ist im Falle der Zustimmungsverweigerung anzuwenden. Beabsichtigte betriebsbedingte Kündigungen sind unabhängig von den gesetzlichen Kündigungsschutzbestimmungen ab dem 1. 1. 2006 auch dann unzulässig, wenn das Unternehmen nicht nachweist, dass es seinen in dieser Vereinbarung festgelegten Verpflichtungen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen nachgekommen ist. Bei Meinungsverschiedenheiten über die Berechtigung der Nichterteilung der Zustimmung des Betriebsrates zu einer betriebsbedingten Kündigung entscheidet die Einigungsstelle.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

Laut folgender Regelung hängt es von der Entscheidung des Betriebsrats ab, inwieweit der Kündigungsschutz greift. Verweigert er seine Zustimmung, ist ein Ersatz z. B. durch die Einigungsstelle (§ 102 Abs. 6 BetrVG) hier nicht vorgesehen.

»Während der Laufzeit dieses Tarifvertrages sind betriebsbedingte Kündigungen für die Beschäftigten grundsätzlich ausgeschlossen, die an den Regelungen dieses Tarifvertrages teilnehmen. Wird vom Betriebsrat ein Ausnahmefall zu dieser Regelung allgemein anerkannt, so können zur Sicherung des Standortes betriebsbedingte Kündigungen bzw. betriebsbedingte Änderungskündigungen ausgesprochen werden.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/366/2005

### **Erschwerung betriebsbedingter Kündigungen**

Regelungen, in denen die Wirksamkeit einer Kündigung von der Zustimmung des Betriebsrats abhängt, stellen zwar keinen Kündigungsschutz dar, sie erschweren jedoch betriebsbedingte Kündigungen für den Arbeitgeber. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, kann diese (abweichend vom letztgenannten Beispiel) durch eine Entscheidung der Einigungsstelle gemäß § 102 Abs. 6 BetrVG ersetzt werden.

»Bis zum 31.12.2011 sind betriebsbedingte Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrates möglich. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle entsprechend § 102 Abs. 6 BetrVG.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/427/2008

Die nachfolgende Regelung formuliert etwas differenzierter: Nur in begründeten Einzelfällen sind betriebsbedingte Kündigungen mit Zustimmung des Betriebsrats bzw. ersatzweise der Einigungsstelle möglich. Kündigungen in größerem Umfang sind damit ausgeschlossen.

### **»Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen**

Betriebsbedingte Beendigungskündigungen sind grundsätzlich bis zum 31.12.2014 ausgeschlossen. In begründeten Einzelfällen können betriebsbedingte Beendigungskündigungen mit Zustimmung des Betriebsrates im Sinne von § 102 Abs. 6 BetrVG ausgesprochen werden.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/441/2008

Vergleichsweise dazu bleibt die nachfolgende Regelung unbestimmt. Im Konfliktfall müsste das Arbeitsgericht entscheiden, ob dem Betriebsrat ein abschließendes Vetorecht oder lediglich eine Zustimmungsverweigerung mit dem Verfahren nach § 102 Abs. 6 BetrVG zusteht.

»Sollten zukünftige betriebliche Ereignisse betriebsbedingte Kündigungen unumgänglich machen, bedürfen diese der Zustimmung des Betriebsrates.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Es empfiehlt sich, Unbestimmtheiten wie diese unbedingt zu vermeiden.

Eher ungewöhnlich sind Regelungen, die betriebsbedingte Kündigungen erst zulassen, wenn zuvor ein mehrstufiges Prüf- und Verhandlungsverfahren durchlaufen wurde. Im nachfolgenden Fall dauert es mehr als 13 Monate, bis eine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen werden kann. Je nach individueller Kündigungsfrist können demnach zwischen Kündigungsabsicht und Beendigung des Arbeitsverhältnisses mehr als 18 Monate liegen.

»Betriebsbedingte Kündigungen dürfen erst ausgesprochen werden, wenn die folgenden Stufen durchlaufen sind.

Stufe 0 – Informationsphase

Sobald konkrete Vorüberlegungen [...] bestehen, welche zu Stellenabbau (unter Einbeziehung betriebsbedingter Kündigungen) führen könn(t)en, wird der jeweils zuständige Betriebsrat unter Aushändigung aller gemäß § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG notwendigen Unterlagen (Jahresplanung, Finanzplanung, Personalplanung u. Ä.) unverzüglich [...] informiert [...]. Die Informationsphase beginnt mit der Information im obigen Sinne. Diese gilt spätestens nach 4 Wochen als abgeschlossen, sofern eine Information im obigen Sinne vorliegt. [...] Die [...] und der jeweils zuständige Betriebsrat nehmen nach Abschluss dieser Informationsphase unverzüglich Verhandlungen über einen Interessenausgleich und gegebenenfalls einen Sozialplan auf und treten in die Stufe 1 ein.

Stufe 1 – Maßnahmen der reinen Sachkostenreduzierung

Parallel zu den Interessenausgleich- und/oder Sozialplanverhand-

lungen wird die [...] alle möglichen Maßnahmen zur Sachkostenreduzierung als milderer Mittel im Sinne des Ultima-Ratio-Prinzips einleiten und umsetzen. [...] Nach Ablauf von 2 Monaten kann die [...] die Stufe 1 als abgeschlossen erklären. [...]

#### Stufe 2 – Maßnahmen ohne Personalabbau

Im Anschluss an die vorgenannte Beratung werden die [...] und der jeweils zuständige Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat über die Maßnahmen verhandeln, die eine Personalkostenreduzierung ohne Personalabbau ermöglichen [...] Nach Ablauf von 3 Monaten kann die [...] die Stufe 2 als abgeschlossen erklären. [...]

#### Stufe 3 – Maßnahmen mit indirektem Personalabbau

Im Anschluss an die vorgenannte Beratung der Stufe 2 werden die [...] und der jeweils zuständige Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat über die Maßnahmen verhandeln, die eine Personalkostenreduzierung mit indirektem Personalabbau ermöglichen sowie über eventuelle vom jeweils zuständigen Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat vorgebrachte Einwände gegen die bisher von der [...] ergriffenen Maßnahmen. [...]

#### Stufe 4 – Maßnahmen mit Personalabbau

Im Anschluss an die vorgenannte Beratung der Stufe 3 werden die [...] und der jeweils zuständige Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat über die Maßnahmen verhandeln, die eine Personalkostenreduzierung mit Personalabbau (ohne Kündigungen) ermöglichen sowie über eventuelle vom jeweils zuständigen Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat vorgebrachten Einwände gegen die bisher von der [...] ergriffenen Maßnahmen. [...]

Stufe 5 – Sofern nicht ein Interessenausgleich und Sozialplan einvernehmlich verabschiedet wurde oder wird, kann jede Seite die Einigungsstelle anrufen. Der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen findet als ultima ratio, sofern erforderlich, im Anschluss daran statt. Maßnahmen, welche wirtschaftliche Nachteile für die Betroffenen haben, werden erst durchgeführt, wenn zwischen [...] und zuständigem Betriebsrat eine Regelung zum Ausgleich der Nachteile vereinbart ist [...].«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/379/2005

Während der Laufzeit einer Stufe kann einvernehmlich mit dem zuständigen Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat bereits mit den Maßnahmen begonnen werden, die in vorhergehender Stufe beschlossen wurden.

»Im Einvernehmen mit dem jeweils zuständigen Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat kann während der Laufzeit der Stufe mit der Umsetzung von in Stufe [...] beschlossenen Maßnahmen begonnen werden. Spätestens nach Abschluss der Stufe wird die [...] mit der Umsetzung der Maßnahmen beginnen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/379/2005

Die folgende Regelung lässt betriebsbedingte Kündigungen in Ausnahmefällen zu. Wann ein solcher Ausnahmefall gegeben ist, bleibt allerdings undefiniert.

»Grundsätzlich wird während der Absenkung der Arbeitszeit zur Absicherung der Beschäftigung den Betroffenen gegenüber keine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen. Sollte dennoch eine betriebsbedingte Kündigung im Sinne des § 1 KSchG erforderlich sein, wird die Entlassung infolge der betriebsbedingten Kündigung frühestens 2 Monate nach dem Ende der Absenkung der Arbeitszeit wirksam.

Durch betriebsbedingte Kündigung ausscheidende Mitarbeiter sind in den letzten 6 Monaten der Absenkung der Arbeitszeit bezüglich ihrer monatlichen Vergütung so zu stellen, wie sie ohne Anwendung der verkürzten Arbeitszeit gestanden hätten. Die [...] kann für diesen Zeitraum auch die Ableistung der entsprechenden vollen Arbeitszeit verlangen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/358/2004

Im vorliegenden Fall akzeptieren die Beschäftigten als Gegenleistung für den Kündigungsschutz eine Absenkung ihrer Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Daher wird sichergestellt, dass im Falle einer betriebsbedingten Kündigung zumindest der Anspruch auf Arbeitslosengeld in der Höhe besteht, wie er ohne Arbeitszeitverkürzung bestanden hätte.

Nachstehend hängt der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen von einem zuvor vereinbarten Personalabbaukonzept (Betriebsänderung

i. S. v. § 111 BetrVG) ab: Die Personalabbauziele müssen zu bestimmten Stichtagen weitgehend durch freiwillige Maßnahmen erreicht werden (Abweichungen weniger als 10 %).

»Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen

Vom 01.10.2010 bis zum 30.09.2012 sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen, wenn zukünftige Personalabbauziele, die im Rahmen von Betriebsänderungen im Sinne von § 111 BetrVG definiert werden, eingehalten werden. Zum 30.09.2009 wird geprüft, inwieweit das erreichte Personalabbauvolumen von dem zum 30.09.2009 geplanten Personalabbauvolumen abweicht. Sollte die Abweichung  $\leq 10\%$  sein, werden für ein weiteres Jahr (bis zum 30.09.2011) keine betriebsbedingten Beendigungskündigungen ausgesprochen. Ob dies der Fall ist, legen Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam fest.

Zum 30.09.2010 wird diese Prüfung (Feststellung der Abweichung zwischen erreichtem Personalabbauvolumen und geplantem Personalabbauvolumen) wiederholt. Sollte die Abweichung  $\leq 10\%$  sein, werden für ein weiteres Jahr (bis zum 30.09.2012) keine betriebsbedingten Beendigungskündigungen ausgesprochen. Ob dies der Fall ist, legen Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam fest.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/462/2007

Auch hier entscheidet der Arbeitgeber nicht allein: Der Betriebsrat ist gleichberechtigt beteiligt.

## 2.2.2 Standortsicherung

Regelungen zur Standortsicherung finden sich in unterschiedlicher Form in den ausgewerteten Vereinbarungen. Eine besonders einfache Formulierung dazu lautet wie folgt.

»Während der Laufzeit dieser Vereinbarung wird der Bestand der Werke [...] garantiert.«

☛ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Damit ist lediglich gesichert, dass die Betriebe nicht geschlossen werden. Personalabbau ist jedoch nicht ausgeschlossen. Eine eindeutige und überprüfbare Form der Standortsicherung garantiert eine Mindestanzahl von Arbeitsplätzen für einen bestimmten Zeitraum.

»Arbeitgeberseitig wird eine Mindestpersonalstärke von 1020 MAK am Standort [...], unter Einrechnung der bei verbundenen Unternehmen am Standort [...] Beschäftigten, bis zu 30. September 2010 zugesichert.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 100100/380/2006

Mitunter darf die Mindestzahl der Arbeitsplätze mit Zustimmung des Betriebsrats vorübergehend geringfügig unterschritten werden, um flexibel auf Markterfordernisse reagieren zu können.

»[...] verpflichtet sich, während der Laufzeit dieser Vereinbarung den Standort [...] mit mindestens 470 Arbeitsplätzen zu erhalten. Die Mindestzahl kann mit Zustimmung des Betriebsrats um bis zu 5 % unterschritten werden, um flexibel auf Markterfordernisse reagieren zu können. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass im Falle einer Reduzierung die Minimalzahl von 470 Arbeitsplätzen innerhalb eines halben Jahres wieder hergestellt wird.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/330/2002

Im Folgenden wird offensichtlich eine Bestandsgarantie für eine Anzahl von Arbeitsplätzen abgegeben, die unterhalb des derzeitigen Personalbestandes liegt. Allerdings darf Personalabbau nur auf freiwilliger Basis erfolgen, da betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind.

»Für die Laufzeit dieser Vereinbarung ist ein Mindestpersonalbestand (gerechnet in Vollzeitäquivalenten [...] in den Produktionsbereichen [...]) nach folgender standortbezogener Staffel garantiert: [...]. Eine eventuell notwendige Angleichung des Personalbestandes an den garantierten Mindestpersonalbestand erfolgt unter Beachtung der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte.

Während der Laufzeit dieses Vertrages ist gegenüber Beschäftigten,

die diesem Ergänzungstarifvertrag unterliegen, der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen ausgeschlossen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Nachstehend umfasst die Standortsicherung auch alle betriebsnotwendigen Funktionen des Betriebes.

»Standortsicherung

[...] garantiert für die Laufzeit dieser Vereinbarung seine bisherigen Standorte [...] mit den jeweils zu einem ordnungsgemäßen Betrieb gehörenden Funktionen.

[...] sichert zu, dass weder eine Ausgliederung von Standorten noch von Funktionen, die bislang von eigenen Arbeitnehmer/innen wahrgenommen wurden, erfolgen.

[...] sichert weiter zu, dass keine Fremdfirmen in diesen Bereichen und Funktionen, die bislang von eigenen Arbeitnehmer/innen erledigt wurden, beschäftigt werden.

[...] garantiert, dass mehrere Möbelhäuser eine zusätzliche Funktion Auslieferung erhalten, die nur von Arbeitnehmer/innen, die [...] angestellt sind, ausgeführt wird und die bislang bestehende Fremdvergabe beendet wird.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 100100/447/2006

Das ausdrückliche Bekenntnis zum Standort ist keine Standortgarantie. Erst durch den gleichzeitigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für die Laufzeit der Vereinbarung ist der Standort rechtlich gesichert.

»Geschäftsleitung und Gesellschafter der Firma [...] bekennen sich ausdrücklich zu den Produktionsstandorten [...], an denen auch in Zukunft technologisch hochwertige Produkte nach einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess der Firma gefertigt werden sollen. Die durch diesen Sondertarifvertrag geschaffenen Bedingungen ermöglichen es dem Unternehmen, zunächst Einsparungseffekte durch ansonsten nicht durchführbare Investitionen zu realisieren. Die im Jahre 2005 durchzuführenden zusätzlichen Investitionen, die direkt ergebniswirksam werden sollen, werden im Rahmen der ver-



trauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat abgestimmt bzw. gehen auf dessen Vorschläge zurück. Eine gemeinsam erstellte Liste von zusätzlichen Investitionen wird als Anlage zu diesem Vertrag genommen.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/366/2005

Die folgende Vereinbarung enthält bezüglich der Standortgarantie lediglich eine Absichtserklärung.

»Vorstand und Konzernbetriebsrat sind sich einig, alles daran zu setzen, Standort und Beschäftigung zu sichern, insbesondere die bestehende Wertschöpfungskette verbunden mit der hohen Fertigungstiefe, d. h. ein klares Bekenntnis zu den Standorten [...]. Folgende Maßnahmen wurden und werden hierzu umgesetzt:

- Wir werden bei strategischer Notwendigkeit auch weiterhin ggf. margenschwache Aufträge akzeptieren, um damit u. a. auch Beschäftigungsschwankungen auszugleichen.
- Wir werden verstärkt in unsere Standorte investieren (Investitionen in Gebäudeerweiterungen, Fertigungsbereiche, Montagen, Entwicklung und Vertrieb).
- Wir haben ab dem 01.06.2004 die Wochenarbeitszeit generell um 2,5 Stunden erhöht. Gleichzeitig erfolgt für unsere Beschäftigten ein finanzieller Ausgleich in Form einer monatlichen bzw. jährlichen Gewinnbeteiligung.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/430/2007

Als einzige konkrete Maßnahme wurde die Erhöhung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich vereinbart. Die Höhe der Investitionen und die Modalitäten der Gewinnbeteiligung bleiben dagegen unklar.

### **2.2.3 Verzicht auf Ausgliederung, Fremdvergabe und Privatisierung, Einsatz von Leiharbeitskräften**

Arbeitgeber, die im Gegenzug für Verzicht der Beschäftigten zur Entlastung der betrieblichen Kostenstruktur ihrerseits auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten, sind natürlich bestrebt, die Belegschaft auszu-

lasten. Deshalb verwundert es nicht, dass einige Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung Regelungen enthalten, in denen der Arbeitgeber auf seine unternehmerische Entscheidungsfreiheit bezüglich Outsourcing-Maßnahmen, Fremdvergabe oder den Einsatz von Leiharbeitskräften ganz oder teilweise verzichtet. Die nachfolgende Regelung stammt aus einer unbefristeten Vereinbarung.

»Die Vertragsparteien sind sich einig, dass die Einheit der Betriebe an ihren Standorten und der Erhalt der in den Betrieben angesammelten Kompetenzen gewahrt werden. Deshalb werden Bereiche, die im Zusammenhang mit den Vertriebs- und Service-Aktivitäten sowie Verwaltungsaufgaben stehen, nicht weiter ausgegliedert. Eine Ausgliederung von Tätigkeiten auf Unternehmen außerhalb des Unternehmens erfolgt nicht.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

Allerdings kann der Arbeitgeber diese Verzichtserklärung durch Kündigung der Vereinbarung relativ schnell aufheben. Dann entfallen auch die Verzichtsleistungen der Beschäftigten.

Der nachfolgend erklärte Verzicht des Arbeitgebers erstreckt sich nur auf ganze Aufgabenbereiche. Einzelfunktionen dürfen fremdvergeben werden, wenn sie den jeweiligen Aufgabenbereich nicht aushöhlen. Mit »aushöhlen« wurde ein unbestimmter Rechtsbegriff gewählt, der in der Praxis zu erheblichen Problemen führen kann und deshalb vermieden werden sollte.

»Verzicht auf Ausgliederungen und Fremdvergabe

Der Arbeitgeber verpflichtet sich, keine ganzen Aufgabenbereiche der in § 1.2 genannten industrienahen Dienstleistungsbereiche oder wesentliche Teilbereiche davon in neue Gesellschaften auszugliedern oder anderweitig fremdzuvergeben. Durch eine Fremdvergabe von Einzelfunktionen dürfen jedoch die jeweiligen Dienstleistungsbereiche nicht ausgehöhlt werden. Diese Verpflichtung gilt nur solange, wie die betroffenen Aufgabenbereiche aufgrund einer betrieblichen Regelung in den Geltungsbereich dieses Tarifvertrages einbezogen sind.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/386/2005

Mitunter kann der Arbeitgeber nicht zum Verzicht auf Ausgliederung bewegt werden. Dann sollte zumindest versucht werden, den sozialen Besitzstand der Beschäftigten über den gesetzlichen Rahmen des § 613a BGB hinaus zu schützen. Die nachfolgende Regelung sichert z. B. die Tarifbindung und damit die zukünftige Dynamik der Einkommensentwicklung.

»Bei eventuellen Ausgliederungen, Ausgründungen oder Abspaltungen aus den Unternehmen der Tarifgemeinschaft [...] gilt die Tarifbindung fort.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/391/2004

Häufig wird der Verzicht auf Fremdvergabe davon abhängig gemacht, dass die Eigenfertigung zu vertretbaren wirtschaftlichen Bedingungen erfolgt.

Nachstehend sind Fremdvergaben ausgeschlossen, wenn sie Arbeitsplätze gefährden würden.

»Die Fremdvergabe von Aufgaben und Aufträgen, die auch im Betrieb selbst gefertigt werden können, erfolgt nur dann, wenn diese nicht unter vertretbaren zeitlichen und/oder kostenmäßigen Voraussetzungen im Betrieb selbst erledigt bzw. gefertigt werden können. Fremdvergabe darf auf keinen Fall zur Gefährdung von Arbeitsplätzen führen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Die folgende Regelung ist etwas differenzierter formuliert.

»Eigenfertigung

Die Fremdvergabe von Arbeit darf nur erfolgen, wenn sie nicht von eigenem Personal erledigt werden kann. Die Überprüfung der produktionstechnischen Teile (auch Kaufteile) erfolgt im Rahmen eines Projektes. Ist eine Fertigung im Hause möglich, sind die zur Produktion nötigen Vorgänge einzuleiten. Hierbei sind die technologischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkte ausreichend zu berücksichtigen.

Der Betriebsrat ist in das Projekt einzubinden. Darüber hinaus wird

dem Betriebsrat in der monatlichen Wirtschaftsausschusssitzung ausführlich berichtet, welche Maßnahmen aus dem Projekt umgesetzt wurden.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/632/2009

Hier kommt dem Betriebsrat in jedem Einzelfall der Fremdvergabe eine wichtige Rolle zu.

Ist ein Verzicht nicht erreichbar, sollte der Umfang von Fremdvergaben möglichst auf ein Mindestmaß reduziert werden. Nachstehend gelingt dies für den Einsatz von Leiharbeitskräften, die Vergabe von Werkaufträgen und die Befristung von Arbeitsverhältnissen.

»Die Beschäftigung von Leiharbeitnehmern ist auf Produktionsspitzen zu begrenzen. Grundsätzlich werden Leiharbeitnehmer nur dann beschäftigt, wenn dadurch keine festen Arbeitsplätze gefährdet werden.

Gleiches gilt für die befristeten Arbeitsverhältnisse und Werkverträge. Beides darf nicht zur Gefährdung von festen Arbeitsplätzen führen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

In den folgenden zwei Beispielen wird der Einsatz von Leiharbeitskräften begrenzt und kontinuierlich zurückgefahren. Zunächst wird eine relativ hohe Quote an Leiharbeit in kleinen Schritten halbjährlich abgebaut.

»Leiharbeitnehmerquote

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, am Standort [...] den Anteil der Leiharbeitnehmer bemessen an der Gesamtbeschäftigtenzahl (ausschließlich Leiharbeitnehmer) am Standort [...] (Wahlbezirk des Betriebsrates) wie folgt zu begrenzen:

ab dem 01.07.2009: 25 %

ab dem 01.01.2010: 23 %

ab dem 01.07.2010: 20 %

Mit Zustimmung des Betriebsrates kann für einen begrenzten Zeitraum von nicht mehr als sechs Monaten von dieser Quote abgewichen werden.

Der Arbeitgeber wird nur solche Verleihunternehmen beauftragen, die einen von einer DGB-Gewerkschaft abgeschlossenen Tarifvertrag für die bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer anwenden.«

➤ MASCHINENBAU, 100100/434/2008

Wichtig ist hier der Hinweis auf tarifliche Arbeitsbedingungen der Leiharbeitskräfte.

Im zweiten Beispiel wird der Umfang der Leiharbeit – ausgehend von einer geringen Quote – um 40 % verringert.

»Leiharbeit

Der Anteil der Leiharbeitnehmer ist ab 2006 auf 5 % der Gesamtbelegschaft und ab 2007 auf 3 % der Gesamtbelegschaft begrenzt. Eine Erhöhung der Quote ist nur mit Zustimmung des Betriebsrats bei dringenden betrieblichen Erfordernissen möglich.«

➤ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

Im Folgenden wird die Beschäftigung von Leiharbeitskräften auf Ausnahmesituationen beschränkt und regelmäßig mit dem Betriebsrat beraten.

»Leiharbeitnehmer 1020

Die [...] sagt zu, reguläre Beschäftigung nicht durch Leiharbeit zu ersetzen. Leiharbeit dient vielmehr dazu, kurzfristige Produktions- bzw. Kapazitätsspitzen abzuarbeiten. Insofern ist Leiharbeit immer zusätzliche und zeitlich befristete Beschäftigung. Um dies sicherzustellen, sagt [...] zu, regelmäßig, d. h. mindestens alle drei Monate, die Situation der Leiharbeitnehmer mit den Betriebsräten zu erörtern und gegebenenfalls Maßnahmen abzusprechen, die den in den ersten beiden Sätzen [...] formulierten Grundsätzen entsprechen.«

➤ MASCHINENBAU, 100100/427/2008

Gelegentlich ist neben der Begrenzung von Leiharbeit auch deren Vergütung geregelt. Beispielsweise muss Leiharbeit nach den Tarifbedingungen des Betriebes entlohnt werden.

»Leiharbeit ist nur unter den jeweils gültigen Vergütungs- und Beschäftigungsbedingungen der Baden-Württembergischen Metall- und Elektroindustrie möglich, soll jedoch grundsätzlich vermieden werden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

In einem anderen Fall wird die Vergütung der Leiharbeitskräfte schrittweise – je nach Dauer des Einsatzes – erhöht.

»Der Arbeitgeber stellt sicher, dass Leiharbeitnehmer, die bei ihm länger als sechs Monate ununterbrochen beschäftigt sind, eine Vergütungserhöhung in Höhe von 1,00 €/Stunde brutto zusätzlich zu der bisher von dem Verleiharbeitgeber dem Leiharbeitnehmer gezahlten Vergütung erhalten. Nach weiteren sechs Monaten ununterbrochener Beschäftigung bei dem Arbeitgeber erhöht sich der Betrag um weitere 0,50 €/Stunde brutto.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/434/2008

Auch die Privatisierung öffentlicher Aufgaben zu verhindern kann ein Ziel von Beschäftigungssicherung sein. Denn in öffentlich-rechtlichen Unternehmen sind Arbeitsplätze durch Tarifverträge meist besser geschützt.

»Die [...] verpflichtet sich, vorbehaltlich der nachstehenden Regelungen vorhandene Einrichtungen bzw. zur Zeit selbst wahrgenommene Aufgaben nicht auf einen Arbeitgeber in privater Rechtsform zu übertragen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/359/2004

## 2.2.4 Insourcing

Verzichtet ein Unternehmen auf (weiteres) Outsourcing, dann meist um Auslastungsprobleme gar nicht erst entstehen zu lassen oder um bestehende Auslastungsprobleme nicht noch weiter zu verschärfen. Insourcing soll möglichst Arbeit in den Betrieb zurückholen, um die bestehende Auslastungssituation zu verbessern.

»Um den Standort langfristig zu sichern und eine Auslastung der Produktion zu sichern, vereinbaren die Betriebsparteien verbindliche Maßnahmen zum Insourcing und das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Outsourcing. Insgesamt wird das Arbeitsvolumen der Produktion um 10% erhöht. Eine Liste der Maßnahmen wird gemeinsam erarbeitet.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Wie schon beim Outsourcing wird auch Insourcing oft nur unter dem Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit zugesagt.

»Der Arbeitgeber verpflichtet sich – auf Wunsch des Betriebsrates gemeinsam mit diesem – zu prüfen, ob Aufgabenbereiche, die gemäß § 1.2 unter den Ergänzungstarifvertrag fallen und in der Vergangenheit in eine neue Gesellschaft ausgegliedert wurden bzw. anderweitig fremdvergeben wurden, wieder innerhalb eines Betriebes [...] wahrgenommen werden können. Die Wiedereingliederung erfolgt jedoch nur dann, wenn sie wirtschaftlich ist und ihr keine strategischen Erwägungen entgegenstehen. Die Verpflichtung gilt jedoch nur solange, wie die betroffenen Aufgabenbereiche aufgrund einer betrieblichen Regelung in den Geltungsbereich dieses Tarifvertrages einbezogen werden können.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/386/2005

Im vorstehenden Fall kann der Arbeitgeber auch aus strategischen Erwägungen ein Insourcing ablehnen. Sie sind dem Betriebsrat im Einzelfall darzulegen.

Laut folgender Regelung entscheidet der Betriebsrat formal gleichberechtigt über Insourcing-Maßnahmen.

»Unternehmen und Betriebsrat entscheiden gemeinsam, ob in den Bereichen [...] eine Eigenfertigung wirtschaftlich darstellbar ist.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Allerdings ist nicht geregelt, wie vorgegangen wird, wenn kein Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat herrscht. Vermutlich erfolgt in solchen Fällen keine Eigenfertigung.

Die nachfolgende Regelung enthält nur einen Prüfauftrag: Der Betriebsrat kann lediglich fordern, dass ein mögliches Insourcing geprüft wird. Diese Regelung bietet dem Betriebsrat noch weniger Einfluss als § 92a BetrVG: Diesem zufolge muss der Arbeitgeber zumindest in Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten seine ablehnende Haltung schriftlich begründen.

»Es ist zu prüfen, ob gegebenenfalls durch Zurückholen fremdvergebener Aufgaben und Aufträge Beschäftigung gesichert werden kann.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

### 2.2.5 Investitionszusagen

Beschäftigungssicherung kann auch erreicht werden, indem der Arbeitgeber zukunftsichernde Investitionen durchführt. Etliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung enthalten deshalb verbindliche Zusagen über Investitionsvolumen und -zeiträume. Beispielsweise sollen bisherige Erhaltungsinvestitionen beibehalten werden.

»Das Unternehmen wird die erforderlichen Erhaltungsinvestitionen in den Werken der Region tätigen. Diese betragen in den letzten Jahren durchschnittlich 10 Mio. €/Jahr.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

In anderen Fällen beziehen sich die Zusagen auf Investitionen in Forschung und Entwicklung.

»[...] wird die hohe Kompetenz der deutschen Mitarbeiter in den nächsten Jahren dadurch absichern und ausbauen, dass ein Schwerpunkt der Investitionen in Deutschland liegt.

Die Unternehmensleitung wird dafür auch in den Geschäftsjahren 2007/2008 bis 2009/2010 die Investitionen für die deutschen Standorte [...] in Forschung & Entwicklung und Produktion sowie in Sachanlagen auf dem hohen Niveau von Euro 85 Mio. pro Geschäftsjahr beibehalten und damit einen essenziellen Beitrag dazu leisten, die



aktuelle Substanz der Stammebelegschaft zu erhalten und zu sichern.

Über die Budgetierung, den Forecast und die Realisierung der Investitionen und die Entwicklung der Stammebelegschaft wird von der Unternehmensleitung quartalsweise im Wirtschaftsausschuss berichtet.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/426/2007

Vereinzelt finden sich auch verbindliche Zusagen über zusätzliche (Erweiterungs-)Investitionen.

Nachstehend wird die Investitionssumme auf einzelne Werke und Investitionszwecke verteilt.

»Investitionen

In den Jahren 2008 und 2009 werden insgesamt zusätzlich ca. 14 Mio. € u.a. in folgende Betriebsmittel investiert:

- Werk [...]: Lötöfen inklusive Blockfertiger und Verschleißeinrichtungen und Thermoentfettung für Vakuumbereich
- Werk [...]: Lötöfen inklusive Kassettiereinrichtungen und Endmontagen
- Werk [...]: Mechanische Bearbeitungszentren, sowie Erweiterung der Montagekapazitäten.

Im Rahmen der Wirtschaftsausschusssitzungen wird über den Fortgang der Investitionen regelmäßig berichtet. Entsprechende Informationen werden an die IG Metall weitergeleitet.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Im Folgenden werden standortübergreifend Investitionen zugesagt, insbesondere für die Entwicklung neuer Produkte.

»Investitionen

Zur Festigung und Sicherung der Standorte wird das Unternehmen bis 2010 Investitionen in Höhe von 15 000 000,00 Euro tätigen, insbesondere für neue Produkte.«

🔑 ELEKTRO, 100100/631/2007

Mitunter verpflichten sich Unternehmen zu pauschalen Investitionssummen.

»Seit Mai 2006 wurden bereits 4 Mio. Euro investiert [...]. Das Unternehmen verpflichtet sich, innerhalb der Laufzeit des Ergänzungstarifvertrages darüber hinaus mindestens 6 Mio. Euro p. a. zu investieren.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 100100/380/2006)

Zur Finanzierung der Investitionen trägt jede/r Beschäftigte mit jährlich 50 unbezahlten Stunden Mehrarbeit bei (geschätztes Volumen bei ca. 1000 Beschäftigten: mind. 1 Mio. € p. a.). Durch abweichende Regelungen zu den ERA-Tarifverträgen (insbesondere Auflösung des ERA-Anpassungsfonds) steuern die Beschäftigten einmalig 1,6 Mio. € zur Finanzierung der Zukunftsinvestitionen bei.

In den meisten Fällen wird der Betriebsrat oder der Wirtschaftsausschuss regelmäßig über die Umsetzung der Investitionsplanung informiert; bei Beschäftigungssicherungstarifverträgen auch die beteiligte Gewerkschaft. Es ist zweckmäßig, das Inkrafttreten der (Verzichts-)Leistungen der Beschäftigten von der Umsetzung des Investitionsplans abhängig zu machen.

»Investitionszusage/Standortsicherung

Die Firma verpflichtet sich zur Erhaltung des Produktionsstandortes [...] in einem vorgegebenen Zeitrahmen (vom 01.01.2008 bis 31.03.2010) 6000000 € als Investition in Produktionsmittel einschließlich Gebäude und Organisation einschließlich Qualifizierung der Mitarbeiter sowie Entwicklung neuer Produktinnovationen zu tätigen.

Die [...] eingesparten Lohnkosten werden zweckentsprechend eingesetzt. Ein Investitionsplan mit der Verteilung des Budgets und der Investitionsinhalte wird dem Betriebsrat ausgehändigt. Bei schuldhafter Verzögerung der Investitionsvorhaben durch die Firma wird die Verpflichtung der Mitarbeiter [...] außer Kraft gesetzt.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/441/2008

Im Folgenden wird dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Investitionsentscheidungen eingeräumt.

»Ab In-Kraft-Treten dieser Betriebsvereinbarung wird unter Mitbestimmung des Betriebsrates in zukunftssträchtige Anlagen und Produktionsstätten am Standort [...] investiert mit dem Ziel, Auslagerungen zu vermeiden, die Produktivität zu erhöhen und somit die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern. Die Art der Anlagen sowie die Reihenfolge der Anschaffungen werden gemeinsam zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat festgelegt. Bei Nichteinigung werden die Tarifvertragsparteien hinzugezogen.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Eine solche Regelung ist eher ungewöhnlich und lässt ein sehr kooperatives Verhältnis der Betriebsparteien vermuten.

### 2.2.6 Beiträge der Gesellschafter im Bedarfsfall

Einige Vereinbarungen verpflichten auch die Gesellschafter zu bestimmten Leistungen. Solche Regelungen stellen Verträge zulasten Dritter (hier: der Gesellschafter) dar. Daher sind sie nur wirksam, wenn die Gesellschafter ihrerseits dieser Regelung zustimmen oder entsprechende Vollmachten vorliegen.

Im folgenden Beispiel ist eine Einstandspflicht der Gesellschafter geregelt: Sie gilt für den Fall, dass Verzichte der Beschäftigten nicht ausreichen, um z. B. die Kreditwürdigkeit des Betriebes zu gewährleisten.

»Sollten konjunkturbedingte Umsatzeinbußen bis zum 31. 12. 2010 trotz der [...] bezeichneten Beiträge der Arbeitnehmer zur Sicherung des Unternehmens zu der Gefahr eines Bruchs der Conventions [Kennziffern, in Kreditverträgen vereinbart und deren Verletzung ein Sonderkündigungsrecht der kreditgebenden Bank zur Folge haben kann] der bestehenden Finanzierungsverträge des Unternehmens führen, wird ein derartiges Risiko nicht durch weitere Arbeitnehmerbeiträge, sondern durch Gesellschafterbeiträge oder durch Beiträge der Finanzierungsgeber der Gesellschaft beseitigt.

Auch diese Erklärung erfolgt seitens der Gesellschaft in Vollmacht der [...].«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/431/2008

In derselben Vereinbarung wurde u. a. geregelt, dass der Gesellschafter eine erfolgsabhängige Sonderzahlung finanziert, falls das Unternehmen verkauft wird.

»Für den Fall des Verkaufes der Gesellschaft verpflichtet sich [...] zu einer einmaligen – in der Höhe erfolgsabhängigen – Sonderzahlung von insgesamt drei bis fünf Millionen Euro an die Mitarbeiter der Gesellschaft, davon mindestens drei Millionen Euro oder 78 % an die Mitarbeiter des Tarifkreises. Auch diese Erklärung erfolgt seitens der Gesellschaft in Vollmacht der [...].«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/431/2008

Der Gesellschafter verzichtet für zwei Jahre auf seine Zinsansprüche aus Gesellschafterdarlehen.

»Bei Vereinbarung der Vorgaben [...] verzichtet die Gesellschafterin der Holding der Gesellschaft [...], die die Gesellschaft jeweils zu dieser Erklärung ausdrücklich bevollmächtigt haben, für die Jahre 2009 und 2010 auf die Berechnung von Zinsen auf das Gesellschafterdarlehen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/431/2008

Sofern für das Unternehmen Insolvenzgefahr besteht und die Gesellschafterdarlehen Eigenkapital ersetzenden Charakter haben, stellt der Verzicht auf eine Verzinsung kein wesentliches Entgegenkommen der Gesellschafter dar.

## 2.2.7 Regelungen zur Bewältigung vorübergehender Auslastungsprobleme

Neben konjunktureller Kurzarbeit, die hier nicht behandelt werden soll, verfügen die Betriebsparteien noch über andere Maßnahmen, um vorübergehende Auslastungsprobleme zu bewältigen.

## Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten vorziehen

Hierzu findet sich in den ausgewerteten Vereinbarungen eine einzige Regelung (vgl. Göritz et al. 2008, S. 238).

»Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben oder aber technische Umstellungen sind gezielt zu planen und u. U. in beschäftigungsschwache Zeiten zu verlagern.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

## Vorziehen von bezahltem Urlaub

Das Vorziehen/Verlegen von Urlaub in eine auslastungsschwache Zeit ist ein probates Mittel der vorübergehenden Beschäftigungssicherung (vgl. ebd.). Der Betriebsrat hat hier ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht gemäß §87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG. Das Untersuchungsmaterial enthält hierzu allerdings nur eine Regelung in Form eines Prüfauftrages.

»Bei mangelnder Auslastung der betrieblichen Kapazitäten ist gemeinsam mit dem örtlichen Betriebsrat zu prüfen, ob zumindest ein Teil des Jahresurlaubs vorgezogen werden kann.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

## Unbezahlter Urlaub

In einigen Vereinbarungen wird den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, unbezahlten Urlaub zu nehmen. Allerdings besteht im folgenden Beispiel kein Anspruch auf Rückkehr auf den bisherigen Arbeitsplatz.

»Temporäre Beurlaubung

Soweit es die organisatorischen Gegebenheiten und die personelle Situation zulassen – dies ist grundsätzlich bei Vorliegen der Voraussetzungen nach §2 Abs. 2 der Fall – kann unbezahlter Urlaub gewährt werden. Der unbezahlte Urlaub gilt nicht als versorgungsfähige Dienstzeit.

Im Anschluss an den unbezahlten Urlaub steht dem/der Mitarbeiter/in ein Rückkehrrecht auf eine freie Position in der alten Dienststelle [...] zu. Bei der Bewerbung auf offene Stellen sollen diese Mitarbeiter/innen den Vorzug erhalten. Ggf. erforderliche Schulungen

werden entsprechend vorgenommen; Einarbeitungszeiten von bis zu einem Jahr werden entsprechend eingeräumt. Bei Gewährung von unbezahltem Urlaub informiert die Bank den/die Mitarbeiter/in über arbeits- und vertragsrechtliche Konsequenzen/Auswirkungen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/353/2005

In diesem Fall ist der unbezahlte Urlaub auf ein Jahr befristet.

»Beschäftigten, die zur eigenen beruflichen Fortbildung ein ›Sabbatjahr‹ nehmen wollen, ist die Rückkehr auf einen gleichwertigen zumutbaren Arbeitsplatz zu gewährleisten.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Wesentlich dafür, dass derartige Regelungen akzeptiert werden, ist die Vereinbarung eines Rückkehrrechts in den alten Betrieb auf einen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz. Allerdings werden aus wirtschaftlichen Gründen und Gründen der sozialen Absicherung solche Möglichkeiten vermutlich nur in geringem Umfang angenommen. Insofern bleibt der Effekt dieser Regelung gering.

### **Verlängerung der Elternzeit**

Häufiger wird in der Praxis das Angebot angenommen, die Elternzeit über den gesetzlichen und tariflichen Rahmen hinaus zu verlängern.

»Verlängerung der Elternzeit

Über den gesetzlichen und tariflichen Rahmen hinaus kann bei Vorliegen der Voraussetzungen nach § 2 Abs. 2 die Elternzeit um bis zu ein Jahr verlängert werden. Die Verlängerung der Elternzeit gilt nicht als versorgungsfähige Dienstzeit.


Weitere Verlängerungen von jeweils bis zu einem Jahr unterliegen der Entscheidung im Einzelfall. Sie sind mindestens 6 Monate vorher zu beantragen und gelten ebenfalls nicht als versorgungsfähige Dienstzeit.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/353/2005

## Gleichmäßige Auslastung von mehreren Standorten

In Mehrbetriebsunternehmen und Konzernen kommt zusätzlich noch in Betracht, die Aufträge möglichst gleichmäßig auf die einzelnen Standorte zu verteilen – soweit dies produktionstechnisch möglich ist.

»Bei Auslastungsproblemen einzelner [Betriebe] soll möglichst eine gleichmäßige Verteilung des Produktionsvolumens innerhalb des Clusters, wenn technisch möglich, auch darüber hinaus erfolgen. Es werden Kriterien festgelegt, die den Produktionsausgleich unter beschäftigungssichernden Gesichtspunkten gewährleisten sollen. Überstunden und Sonderschichten sind grundsätzlich zu vermeiden. Soweit möglich soll das zusätzliche Produktionsvolumen in [Betriebe] mit geringerer Auslastung verlagert werden.«

 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Solche Regelungen können nur auf der Ebene des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats getroffen werden.

### 2.2.8 Sonderzahlung/Erfolgsprämie

Mehrfach finden sich in den ausgewerteten Vereinbarungen Regelungen über eine Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten. Sie sollen garantieren, dass Verzichtleistungen der Beschäftigten den Bestand des Betriebes/Unternehmens sichern, nicht aber den Gesellschaftern zugutekommen. Deshalb werden häufig Sonderzahlungen für die Beschäftigten vereinbart, für den Fall, dass bestimmte Sanierungs- bzw. Renditeziele erreicht bzw. überschritten werden.

Allerdings fällt auf, dass die Regelungen nicht immer eindeutig formuliert sind und sich für die Beschäftigten oft kein eindeutiger Anspruch auf eine bestimmte Leistung ableiten lässt. Im einfachsten Fall wird bei Erfüllung eines bestimmten Renditeziels zugesagt, dass man über eine Vereinbarung über Sonderzahlungen verhandeln wird.

»Wird in den einzelnen Jahren während der Laufzeit des Sanierungs- und Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrages ein Gewinn vor Steuern (EBT) von 5 % oder höher erreicht, wird zwischen den Parteien

über eine zusätzliche Weihnachtsgeldzahlung verhandelt, um den Verlust abzumildern oder auszugleichen, der auf Grund der Sonderregelung in § 2 Ziffer 6 entstanden ist.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/365/2006

Was geschieht, wenn die Verhandlungen nicht zu einem Ergebnis führen, bleibt ungewiss. Auch ist nicht eindeutig geregelt, worauf sich die 5 % beziehen; vermutlich ist hiermit die Umsatzrendite gemeint.

Die folgende Regelung bleibt ebenso uneindeutig hinsichtlich der Höhe der Sonderzahlung.

»Bei Überschreitung des für 2005 geplanten Ergebniszieles der Sparte Logistikgeräte vereinbaren die Betriebsparteien, dass alle Mitarbeiter, die in den Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung fallen, eine Sonderzahlung erhalten. Die Auszahlung erfolgt in Form eines einheitlichen Festbetrages für jeden berechtigten Mitarbeiter.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/358/2004

Da für alle Berechtigten ein einheitlicher Festbetrag vereinbart ist, richtet sich die Höhe der Sonderzahlung nach dem zur Verfügung stehenden Betrag. Dieser ist jedoch nicht klar definiert. Gemeint sein könnte der gesamte Betrag, um den das tatsächliche Ergebnis das geplante Ergebnis übersteigt. Dies ist jedoch ungewiss. Auch die Zielgröße – das Ergebnisziel selbst – ist nicht eindeutig definiert.

Nachstehend sind die Bedingungen eindeutig geregelt.

»Eckpunkte für eine Gewinnbeteiligung

In einer Betriebsvereinbarung zur Gewinnbeteiligung sind nachfolgende Eckpunkte zu regeln. Der Vorstand verpflichtet sich, die Belegschaft über eine Mitarbeiterbeteiligung am Ergebnis des Unternehmens wie folgt zu beteiligen:

Basis: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Standortes [...] (Ergebnis vor Steuern)

- für das Jahr 2009 abzüglich 1100 T€ Festbetrag für das Unternehmen
- für das Jahr 2010 abzüglich 900 T€ Festbetrag für das Unternehmen.



Ab einem Gewinn über den o. g. Festbeträgen in den jeweiligen Jahren wird dieser zu 30 % an die Beschäftigten und zu 70 % an das Unternehmen aufgeteilt. Die Gewinnbeteiligung beträgt dabei für das Jahr 2009 maximal das 1,1-fache des tariflich vereinbarten Verzichtes [...] und für das Jahr 2010 wird die Gewinnbeteiligung maximal in Höhe des jeweils individuellen tariflichen Anspruchs entsprechend des Verzichtes [...] ausgezahlt.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/626/2009

Die Gewinnbeteiligung ist hier im Prinzip auf den Ausgleich des Verzichts beschränkt. In der Praxis werden bei Gewinnbeteiligungsmodellen folgende Gewinngrößen verwendet: EBT (Gewinn vor Steuern), EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern), EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation). Im folgenden Beispiel wird die Gewinngröße EBIT zu Grunde gelegt.

»[...] wird den Beschäftigten im Falle einer guten Geschäftsentwicklung eine Ergebnisbeteiligung zum Ausgleich für den Verzicht [...] zugesagt. Die Ergebnisbeteiligung erfolgt in Abhängigkeit von der bereinigten EBIT-Marge gem. IFRS-Rechnungslegung [...] (= Gewinn vor Zinsen und Steuern ohne Beteiligungsergebnis, bereinigt um Sondereffekte gem. der Def. ›bereinigtes Ergebnis‹ der [...]) im Verhältnis zum Umsatz nach folgender Staffelung:

EBIT-Marge (nach Berücksichtigung der Ergebnisbeteiligung):

Bei 4,00 % – 66,67 %

Bei 7,50 % – 100,00 %

Bei 8,25 % – 120,00 %

des manteltarifvertraglichen, zusätzlichen Urlaubsgeldes des Vorjahres (berechnet anhand der Verhältnisse des Auszahlungsmonats Mai des Vorjahres).

Soweit die EBIT-Marge weniger als 4 % beträgt, wird keine Erfolgsbeteiligung gezahlt.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Nachstehend wird die Gewinngröße EBITDA verwendet.

»Zur Überprüfung der Maßnahmen und der Anwendbarkeit von Ausgleichsmaßnahmen wird der Ziel-EBITDA [...] der Jahre 2005 (60,2 Mio. €), 2006 (60,4 Mio. €) und 2007 (61,5 Mio. €) zugrunde gelegt. Sondermaßnahmen und außerordentliche Ergebniseffekte, die nicht operativen Charakter haben, werden in diesem Zusammenhang vorab neutralisiert.

Es gilt:

Sollte der Ist-EBITDA den Ziel-EBITDA in den ersten beiden Jahren der Laufzeit dieses Tarifvertrages um jeweils mindestens 2 % überschreiten, so werden die Tarifvertragsparteien eine vorzeitige Beendigung dieses Tarifvertrages erklären.

Sollte der Ist-EBITDA den Ziel-EBITDA in einem der Jahre 2005, 2006 oder 2007 um mindestens 2 % überschreiten, so werden 50 % des die 102%ige Zielerreichung übersteigenden Betrages, jedoch maximal bis zur Höhe des im vorausgehenden Jahr vollzogenen Verzichts, im Folgejahr auf Basis der Jahressonderzahlung ausgeglichen.

Sollte der Ist-EBITDA den Ziel-EBITDA jeden Jahres unterschreiten oder um weniger als 2 % übersteigen, erfolgt kein Ausgleich.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/432/2004

Die nachfolgende Regelung formuliert eindeutig – bis auf die Berechnung der Umsatzrendite, für die es aber vermutlich eine unternehmensinterne Festlegung gibt.

»Bei einer Umsatzrendite bis 3,0% bleibt es bei der am 01. 12. des vorangegangenen Jahres getätigten Zahlung von 37,5 % eines durchschnittlichen Monatsentgelts (Berechnungsgrundlage siehe 5. des Tarifvertrags über die stufenweise Einführung eines 13. Monateinkommens) als tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld).

Bei einer Umsatzrendite größer als 3,0%, aber kleiner als 5,0% erhöht sich die tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld) um 10 Prozent-Punkte auf insgesamt 47,5 % eines durchschnittlichen Monatsentgelts [...].

Bei einer Umsatzrendite größer als 5,0%, aber kleiner als 7,0% erhöht sich die tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld) um 20 Prozent-Punkte auf insgesamt 57,5 % eines durchschnittlichen Monatsentgelts [...].

Bei einer Umsatzrendite größer als 7,0%, aber kleiner als 9,0% erhöht sich die tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld) um 30 Prozent-Punkte auf insgesamt 77,5 % eines durchschnittlichen Monatsentgelts [...].

Bei einer Umsatzrendite größer als 9,0% erhöht sich die tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld) um 40 Prozent-Punkte auf insgesamt 90 % eines durchschnittlichen Monatsentgelts [...].«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

## 2.2.9 Erhalt bzw. Begründung der Tarifbindung

Vereinzelt besteht die Zusage des Arbeitgebers für Verzichtleistungen der Belegschaft auch darin, die bestehende Tarifbindung zumindest für den Verichtszeitraum festzuschreiben oder eine Tarifbindung erst herzustellen. Die nachfolgenden Regelungsbeispiele stammen aus Haustarifverträgen, die ohne diese Zusagen vermutlich nicht zustande gekommen wären. Nachstehend wird vereinbart, die Tarifbindung zumindest für die Laufzeit der Vereinbarung zu erhalten.

»Die [Firma] versichert, während der Laufzeit dieser Tarifvereinbarung Mitglied im Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V. zu bleiben und keine weiteren Abweichungen von bestehenden Tarifverträgen vorzunehmen.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/427/2008

Bisweilen wird die Tarifbindung über die Laufzeit der Vereinbarung hinaus vereinbart.

»Die [Firma] sichert für die einbezogenen Standorte während der Laufzeit des Ergänzungstarifvertrags und ein weiteres Jahr darüber hinaus die Mitgliedschaft im zuständigen Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie (mit Tarifbindung) und ansonsten die Anwendung der jeweils gültigen Tarifverträge für die M+E-Industrie zu.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Im Folgenden wird die Tarifbindung eigens hergestellt.

»Mit Inkrafttreten dieses Tarifvertrages treten alle oben genannten Unternehmen in den Arbeitgeberverband BDE bzw. VBS ein. Ein Ausscheiden aus dem Arbeitgeberverband BDE bzw. VBS ist bis zum 31. 12. 2009 nicht zulässig.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/432/2004

## 2.2.10 Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung

In zwei Fällen konnte der Betriebsrat erreichen, dass die betriebliche Altersversorgung als Gegenleistung für die Verzichte der Belegschaft verbessert wird. Dies ist überaus schätzenswert, insbesondere in Zeiten, in denen die betriebliche Altersversorgung meist eingeschränkt wird und angesichts der Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung als zusätzliches Standbein der Altersabsicherung.

In einem Fall wird die betriebliche Altersversorgung befristet verbessert.

»Förderung der betrieblichen Altersvorsorge

Als Anerkennung für die hohe Bereitschaft der Belegschaft zur Flexibilität sagt [die Firma] zu, für die Dauer der Laufzeit der Vereinbarung die von den Mitarbeiter/innen zugunsten der bAV umgewandelten Entgeltbeträge um 26 % aufzustocken. Diese Zusage gilt bis zu den Höchstbeträgen gemäß § 3 Nr. 63 Satz 1 EStG.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/427/2008

Im anderen Fall werden die Leistungen unbefristet verbessert.

»Zur Stärkung der privaten Altersvorsorge erhöht das Unternehmen die altersvorsorgewirksamen Leistungen um 100 €/kalenderjährlich für die Beschäftigten im Geltungsbereich.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

## 2.3 Beschäftigungsfördernde Zusagen des Arbeitgebers

Überwiegend beziehen sich die ausgewerteten Vereinbarungen eindeutig auf das Thema Beschäftigungssicherung. Ansatzweise finden sich jedoch auch Regelungen zur Beschäftigungsförderung: Darunter werden alle Maßnahmen verstanden, die die Anzahl der Arbeitsplätze im Betrieb erhöhen und die Qualität bestehender Arbeitsplätze, z. B. durch entsprechende Qualifizierung, verbessern.

### 2.3.1 Erhalt von Ausbildungsplätzen und Übernahme von Auszubildenden

Erfreulicherweise finden sich in den Vereinbarungen zunehmend Regelungen, die sicherstellen, dass a) die Ausbildungskapazität in quantitativer und qualitativer Hinsicht erhalten bleibt sowie b) Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung übernommen werden. Vielfach gehen diese Vereinbarungen über tarifliche Regelungen hinaus. Da von Busse (2009) zu dieser Thematik eine eigene Auswertung vorliegt, wird hier auf die Wiedergabe von Zitaten verzichtet.

### 2.3.2 Schaffung neuer Arbeitsplätze

Die Zusage, neue Arbeitsplätze zu schaffen, findet sich in den ausgewerteten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung nur vereinzelt. Die nachfolgende Regelung steht auch im Zusammenhang mit der Bereitschaft, Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung zu übernehmen.

»Schaffung neuer Arbeitsplätze

- Ergibt sich über einen Zeitraum von drei Monaten hinweg regelmäßig Mehrarbeit, so sind im entsprechenden Umfang zusätzliche Stellen einzurichten.
- Die durch die verschiedenen Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitverkürzung und der Reduzierung von Überstunden einge-

sparten Stunden (auf das Jahr gerechnet) werden in Arbeitskapazitäten umgerechnet. Die Zahl der so errechneten Arbeitsplätze fließt 1:1 in die Personalplanung ein.

- Im Umfang der Arbeitsreduzierung einer oder mehrerer Mitarbeiter/innen sind zusätzlich Stellen auszuschreiben bzw. innerbetriebliche Umsetzungen zur Kompensation der Arbeitszeitreduzierung vorzunehmen.
- Vorrangig ist dabei die dauerhafte, über ein Jahr hinausgehende Übernahme der Auszubildenden. Ist abzusehen, dass es zu einem dauerhaften Zuwachs an Arbeitsplätzen kommt, wird die Zahl der Ausbildungsplätze entsprechend erhöht.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

Ein anderes Unternehmen nutzt einen Personalüberhang dazu, um einen neuen Projektbereich aufzubauen. Er soll neue Aufträge akquirieren und neue Produkte und Geschäftsfelder entwickeln.

»Die Geschäftsführung richtet einen neuen Projektbereich ein, der für die Akquisition neuer Aufträge und die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsfelder zuständig ist. In dem neuen Projektbereich wird der Stellenüberhang (12 Stellen) maximal im Wert von 512000 EUR eingebracht. Die Besetzung der im Projektbereich angesiedelten Stellen erfolgt unter Berücksichtigung der Eignung. Die dadurch erforderlichen Nach- bzw. Umbesetzungen werden zwischen Geschäftsführung und Personalrat einvernehmlich geregelt.«

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 100100/378/2004

### 2.3.3 Entfristung befristeter Arbeitsverhältnisse

Bisher befristete Arbeitsverhältnisse zu entfristen bedeutet, dass Rand- in Stammbesetzungen umgewandelt werden. Dies ist durchaus begrüßenswert. Allerdings finden sich nur in wenigen ausgewerteten Vereinbarungen entsprechende Regelungen. In einem Fall wird die Entfristung eines Kontingentes befristeter Arbeitsverhältnisse verbindlich zugesagt.

»Die [...] wird zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieses Tarifvertrages für 30 bisher befristet Beschäftigte eine dauerhafte Beschäftigung anbieten.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/359/2004

Mitunter hängt die Zusage, alle befristeten Arbeitsverhältnisse zu entfristen, von der wirtschaftlichen Situation des Arbeitgebers ab. Ob die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Entfristungen zulassen, wird bisweilen vom Betriebsrat mitbestimmt.

»Befristete Arbeitsverträge ohne Sachgrund werden zukünftig nach Ablauf in unbefristete verlängert und alle in Zukunft auslernenden Auszubildenden für mindestens ein Jahr beschäftigt, soweit nach Feststellung des Wirtschaftskreises [paritätisch besetzter Ausschuss] die Rahmenbedingungen der Auftragslage dieses ermöglichen.«

☛ MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Nachstehend ist der Vergleichsmaßstab die bei Vereinbarungsabschluss bestehende wirtschaftliche Situation.

»Alle befristeten Arbeitsverträge sollen, falls sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen [...] nicht verschlechtern und kein in der Person liegender Grund dagegenspricht, verlängert bzw. in einen unbefristeten Vertrag enden.«

☛ NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 100100/382/2007

### 2.3.4 Qualifizierung

Insbesondere Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung jüngerer Datums enthalten zunehmend Regelungen zur Qualifizierung der Beschäftigten. Nur in Ausnahmefällen übernimmt der Arbeitgeber die gesamten Kosten. Mitunter ist der Qualifizierungsanspruch der Beschäftigten limitiert.

### »Qualifizierung

Der Arbeitgeber verpflichtet, sich für jeden Beschäftigten eine individuelle Qualifizierungsplanung zu erarbeiten, welche insgesamt mindestens 18 Stunden für Qualifizierungsmaßnahmen in 2009 vorsieht.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

Bisweilen ergibt sich der Qualifizierungsanspruch aus dem individuellen Weiterbildungsbedarf.

»Die geplanten Veränderungen im Unternehmen erfordern eine hochwertige Qualifikation der Mitarbeiter. Aufbauend auf dem bereits vorhandenen sehr guten Potential sind im Rahmen der stetig sich verändernden und steigenden Anforderungen Anpassung und Weiterentwicklung der Qualifikationen für jeden Mitarbeiter weiterhin und permanent unverzichtbar. Auf der Basis dieser Erkenntnis wird die [Firma] folgende unterstützende Maßnahmen ergreifen:

- Verbesserte Nutzung der vorhandenen Personalentwicklungs-Instrumente (z. B. Mitarbeitergespräch) zur Feststellung des individuellen Qualifikationsstatus und des individuellen Weiterbildungsbedarfs.
- Bereichsspezifische Klärung der zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter (z. B. im Rahmen von Baselining) und der Konsequenzen für das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter sowie des daraus resultierenden Weiterbildungsbedarfs.
- Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter für ihr Qualifikationsprofil und Unterstützung der Mitarbeiter durch betriebliche Maßnahmen bei der Realisierung ihres persönlichen Weiterbildungsbedarfs (z. B. durch bedarfsgesteuerte interne Seminarangebote); Angebot einer freiwilligen Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit; bedarfsabhängige Unterstützung bei der Teilnahme an außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen (z. B. zertifizierte Bildungsabschlüsse nach dem IT-Weiterbildungssystem).
- Die betriebsnotwendige Weiterbildung in unmittelbarem Zusammenhang mit der Ausübung und Ausfüllung der jeweiligen Tätigkeit liegt in der Verantwortung [der Firma], da für die Erhal-



tung der Marktchancen sehr gut qualifizierte Mitarbeiter benötigt werden.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/426/2007

Nachstehend trägt der Arbeitgeber ebenfalls die Kosten der Qualifizierung. Die Beschäftigten beteiligen sich jedoch in bestimmtem Umfang an den Weiterbildungsaufwendungen, wenn die Qualifizierung der individuellen Fortbildung dient.

»Qualifizierung

Um das Qualifizierungsniveau im Unternehmen ständig zu verbessern, wird jährlich im Rahmen des ›Mitarbeitergesprächs‹ der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt. Die [Firma] stellt die Durchführung der ermittelten Qualifizierungsmaßnahmen sicher.

Die Kosten der Teilnahme an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen (Entgeltfortzahlung, Maßnahmekosten) trägt der Arbeitgeber. Bei Teilnahme an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen, die mindestens einen Tag dauern und auch dem individuellen Fortbildungsinteresse des Mitarbeiters dienen, leisten die Mitarbeiter einen Beitrag dahingehend, dass die Hälfte des für die Maßnahme aufgewendeten Zeitvolumens das Arbeitszeitkonto des entsprechenden Mitarbeiters belastet wird. Dabei gilt eine Obergrenze von 5 Tagen pro Jahr. Der Eigenanteil entfällt, wenn die Maßnahme zur Erfüllung der aktuellen Tätigkeit [...] erforderlich sind.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 100100/450/2004

Überwiegend wird eine Eigenbeteiligung der Beschäftigten geregelt, auch wenn die Qualifizierung im betrieblichen Interesse liegt. Die Regelungen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des Umfangs der Eigenbeteiligung. Sehr weitgehend werden die Beschäftigten in nachstehend zitiertem Unternehmen beteiligt.

»Im Hinblick auf die [...] Entwicklungsanstrengungen des Unternehmens werden die Betriebsparteien beginnend ab März in allen Standorten einen Prozess gem. §§ 3 und 4 TV Qualifizierung beginnen, um den Qualifizierungsbedarf gemäß §2 TV Qualifizierung für alle Beschäftigten festzustellen und individuelle Qualifizierungs-

maßnahmen zu vereinbaren. Die Feststellungen beziehen sich auf Entwicklungsqualifizierungen.

Soweit betrieblich notwendige Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden, werden 50% der hierfür erforderlichen Zeit (maximal bis zu 50 Stunden im Kalenderjahr) als Eigenanteil des Beschäftigten erbracht. Die für Entwicklungsqualifizierungen erforderliche Zeit wird – soweit sie auf Initiative des Beschäftigten bzw. freiwillig erfolgen – abweichend von § 5 TV Qualifizierung zu 100% vom Beschäftigten erbracht.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Mitunter wird der Umfang der Eigenbeteiligung zeitlich gestaffelt. Im Folgenden wurde eine vergleichsweise hohe Eigenbeteiligung der Beschäftigten vereinbart.

»Stufenweise Anhebung der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Qualifizierung

Ab dem 01.07.2007 werden die Qualifizierungsbemühungen jährlich gesteigert. Entsprechend dem Tarifvertrag Qualifizierung vom 22.04.2006 leisten die Mitarbeiter einen unentgeltlichen Eigenanteil für die Entwicklungsqualifizierung über ihre individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit hinaus

- ab dem 01.07.2007 von 2,5 Stunden pro Woche
- ab dem 01.07.2008 von 3,5 Stunden pro Woche
- ab dem 01.01.2009 von 5,0 Stunden pro Woche

Diese Regelung gilt für Teilzeitbeschäftigte anteilmäßig. Für Schwerbehinderte Beschäftigte wird zwischen den Betriebsparteien, unter Hinzuziehung der Schwerbehindertenvertretung, erforderlichenfalls eine Härteregelung getroffen.«

🔑 ELEKTRO, 100100/631/2007

Nachstehend ist der Umfang der Eigenbeteiligung vergleichsweise moderat geregelt.

»Qualifizierung, Weiterbildung und Ausbildung

Die wachsenden Anforderungen erfordern gute Grundqualifikationen und eine permanente Weiterbildung. Sie sind Voraussetzungen

für hohe Produktivität, Qualitätsproduktion und die Sicherstellung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

Teil der Reorganisationsmaßnahmen ist die Verstärkung der betrieblichen Weiterbildung. Grundsätzlich bringt jeder Mitarbeiter eine definierte Anzahl von Stunden im Jahr zusätzlich zur tariflichen Arbeitszeit in ein Zeitkonto für Qualifizierung ein. Dies sind in den Jahren:

2005 15 Stunden

2006 30 Stunden

2007 30 Stunden

2008 25 Stunden

2009 25 Stunden

2010 22 Stunden

2011 22 Stunden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

## 2.4 Gegenleistung der Beschäftigten

Die in den Kapiteln 2.2 und 2.3 beschriebenen Zusagen der Arbeitgeber zur Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung sind Teil eines Arrangements von Geben und Nehmen. Nur so konnten überhaupt Verzichtleistungen der Beschäftigten zur Krisenbewältigung oder zum Wettbewerbserhalt bzw. zur Wettbewerbsverbesserung mit dem Betriebsrat bzw. der Gewerkschaft vereinbart werden. Die Gegenleistung der Beschäftigten besteht in erster Linie in verschiedensten Formen von Einkommensverzicht. Dazu gehören aber auch eine stärker flexibilisierte Arbeitszeit, eine geänderte Arbeitsorganisation und freiwillige Maßnahmen, um die Arbeitskapazität zu verringern (z. B. Altersteilzeit, freiwillige Teilzeit).

## 2.4.1 Einkommensverzichte

Einkommensverzichte finden sich in unterschiedlichen Ausprägungen so gut wie in allen ausgewerteten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. Sie resultieren oft aus veränderter Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Darüber hinaus ergeben sich Einkommensverzichte auch aus vereinbarten Tariferhöhungen, die unterbleiben bzw. verschoben werden, sowie aus gekürzten sonstigen tariflichen Leistungen (v.a. Sonderzahlungen und Urlaubsgeld). Des Öfteren greifen Regelungen mehrere Kürzungskomponenten in unterschiedlichem Umfang auf. Vereinzelt sind Einkommensverzichte auch zweckgebunden: beispielsweise wenn eingesparte Personalkosten verwendet werden, um Investitionen und Qualifizierungsmaßnahmen zu finanzieren.

### Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich

Am häufigsten finden sich Regelungen zur Absenkung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Anlass ist meist eine wirtschaftliche Krisensituation des Betriebes mit entsprechenden Auslastungsproblemen. Es folgen einige typische Beispiele, in denen tarifliche Arbeitszeitkorridore von den Betriebsparteien genutzt werden. Bisweilen wird die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit jeden Monat abhängig von der Beschäftigungssituation neu festgelegt.

»Die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit für alle vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung wird monatlich in Abhängigkeit von der Beschäftigungssituation in Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat festgelegt. Zur Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit wird eine Untergrenze von 29,00 Stunden vereinbart. Für die Absenkung der Arbeitszeit mit Entgeltminderung wird eine Untergrenze von 32,00 Stunden vereinbart. Eine darüber hinaus notwendige Absenkung der Arbeitszeit bis auf 29,00 Stunden wird dem Langzeitkonto belastet.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/358/2004

Nachstehend ist lediglich geregelt, dass die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich erfolgt.

»Monatslöhne und Gehälter sowie die von ihnen abgeleiteten Leistungen vermindern sich entsprechend der Verkürzung der Arbeitszeit.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/358/2004

Mitunter wird der Umfang der Arbeitszeitreduzierung festgelegt.

»Bei allen Beschäftigten einschließlich der Teilzeitbeschäftigten wird die IRWAZ um 8,75 % reduziert. Bei Beschäftigten, die eine von 35 Stunden abweichende IRWAZ haben, wird diese auch um 8,75 % abgesenkt [...]. Die Reduzierung ist jeweils voll entgeltwirksam. Ein Entgeltausgleich wird nicht gewährt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/418/2009

Laut einigen Vereinbarungen hängt die Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich von der Zustimmung der Tarifvertragsparteien ab.

»Zur Sicherung von Beschäftigung kann die durchschnittliche tarifliche wöchentliche Arbeitszeit mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien in einzelnen Unternehmen (-stellen) der Tarifgemeinschaft [...] einvernehmlich abgesenkt werden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/391/2006

Um zumindest die monatlichen Einkommensverluste zu begrenzen, werden beispielsweise Teile des Weihnachts- und Urlaubsgeldes auf den Monat umgelegt.

»Zum Ausgleich der Lohn- und Gehaltsminderung wird eine Ausgleichszahlung gemäß den tariflichen Vorschriften vereinbart. Es werden 50% des monatlichen Kürzungsbetrages über eine Ausgleichszahlung ausgeglichen. Diese Ausgleichszahlungen werden mit den tariflichen Jahresleistungen (Hälfte anteiliges 13. Monatseinkommen und 1/3 Urlaubsgeld) verrechnet. Der Anspruch auf diese tariflichen Leistungen vermindert sich entsprechend.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/358/2004

Auch im Folgenden wird die Vergütung abgesenkt: entsprechend der Arbeitszeitreduzierung und abhängig vom Stand des Arbeitszeitkontos.

»Zum 01.02.2009 werden alle Gleitzeit-, Freischicht- und Mehrarbeitskonten, sowie das Flexikonto aus 2008 zu einem Arbeitszeitkonto zusammengeführt. Jegliche Zu- oder Ausbuchungen, mit Ausnahme des Flexikontos 2009, werden von diesem Konto vorgenommen.

Für Beschäftigte mit auf 31,5 Stunden/Woche reduzierter Arbeitszeit werden die Entgelte für die Dauer der Reduzierung in Abhängigkeit vom Stand des individuellen Zeitguthabens wie nachfolgend beschrieben bezahlt.

Bei Beschäftigten mit positiven Arbeitszeitguthaben erfolgt eine entsprechende Ausbuchung vom Arbeitszeitkonto, wodurch sich das Entgelt trotz auf 31,5 Stunden/Woche reduzierter Arbeitszeit, bis zum Erreichen eines ausgeglichenen Arbeitszeitkontos nicht vermindert.

Zwischen einem ausgeglichenen Arbeitszeitkonto und bis zu 200 Stunden Minus auf dem Arbeitszeitkonto wird für den jeweiligen Beschäftigten das individuelle Entgelt nicht vermindert.

Mit der Differenz zwischen der auf 31,5 Stunden/Woche reduzierten Arbeitszeit und der vergüteten Arbeitszeit (35 Stunden/Woche) in Höhe von 3,5 Stunden/Woche wird das individuelle Arbeitszeitkonto des Beschäftigten mit durchschnittlich 3,5 Minusstunden belastet. Dies gilt auch für bezahlte Abwesenheiten.

Bei Erreichen von 200 Stunden Minus auf dem Arbeitszeitkonto erfolgt die Bezahlung analog der reduzierten Arbeitszeit mit 31,5 Stunden/Woche.

Vollzeitbeschäftigte, die keinen negativen Zeitaufbau wünschen, können für die Laufzeit der Vereinbarung einen Teilzeitarbeitsvertrag erhalten, der der Arbeitszeit pro Woche ihres jeweiligen Arbeitzeitsystems entspricht. Beschäftigte haben bis 31.07.2009 die Möglichkeit diesen Wunsch zu äußern.«

 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/423/2009

## Verzicht, Verschiebung oder Anrechnung einer vereinbarten

### Tariferhöhung

In einer von den Tarifparteien mit unterzeichneten dreigliedrigen, nach BAG-Rechtsprechung aber nichtigen Vereinbarung (vgl. Kap. 6.3.1) werden zukünftige Tariferhöhungen ganz oder teilweise ausgesetzt. Dies soll zumindest einen weiteren (Personal-)Kostenanstieg vermeiden bzw. begrenzen.

»Die [Firma] setzt die tariflich vorgesehene lineare Anhebung der Tarifgehälter um 1,6% ab dem 01. September 2005 aus. Darüber hinaus werden künftige [...] tariflich vereinbarte Gehaltserhöhungen ausgesetzt, soweit die Gehaltssteigerungen 2,5% pro Tariferhöhung nicht überschreiten. Darüber hinaus wird die [Firma] keine weiteren Einschnitte in die derzeitigen tarifvertraglichen Regelungen vornehmen, insbesondere erfolgt während des o. g. Zeitraums keine Reduktion bzw. Streichung der Sonderzahlung gem. § 10 MTV.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/307/2005

Nachstehend müssen die Beschäftigten ebenfalls auf eine vereinbarte tarifliche Entgelterhöhung verzichten. Untere Lohn- und Gehaltsgruppen erhalten aus sozialen Erwägungen einen Teilausgleich, insbesondere um finanzielle Härten zu vermeiden.

»Die von den Parteien für die Metall- und Elektro-Industrie des Landes Hessen vereinbarten tariflichen Entgelterhöhungen der Tarifrunden 2008/2009 und 2010 entfallen bis zum 31. 12. 2010 [und haben] [...] keine Geltung. Für die Zeit von November 2008 bis einschließlich Dezember 2010 gelten die Entgelttabellen des Entgelttarifvertrages vom 7. Mai 2007 mit den ab 1. Juni 2008 gültigen Entgelten weiter. Den Beschäftigten der Entgeltgruppen 1–4 wird eine zusätzliche Sozialkomponente in Höhe von je 2% ab 01. 01. 2009 und ab 01. 01. 2010 gewährt.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/431/2008

Mitunter werden Tariferhöhungen auf außer- bzw. übertarifliche Zulagen (teilweise) angerechnet.

»Bei allen indirekten Arbeitern, direkten Zeitlöhnern und Angestellten [...] werden die zukünftigen Tariferhöhungen im Umfang von  $2 \times 1\%$  auf außertarifliche Vergütungsbestandteile angerechnet.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/354/2004

### Unbezahlte Mehrarbeit

Gelegentlich besteht Einkommensverzicht darin, dass die Beschäftigten auf Mehrarbeitszuschläge verzichten. Dies erfolgt nachstehend in einem jährlich abnehmend gestaffelten Umfang.

»Für die Laufzeit dieser Rahmenvereinbarung entfallen für eine definierte Anzahl von geleisteten Mehrarbeitsstunden die tariflichen Zuschläge. Dies sind in den Jahren:

2005 20 Stunden

2006 20 Stunden

2007 18 Stunden

2008 16 Stunden

2009 16 Stunden

2010 16 Stunden

2011 16 Stunden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

Vereinzelt wird Mehrarbeit durch eine gewinnabhängige Bonusregelung vergütet.

»Von den tariflichen Mitarbeitern ist in der Zeit vom 01. 10. 2007 bis zum 30.09.2010 über die übliche tarifliche Arbeitszeit hinaus nach Maßgabe der folgenden Bestimmungen ein zusätzliches Arbeitszeitvolumen zu leisten, das auf einem individuellen separaten Zusatzkonto geführt wird. Sofern nachfolgend nicht abweichend geregelt, beträgt das zusätzliche Arbeitszeitvolumen 132 Stunden je Geschäftsjahr. [...]

Die auf dem individuellen Zusatzkonto erfassten Arbeitszeiten werden in jedem Geschäftsjahr über die folgende Bonusregelung ausgeglichen: Maßgeblich für den Ausgleich ist die Umsatzrendite des [...] Konzerns. Diese wird durch das im Jahresabschluss testierte EBITDA [...] des [...] Konzerns im Verhältnis zum Umsatz ermittelt.



Ab einer Umsatzrendite von 8,5 % in dem betreffenden Geschäftsjahr erhält jeder Mitarbeiter im Geltungsbereich dieses Ergänzungsvertrages, der in diesem Geschäftsjahr ein zusätzliches Arbeitszeitvolumen zu erbringen hatte, einen Sonderbeitrag zur arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersversorgung.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/426/2007

Somit wird Mehrarbeit nur bezahlt, wenn eine Mindestrendite übertroffen wird.

### **Verzicht auf Ausgleichszahlungen im Rahmen der ERA-Einführung**

Mehrere Vereinbarungen aus dem Zuständigkeitsbereich der IG Metall enthalten Regelungen, in denen auf Ausgleichszahlungen im Rahmen der ERA-Einführung verzichtet wird.

»Abweichend von §4c Tarifvertrag ERA-Anpassungsfonds entfällt in den Jahren 2006, 2007 und 2008 die Verpflichtung für die [Firma] zur Auszahlung dieser ERA-Strukturkomponenten. Diese entfallen ersatzlos.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/365/2006

### **Verzicht auf bzw. Kürzung von tarifliche/n Sonderzahlungen und betriebliche/n Sozialleistungen**

Mehrfach regeln Vereinbarungen die Kürzung der bzw. den Verzicht auf tarifliche Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) und Sozialleistungen. Die erforderliche Zustimmung der Tarifparteien erfolgt meist in Form einer oft rechtsunwirksamen dreigliedrigen Vereinbarung (vgl. Kap. 6.3.1). Es folgt ein Beispiel für die Kürzung des Urlaubsgeldes.

»Abweichend von §4,3 des Urlaubsabkommens für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie Südbaden und Südwürttemberg-Hohenzollern beträgt das zusätzliche Urlaubsgeld in den Jahren 2006 und 2007 jeweils 50 Prozent des tariflichen Anspruches.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/365/2006

Nachstehend wird die Kürzung des Weihnachtsgeldes ausgeglichen, indem die regelmäßige Wochenarbeitszeit erhöht und bezahlt wird.

»Kürzung des Weihnachtsgeldes

Das Weihnachtsgeld für Arbeitnehmer/-innen, die aufgrund ihres Aufgabenbereiches unter den Geltungsbereich des Lohn- bzw. Gehalts-Tarifvertrages fallen, wird wie folgt gekürzt:

An Stelle des für die Berechnung des Weihnachtsgeldes gültigen Stundenfaktors von 163 Stunden nach §2 Nr.1 des Tarifvertrages über Weihnachtsgeld gilt ein Stundenfaktor von 48 Stunden.

Arbeitszeit Tarifmitarbeiter/-innen

Abweichend von der regelmäßigen tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit wird eine um 2,5 Stunden pro Woche längere Arbeitszeit vereinbart. Diese 2,5 Stunden werden mit dem tariflichen Grund- bzw. Zeitlohn vergütet. Die Vergütung erfolgt einmal jährlich mit der Auszahlung des Weihnachtsgeldes.«

🔑 GLAS UND KERAMIKGEWERBE, 100100/372/2005

Mitunter verzichtet die Belegschaft vollständig auf das Urlaubsgeld.

»Als Beitrag der Beschäftigten für die Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung entfällt für die Laufzeit dieses Tarifvertrages die zusätzliche Urlaubsvergütung gemäß Manteltarifvertrag [...].«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/433/2007

Im folgenden Beispiel wird die Sonderzahlung ebenfalls gekürzt. Der Umfang der Kürzung hängt vom Unternehmensergebnis ab.

»Sonderzahlung

Die tarifliche Sonderzahlung [...] wird variabel gestaltet. Die Variabilität wird an die Unternehmenskennziffer Return on Capital Employed (ROCE) gekoppelt. Beträgt der ROCE-Wert bis < 10%, erfolgt eine Sonderzahlung in Höhe von 50%. Beträgt der ROCE-Wert 10 bis < 11%, erfolgt eine Sonderzahlung in Höhe von 52%. Bei einer Steigerung des ROCE-Werts um jeweils einen vollen Prozentpunkt erfolgt eine weitere Steigerung der Sonderzahlung um weitere 2%.

Erreicht der ROCE-Zielwert 15 %, erfolgt die volle tarifliche Sonderzahlung in Höhe von 60 %. Bei Überschreiten des Zielwertes erhöht sich die Sonderzahlung um jeden weiteren vollen Prozentpunkt um weitere 2 % auf maximal 70 %.

Für die Staffelung der Sonderzahlung (Betriebszugehörigkeit) ist der Tarifvertrag über die Absicherung betrieblicher Sonderzahlungen [...] bindend. Maßgebend für die Variabilität der Sonderzahlung ist das testierte Unternehmensergebnis des vorangehenden Geschäftsjahres.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

Auch ein anderes Unternehmen kürzt die tarifliche Sonderzahlung und das tarifliche Urlaubsgeld um 50 %. Die Kürzung kann aber bei entsprechend positivem Unternehmensergebnis vollständig ausgeglichen werden.

»In den Jahren 2009 und 2010 betragen das tarifliche Urlaubsgeld und die tarifliche Sonderzahlung (Weihnachtsgeld) jeweils 50 % des nach der jeweiligen flächentarifvertraglichen Regelung gültigen Wertes. Im Gegenzug wird die betriebliche Erfolgsbeteiligung (Jahreszahlung) für die tariflichen Mitarbeiter um eine weitere gewinnbezogene Komponente ergänzt, in deren Rahmen 50 % der als Erfolgsbeteiligung an die Tarifmitarbeiter vorgesehenen Leistungen als Kompensation des Verzichts nach Satz 1 gezahlt werden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/431/2008

Nachstehend werden zahlreiche Sonderleistungen und Zulagen wieder zurückgenommen.

- »• Keine Bonusvereinbarung im Geschäftsjahr 2007/2008 für außertarifliche Mitarbeiter.
- Der Essenspreis pro Mittagessen beträgt 3,53 EURO Eigenanteil pro Mitarbeiter.
- Reduzierung der Treueprämie auf 50 % des bisherigen Anspruchs.
- Reduzierung der Ruf- und Einsatzbereitschaft auf 50 % des bisherigen Anspruchs.

- Reduzierung der Schichtzulage Lohn von 0,77 EURO/Schicht auf 0,40 EURO/Schicht.
- Streichung der Schichtaufsichtszulage Lohn laut Rundbrief.
- Reduzierung der Schichtzulage Lohn von 55 EURO/Wochenendschicht auf 25 EURO/Wochenendschicht.
- Reduzierung der Reinraumzulage von 0,51 EURO/Std. auf 0,38 EURO/Std.
- Reduzierung der sog. widerruflichen, freiwilligen Lohn- bzw. Gehaltszulage um 60%.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 100100/382/2007

### Ausweitung der Arbeitszeit

Erhöhen Unternehmen die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, wird dies meist in Vereinbarungen zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit geregelt. Denn häufig dient die Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich allgemein einer verbesserten Kostenstruktur und damit der Wettbewerbsfähigkeit.

»Zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat [...] wird folgendes vereinbart:

- Die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit wird ab 1. Januar 2010 für alle Vollzeit-Mitarbeiter um eineinhalb Stunden auf 39 Wochenstunden verlängert (Tariföffnungsklausel entsprechend § 2, I, Ziffer 3 Manteltarifvertrag).
- Zur Sicherung der Beschäftigung und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wird das tarifliche monatliche Entgelt um 4,00 % abgesenkt (§ 10 Bundesentgelttarifvertrag). Damit bleibt trotz verlängerter wöchentlicher Arbeitszeit gemäß Ziffer 1 das Monatsentgelt unverändert.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 100100/637/2009

Bisweilen dürfen die Beschäftigten wählen zwischen einer Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich und entsprechender Arbeitszeitverkürzung mit entsprechender Lohnkürzung. Nachstehend wählen die Beschäftigten zwischen unentgeltlicher Arbeitszeiterhöhung oder Kürzung des Entgelts bei gleich bleibender Arbeitszeit.

»Ab dem 01.07.2005 wird die tarifliche Arbeitszeit ohne Pausen auf 36 Stunden pro Woche erhöht, ohne dass ein Entgeltausgleich stattfindet. Ab dem 01.07.2006 wird die Arbeitszeit auf 37 Stunden pro Woche und ab dem 01.07.2007 auf 39 Stunden pro Woche ohne Entgeltausgleich erhöht. [...]

Die Beschäftigten können statt einer Arbeitszeiterhöhung ganz oder teilweise eine entsprechende Minderung des monatlichen Entgelts wählen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/386/2005

Auch hier wird ein vergleichbares Wahlrecht eingeräumt. Allerdings sind Schwerbehinderte von der Arbeitszeitverlängerung ausgenommen.

»Die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit eines Vollbeschäftigten ohne Pausen wird auf 38,5 Stunden erhöht. Die Anhebung der Arbeitszeit ist bereits mit der bisherigen Vergütung für die bisher geltende tarifliche wöchentliche Arbeitszeit abgedeckt.

Für Teilzeit-Arbeitnehmer und für Vollzeitbeschäftigte mit einer im Vergleich zur tariflichen Wochenarbeitszeit verlängerten individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit erhöht sich die individuelle wöchentliche Arbeitszeit um 10%. [...]

Sofern ein Arbeitnehmer aus persönlichen Gründen bei seiner bisherigen tariflichen wöchentlichen oder individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit verbleiben möchte, kann er dies mit einer Frist von zwei Wochen jährlich mit Wirkung zum 01.04. eines Kalenderjahres [...] schriftlich erklären. In diesem Fall gilt die bisherige Arbeitszeit und reduziert sich das Arbeitsentgelt entsprechend. [...] Ausgenommen von der Anhebung der Arbeitszeit nach dieser Vereinbarung sind schwerbehinderte Arbeitnehmer.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/435/2007

Vereinzelt werden Arbeitszeiterhöhungen, wie zuletzt beschrieben in Form von unbezahlten Zusatzstunden, zweckgerichtet eingesetzt. Beispielsweise werden durch sie Investitionen finanziert. Laut folgender Vereinbarung leisten nur gewerbliche Arbeitskräfte einen Finanzierungsbeitrag.

»Im Jahre 2005 stellt die gewerbliche Belegschaft im Unternehmen einen zweckgerichteten Investitionsbeitrag für die gem. § 2 definierten Projekte in der Größenordnung von 70 Zusatzstunden ohne Lohnausgleich per anno zur Verfügung. Teilzeitbeschäftigte stellen ein proportional zu ihrer individuellen Arbeitszeit zu ermittelndes Sonderstundenkontingent für die Investitionen zur Verfügung.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/366/2005

In anderen Fällen beteiligen sich alle Beschäftigten an der Finanzierung, mit Ausnahme der Auszubildenden.

»Zur Unterstützung und Fortführung der Investitionen am Standort [...] durch die Firma beteiligt sich jeder Mitarbeiter mit Ausnahme der Auszubildenden, der unter den Geltungsbereich fällt, bis zum 31.12.2012 mit einem monatlichen Festbetrag, der 5 % des Betrages der jeweiligen Lohn- bzw. Gehaltsgruppe entspricht, in der er zum Zeitpunkt des In-Kraft-Tretens dieses Tarifvertrages eingruppiert war.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/441/2008

Häufig finanzieren die Beschäftigten auch betrieblich erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen durch unbezahlte Arbeitszeit (vgl. Kap. 2.3.4).

## 2.4.2 Reduzierung der Arbeitskapazität durch freiwillige Maßnahmen

Vielfach verzichten Arbeitgeber durch die Vereinbarung von Beschäftigungssicherung auf betriebsbedingte Kündigungen. Dennoch sind sie bei Überkapazität darauf angewiesen, über freiwillige Maßnahmen mit entsprechend attraktiven Angeboten Kapazitäten abzubauen. Die freiwilligen Maßnahmen reichen von Aufhebungsverträgen mit Abfindung, über freiwillige befristete oder unbefristete Teilzeit, bis hin zu Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen.

»Im Rahmen des betrieblich Vertretbaren wird allen Mitarbeitern/innen die Möglichkeit zur – ggf. befristeten – Reduzierung ihrer bislang vereinbarten Arbeitszeit eingeräumt.

### Sonderurlaub

Im Rahmen des betrieblich Vertretbaren wird allen Mitarbeitern/innen die Möglichkeit geboten, Erziehungsurlaub im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften zu verlängern und unvergüteten Sonderurlaub – auch für einen längeren Zeitraum – in Anspruch zu nehmen.

### Vorgezogene Pensionierung

Die Geschäftsleitung wird in begründeten Einzelfällen prüfen, ob und ggf. in welchem Umfang Mitarbeiter/innen neben den bestehenden Altersteilzeitmöglichkeiten eine vorgezogene Pensionierung angeboten wird.

### Altersteilzeit

Den älteren Mitarbeiter/innen können im Rahmen des betrieblich Vertretbaren über die tariflichen Altersteilzeitabkommen hinausgehende Vorruhestandsmöglichkeiten angeboten werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/429/2000

## Teilzeit

Bezüglich des freiwilligen Wechsels auf Teilzeit finden sich folgende Regelungen.

### »Teilzeitoffensive

Zur besseren Nutzung der Teilzeit wird zum 01. Juli 2006 eine Offensive gestartet, die analysiert, welche betrieblichen Potentiale vorliegen bzw. wie groß die Anzahl der Mitarbeiter ist, die bereit sind, ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

### Verfahren

Sofern sich ein Mitarbeiter entscheidet, seine Arbeitszeit zu reduzieren, wird zunächst innerhalb des Geschäfts- bzw. Servicebereiches überprüft, ob sich der Wunsch nach Teilzeit realisieren lässt. Sofern eine Teilzeittätigkeit in diesem Bereich nicht möglich ist, prüft die zentrale Personalfunktion einen gemeinschaftsbetriebsweiten Einsatz.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/388/2005

Einige Arbeitgeber möchten Teilzeit besonders attraktiv gestalten: Sie bieten – soweit der Personaleinsatz es betrieblich zulässt – den Beschäftigten einen individuellen Zuschnitt der Teilzeit bezüglich Umfang und Lage der Arbeitszeit an.

#### »Individuelle Wahl der Arbeitszeit

- Alle Mitarbeiter/innen haben das Recht, ihre Tätigkeit in Teilzeitarbeit auszuüben. Die Mitarbeiter/innen haben das Recht, ihre wöchentliche Arbeitszeit zwischen 16 Stunden (Sozialversicherungsgrenze) und tariflicher Regelwochenarbeitszeit frei zu wählen. [...] Die Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, ihre neue Arbeitszeit für ein Jahr probeweise zu wählen. [...]
- Bei der Lage der Teilzeit-/Vollzeitarbeitszeit der einzelnen Mitarbeiter/innen ist den individuellen Wünschen der Mitarbeiter/innen soweit als möglich Rechnung zu tragen (Blockfreizeiten, tägliche Verkürzung 3-/4-/5-Tage-Woche usw.). [...]
- Die individuelle Wahl der Arbeitszeit ist für Mitarbeiter/innen in allen Tätigkeiten, auch in qualifizierten und Führungspositionen zu ermöglichen. Nachteile dürfen dabei keine entstehen.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

Mitunter werden auch finanzielle Anreize geschaffen, wie z. B. die zeitlich gestaffelte Fortzahlung der Vollzeitvergütung.

#### »Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen

[...] Ab dem Zeitpunkt der Teilzeitbeschäftigung erhält der Mitarbeiter die sich ergebende Differenz zwischen der bisherigen und der neuen Tabellenvergütung [...] nach folgender Maßgabe weitergezahlt:

- für 5 Monate 100 % der Differenz
- für weitere 5 Monate 75 % der Differenz
- für weitere 4 Monate 50 % der Differenz
- für weitere 4 Monate 25 % der Differenz.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/355/2003

Alternativ sollen Teilabfindungen gezahlt werden und den freiwilligen Wechsel auf Teilzeit attraktiv machen.

»In Abteilungen mit Personalüberhang ist zu prüfen, ob das geplante Arbeitsvolumen auf freiwilliger Basis so verteilt werden kann, dass niemand von betriebsbedingter Entlassung betroffen ist. Für die dau-



erhafte Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ist eine Teilabfindung zu gewähren.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Die nachfolgende Regelung betrifft nur Fälle, in denen der Arbeitsplatz nicht vollständig wegfällt.

»Wenn ein Arbeitsplatz nicht vollständig wegfällt, kann Teilzeitbeschäftigung vereinbart werden. [...] Unter Teilzeitbeschäftigung sind alle Varianten der Arbeitszeit, z. B.

- ganztags an mehreren Wochenarbeitstagen,
- während mehrerer Wochen im Monat oder
- mehrerer Monate im Jahr,
- als feste Stundenzahl täglich,
- als vereinbarte Jahresarbeitszeit

zu verstehen. Teilzeitarbeit auf Abruf ist grundsätzlich ausgeschlossen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/353/2005

### **Vorruhestand und Altersteilzeit**

Zum Instrumentarium des freiwilligen Personalabbaus gehören auch Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen. Sie finden sich auch in vielen Interessenausgleichen und Sozialplänen (vgl. Göritz et al. 2010, S. 153ff.).

»Betrieblicher Vorruhestand

Führen die vorgenannten Maßnahmen nicht zu einer Weiterbeschäftigung, so besteht Anspruch auf betrieblichen Vorruhestand

- bei mindestens 10-jähriger Betriebszugehörigkeit auf bis zu 4 Jahre
  - bei mindestens 20-jähriger Betriebszugehörigkeit auf bis zu 5 Jahre
  - bei mindestens 30-jähriger Betriebszugehörigkeit auf bis zu 6 Jahre
- vor der frühesten Möglichkeit des gesetzlichen Rentenbezugs.

Für die von den organisatorischen Veränderungen betroffenen Beschäftigten werden die betrieblichen Vorruhestandsleistungen für die ersten drei Monate des Vorruhestandes auf 80 % des letzten Bruttomonatsgehalts und ab dem vierten Monat auf 75 % des letzten Bruttomonatsgehalts angehoben. Über den in der Dienstvereinba-

rung zur Arbeitsplatzsicherung vereinbarten Vorruhestandszeitraum von sechs Jahren hinaus kann die sich aus dem sechsjährigen Zeitraum ergebende Vorruhestandsgesamtleistung auf einen Zeitraum von insgesamt acht Jahren gestreckt werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/353/2005

Neben Vorruhestand ist auch Altersteilzeit eine gängige Maßnahme, um mittelfristig Kapazitäten zu reduzieren. Da das Altersteilzeitgesetz Ende 2009 auslief, sind viele Unternehmen bemüht, über die Vertrauensschutzregelung noch möglichst viele Beschäftigte in die Altersteilzeitregelung einzubeziehen.

»Altersteilzeit Jahrgänge 1952–54

Die Mitarbeiter der Geburtsjahrgänge 1952 bis 1954 können nach den geltenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen noch bis zum Jahresende 2009 in ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis eintreten. [...] Die [...] geltenden betrieblichen Regelungen zur Altersteilzeitarbeit, insbesondere die Gesamtbetriebs- und Gesamtsprecherausschussvereinbarungen zur Altersteilzeit im Regelkreis [...] gehen dagegen von einer grundsätzlich fünfjährigen Altersteilzeit und einem Renteneintritt mit Alter 60 aus.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/388/2005

Im folgenden Beispiel wurden die finanziellen Mittel aus dem ERA-Anpassungsfonds eingesetzt, um Altersteilzeit zu finanzieren.

»Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat stimmen überein, zur Vermeidung drohender Personalüberhänge zusätzliche Altersteilzeitkontingente zu bilden. Zur Finanzierung wird im Wesentlichen der bestehende ERA-Anpassungsfonds verwendet.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/354/2004

### 2.4.3 Betriebsübergreifende Versetzungsregelungen, interner Arbeitsmarkt

Mehrfach finden sich Regelungen zur (betriebsinternen) Versetzung bzw. Weiterbeschäftigung in anderen Betrieben des Unternehmens oder Konzerns. Solche Regelungen werden benötigt, um Beschäftigungssicherung überhaupt zusagen zu können. Der nachstehend zitierte Arbeitgeber verpflichtet sich, gleichwertige und zumutbare Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten zu prüfen.

»Soweit aus betrieblichen Gründen personelle Maßnahmen durchzuführen sind, wird eine Weiterbeschäftigung mit einer gleichwertigen oder zumutbaren Tätigkeit im selben Unternehmen geprüft. Ist eine gleichwertige oder zumutbare Weiterbeschäftigung am selben Standort nicht möglich, werden gleichwertige oder zumutbare Beschäftigungsmöglichkeiten an anderen Standorten – auch in anderen Unternehmen der Tarifgemeinschaft [...] – angeboten, soweit vorhanden.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/391/2006

Die folgende Regelung enthält ein umfangreiches Maßnahmenpaket für werksübergreifende Versetzungen.

»Bedarfsermittlung

Der ermittelte Personalbedarf wird grundsätzlich durch die Stammarbeitskräfte des einzelnen Werkes abgedeckt. Darüber hinausgehender Personalbedarf wird von Belegschaftsmitgliedern anderer Werke ergänzt, die dort aufgrund der jeweils aktuellen Planung für 2010 nicht oder nur eingeschränkt beschäftigt werden können. [...]

Dauer der Versetzung/Rückkehroption

Die Einsatzdauern sollen 6 Monate nicht unterschreiten.

Sechs Wochen vor Ablauf der Mindesteinsatzdauer wird von den Betriebsparteien des aufnehmenden und des abgebenden Werkes einvernehmlich über die Weiterbeschäftigung, sei sie vorübergehend oder auf Dauer, entschieden. Bei Nichtfortsetzung der Versetzung gehen die Mitarbeiter in das entsendende Werk möglichst auf die ursprünglichen, mindestens aber auf mit den ursprünglichen Arbeitsplätzen vergleichbare Arbeitsplätze zurück.

## Umsetzung der Versetzungen

Das abgebende Werk ermittelt aus der Reihe der in Kurzarbeit befindlichen oder von Kurzarbeit bedrohten Mitarbeiter, diejenigen Mitarbeiter, die den Anforderungen des aufnehmenden Werkes entsprechen. Erforderliche Maßnahmen der Anpassungsqualifizierung für die in Aussicht genommenen Arbeitsplätze werden im Rahmen der Versetzung durchgeführt. [...]

Die Personalvorschläge sind umzusetzen

- bei Einhaltung der Anforderungsprofile (persönliche und fachliche Eignung),
  - bei sozialer Zumutbarkeit. Die soziale Zumutbarkeit gilt als erfüllt, wenn die Interessenvertretung ihre Zustimmung nicht verweigert.
- Die betroffenen Mitarbeiter werden mind. 10 Tage vor der Versetzung informiert. Die Mitarbeiter erhalten Gelegenheit, die in Aussicht gestellten Arbeitsplätze zu besichtigen. Die noch in den abgebenden Werken vereinbarten Urlaubsplanungen werden von den aufnehmenden Werken übernommen. Die versetzten Mitarbeiter behalten das Recht, auch an den Betriebsversammlungen der abgebenden Werke teilzunehmen.

## Entgelt

Die versetzten Mitarbeiter erhalten für die Dauer der Versetzung auf die Zielarbeitsplätze die für die Zielarbeitsplätze ermittelten Entgelte. [...] Die versetzten Mitarbeiter nehmen während der Versetzungen an den Einkommensentwicklungen teil.

## Aufwandsentschädigung

Die versetzten Mitarbeiter erhalten während der Versetzungen die erhöhten Fahrtkosten ersetzt (0,30 € je zusätzlich gefahrenem Kilometer).«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/616/2009

Häufig werden in diesem Zusammenhang auch Ansprüche der Beschäftigten auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen begründet.

»Die durch Umstrukturierungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter/innen haben Anspruch auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die sie in die Lage versetzen, den Anforderungen und

dem Wandel ihres bestehenden bzw. eines absehbaren Arbeitsplatzes – auch außerhalb der Unternehmen – gerecht zu werden.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

Vereinzelt werden zum Zweck der unternehmensübergreifenden Weiterbeschäftigung zentrale Vermittlungsstellen (siehe folgendes Beispiel) oder Stellenpools eingerichtet.

»Mit der Einrichtung einer übergreifenden zentralen Vermittlungsstelle im Konzern soll der sozialverträgliche Personalabbau begleitet werden. Dabei gelten folgende Grundsätze: [...]

- Die Personalabteilung ist die Schnittstelle zur zentralen Koordination in der Vermittlungsstelle.

Die Zentrale Vermittlungsstelle hat folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Vermittlung von Mitarbeitern aus dem Überhang auf offene Stellen innerhalb und außerhalb des Konzerns
- Sicherung einer aktuellen Datenbasis der offenen Stellen und der Überhänge im Konzern auf Basis der in den einzelnen Führungsgesellschaften eingegebenen Profile für Personalbedarf und -überhänge. [...]
- Sicherstellung der Erfassung der durch eigene Mitarbeiter ersetzbaren Fremdleistungen.
- Freigabe von konzerninternen und externen Einstellungen in jeder Führungsgesellschaft nach Überprüfung der Überhänge in folgender Reihenfolge [...]
- Arbeitsmarktanalyse
- Bewerbertraining
- Koordination und Durchführung von speziellen Qualifizierungsmaßnahmen
- Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern (Outplacement, Qualifizierung, Existenzgründung), um kurzfristig Know-how für Vermittlung und Qualifikation zur Verfügung stellen zu können.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/355/2003

Es folgt ein Beispiel für einen Stellenpool in Form eines Personal-Einsatz-Betriebes (PEB).

»Der PEB-B übernimmt die Funktion einer Drehscheibe zwischen Personalbedarfen und Personalüberhängen innerhalb der [Firma]. Ziel ist hierbei die Vermittlung auf einen Arbeitsplatz mit längerem Zeithorizont. Dabei unterstützt der PEB-B die Mobilität, die berufliche Neuorientierung, Job-Rotation und Projektarbeit im Sinne der Förderung der Beschäftigung und der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Der Einsatz im PEB-B kann damit auch ein Baustein der persönlichen Entwicklung sein.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/406/2005

Bisweilen stellt der Stellenpool eine betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit dar.

»Zur Erhöhung der Arbeitsflexibilität werden in den Werken [...] eigenständige betriebsorganisatorische Einheiten gebildet [...], die auf der Basis eines standortübergreifenden Beschäftigungsmanagements Beschäftigte für den flexiblen Einsatz in den deutschen Werken zur Verfügung stellen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 100100/354/2004

Es folgt ein Beispiel für einen konzerninternen Stellenmarkt.

»Der konzerninterne Stellenmarkt bietet Arbeitnehmern ein Forum zur persönlichen Weiterentwicklung und ist ein Instrument zur Sicherung von Beschäftigung durch den gezielten Einsatz von Arbeitnehmern in den Unternehmen [...]. Die Auswahl konzerninterner Bewerber erfolgt nach den erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und anderen stellen- und aufgabenbezogenen Kriterien.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/391/2006

Bei unternehmensweiten Stellenausschreibungen erweist es sich als sinnvoll, unternehmensinterne Bewerber unternehmensexternen Bewerbern vorzuziehen. Der Betriebsrat kann der Einstellung eines externen Bewerbers gemäß §99 Abs.2 Nr.1 BetrVG wegen Verstoßes gegen eine Auswahlrichtlinie gemäß §95 BetrVG widersprechen, wenn eine unternehmensinterne Bewerbung unberücksichtigt geblieben ist.

»Freie Arbeitsplätze sind zunächst örtlich, dann unternehmensweit auszuschreiben. Betriebsinterne Mitarbeiter/innen, die in einem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen stehen, haben bei der Besetzung freier Arbeitsplätze Vorrang vor jeweils externen Bewerbern. Diese Bestimmung gilt als Regelung im Sinne des §95 BetrVG.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 100100/399/1999

#### 2.4.4 Einbeziehung des Managements

Damit die Belegschaft die Verzichtleistungen akzeptiert ist es wichtig, dass sich auch das Management bzw. die leitenden Angestellten in vergleichbarer Weise beteiligen. Für diese Personengruppe gelten jedoch keine kollektivrechtlichen Regelungen, die entsprechend geändert werden könnten. Daher können solche Maßnahmen nur individualrechtlich vereinbart werden. Das Untersuchungsmaterial enthält dazu zwei Beispiele, die nachfolgend dokumentiert sind.

»Führungskräfte

Die Geschäftsführung stellt sicher, dass alle Mitarbeiter (insbesondere Führungskräfte) einen wertgleichen Beitrag einbringen. Dies ist dem Betriebsrat darzulegen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/424/0

»Beiträge leitender Angestellter

Die Geschäftsleitung versichert, dass die leitenden Angestellten analog zu diesem Tarifvertrag ihren Beitrag leisten werden und wird dieses dem Betriebsrat nachweisen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/441/2008

Möglicherweise erbrachten auch andere Managements entsprechende Verzichtleistungen, ohne dass dies ausdrücklich geregelt wurde.

### **3. Mitbestimmungsregelungen, Beteiligung der Beschäftigten**

Die ausgewerteten Vereinbarungen enthalten häufig Regelungen, in denen die Beteiligungsrechte des Betriebsrats präzisiert und teilweise Mitbestimmungsrechte – meist im Rahmen einer wirtschaftlichen Mitbestimmung – über den gesetzlichen Rahmen hinaus erweitert werden. Darüber hinaus finden sich in fast allen Vereinbarungen Regelungen dazu, wie Konflikte im Zusammenhang mit der Anwendung oder Auslegung der Vereinbarung zu lösen sind.

#### **3.1 Verfahrensregelungen bei Informations- und Beteiligungsrechten des Betriebsrates**

In vielen Vereinbarungen werden Verfahren geregelt, die sicherstellen, dass der Betriebsrat seine gesetzlichen Beteiligungsrechte (Information, Beratung, Mitbestimmung) reibungslos wahrnehmen kann. Vereinzelt wurden dem Betriebsrat über die gesetzliche Regelung hinaus erweiterte Mitbestimmungsrechte im wirtschaftlichen und personellen Bereich zugestanden.

##### **3.1.1 Information und Beratung**

Der Informations- und Beratungsanspruch des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses ist gesetzlich geregelt. Der Betriebsrat muss rechtzeitig und umfassend informiert (§ 80 Abs. 2 BetrVG) und die Angelegenheit mit ihm beraten werden (z. B. §§ 90, 91, 95, 98, 112 BetrVG). Soweit die jeweiligen Regelungen nicht über den gesetz-



lichen Umfang hinausgehen, präzisieren sie allenfalls den Informations- und Beratungsgegenstand. Es folgen einige Beispiele, in denen auf unterschiedliche Weise der Informations- und Beratungsanspruch des (Gesamt-)Betriebsrats bzw. des Wirtschaftsausschusses präzisiert wird. Nachstehend wird der Betriebsrat etwa projektbezogen informiert.

- »Der Betriebsrat wird jeweils zeitnah unterrichtet über
- Projekte und beabsichtigte Maßnahmen zu evtl. notwendigen Anpassungen der Beschäftigungssituation,
  - Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Personalplanung,
  - etwaigen Abbau von Arbeitsplätzen sowie deren zeitliche Umsetzung,
  - Ausgliederung von Unternehmensteilen,
  - erhebliche Änderungen der zu leistenden Arbeit sowie deren Umstände,
  - veränderte Qualifikationsanforderungen und Auswirkungen auf die Arbeitsplätze.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

Im Folgenden wird der Gesamtbetriebsrat vierteljährlich anhand von Unterlagen über die wirtschaftlichen Auswirkungen von Kostensenkungsmaßnahmen informiert. Gemeinsam beraten Betriebsrat und Geschäftsführung die Personalplanung.

»Die Geschäftsführung wird den Gesamtbetriebsrat an Hand der Planungsunterlagen des Konzerns, insbesondere der Budgetierung, der Forecasts und der monatlichen Ergebnisrechnung kontinuierlich, mindestens alle drei Monate, über die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen der Kostensenkung und Beschäftigungssicherung sowie über alle inhaltlichen und zeitlichen Veränderungen unterrichten und alternative Gestaltungsmöglichkeiten mit ihm auf der Grundlage dieser Gesamtbetriebsvereinbarung beraten und beschließen. Sie werden insbesondere den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf unter Beachtung der beschäftigungssichernden Maßnahmen aus dieser Gesamtbetriebsvereinbarung gemeinsam beraten.

Der Gesamtbetriebsrat wird über die einzelnen Projekte, die zur Verbesserung der Unternehmenssituation durchgeführt werden, regelmäßig informiert. Die Umsetzung von Projektergebnissen, die mit nachteiligen Auswirkungen für die Beschäftigten verbunden sein kann, erfolgt auf der Grundlage dieser Gesamtbetriebsvereinbarung.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

Dies sind Themen, die nach dem BetrVG im Wirtschaftsausschuss behandelt werden sollten. Nachstehend ist beispielsweise geregelt, dass Vorstand und Betriebsrat regelmäßig in Wirtschaftsausschusssitzungen tagen, um sich zu informieren und Erfahrungen mit den Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung auszutauschen.

»Vorstand und Betriebsrat werden im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Wirtschaftsausschusssitzungen informieren und die Erfahrungen erörtern, die mit der Beschäftigungssicherung und der Umsetzung personeller Maßnahmen im zurückliegenden Zeitraum gemacht worden sind. Alle Beteiligten haben die Gelegenheit, auch die Punkte zu thematisieren, die sie hinsichtlich der Beschäftigungssicherung und ihrer begleitenden Regelungen für zukünftig verbesserungsfähig halten.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

Vereinzelt wird ein spezielles Prüfungsgremium eingerichtet, das die Einhaltung von Zusagen, die im Rahmen der Beschäftigungssicherung getroffen wurden, überprüft.

»Prüfungsgremium

Zur Überprüfung der Zusagen in der Vereinbarung zwischen [der Firma] und der [Gewerkschaft] vom 31.01.2007 (insbesondere der Einsparmaßnahmen im [übertariflichen] Bereich, Investitionen und Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze nach [...] der Vereinbarung) sowie zur Erörterung der Fortschritte, Ergebnisse und Wirkungen des [Tarifvertrages] für die [Firma] und die Arbeitnehmer wird ein Prüfungsgremium aus der betrieblich-tariflichen Verhandlungskommission der Arbeitnehmer gebildet.

Das Prüfungsgremium tritt mindestens einmal pro Geschäftsjahr, erstmals Ende des Monats Oktober 2007, zusammen. [...] Rechtzeitig, d. h. spätestens zwei Wochen vor diesen Treffen, wird das Prüfungsgremium jeweils durch geeignete Unterlagen über die in der Vereinbarung zwischen [der Firma] und der IG Metall vom 31.01.2007 unter [...] genannten Eckpunkte unterrichtet.

Das Prüfungsgremium ist berechtigt, zu seiner Unterstützung einen Sachverständigen hinzuzuziehen. Die hieraus entstehenden Kosten trägt [die Firma]. Der Sachverständige hat vor Auftragserteilung [...] über die zu erwartenden Kosten zu informieren.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/435/2007

### 3.1.2 Erweiterte Mitbestimmung

Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung können auch dazu genutzt werden, den gesetzlich nicht vorgesehenen Konzernwirtschaftsausschuss – zumindest für die Laufzeit der Vereinbarung – einzurichten und ihn mit allen Rechten und Pflichten gemäß dem BetrVG auszustatten.

»Es wird ein Konzernwirtschaftsausschuss für die Laufzeit dieses Tarifvertrages gebildet. Die §§ 80 Abs. 2 und 3, 79, 106 bis 109 und 120 BetrVG gelten entsprechend. Soweit für die Wahrnehmung der Aufgaben des Wirtschaftsausschusses besondere Kenntnisse erforderlich sind, steht den Betriebsräten das Recht zu, diese Kenntnisse in Schulungen analog § 37 Abs. 6 BetrVG zu erwerben. Dem Wirtschaftsausschuss gehören zwei Vertreter/innen der Gewerkschaft [...] an.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/432/2004

In einem Fall wurde dem Betriebsrat zugestanden, über Investitions- und Personalangelegenheiten gleichgewichtig mitzuzentscheiden. Diese Regelung geht erheblich über das BetrVG hinaus.

»Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass zur Sicherung der Beschäftigung ständig alle Möglichkeiten zur Erweiterung und Bearbeitung der Produktpalette/Produktentwicklung/In-sourcing/Auftrags- und Absatzsituation zu prüfen sind. Dies bedarf

einer konkreten zukunftsweisenden Investitions- und Personalplanung. Entscheidungen hierüber werden einvernehmlich zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat beschlossen.

Die Überprüfung der Umsetzung und der Wirksamkeit der Maßnahmen dieser Betriebsvereinbarung wird von einem Wirtschaftskreis [paritätisch besetzter Ausschuss] vorgenommen. Die Betriebsparteien bilden einen aus 4 Personen paritätisch besetzten Wirtschaftskreis (2+2). Dieser trifft sich einmal monatlich. Entscheidungen über notwendige Anpassungen, Änderungen sowie Ergänzungen einzelner Maßnahmen trifft der Wirtschaftskreis einvernehmlich.

Einmal monatlich werden dem Betriebsrat die aktuellen Daten zur wirtschaftlichen Situation des Standorts sowie zur aktuellen Auftragslage überlassen. Alle weiteren notwendigen Unterlagen werden dem Betriebsrat auf Verlangen zur Verfügung gestellt.

Ein Vertreter der IG Metall und des Arbeitgeberverbandes haben in beratender Funktion jeweils ein Teilnahmerecht an den Sitzungen des Wirtschaftskreises.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

### 3.1.3 Hinzuziehung von Sachverständigen

Der Betriebsrat kann bei Bedarf zu seiner Unterstützung Sachverständige hinzuziehen. In Unternehmen mit maximal 300 Beschäftigten muss dies einvernehmlich mit dem Arbeitgeber erfolgen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Bei Betriebsänderungen in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten bedarf dies nicht der Zustimmung des Arbeitgebers (§ 111 BetrVG). Wird in den ausgewerteten Vereinbarungen dem Betriebsrat das Recht zugestanden, eine/n Sachverständige/n hinzuzuziehen, bedeutet dies nichts anderes, als dass das gesetzlich geforderte Einvernehmen mit dem Arbeitgeber hergestellt wird. Wie bereits angedeutet, kann die/der Sachverständige bedarfsweise hinzugezogen werden.

»Dem Betriebsrat wird bei Bedarf ein Sachverständiger seines Vertrauens zur Verfügung gestellt gemäß § 80 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz.«

🔑 MÖBELHERSTELLER, 100100/369/2005

Nachstehend darf der Betriebsrat zusätzlichen Sachverstand nur bei bestimmtem Sachverhalt hinzuziehen.

»Für diesen konkreten Fall wird dem Betriebsrat das grundsätzliche Recht einer Überprüfung der vorgelegten Zahlen und Bilanzen durch einen unabhängigen Sachverständigen, der zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung festgelegt wird, zugesprochen. Sollte es zu keiner Einigung für die Festlegung eines unabhängigen Sachverständigen kommen, entscheidet die Einigungsstelle.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 100100/364/2006

Für Regelungen wie diese sollten sich Betriebsräte keine gesonderte Gegenleistung der Beschäftigten abringen lassen, sondern besser auf die Regelung verzichten. In den meisten Fällen kann die Hinzuziehung einer/s Sachverständigen auch durch das Arbeitsgericht – notfalls über eine einstweilige Verfügung – durchgesetzt werden.

## 3.2 Sonderkündigungsrechte

Sonderkündigungsrechte haben in zwei Situationen besondere Bedeutung: a) für die Arbeitnehmerseite (bzw. Gewerkschaft, Betriebsrat), wenn der Arbeitgeber im Zusammenhang mit Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung Zusagen zugunsten der Beschäftigten nicht einhält. Durch die Kündigung sind die belastenden Regelungen nicht (weiter) wirksam. b) für die Arbeitgeberseite, wenn sie ihre Zusagen aufgrund erheblicher negativer Abweichungen von der Unternehmensplanung nicht mehr aufrechterhalten kann.

Es folgen zwei Beispiele für ein Sonderkündigungsrecht, da der Arbeitgeber seine Zusagen nicht einhält. Laut der ersten Regelung werden Verzichtleistungen von Anfang an zurückgenommen, sobald das Sonderkündigungsrecht ausgeübt wird.

### »Sonderkündigungsrecht

Sollte innerhalb der Laufzeit dieses Tarifvertrages eine der in § 4.2 und § 5 getroffenen Regelungen nicht eingehalten werden, kann § 2 dieses Tarifvertrages auf Vorschlag des Gesamtbetriebsrates von der IG Metall mit einer Frist von vier Wochen zum Monatsende separat gekündigt werden. Die bis zur Wirksamkeit der Kündigung im laufenden Geschäftsjahr geleisteten und auf dem Flexibilisierungskonto erfassten Arbeitsstunden sind in diesem Fall als Guthabenstunden zurückzubuchen.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/426/2007

Im Folgenden bleibt es bei den Verzichten der Beschäftigten, bis das Kündigungsrecht ausgeübt wird.

### »Außerordentliches Kündigungsrecht

Sofern die [Firma] eine der von ihr in der Vereinbarung zwischen der [Firma] und der IG Metall vom 31.01.2007 erteilten Zusagen zu

- Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und Erhalt der bestehenden Betriebseinheiten
  - Einsparmaßnahmen im Bereich der übertariflichen Mitarbeiter,
  - Investitionen in die deutschen Betriebe,
  - Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze,
  - Zahlung einer Erfolgsbeteiligung im Besserungsfall
  - Mitgliedschaft in den einschlägigen Arbeitgeberverbänden [...]
- nicht einhält, hat die IG Metall ein außerordentliches Kündigungsrecht dieses Ergänzungstarifvertrages.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 100100/435/2007

Das folgende Sonderkündigungsrecht bezieht sich auf einen konkreten Verstoß: den Missbrauch im Zusammenhang mit Wettbewerbsverzerrung.

### »Ausschluss von Missbrauch

Die von den Arbeitnehmern erbrachten Restrukturierungsbeiträge dürfen ausschließlich zur Erreichung der vereinbarten Restrukturierungsziele verwandt werden. Sie dürfen insbesondere nicht zur Ver-

zerrung des Wettbewerbs in Form von Dumpingmaßnahmen gegenüber den Wettbewerbern genutzt werden. Bei Verstößen gegen diesen Tarifvertrag kann der Tarifvertrag fristlos und ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden. Für den Fall der fristlosen Kündigung besteht keine Nachwirkung dieses Tarifvertrages.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/432/2004

Das nachfolgende Sonderkündigungsrecht kann theoretisch von beiden Vertragsparteien wahrgenommen werden. Praktisch wird es jedoch nur vom Arbeitgeber wahrgenommen werden.

#### »Sonderkündigungsrecht

Im Falle einer erheblichen negativen Abweichung von der Geschäftsplanung (Ziffer 5.2), die anhand des Planungsprozesses [...] festgestellt wird (Ziffer 5.1), besteht nach Verhandlung ein Sonderkündigungsrecht (Ziffer 5.3), welches mit sofortiger Wirkung ausgeübt werden kann. Die Beschreibung des Planungsprozesses inklusive Termine der Planung wird als Anlage beigefügt.

Eine erhebliche negative Abweichung von der Geschäftsplanung [...] liegt vor, wenn das tatsächlich erreichte EBITDA-Ergebnis in zwei aufeinander folgenden Quartalen (Q 1 und Q 2) mindestens 25 % unter dem geplanten EBITDA-Ergebnis liegt und wenn nach einer eingehenden Beurteilung durch den Eigentümer auch in den auf diese 2 Quartalsperioden folgenden 2 Quartalen (Q 3 und Q 4) mit einer Unterschreitung des geplanten EBITDA-Ergebnisses um mindestens 25 % zu rechnen ist oder eine solche Unterschreitung tatsächlich eintritt.

Unterschreitet das EBITDA-Ergebnis [...] in einem Quartal (Q 1) das geplante EBITDA-Ergebnis um mindestens 25 %, nehmen die Tarifvertragsparteien im darauf folgenden Quartal (Q 2) unverzüglich Verhandlungen auf mit dem Ziel, umgehend eine für den Eigentümer und die Mitarbeiter gleichermaßen tragbare einvernehmliche Lösung zu finden, die dazu beiträgt, eine weitere erhebliche negative Abweichung von der Geschäftsplanung zu verhindern und/oder dieser vorzubeugen.

Der höchstzulässige Zeitraum für diese Verhandlungen nach Ziffer

5.3.1 beträgt vier Wochen. Ist bis zu dem Zeitpunkt nach Ziffer 5.3.2 eine einvernehmliche Lösung von den Tarifvertragsparteien gefunden worden, kommt diese zur Anwendung. Ist bis zu dem Zeitpunkt nach Ziffer 5.3.2 keine einvernehmliche Lösung gefunden worden und liegt eine mindestens 25 %-ige Unterschreitung des EBITDA-Ergebnisses gegenüber dem Planergebnis im zweiten Quartal (Q 2) vor oder ist diese zu erwarten, besteht das Sonderkündigungsrecht, welches zu Beginn des dritten Quartals (Q 3) mit sofortiger Wirkung ausgeübt werden kann.«

➤ MASCHINENBAU, 100100/428/2006

### 3.3 Konfliktlösungsregelungen

In den meisten ausgewerteten Vereinbarungen finden sich Regelungen zur Lösung von Konflikten. Allerdings sind die Konfliktlösungsmechanismen sehr unterschiedlich ausgestaltet. Meist soll versucht werden, den Konflikt durch eine paritätisch besetzte Kommission innerbetrieblich zu schlichten.

»Bei Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung dieser Betriebsvereinbarung wird eine durch die Betriebsparteien paritätisch zu besetzende Kommission gebildet, die Beratungen mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung zu führen hat.«

➤ ENERGIEDIENSTLEISTER, 100100/320/2006

Mitunter ist zur Konfliktlösung nichts Weiteres geregelt, als eine paritätische Kommission einzuschalten. Findet diese keine Lösung, muss der Rechtsweg beschritten werden. Daher schalten viele Regelungen bei erfolglosem Schlichtungsversuch durch die paritätisch besetzte Kommission die Einigungsstelle nach.

»Über die Zumutbarkeit eines Arbeitsplatzes entscheidet bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsparteien eine paritätische Kommission, die mit je drei Vertretern der Betriebsparteien



besetzt ist. Kommt auch hier kein Einvernehmen zustande, wird die Einigungsstelle nach § 76 BetrVG angerufen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 100100/330/2002

Im Folgenden wird die paritätisch besetzte Kommission um einen neutralen Vorsitzenden erweitert.

»Paritätische Kommission/Schlichtungsstelle

Die Schlichtungsstelle besteht aus 2–3 Mitgliedern je Seite (Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber). Es wird zunächst eine Verhandlungsrunde mit dem Ziel der Einigung geführt. Sollte diese scheitern, wird ein unparteiischer Vorsitzender hinzugezogen. Auf diesen Vorsitzenden müssen sich beide Seiten einigen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 100100/390/2005

Gelegentlich wird auf die paritätische Kommission ganz verzichtet und die Konfliktlösung direkt in die Einigungsstelle verlagert.

»Meinungsverschiedenheiten über diese Gesamtbetriebsvereinbarung werden durch die vertragsschließenden Parteien mit dem ernstesten Willen zur Einigung beraten. Sollte keine einvernehmliche Regelung möglich sein, entscheidet die Einigungsstelle verbindlich.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 100100/329/2003

## 4. Offene Probleme

Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung unterliegen dem Prinzip Geben und Nehmen: Getauscht werden kostensenkende Maßnahmen (v.a. Arbeitszeitverkürzung/-verlängerung ohne Lohnausgleich, Kürzungen beim Weihnachts- und Urlaubsgeld, Verschieben von Tarifierhöhungen) gegen Arbeitsplatzsicherheit in der Form, dass betriebsbedingte Kündigungen und Standortverlagerungen ausgeschlossen werden. Teilweise sind die beschäftigungssichernden Zusagen des Arbeitgebers mit Öffnungsklauseln verbunden, die es ihm ermöglichen, unter bestimmten Voraussetzungen von seinen Zusagen wieder Abstand zu nehmen. In der Regel werden dann auch die Zugeständnisse der Beschäftigten wieder zurückgenommen, so dass zunächst der Zustand vor Abschluss der Vereinbarung wieder hergestellt ist.

Einige Aussagen aus den vorhergehenden Auswertungen bezüglich der Wirkung der vereinbarten Maßnahmen werden auch in dieser Auswertung bestätigt: beispielsweise dass die Zusagen in den Vereinbarungen überwiegend den aktuellen Stand der Beschäftigung im Betrieb sichern sollen. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ist häufig auf die Frage reduziert, wie Personalkosten abgebaut werden könnten (vgl. Heide mann 1999, S. 39).

Nach wie vor beinhalten nur wenige Regelungen zur Personal- und Organisationsentwicklung Möglichkeiten, um in den Betrieben nachhaltige Veränderung zu bewirken (vgl. ebd.). Wie in der vorhergehenden Auswertung beschränken sich diese Fälle größtenteils auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung. Auch die Gründe dürften noch dieselben sein: akuter Modernisierungsbedarf und ausgeprägte Kultur der Arbeitsplatzsicherung in den öffentlichen Verwaltungen. Die optimistische Einschätzung, dass diese Entwicklung sich auch im Bereich der Privatwirtschaft verstärkt, nach dem Motto: »Bewahren durch Verändern« (vgl. ebd.), hat sich nicht bestätigt. Bestätigt hat sich jedoch die Erkenntnis, dass Investitionen und Personal für Forschung und Entwicklung

kaum thematisiert werden. Hingegen wurde der Erhalt von Ausbildungskapazitäten häufiger vereinbart (vgl. Heidemann 1999, S. 43). Die – zumindest befristete – Übernahme von ausgelernten Auszubildenden findet sich häufiger in den ausgewerteten Vereinbarungen. Hier übernahmen vermutlich entsprechende tarifvertragliche Regelungen Vorbildfunktion.

Stark zugenommen haben Regelungen zur Qualifizierung der Beschäftigten. Solche Regelungen finden sich insbesondere im Organisationsbereich der IG Metall. Überwiegend werden Regelungen zur Qualifizierung in Vereinbarungen zum Erhalt oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit getroffen. Grundlage sind meist die regionalen Tarifverträge zur Qualifizierung z. B. in Baden-Württemberg und Bayern. In Vereinbarungen, die 2009 oder später abgeschlossen wurden, finden sich vereinzelt Regelungen zur Qualifizierung während einer wirtschaftlichen Krise, und zwar im Zusammenhang mit konjunktureller Kurzarbeit. Ausschlaggebend dürfte hier die gesetzliche Neureglung zur Kurzarbeit sein: Laut dieser werden Arbeitgeber ganz oder teilweise von den Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung während der Kurzarbeitsphase befreit, wenn sie diese zur Qualifizierung nutzen. Allerdings übernimmt der Arbeitgeber nur in Ausnahmefällen die gesamten Kosten. Meistens beteiligen sich die Beschäftigten in Form unbezahlter Qualifizierungstage an der Finanzierung.

Wie schon bei Heidemann (1999, S. 40) werden kaum Folgeaktivitäten für die Phase nach Abschluss der Vereinbarung geregelt. Die vereinbarten Maßnahmen zu überprüfen und zu bewerten wird nach wie vor dem Alltagsgeschäft überlassen. Damit wird die Chance, Beschäftigungssicherung und -förderung als herausragende Aufgabe des Betriebsrats wahrzunehmen, weiterhin nicht ausreichend genutzt.

Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung unterliegen der Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG. Demnach können Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die tarifvertraglich geregelt sind, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein. Jedoch ist gerade das Tauschgeschäft Arbeitsplatzsicherheit gegen Arbeitszeit und Entgelt wesentlicher Bestandteil jeder Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung. Daher berührt genau diese Problematik das Verhältnis von Betriebsvereinbarung zu Tarifvertrag: Entweder nutzen die Betriebsparteien bestehende Spielräume in Tarifverträgen (z. B. Arbeitszeitkorridore,

tarifliche Öffnungsklauseln) oder sie schließen Haus- bzw. Firmentarifverträge ab anstelle von (rechtlich unzulässigen) Betriebsvereinbarungen. In fünf Fällen wurden sogenannte dreigliedrige Vereinbarungen geschlossen: Betriebsvereinbarungen, denen die Tarifvertragsparteien beigetreten sind. Solche Vereinbarungen sind allerdings nach BAG-Rechtsprechung nichtig, da keine eindeutigen Rechtsquellen bestehen (vgl. Kap. 6.3.1). Soweit in zukünftigen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung tarifliche Regelungen geändert werden sollen, muss dies eindeutig als Tarifvertrag ausgewiesen sein, der durch die Tarifvertragsparteien legitimiert ist. In einem Fall wurde auf das Instrument der Regelungsabrede zurückgegriffen, um nicht mit §77 Abs.3 BetrVG zu kollidieren. Dadurch kommt jedoch keine zwingend auf das Arbeitsverhältnis einwirkende Regelungen zustande. Somit hilft auch diese Regelung im Grunde nicht weiter.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

Die Thematik Beschäftigungssicherung steht insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ganz oben auf der Agenda der Betriebsratsarbeit. Dann treten die gegensätzlichen Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern deutlich hervor. Auf der einen Seite steht das Bestreben nach Kostensenkung, die auch durch Senkung der Personalkosten erreicht werden soll; auf der anderen Seite die Absicht, Arbeitsplätze mittels Beschäftigung zu sichern. Doch auch der Arbeitgeber hat oftmals ein Interesse daran, Arbeitsplätze zu erhalten. Denn Abfindungen führen kurzfristig zu Kostensteigerungen. Ferner stehen vielleicht nicht mehr genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung, falls die Auslastung wieder zunimmt. Vor diesem Hintergrund suchen die Betriebsparteien beschäftigungssichernde Lösungen, anstatt vorrangig über die Höhe und Ausgestaltung von Abfindungen zu verhandeln. Neben einer wirtschaftlichen Krisensituation ist für viele Unternehmen aber auch der Erhalt oder die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes ein Anlass, um mit den Betriebsräten bzw. Gewerkschaften eine Beschäftigungssicherung zu vereinbaren. Im Gegenzug sind die Betriebsräte bzw. Gewerkschaften bereit, Maßnahmen zum Erhalt bzw. der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu vereinbaren. Neben Maßnahmen zur Kostensenkung (auch der Personalkosten) stehen vor allem Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Qualifizierung der Belegschaft im Vordergrund. Oftmals beteiligen sich dabei die Beschäftigten in unterschiedlichem Umfang an der Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen in Form unbezahlter Arbeitszeit. Größtenteils sehen die untersuchten Vereinbarungen erkennbar einen Schutz vor betriebsbedingten (Beendigungs-)Kündigungen vor. Personal soll, wenn überhaupt, sozialverträglich abgebaut werden (z. B. durch Altersteilzeit, natürliche Fluktuation). Zur Sicherung der Beschäftigung sind Arbeitgeber auch bereit, weitgehend auf Ausgliederung, Outsourcing, Fremdvergabe und den Einsatz von Leiharbeit zu verzichten. Auch

die Sicherung von Standorten für eine bestimmte Zeit, oftmals verbunden mit Investitionszusagen, ist Gegenstand von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung.

Neben beschäftigungssichernden Zusagen finden sich – wenngleich nicht so häufig – auch beschäftigungsfördernde Zusagen der Arbeitgeber. Diese beziehen sich vor allem auf den Erhalt von Ausbildungsplätzen und die Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung. Aber auch die Entfristung befristeter Arbeitsverhältnisse und die Schaffung neuer Arbeitsplätze werden vereinzelt geregelt.

Als Gegenleistung verzichten die Betroffenen überwiegend auf Teile ihres Entgelts (z. B. Sonderzahlungen). Oft ist damit verbunden, dass die Arbeitszeit befristet und ohne Einkommensausgleich reduziert wird. Außerdem enthalten viele Vereinbarungen auch Regelungen zur erweiterten Mobilität der Beschäftigten (z. B. betriebsübergreifende Versetzungen). Teils werden erhöhte Anforderungen an die Bereitschaft, sich weiterzubilden, gestellt.

Teilweise sind die beschäftigungssichernden Zusagen des Arbeitgebers mit Öffnungsklauseln verbunden, die es ihm ermöglichen, unter bestimmten Voraussetzungen von seinen Zusagen zurückzutreten. Regelmäßig werden dann aber auch die Zugeständnisse der Beschäftigten wieder zurückgenommen. Somit ist zunächst der Zustand vor Abschluss der Vereinbarung wieder hergestellt.

Entgelt und Arbeitszeit sind in der Regel tariflich geregelt. Daher können die Betriebsparteien in diesen Fällen nur mit Zustimmung der zuständigen Gewerkschaft eingreifen. Die Ausgestaltung der dann meist dreiseitigen Vereinbarung ist mit rechtlichen Fallstricken gespickt. Die vorliegende Auswertung zeigt, dass einige Vereinbarungen nicht den Anforderungen des Bundesarbeitsgerichtes nach Rechtsquellenklarheit genügen. Besonderes Augenmerk sollte künftig noch stärker darauf gelegt werden, diese Anforderungen einzuhalten.

Auffälligerweise beziffern nur wenige Vereinbarungen den finanziellen oder personellen Umfang der erforderlichen Einsparungen. Empirische Erhebungen und die Beratungspraxis zeigen: Arbeitnehmervertretungen werden oft nicht rechtzeitig über wirtschaftlich notwendige Anpassungen der Beschäftigung informiert, sondern erst dann, wenn die Planungen des Arbeitgebers bereits abgeschlossen sind. Daraus kann man

folgen, dass Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung unter Zeitdruck zustande kommen. In dieser Situation wird dem Arbeitgeber meist Weitgehendes bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen zugestanden. Jeder Betriebsrat sollte daher die wirtschaftliche Situation des Unternehmens gründlich analysieren (lassen), bevor er eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung abschließt. So vermeidet er die Gefahr, zu tiefe Einschnitte in die Rechte der Beschäftigten zuzulassen.

## 6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Die nachfolgenden Beratungs- und Gestaltungshinweise für die Ausgestaltung von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung sind das Ergebnis der bisherigen Auswertungen von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. Sie schlagen mögliche Regelungspunkte vor. Welche tatsächlich realisiert werden, hängt von der konkreten betrieblichen Situation ab.

Die vorliegende Veröffentlichung analysiert betriebliche Regelungen und liefert einen Überblick über die verbreitete Regelungspraxis. Diese Zielsetzung erlaubt es nicht, allzu sehr ins Detail zu gehen.

### 6.1 Gestaltungsraster

Die Auswertung der Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ergab zahlreiche Hinweise für die betriebliche Praxis von Betriebsräten, die in den folgenden Merkpunkten zusammengefasst sind. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung im Betrieb, sondern um einen anregenden Katalog für eigene Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

#### **Präambel**

- Anlass für die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung

#### **Geltungsbereich**

- räumlicher, sachlicher, zeitlicher und persönlicher Geltungsbereich



## Zusagen des Arbeitgebers

- Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze durch
  - Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für die Laufzeit der Vereinbarung
  - betriebsbedingte Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats (ohne/mit Ersetzen der Zustimmung durch Einigungsstelle gemäß § 102 Abs. 6 BetrVG)
  - Standortgarantie für die Laufzeit der Vereinbarung (mit/ohne Investitionszusagen, mit/ohne garantierte Mindestzahl von Arbeitsplätzen)
  - (un-)befristete Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung
  - Verzicht auf Outsourcing/Zusage von Insourcing, häufig gebunden an technische Voraussetzungen und Wirtschaftlichkeit der Maßnahme (diese sichert zwar Beschäftigung im eigenen Betrieb, verursacht möglicherweise jedoch Beschäftigungsprobleme bei den bisher beauftragten Fremdfirmen ⇒ Sankt-Florians-Prinzip)
  - gleichmäßige Auslastung der einzelnen Standorte, wenn produktionstechnisch möglich
  - standort- und unternehmensübergreifende Weiterbeschäftigung auf zumutbaren Arbeitsplätzen; Zumutbarkeit muss definiert werden
  - Boni-/Prämienzahlung bei Erreichen bestimmter Sanierungsziele, meist gestaffelt und orientiert an Umsatzrendite
- Weiterentwicklung des Unternehmens durch
  - Erweiterung der Geschäftsfelder
  - Investitionszusagen
  - Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze (in der Regel nur, wenn die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes Anlass der Vereinbarung ist)
  - Erhalt/Ausbau der Ausbildungskapazitäten
  - Entfristung befristeter Arbeitsverhältnisse (in der Regel nur, wenn die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes Anlass der Vereinbarung ist)

## **Gegenleistungen der Beschäftigten**

- Verringerung der betrieblichen Kosten durch
  - Absenkung der Löhne und Gehälter für die Laufzeit der Vereinbarung, muss tarifvertraglich geregelt sein
  - Aussetzen bzw. Aufschieben von Tariferhöhungen, muss tarifvertraglich geregelt sein
  - Anrechnung von Tariferhöhungen auf übertarifliche Leistungen
  - Kürzung/Wegfall betrieblicher Sozialleistungen, muss tarifvertraglich geregelt sein
  - Verlängerung der betrieblichen Wochenarbeitszeit ohne Einkommensausgleich, muss tarifvertraglich geregelt sein
- Reduzierung des betrieblichen Arbeitsangebots durch
  - Verringerung der betrieblichen wöchentlichen Arbeitszeit ohne Einkommensausgleich
  - Reduzierung von Überstunden
  - Förderung von Teilzeitbeschäftigung
  - Vorverlegung von Urlaub/Betriebsferien
  - Gewährung unbezahlten Urlaubs, Verlängerung Elternzeit
  - Regelungen zum freiwilligen Ausscheiden mit Abfindungsregelung
  - Angebote zur Altersteilzeit und Vorruhestand
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Personal- und Organisationsentwicklung
  - Neue Formen der Arbeitsorganisation
  - Qualifizierung und Weiterbildung

## **Verfahrensregelungen**

- Information und Beratung von Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss
- gemeinsame Arbeitsgruppen
- erweiterte Mitbestimmung bei Personal- und Investitionsentscheidungen

## **Konfliktlösungsmechanismen**

- Bekundung des Willens, Konflikte einvernehmlich zu lösen
- innerbetriebliche Konfliktlösung durch paritätisch besetzte Kommission
- innerbetriebliche Konfliktlösung durch paritätisch besetzte Kommis-

sion mit wechselndem Vorsitz und Doppelstimmrecht der/des Vorsitzenden

- Einschaltung einer Einigungsstelle gemäß §76 Abs.6 BetrVG (mit/ ohne vorzeitige Unterwerfung unter den Spruch der Einigungsstelle)

## 6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme der Interessenvertretung

### Geben und Nehmen

In Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung geben und nehmen beide Verhandlungspartner (vgl. Heidemann 1999, S. 45). Das Geben und Nehmen beider Seiten muss möglichst ausgewogen sein: Je größer die Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, umso gewichtiger sollten im Gegenzug die Zusagen des Arbeitgebers sein. Was jeweils ausgewogen ist, hängt stark von den Bedingungen des betrieblichen Einzelfalls ab. Zur Ausgewogenheit gehören auch die Fragen: Wen machen die Regelungen seitens der Beschäftigten zu Gewinnern? Welche Gruppe muss die Kosten tragen?

Wesentlichen Einfluss auf die Regelungsinhalte und das Verhältnis von Geben und Nehmen hat sicherlich der jeweilige Anlass, der zum Abschluss der Vereinbarung führt. Dies bestätigt die vorliegende Auswertung. Vereinbarungen anlässlich einer Krisensituation haben aus Arbeitgebersicht eine deutliche Tendenz zum Nehmen. Die Beiträge der Beschäftigten zur Kostensenkung (Verzichte bei Weihnachts- und Urlaubsgeld, Arbeitszeitverkürzungen/-erhöhungen ohne Lohnausgleich, Verschiebung von Tarifierhöhungen) sind in der Regel erheblich und die Zusagen zur Beschäftigungssicherung häufig unverbindlich oder eingeschränkt. Offensichtlich ist in Krisenzeiten die Verhandlungsposition des Betriebsrats ungünstig oder wird als solche eingeschätzt. Dank einer fundierten Analyse der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Betriebes/des Unternehmens sowie der Interessenlage des Arbeitgebers und seiner Handlungsoptionen kann die eigene Verhandlungsposition realistischer eingeschätzt werden. Ein bereits in der Vergangenheit effektiv arbeitender Wirtschaftsausschuss kann hier wertvolle Informatio-

nen bereitstellen. Ungeachtet dessen sollte bei der Formulierung immer darauf geachtet werden, dass die vereinbarten Regelungen eindeutig und rechtlich bindend sind.

Bei Verhandlungen über Vereinbarungen anlässlich des Erhalts oder der Verbesserung der Wettbewerbssituation erweist sich die Verhandlungsposition des Betriebsrats offensichtlich als günstiger. Das Verhältnis von Geben und Nehmen ist ausgeglichener, zudem unterscheiden sich die Vereinbarungen deutlich in den Regelungsinhalten. Der Arbeitgeber ist insbesondere an einer möglichst hohen Arbeitszeitflexibilität interessiert, um schnell und kostengünstig auf unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen reagieren zu können. Auch sind die Zusagen zur Beschäftigungssicherung sehr viel verbindlicher und mitunter mit konkreten Investitionszusagen und Standortgarantien verbunden. Darüber hinaus werden den Beschäftigten in dieser Situation eher Erfolgsprämien (abhängig vom Unternehmensergebnis) zugesagt.

### **Berücksichtigung tariflicher Bestimmungen**

Bei der Ausgestaltung betrieblicher Regelungen müssen die tariflichen Rahmenbestimmungen berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für Regelungen zum Entgelt und zur Arbeitszeit sowie neuerdings auch für Regelungen zur Qualifizierung und Beschäftigungssicherung. Sie sind (üblicherweise) Gegenstand von Tarifverträgen und unterliegen der Regelungssperre des BetrVG. Tarifvertragliche Regelungen stellen aber nicht nur Grenzen dar – sie eröffnen den Betriebsparteien zugleich Möglichkeiten: beispielsweise definieren sie Handlungsspielräume und liefern damit Anregungen für die betriebliche Gestaltung.

Diese Hinweise machen keineswegs die Beratung durch die Gewerkschaft und Sachverständige überflüssig. Denn es bestehen auch Zweifelsfälle: Mitunter sollen Regelungen vereinbart werden, die eine Änderung bestehender Tarifverträge erfordern würden; möglich ist auch, dass zwar kein Tarifvertrag besteht, aber eine Regelungssperre gemäß §77 Abs. 3 BetrVG eine Betriebsvereinbarung unwirksam machen würde. In diesen Fällen fordert das BAG Rechtsquellenklarheit: Regelungen, die laut §77 Abs. 3 BetrVG der Regelungssperre unterliegen, müssen in einem Tarifvertrag separat geregelt sein und auch von den Tarifvertragsparteien unterschrieben werden (Beispiele siehe Kap. 6.1, Gegenleistungen der Beschäftigten).

## 6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

### 6.3.1 Betriebsverfassungsrecht

#### Allgemeine Aufgabenzuweisung

Nach § 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG hat der Betriebsrat die Aufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. Damit der Betriebsrat diese Aufgabe erfüllen kann, muss er umfassend informiert werden und über alle erforderlichen Unterlagen verfügen.

#### Initiativ-Beratungsanspruch nach § 92a BetrVG

Das Beteiligungsrecht des Betriebsrats gemäß § 92a BetrVG ist als Initiativrecht ausgestattet. Der Betriebsrat kann von sich aus tätig werden und dem Arbeitgeber unbeschränkt Vorschläge zur Beschäftigungssicherung bzw. -förderung unterbreiten. Dem weitreichenden Vorschlagsrecht des Betriebsrats steht die Beratungspflicht des Arbeitgebers gegenüber. Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ist mit dieser Vorschrift jedoch (noch) nicht verbunden. Ein solches besteht jedoch regelmäßig bei der späteren Vereinbarung und Umsetzung einzelner Maßnahmen. Das Vorschlagsrecht wird durch keine anderen Beteiligungsrechte des Betriebsrats eingeschränkt.

In § 92a Abs. 1 BetrVG sind einzelne mögliche Maßnahmen beschrieben. Diese Aufzählung ist nicht abschließend (vgl. DKKW-Däubler, Rn. 5 zu § 92a BetrVG). Der Betriebsrat darf alternative Vorschläge zu weiteren Maßnahmen (z. B. Arbeitszeitflexibilisierung, Erweiterung des Leistungsangebots) der Beschäftigungssicherung unterbreiten. Selbst wenn sich am Horizont noch keine interessenausgleichs- und sozialplanpflichtige Betriebsänderung abzeichnet, kann der Betriebsrat vorsorglich tätig werden, ohne später in seinen Rechten nach §§ 111 ff. BetrVG eingeschränkt zu sein. Sollte der Arbeitgeber die Vorschläge ablehnen, kann der Betriebsrat bei späteren Verhandlungen über einen Interessenausgleich darauf zurückgreifen (vgl. ebd. und FESTL, Rn. 3 zu § 92a BetrVG).

§ 92a Abs. 2 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber, sich ernsthaft und zeitnah mit den Vorschlägen des Betriebsrats zu befassen. Dabei gelten die zu § 111 BetrVG entwickelten Grundsätze (vgl. ebd., Rn. 10 zu § 92a BetrVG). Will der Arbeitgeber die Vorschläge nicht umsetzen oder hält

er diese für ungeeignet, muss er seine Entscheidung begründen. In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern muss die Begründung schriftlich erfolgen.

Beide Betriebsparteien können zu den Beratungen einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen, der insbesondere über die Möglichkeit, staatliche Fördermaßnahmen in Anspruch zu nehmen, berät.

### **Weitere Beteiligungsrechte**

Plant der Arbeitgeber Maßnahmen, die weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats auslösen, muss er dem Betriebsrat unaufgefordert alle Informationen zur Verfügung stellen. Nur so kann der Betriebsrat den Umfang seines Beteiligungsrechts einschätzen und ggf. weitere Maßnahmen (z. B. zusätzliche Informationen, Hinzuziehung eines Sachverständigen) in die Wege leiten. Sind Bereiche der erzwingbaren Mitbestimmung betroffen, insbesondere §§ 87 Abs. 1, 97 Abs. 2, 111ff. BetrVG, kann der Betriebsrat eine Regelung über die Einigungsstelle erzwingen. Möglicherweise erkennt der Betriebsrat etwa, dass sich die Anforderungen an eine Tätigkeit verändert haben und die Beschäftigten zusätzliche Kenntnisse erwerben müssen, um diese neuen Anforderungen zu erfüllen. In diesem Fall kann der Betriebsrat nach § 97 Abs. 2 BetrVG die Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen erzwingen. Im Gegensatz zu § 98 Abs. 4 BetrVG unterliegt hier nicht nur das »Wie«, sondern auch das »Ob« der Mitbestimmung des Betriebsrats.

Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 BetrVG sind u. a. in Fragen der Arbeitszeitverkürzung (Nr. 3), Aufstellung des Urlaubsplanes (Nr. 5), Errichtung oder Änderung von betrieblichen Sozialeinrichtungen (Nr. 8) sowie in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung (Nr. 10 und 11) relevant.

### **Verhältnis zwischen Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und Tarifverträgen**

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats und generell seine Regelungskompetenz sind beschränkt, soweit eine zwingende gesetzliche Regelung oder ein Tarifvertrag besteht (§ 77 Abs. 3 BetrVG). Ist ein Tarifvertrag nicht allgemeinverbindlich, muss der Arbeitgeber tarifgebunden sein und der Betrieb muss zudem in den räumlichen, fachlichen und persönlichen Geltungsbereich des Tarifvertrages fallen. Damit greift die

Regelungssperre. Der Tarifvertrag als stärkere Rechtsquelle hat Vorrang gegenüber der schwächeren betrieblichen Regelung. Auch das Günstigkeitsprinzip greift nicht.

Gestattet der Tarifvertrag den Betriebsparteien jedoch eine abweichende Regelung (sogenannte Öffnungsklausel), dann kann der Betriebsrat seine Beteiligungsrechte ausüben. Die Tarifvertragsparteien haben die zunehmende Bedeutung der Beschäftigungssicherung erkannt und entsprechende Maßnahmen teilweise tariflich geregelt. Vereinzelt werden auch auf den Einzelfall bezogene Firmentarifverträge vereinbart.

In der Praxis finden sich auch Vereinbarungen, die zwischen Arbeitgeber, Gewerkschaft und dem Betriebsrat getroffen wurden: sogenannte dreigliedrige Vereinbarungen. Die vorliegende Auswertung umfasst fünf dieser Vereinbarungen. Meist sind diese Vereinbarungen von allen drei Parteien unterschrieben, ohne die einzelnen Rechtsquellen (Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung) der einzelnen Regelungsinhalte eindeutig zu bezeichnen. Diese Praxis hat das BAG mit seinem Urteil vom 15.4.2008 unterbunden (Az.: 1 AZR 86/07, NZA 2008, S. 1074ff.). Im ersten Leitsatz der Entscheidung heißt es: »Bestimmungen in gemischten, von Arbeitgeber, Gewerkschaft und Betriebsrat gemeinsam unterzeichneten Vereinbarungen sind unwirksam, wenn sich nicht aus diesen selbst ohne weiteres und zweifelsfrei ergibt, wer Urheber der einzelnen Regelungskomplexe ist und um welche Rechtsquellen es sich folglich handelt [...]«.«

Dreigliedrige Vereinbarungen sind nur dann wirksam, wenn sich die einzelnen Regelungsbereiche deutlich voneinander abgrenzen lassen und deren Urheber jeweils eindeutig erkennbar wird. Grau/Döring (2008, S. 1338) vertreten daher die Auffassung, dass eine bloße Unterteilung durch Überschriften in tarifliche und betriebliche Bereiche dem Gebot der Rechtsquellenklarheit widerspricht. Möglich wäre eine Trennung in zwei einzelne Regelungswerke. Die tarifliche Regelung müsste durch eine Öffnungsklausel ausdrücklich den Abschluss einer gleichlautenden Betriebsvereinbarung erlauben. Dadurch könnte aber die nicht zu unterschätzende Signalwirkung, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen, nicht erzielt werden. Daher sollte die Zusammenfassung von tariflicher und betrieblicher Regelung in einer Urkunde vorgezogen werden. In einem ersten Abschnitt sollten alle Maßnahmen der Beschäftigungssicherung umfassend im Rahmen eines Tarifvertrags festgehalten

werden. Die tarifliche Regelung erlaubt zudem in allen Regelungsbereichen ausdrücklich den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung (Öffnungsklausel). Unmittelbar daran kann sich in einem zweiten Abschnitt die entsprechende Betriebsvereinbarung anschließen, die sich im Geltungsbereich nur auf die nicht gewerkschaftlich organisierten bzw. übertariflichen Arbeitnehmer bezieht. Bei der Unterzeichnung muss darauf hingewiesen werden, welche Vertragspartei für welchen Abschnitt zeichnet.

### **6.3.2 Sozialrecht (SGB III)**

Das Sozialgesetzbuch III fasst zum Thema Beschäftigungssicherung/-förderung a) die Unterstützungsleistungen der Arbeitsagentur hinsichtlich Weiterbildung und beruflicher Qualifikation, Kurzarbeit, Insolvenzgeld, Förderungsmöglichkeiten für junge, ältere und für behinderte Menschen sowie b) allgemeine Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen zusammen.

#### **Kurzarbeitergeld**

Durch das Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit werden Arbeitgeber erheblich entlastet: Übernommen werden teilweise bzw. vollständig die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung sowie die Qualifizierungskosten während der Kurzarbeit. Dadurch hat dieses Instrument in den letzten Monaten spürbar an Bedeutung gewonnen.

Die Rechtsverordnungen des BMAS vom 29. 5. 2009 und 8. 12. 2009 stellen sicher, dass Betriebe, die mit der Kurzarbeit innerhalb des Jahres 2009 bzw. 2010 beginnen, generell die Regelung einer maximalen 24-monatigen Frist bis 31. 12. 2009 bzw. einer 18-monatigen Frist ab 1. 1. 2010 nutzen können. Dies schließt auch die Fälle ein, in denen bereits vor dem 1. Januar 2009 Kurzarbeitergeld bezogen wurde.

#### **Transferleistungen**

Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze durch eine Betriebsänderung gefährdet sind, können durch sogenannte Transfermaßnahmen gefördert werden. Dies sind alle Maßnahmen (i. d. R. Qualifizierungen), die der Eingliederung der Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt dienen. Unter-



schieden wird dabei zwischen Transferleistungen gemäß § 216a SGB III und Transferkurzarbeitergeld gemäß § 216b SGB III (vgl. Göritz et al. 2008, S. 86ff.)

### **Förderung der beruflichen Qualifizierung**

Diese Fördermaßnahmen werden in vielen Ausprägungen im SGB III beschrieben. Arbeitgeber haben beispielsweise die Möglichkeit, Fördermittel für die Ausbildungsvergütung (§ 235), Einstiegsqualifizierung (§ 235b) sowie zur beruflichen Eingliederung Behinderter (§ 248ff.) zu beantragen. Arbeitnehmer können darüber hinaus weitere Fördermittel für die Berufsbildungsförderung (§§ 77ff.) erhalten.

## 7. Bestand der Vereinbarungen

Im Rahmen dieser Auswertung wurden 110 Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung analysiert: 34 Tarifverträge, 64 Betriebsvereinbarungen (davon 12 Gesamt- und eine Konzernbetriebsvereinbarung), 6 Dienstvereinbarungen, 5 dreigliedrige Vereinbarungen, die sowohl von den Betriebs- als auch von den Tarifparteien unterzeichnet wurden, und eine Regelungsabrede. Die ungewöhnliche Form der Regelungsabrede wurde vermutlich gewählt, weil die Vereinbarung Regelungen zu den Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit und Vergütung) enthielt, die der Tarifsperrung des §77 Abs.3 BetrVG unterliegen. Eine Regelungsabrede begründet allerdings nur schuldrechtliche Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Sie entfaltet keine normative Rechtswirkung, die einzelne Arbeitsverhältnisse unmittelbar gestaltet (vgl. DKKW-Berg, Rn. 79f. zu §77 BetrVG). Daher eignet sich die Regelungsabrede nicht zur Beschäftigungssicherung. Auffällig ist auch der Anstieg tarifvertraglicher Regelungen in Form von Haus- bzw. Firmentarifverträgen. Diese stammen überwiegend aus dem Organisationsbereich der IG Metall und haben ihre Grundlage in den einschlägigen regionalen Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung und Arbeitszeitflexibilisierung.

<b>Art der Vereinbarung</b>	<b>Anzahl absolut</b>
Betriebsvereinbarung	64
Dienstvereinbarung	6
Tarifvertrag	34
Regelungsabrede	1
Dreigliedrige Vereinbarung	5
<b>Gesamt</b>	<b>110</b>

**Table 2:** Art und Anzahl der Vereinbarungen

Das Spektrum der Branchen, in denen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen werden, hat sich erheblich erweitert. Der Schwerpunkt liegt unverkennbar im Organisationsbereich der IG Metall und dort vor allem auf den exportabhängigen Branchen.

<b>Branchen</b>	<b>Anzahl absolut</b>
Baugewerbe	1
Chemische Industrie	9
Einzelhandel (ohne Kfz)	3
Energiedienstleister	5
Ernährungsgewerbe	1
Fahrzeughersteller Kraftwagen	8
Gesundheit und Soziales	2
Glas- und Keramikgewerbe	2
Großhandel (ohne Kfz)	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	2
Gummi- und Kunststoffherstellung	2
Informationstechnikerhersteller	4
Kfz-Reparatur und -handel/Tankstellen	1
Kreditgewerbe	4
Landverkehr	3
Leasingunternehmen	1
Maschinenbau	14
Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik	4
Metallerzeugung und -bearbeitung	7
Metallverarbeitung	8
Mineralölverarbeitung	1
Möbelhersteller	2
Nachrichtentechnik, Unterhaltungs-/Automobilelektronik	2
Öffentliche Verwaltung	5

<b>Branchen</b>	<b>Anzahl absolut</b>
Papiergewerbe	5
Sonstige Verkehrsdienstleister	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	4
Verbände und Gewerkschaften	1
Verlags- und Druckgewerbe	1
Versicherungsgewerbe	2
Wasserversorger	1
unbekannt	3
<b>Gesamt</b>	<b>110</b>

**Table 3:** Branchenverteilung der Vereinbarungen

Die meisten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung wurden eindeutig im Krisenjahr 2009 abgeschlossen.

<b>Abschlussjahr</b>	<b>Anzahl absolut</b>
1998	1
2000	1
2002	3
2003	4
2004	10
2005	17
2006	13
2007	15
2008	15
2009	29
unbekannt	2
<b>Gesamt</b>	<b>110</b>

**Table 4:** Abschlussjahr der Vereinbarungen

# Literatur- und Internethinweise

**Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv (2009):** Tarifliche Regelungen zur befristeten Arbeitszeitverkürzung, Übersicht über 26 Wirtschaftszweige, Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 67, Düsseldorf, Download unter [www.tarifarchiv.de](http://www.tarifarchiv.de)

**Busse, Gerd (2009):** Übernahme und Beschäftigung von Auszubildenden, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**DKKW (2010):** Däubler/Kittner/Klebe/Wedde (Hg.), Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und ERB-Gesetz, Kommentar für die Praxis, 12. Aufl., Frankfurt/Main

**Ellguth, Peter/ Kohaut, Susanne (2008):** Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, in: Industrielle Beziehungen, Heft 3/2008, S. 209

**FESTL (2010):** Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar, 25. Aufl., München

**Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Rupp, Rudi (2008):** Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan, 5. Aufl., Frankfurt/Main

**Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010):** Interessenausgleich und Sozialplan, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt/Main

**Grau, Timon/Döring, René (2008):** Unwirksamkeit dreigliedriger Standortsicherungsvereinbarungen bei unklarem Normcharakter als Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 25. Jg., S. 1335 ff.

**Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2008):** Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland – Survey und Strukturanalyse (BISS), Frankfurt/Main

**Heidemann, Winfried (1999):** Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs-

und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**Heidemann, Winfried (2002):** Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung – Neuere Entwicklungen, Düsseldorf, Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2009a):** Konjunkturbedingte Kurzarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarung/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2009b):** Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Düsseldorf, Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

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

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

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen). Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an [info.betriebsvereinbarungen@boeckler.de](mailto:info.betriebsvereinbarungen@boeckler.de)

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)



# Stichwortverzeichnis

- Absichtserklärung 40
- Altersteilzeit 17, 31, 66, 77, 80, 81, 100, 105
- Arbeitgeber
  - Zusagen 13, 24, 58
- Arbeitskapazität 77
  - Reduzierung durch freiwillige Maßnahmen 66
- Arbeitsverhältnisse
  - Entfristung befristeter 61, 101, 104
- Arbeitszeit
  - Ausweitung 75
- Arbeitszeitverkürzung
  - ohne Lohnausgleich 67
- Aufhebungsverträge 17, 32
- Auslastungsprobleme
  - vorübergehende 24, 51
- Auszubildende
  - Übernahme 60, 101, 104
- Beschäftigte
  - Eigenbeteiligung 64, 65
  - Erfolgsbeteiligung 54
- Beschäftigungssicherung
  - Anlässe 14
  - Zusagen des Arbeitgebers 60
- Besitzstände
  - Erhalt sozialer 24
- Bestandsgarantie
  - für eine Anzahl von Arbeitsplätzen 38
- Betriebliche Altersversorgung
  - Sicherung 22
  - Verbesserung 59
- Betriebsrat 12, 15, 16, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 52, 59, 62, 66, 67, 75, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 102, 105, 108, 109, 110, 113
- Diskriminierung
  - aufgrund des Lebensalters 30
- dreigliedrige Vereinbarung 23, 99, 110, 113
- dreiseitige Vereinbarung 101
- Einigungsstelle 27, 32, 33, 35, 92, 95, 96, 104, 106, 109
- Einkommensverzicht 66, 71
- Einstandspflicht 50
- Elternzeit
  - Verlängerung 53
- ERA-Einführung 72
- Erhalt von Ausbildungsplätzen 60, 101
- Erweiterte Mitbestimmung 90

- Gesellschafter
  - erfolgsabhängige Sonderzahlung 51
- Gesellschafterdarlehen 51
  
- Information und Beratung 87, 105
- Initiativrecht 108
- Insourcing 24, 45, 46, 47, 90, 104
- interner Arbeitsmarkt 82
- Investitionszusagen 17, 47, 101, 104, 107
  
- Konfliktlösungsmechanismen
  - innerbetrieblich 95
- Krisenbewältigung 13, 14, 66
- Kündigungen
  - Erschwerung betriebsbedingter 33
- Kündigungsschutz 24, 25, 32, 33, 36
  - absoluter 25
  - Kombination aus absolutem und relativem 32
  - relativer 28
  
- Leiharbeit
  - Begrenzung 44
- Leiharbeitnehmerquote 43
- Leiharbeitskräfte
  - Vergütung 45
  
- Management
  - Einbeziehung 86
- Mehrarbeit
  - unbezahlte 20, 71
  
- mehrstufiges Prüf- und Verhandlungsverfahren 34
- Mitbestimmungsrecht bei Investitionsentscheidungen 50
  
- paritätische Kommission 95, 96
- Präambel 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 103
  
- Qualifizierung
  - Kosten 64
- Qualifizierungsanspruch 62, 63
  
- Rechtsquellenklarheit 23, 101, 107, 110
- Regelungen
  - abgestufte 26
- Regelungssperre 98, 107, 110
  
- Sachverständige
  - Hinzuziehung 91
- Schaffung neuer Arbeitsplätze 60, 101
- Sonderkündigungsrecht 50, 92, 93, 94, 95
- Standortgarantie 39, 40, 104
- Standortsicherung 11, 13, 15, 24, 37, 38, 39, 49, 116
- Stellenausschreibungen
  - unternehmensweite 85
- Stellenmarkt
  - konzernintern 85
- Stellenpool 84, 85
- strategische Neuausrichtung 21

- Tarifbindung
  - Erhalt bzw. Begründung 58
- tarifliche Arbeitszeitkorridore 67
- tarifliche Härtefall- bzw. Öffnungsklausen 15
- tarifliche Sonderzahlungen
  - Kürzung bzw. Verzicht 72
- Teilzeit 17, 27, 66, 76, 77, 78, 79
- Trägerschaft
  - Erhalt kommunaler 23
  
- Unternehmenszusammenschlüsse 21
- Urlaub
  - unbezahlter 52
  - vorziehen/verlegen 52
- Urlaubsgeld
  - Kürzung 72
  
- Vermittlungsstellen
  - zentrale 84
- Versetzungen
  - werksübergreifende 82
- Versetzungsregelungen
  - betriebsübergreifende 82
- Verzicht
  - auf Ausgleichszahlungen 72
  - auf Ausgliederungen 41
  - auf Fremdvergabe 42
  - auf Urlaubsgeld 73
  - auf Verzinsung 51
- Verzicht, Verschiebung oder Anrechnung
  - einer vereinbarten Tarifierhöhung 70
- Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit 46
- Vorruhestand 17, 31, 80, 81, 105
- Vorruhestandsregelungen 77
  
- Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten vorziehen 52
- Weihnachtsgeld
  - Kürzung 23
- Wettbewerbsfähigkeit 9, 11, 14, 17, 18, 19, 75, 97, 100, 104
  - Verbesserung 17, 98
- Wettbewerbsverzerrung
  - Verbot 93
- Wirtschaftsausschuss 48, 49, 89, 90, 105, 106
  
- Zuständigkeit
  - originäre 13

# Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte	978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG	978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste	978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle	978-3-7663-3729-0	2008

Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees	987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurlhott Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center	978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003

Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem \*Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) an.

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Thomas Breisig  
**AT-Angestellte**

ISBN 978-3-7663-3944-7  
2010, 145 Seiten  
kartoniert, € 12,90  
mit CD-ROM

In vielen Branchen gibt es so genannte Außertarifliche Angestellte (AT-Angestellte). Sie arbeiten etwa in besonders verantwortlichen Positionen oder mit umfangreichen Spezialkenntnissen. Anforderungen und Vergütungen sind höher als im jeweiligen Tarifvertrag für die höchste Vergütungsgruppe festgelegt. AT-Angestellte fallen aus dem Tarifvertrag heraus, werden aber vom Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz vertreten. Die Betriebsparteien regeln einen Großteil der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitszeit, Vergütungsregelungen, Urlaub usw.

In der Analyse werden erstmals in größerem Umfang betriebliche Vereinbarungen speziell mit Bezug auf AT-Angestellte ausgewertet. Gezeigt wird, wie Betriebsparteien Fragen der Arbeitsbedingungen für AT-Angestellte regeln. Anregungen und Tipps unterstützen bei der Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Reinhard Bechmann

### **Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

ISBN 978-3-7663-6012-0

2010, 180 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess sind Managementmethoden, um betriebliche Ziele besser zu erreichen. Arbeits- und Leistungsprozesse, Kundenerwartungen und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind dabei von Bedeutung. Nicht selten werden zur Fehlervermeidung und kontinuierlichen Qualitätsverbesserung die Ideen von Beschäftigten genutzt. Möglichkeiten zur Mitbestimmung werden in vielen Vereinbarungen konkretisiert.

Diese Auswertung von 124 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema Qualitätsmanagement aufgreifen, welche Regelungstrends bestehen und sie gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Berthold Göritz  
Detlef Hase  
Nikolai Laßmann  
Rudi Rupp  
**Interessenausgleich  
und Sozialplan**

ISBN 978-3-7663-6013-7  
2., aktualisierte und  
erweiterte Auflage  
2010, 292 Seiten  
kartoniert, € 12,90  
mit CD-ROM

Betriebsänderungen durch Interessenausgleiche und Sozialpläne zu regulieren, ist seit vielen Jahren eine wichtige Aufgabe von Interessenvertretungen. Jedoch verschärfen sich die Rahmenbedingungen, um entstehende Nachteile auszugleichen und zu mildern. Ziel ist es, Beschäftigte soweit wie möglich vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zu schützen. Wo das nicht möglich ist, sollen Betriebsräte die Betroffenen bei der Suche nach neuer Arbeit bestmöglich unterstützen. Das gelingt auch in einem beachtlichen Maß, wie die Analyse von 530 Vereinbarungen zeigt. Vor allem beschäftigungsorientierte Lösungen, Vereinbarungen von Transfermaßnahmen oder die Möglichkeit, Abfindungen in Beschäftigungszeiten umzuwandeln, gewinnen an Bedeutung.

Die Auswertung zeigt anhand zahlreicher Beispiele die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)