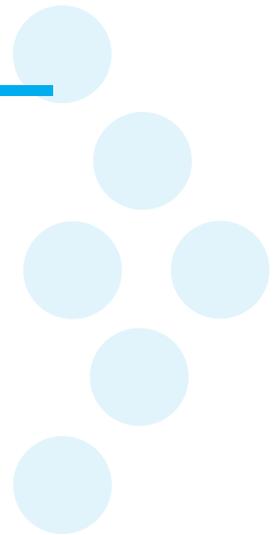


Arbeitskammer des Saarlandes

B E I T R Ä G E

20 Jahre BEST –

Arbeitsorientierte Beratung,
Bildung und Information
im Saarland





20 Jahre BEST –
Arbeitsorientierte Beratung,
Bildung und Information
im Saarland



Herausgeber:
Arbeitskammer des Saarlandes
Fritz-Dobisch-Straße 6-8
66111 Saarbrücken
Fon 0681/4005-0
Fax 0681/4005-411
E-Mail: info@arbeitskammer.de
Internet: www.arbeitskammer.de



In Zusammenarbeit mit:
**BEST – Beratungsstelle für sozialverträgliche
Technologiegestaltung e.V.**
c/o Arbeitskammer des Saarlandes
Fritz-Dobisch-Straße 6-8
66111 Saarbrücken
Fon 0681/4005-249
Fax 0681/4005-215
E-Mail: best@best-saarland.de
Internet: www.best-saarland.de



**Gutachten zur Situation und Entwicklung
des Marktes und der Kunden von BEST:**

Centrum für Evaluation (CEval)
FR 5.2 Soziologie
Universität des Saarlandes
Gebäude C 5 3
Im Stadtwald
66123 Saarbrücken
Prof. Dr. Reinhard Stockmann
Fon 0681/302-3320
Fax 0681/302-3899
E-Mail: info@ceval.de
Internet: www.ceval.de

Vorwort

Die „Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.“ (BEST) der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar arbeitet seit 1989. Sie besteht damit seit 20 Jahren – und das waren 20 gute Jahre! Gut vor allem für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen, denen BEST geholfen hat, die Arbeitswelt sozialverträglicher zu gestalten. Darauf können die BEST-Mitarbeiter stolz sein – und der BEST-Vorstand ist es auch.

Dass BEST gute Arbeit geleistet hat, zeigen die verschiedenen Beiträge in diesem Band. Die Kommentare der Arbeitnehmervvertretungen und der Gewerkschafter als BEST-Kunden sprechen eine eindeutige Sprache. Ebenso bestätigt die aktuelle wissenschaftliche Überprüfung durch das renommierte Centrum für Evaluation (CEval) an der Saar-Universität die geleistete Arbeit der vergangenen 20 Jahre. Diese positiven Bewertungen, vor allem aber die überaus starke Nachfrage nach den BEST-Dienstleistungen sind Ansporn und Verpflichtung für die Zukunft.

BEST wird mehr gebraucht denn je. Vor allem für die Arbeitnehmervvertretungen aus kleinen und mittleren Betrieben ist BEST eine ganz wesentliche Unterstützung. Dafür müssen die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden. Es geht um eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung. Und es geht um neue Wege des noch intensiveren Zusammenwirkens mit der Arbeitskammer und den Gewerkschaften. Die Arbeitskammer und der DGB Saar werden alles Erforderliche dafür tun, damit BEST auch zukünftig ihren Auftrag in hervorragender Weise erfüllen kann. Auch die saarländische Landesregierung sollte sich in diesem Zusammenhang ihrer Verantwortung bewusst sein.

Der vorliegende Band ist ein Beitrag, um die Arbeit von BEST transparent zu machen. Im ersten Teil wird die Bedeutung von BEST für die Mitbestimmung im Saarland dargestellt. Der zweite Teil dokumentiert das weitreichende Themenspektrum von BEST in einer Reihe ausgewählter Fachveröffentlichungen der BEST-Berater aus dem „arbeitnehmer“, der Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Im dritten Teil schließlich gibt das Gutachten von CEval, dem Centrum für Evaluation an der Universität des Saarlandes, Auskunft über die nachhaltige Qualität der Arbeit der Beratungsstelle.

An dieser Stelle sei allen Kooperationspartnern, Gewerkschaften, Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen, mit denen BEST in den letzten 20 Jahren zusammengearbeitet hat, herzlich gedankt. Dieser Dank gilt ebenso und ganz besonders allen Mitarbeitern von BEST. An sie wurden und werden hohe Ansprüche gestellt. Diese haben sie mit sehr gutem Sachverstand und überdurchschnittlichem Engagement erfüllt. Kein Zweifel, dies wird auch in Zukunft der Fall sein!

Saarbrücken, im November 2009

Hans Peter Kurtz
Vorsitzender des Vorstandes
der Arbeitskammer des Saarlandes
Vorstand von BEST e.V.

Eugen Roth
Vorsitzender des DGB Saar, MdL
Vorstand von BEST e.V.

Inhaltsübersicht

Vorwort	3
20 Jahre Beratungsstelle BEST	7
– Gestern, heute, morgen: Für gute Arbeit	7
– Kommentar	11
– Betriebsräte werden beraten	13
– Gutachten	15
– Im Interview	17
– Gewerkschafter zur Technologieberatung	19
– Das BEST-Team	20
Einleitung	22
AK-Beiträge zum Jubiläum	
<i>arbeitnehmer 3/2000</i>	
E-Mail an den Betriebsrat... ..	23
<i>arbeitnehmer 2/2002</i>	
E-Business – (kein) Thema für Betriebsräte?!	25
<i>arbeitnehmer 2/2003</i>	
Die Zusammenarbeit ist oft schwierig	27
<i>arbeitnehmer 2/2004</i>	
Gelebtes Vertrauen macht vieles einfacher	29
<i>arbeitnehmer 6/2005</i>	
Damit nicht Profis gegen Amateure spielen	31
<i>arbeitnehmer 8/2005</i>	
Schlechte Zeiten für „gute Arbeit“	34
<i>arbeitnehmer 1/2006</i>	
Neue Chancen nutzen	37
<i>arbeitnehmer 3/2006</i>	
Ein bisschen Sherlock Holmes	40
<i>arbeitnehmer 7/2006</i>	
Wie Mitarbeiter gesteuert werden... ..	42
<i>arbeitnehmer 4/2007</i>	
Mehr Erfolg mit Mitbestimmung	45
<i>arbeitnehmer 5/2007</i>	
Immer im Dienst	48
<i>arbeitnehmer 6/2007</i>	
Im Blick der Kamera	52
<i>arbeitnehmer 8/2007</i>	
An der langen Leine geführt	55

... Inhaltsübersicht

<u>arbeitnehmer 1/2008</u>	
Langer Weg zu gemeinsamem Ziel	58
<u>arbeitnehmer 2/2008</u>	
Menschen zwischen Daten	62
<u>arbeitnehmer 5/2008</u>	
Kabelsalat statt Aktenberge?	65
<u>arbeitnehmer 2/2009</u>	
Im Lager gibt's was auf die Ohren	69
<u>arbeitnehmer 5/2009</u>	
„Gute Arbeit“ noch in weiter Ferne	72
20 Jahre BEST –	
Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information im Saarland:	
Gutachten zur Situation und Entwicklung des Marktes und	
der Kunden von BEST	74
EXECUTIVE SUMMARY	75
A) Zentrale Ergebnisse	
Entwicklung der Themen und Arbeitsfelder von BEST	75
Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung	77
Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information als Form	
der externen Unterstützung betrieblicher Mitbestimmung	77
Arbeitnehmervertretungen und betriebliche	
Mitbestimmung im Saarland	78
Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information	
als Form der externen Unterstützung betrieblicher	
Mitbestimmung im Saarland	78
B) Zentrale Empfehlungen	79
1 EINLEITUNG	81
2 FORSCHUNGSGEGENSTAND UND -AUFTRAG	81
3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE	84
3.1 Erhebungsdesign	84
3.2 Einsatz der verschiedenen Erhebungsinstrumente	
und -verfahren	85
a) Dokumentenanalyse	85
b) Sekundäranalyse	85
c) Leitfadengestützte Intensivinterviews	86

Inhaltsübersicht

3.3	Analyse und Interpretation der Daten	87
3.4	Verwertung der Ergebnisse	88
4	UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	88
4.1	Entwicklung der Themen und Arbeitsfelder von BEST	88
4.1.1	Produktgruppe Beratung	91
4.1.2	Produktgruppe Qualifizierung	97
4.1.3	Produktgruppe Wissenstransfer, Kooperation und Forschung	101
4.1.4	Produktgruppe Saar-Lor-Lux	104
4.1.5	Produktgruppe BEST intern	105
4.2	Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen	108
4.3	Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information): Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen	114
4.4	Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen	123
4.5	Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information) im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen	129
4.5.1	Die Sichtweise der Arbeitnehmervertretungen	129
4.5.2	Die Sichtweise der Gewerkschaften	132
4.5.3	Die Sichtweise der sonstigen BEST-Partner	133
4.5.4	Die Sichtweise der finanziellen Träger: AK und Landesregierung des Saarlandes	134
4.5.5	Die Sichtweise der BEST-Mitarbeiter	137
5	ENTWICKLUNGSSZENARIEN VON BEST	139
6	ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	149
7	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS VERWENDETER DOKUMENTE	150
8	LITERATUR	151
9	BEST – Selbstdarstellung	156

20 Jahre Beratungsstelle BEST

Gestern, heute, morgen: Für „Gute Arbeit“

BEST, die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung der Arbeitskammer und des DGB Saar, unterstützt seit 20 Jahren die saarländischen Interessenvertretungen mit fachlichem Rat bei der menschengerechten Gestaltung von Arbeit und Technik. Die Bilanz kann sich sehen lassen. Zugleich ist klar: BEST wird mehr gebraucht denn je.

Auftrag ausgeführt?! Ende der 1980er Jahre wurde BEST gegründet, um die Arbeitnehmervvertretungen im Saarland bei deren Mitbestimmungsaufgaben fachlich zu unterstützen. Es ging um die sozialverträgliche Gestaltung des betrieblichen Einsatzes von Informationstechnik. Hintergrund war die Befürchtung, dass sich die massive betriebliche Computerisierung sehr nachteilig für die Beschäftigten auswirken könnte, wenn sie nicht sozial geregelt würde.

„Damals ging das Gespenst der vollautomatisierten Fabrik um“, erinnert sich Bernhard Scheid, Wirtschaftsingenieur und BEST-Berater der ersten Stunde. „Die zahlreichen Projekte zur computerintegrierten Fertigung boten reichlich Ansatzpunkte, um sich Sorgen zu machen“, sagt er. Klar war: Den „technischen Fortschritt“ aufhalten, das war keine sinnvolle Perspektive. Die Arbeitgeberseite einfach machen lassen, das sollte auch nicht sein. Es ging darum, sozialverträgliche Lösungen mitzugestalten. Die Leitvorstellung lautete: Die Technik muss den Menschen dienen. Der wichtigste Hebel dazu waren die betrieblichen Arbeitnehmervvertretungen. Klar war auch: Die allermeisten von ihnen brauchen hierbei eine sachverständige Unterstützung, die über die gewerkschaftlichen Möglichkeiten hinausgeht.

Wie in anderen Bundesländern sollte auch im Saarland den Arbeitnehmervvertretungen ein Team von Spezialisten zur Seite gestellt werden. Arbeitskammer und DGB Saar gründeten BEST e.V. Die Geschäftsführung übernahm die AK. Im Herbst 1989 wurde die praktische Arbeit aufgenommen. Im Frühjahr 1990 waren drei Berater aktiv: ein Informatiker, ein Wirtschaftsingenieur und ein Organisationssoziologe. Denn von Anfang an ging es weniger darum, auf die Technikentwicklung Einfluss zu nehmen. Ansatzpunkt war viel mehr die sozialverträgliche Integration von Technik und Arbeit.

Es ging um die Auswirkungen informationstechnischer Systeme auf die Zahl der Arbeitsplätze, auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte, auf die Qualifikation und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Be-

schäftigten. Es ging um die Förderung statt Einschränkung von sozialen Beziehungen, um die Verringerung von Belastungen, die Begrenzung von Leistungskontrollen und die Verhinderung des „gläsernen Mitarbeiters“. Natürlich ging es auch um Softwareergonomie und menschengerechte Bildschirmarbeit. Seien es PCs, Großrechner oder Netzwerke, elektronische Arbeitszeiterfassung, Telekommunikation, Betriebsdatenerfassung, Personalinformationssysteme, integrierte Datenbanken und vieles mehr, je nach System oder Anwendungszweck galt es, deren Einsatz betriebsspezifisch mitzugestalten. Dies erfolgte zumeist über den Abschluss von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen. Um Interessenvertretungen aus kleinen und mittleren Betrieben eine fundierte Beratung kostengünstig zu ermöglichen, wurde die Tätigkeit von BEST zum überwiegenden Teil finanziell gefördert, gleichermaßen von der Arbeitskammer und der Landesregierung.

Und nun, 20 Jahre später? „Die Bilanz kann sich sehen lassen“, resümiert Christel Weirich. Als Fachfrau für interne Aufgaben ist sie von Anbeginn bei BEST dabei und hat den Überblick über die Zahlen:

- Abgesehen von den zahllosen Kurzberatungen per Telefon, Post und E-Mail führte BEST bisher mit knapp 400 saarländischen Arbeitnehmervertretungen rund 1.200 Beratungsprojekte durch. Damit verbunden waren rund 3.000 Termine vor Ort, rund 250 betriebliche Seminare und Workshops sowie nicht zuletzt mehr als 1.600 Stellungnahmen, Gutachten, Konzepte und Vereinbarungsentwürfe.
- Hinzu kommen rund 600 überbetriebliche Seminare, Arbeitskreistreffen und Workshops, ca. 25 größere Fachtagungen und mehr als 350 Referate bei Veranstaltungen von gewerkschaftlichen und anderen Kooperationspartnern, in Betriebsversammlungen und dergleichen.
- Des Weiteren lieferte BEST vor allem für die Medien der Arbeitskammer zahlreiche Fachbeiträge. Herausragend hierbei ist die Broschüre „Datenschutz im Arbeitsverhältnis“ mit einer Auflage von mehr als 50.000 Exemplaren. Darüber hinaus verfassten die BEST-Berater zahlreiche Publikationen in den Reihen „AK-Beiträge“ und „AK-Texte“ und nicht zuletzt ca. 150 Artikel für den „arbeitnehmer“.

Allein über die Beratungen, Seminare und Veranstaltungen hat in den letzten 20 Jahren deutlich mehr als die Hälfte der saarländischen Arbeitnehmervertretungen unmittelbar auf BEST-Know-how zurückgegriffen. In mehr als neun von zehn Fällen waren die Kunden mit Verlauf und Ergebnis der BEST-Unterstützung sehr zufrieden. Zumeist konnten die Arbeitnehmervertretungen im Zusammenwirken mit den Gewerkschaften und BEST Schlimmeres verhindern. Oft war es möglich, mit und für die Beteiligten bessere Lösungen zu realisieren. Es konnten Ängste abgebaut, die Motivation und das Engagement der Beschäftigten gesteigert und nicht selten die Leistungsfähigkeit der Betriebe und die Sicherung der Arbeitsplätze gefördert werden. Auftrag ausgeführt? Angesichts dieser Bilanz kann man ohne zu zögern sagen: ja! Das heißt aber auch: BEST wird heute und in Zukunft mehr gebraucht denn je!

Die Technik muss den Menschen dienen. Dieser Leitspruch hat nichts von seiner Bedeutung verloren. „Unsere Arbeit ist heute im Vergleich zur Startphase von BEST unvorstellbar stark mit Informationstechnik verbunden“, stellt Thomas Hau fest. Er ist Informationswissenschaftler und seit 2004 Technologie- und Organisationsberater bei BEST. „Der Unterschied ist, dass wir uns daran gewöhnt haben. Wer aber als Betriebsrat glaubt, mit einer zehn Jahre alten IT-Rahmenvereinbarung das Thema bewältigt zu haben, der ist auf dem Holzweg. Die Ausweitung der Informationstechnik bringt viele Vorteile mit sich. Sie führt aber auch mehr denn je zu Belastungen und Gefährdungen. Die Überwachungs- und Datenskandale in jüngerer Zeit sind nur ein Beispiel. Sozialverträgliche IT-Anwendungen mitzugestalten, das ist nach wie vor eine ganz zentrale Aufgabe für die Arbeitnehmervertretungen.“

Insofern ist es zu begrüßen, dass sich auch heute knapp die Hälfte der von BEST begleiteten Gestaltungsprojekte mit dem IT-Einsatz befassen. Ebenso ist aber unverkennbar, dass – wie schon oft in der Vergangenheit – auch aktuell in der Wirtschaftskrise unmittelbar drängende Probleme die Arbeit der Interessenvertretungen binden. Kurzarbeit, Personalabbau, Insolvenzen schieben die Gestaltung „guter Arbeit“ in den Hintergrund. Dennoch, es geht mehr denn je um belastende Arbeitszeiten, zunehmenden Leistungsdruck, einseitige Flexibilisierung und Stress. Es geht um unzureichende Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und Qualifizierung. Und es geht noch um vieles mehr, was die Arbeit der Beschäftigten erschwert.

Demgemäß ist es naheliegend, dass BEST in den letzten zehn Jahren in einem immer breiteren Mitbestimmungsspektrum zur Unterstützung angefordert wurde. Heute bereits befassen sich mehr als die Hälfte der Beratungsprojekte mit „nicht-technischen“ Themen. Die BEST-Berater greifen die Nachfrage auf, erarbeiten hierfür Schulungs- und Beratungsangebote und vertiefen diese in der praktischen Umsetzung. Durch Projekte, fachlichen Austausch und eigene Qualifizierung geht es zudem darum, sich vorausschauend auf absehbar relevante Themen einzustellen.

Folgerichtig wurde in jüngerer Zeit von BEST erstmals ausdrücklich ein „Organisationsberater“ eingestellt. Jens Göcking ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler und seit 2008 im BEST-Team. Er meint: „Die sozialverträgliche Technologiegestaltung hat für uns nach wie vor zentrale Bedeutung. Aber als Kompetenz- und Beratungszentrum für die saarländischen Arbeitnehmervertretungen müssen wir der breiten Nachfrage gerecht werden. Dabei geht es im betrieblichen Alltag leider oft um Abwehrkämpfe. Grundsätzlich stehen wir aber für sozial innovative, möglichst nachhaltige Konzepte ‚guter Arbeit‘. Diese kommen letztlich allen Beteiligten zugute, der Arbeitnehmer- wie der Arbeitgeberseite.“

„Umso unverständlicher ist es“, so Wolfgang Lerch, Abteilungsleiter in der Arbeitskammer und BEST-Geschäftsführer, „dass die bisherige Landesregierung den Beitrag von BEST zum Strukturwandel im Saarland zuletzt offenbar nicht mehr erkennen wollte und die seit 1989 gewährte Landesförderung zu Beginn unseres Jubiläumsjahres eingestellt hat. Das muss dringend korrigiert werden.“

Eine verringerte Förderung trifft vor allem Beschäftigte aus kleinen und mittleren Unternehmen. Der Zwang zu erhöhten Projekteinnahmen lenkt von den eigentlichen Beratungsaufgaben ab und führt zur stärkeren Konzentration auf die Unterstützung von „finanzkräftigen“ Großbetrieben und nicht zuletzt zu einem eingeschränkten Veranstaltungs- und Informationsangebot. Langfristig können mit zu knappen Ressourcen auch Qualitätseinbußen verbunden sein. Dies ist umso mehr zu befürchten, da zwar das Beratungsspektrum erheblich breiter wurde und die Nachfrage seit Ende der 90er Jahre um ca. 50 Prozent anstieg, der Personalstamm von vier Beraterstellen aber seit 1993 unverändert blieb. Nach 20 Jahren BEST geht es also darum, die Weichen für eine auch zukünftig gute Arbeit von BEST zu stellen. Es geht um eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung. Und es geht um neue Wege des noch intensiveren Zusammenwirkens mit den Gewerkschaften und der Arbeitskammer. Es gibt in jeder Hinsicht viel zu tun.

Ronald Westheide,
BEST-Teamleiter

Kommentar

BEST ist wichtiger Teil der Innovationspolitik

Die Beratungsstelle BEST besteht jetzt gut 20 Jahre – und das waren 20 gute Jahre! Gut vor allem für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, denen BEST geholfen hat, die Arbeitswelt sozialverträglicher zu gestalten. Darauf können die BEST-Mitarbeiter stolz sein – und der BEST-Vorstand ist es auch.

Dass BEST gute Arbeit geleistet hat, zeigen die verschiedenen Beiträge in der AK-Zeitschrift „arbeitnehmer“. Aber auch gute Arbeit muss sich immer wieder hinterfragen lassen: Als politisch Verantwortliche der Arbeit von BEST stellen sich für uns vor allem zwei Fragen:

- Wie hat sich die betriebliche Mitbestimmung an der Saar verändert bzw. welche Anforderungen ergeben sich daraus zukünftig für die Beratungsstelle BEST?
- Wie hat sich die saarländische Innovationspolitik entwickelt bzw. welche Rolle kann und soll eine arbeitnehmerorientierte Beratungsstelle wie BEST zukünftig spielen?

Als in den 80er Jahren PCs, Produktionsplanungs- und Personalinformationssysteme Einkehr in die Betriebe hielten, kamen damit auch neue Anforderungen auf Betriebs- und Personalräte zu. Gemeinsam mit dem saarländischen DGB gründete die Arbeitskammer deshalb Ende der 80er Jahre BEST, die „Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.“. Ihre Aufgabe: Die betrieblichen Interessenvertretungen beim Strukturwandel zu unterstützen.

Die saarländischen Gewerkschaften und die Arbeitskammer hatten klare Erwartungen an BEST: Betriebs- und Personalräte im breiten Themenfeld „Arbeit und Technik“ fachlich zu unterstützen. Deren Sachverstand besteht schließlich in aller Regel nicht darin, dicke Handbücher zu lesen oder die neuesten Software-Entwicklungen im Detail zu kennen. Die Kernkompetenz betrieblicher Arbeitnehmervertretungen besteht darin, die Konsequenzen, die sich aus diesen Handbüchern für die Beschäftigten ergeben, rechtzeitig zu erkennen. Und wichtiger noch: zu handeln, d. h. die damit verbundenen Chancen im Sinne der Beschäftigten zu nutzen oder – was leider häufiger der Fall ist – mögliche Gefahren für den Arbeitsplatz, das Einkommen, die Qualifikation oder den Datenschutz abzuwehren. Diese Unterstützungsaufgabe für BEST besteht auch weiterhin.

Die Aufgaben der Betriebs- und Personalräte unterliegen einem ständigen Wandel. In der Industrie verändern sich die Produktionsabläufe und -prozesse oft grundlegend. Auch in vielen Dienstleistungsbereichen, von Banken und Versicherungen bis in die öffentliche Verwaltung hinein, beschleunigen sich die Reorganisationsprozesse. Darauf muss BEST Antworten finden.

Häufig heißt Reorganisation oder Umstrukturierung aber auch schlicht: Kostensenkung und Abbau von Arbeitsplätzen. Erheblich zugenommen hat somit auch der Bedarf an betriebswirtschaftlicher Beratung bzw. an Unterstützung in Sanierungsfällen: Dafür wurde 1996 – quasi als Ausgründung von BEST – das bundesweit aktive INFO-Institut als Schwesterorganisation gegründet.

Wie vielschichtig Betriebs- und Personalratsarbeit heute geworden ist, zeigt das regelmäßig von BEST durchgeführte AK-Betriebsbarometer. Das Thema „Arbeitsorganisation“, so ein Ergebnis der Umfrage von 2009, gewinnt ständig an Bedeutung. Dazu gehören Fragen wie Arbeitszeit(flexibilisierung), Zeiterfassungs- und/oder Schichtplanungssysteme, Qualifizierung, Leistungsbewertung oder Videoüberwachung. All das sind aktuelle und auch zukünftig relevante Themenfelder von BEST.

Nicht nur für Betriebs- und Personalräte hat sich in den letzten 20 Jahren viel verändert. Der gesamte Strukturwandel im Saarland hat sich beschleunigt. Mitte der 80er Jahre beschloss der Saarländische Landtag einstimmig, dass „die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Humanisierung der Arbeit und Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen als gleichrangige und gleichberechtigte Ziele behandelt werden“. Auch aus der heutigen Sicht klingt dies kompliziert, aber eigentlich hochmodern.

BEST war ein Ergebnis dieser Neuausrichtung saarländischer Innovationspolitik. Nicht nur die Unternehmen sollten vom Transfer neuer Technologien in die betriebliche Praxis profitieren – auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurden als wichtig für den Strukturwandel anerkannt. Damit war allerdings Ende 2008 Schluss: Der mit 70.000 Euro ohnehin nur noch bescheidene finanzielle Beitrag des Landes zur Arbeitnehmerberatung wurde gestrichen. Und gleichzeitig die institutionelle Förderung der Unternehmen bei der Industrie- und Handelskammer um genau diesen Betrag erhöht. Das kann kein Beitrag zur sozialverträglichen Gestaltung des Strukturwandels im Saarland sein! Hier erwarten wir von der neuen Landesregierung ein klares Bekenntnis für eine arbeitnehmerorientierte Politik – konkret: BEST muss wieder als Teil der saarländischen Innovationspolitik anerkannt werden, auch finanziell.

Fazit: BEST wird heute mehr gebraucht denn je. Die gerade in den letzten Jahren noch einmal erheblich angewachsene Beratungsnachfrage unterstreicht dies. Vor allem für Arbeitnehmervertretungen aus kleinen und mittleren Betrieben ist BEST eine ganz wesentliche Unterstützung. Dafür müssen auch die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden, muss nicht zuletzt eine noch engere Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und Arbeitskammer umgesetzt werden. Damit BEST auch in Zukunft ihren Auftrag in bewährter Qualität erfüllen kann!

Hans Peter Kurtz,

AK-Vorstandsvorsitzender und BEST-Vorstand

Eugen Roth,

Vorstand BEST e.V., DGB-Landesvorsitzender und BEST-Vorstand

Betriebsräte werden beraten

„Ohne BEST geht nichts“

Seit 1989 stehen die Mitarbeiter der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) an der Seite der saarländischen Arbeitnehmersvertretungen. Die Berater helfen mit erzielten Betriebs- und Dienstvereinbarungen Rechtssicherheit und Akzeptanz zu erlangen. Dabei geht es sehr häufig um Fragen des Datenschutzes mit seinen wichtigen Folgen für die Beschäftigten.

„Wir wurden sachlich beraten, uns wurden Möglichkeiten aufgezeigt und Vorschläge zur Umsetzung gemacht“, erinnert sich Alfred Meier, Betriebsratsvorsitzender der Stadtwerke Völklingen an die Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung BEST. Bei den Stadtwerken waren „über die Jahre“ an verschiedensten Stellen Kameras installiert worden. Der Arbeitgeber, so Meier, argumentierte mit der Sicherung des Betriebs. Dabei wurde zunächst nicht hinterfragt, ob jede einzelne Kamera wirklich nötig sei.

Der Betriebsrat hatte mehrere Jahre mit dem Arbeitgeber verhandelt und eine Rahmenbetriebsvereinbarung über die IT-Kommunikation erzielt, bei der es um die Frage ging, welche Mitarbeiterdaten überhaupt benutzt werden dürfen. Ende 2008 erreichte der Betriebsrat dann, dass die Kameraüberwachung mit erfasst wurde. Dabei „mussten wegen der bestehenden Rahmenvereinbarung an der einen oder anderen Stelle nur Dinge ergänzt werden“, sagt Meier. In BEST sieht der Betriebsratsvorsitzende einen verlässlichen Berater an der Seite der Arbeitnehmer. Das technische Wissen des BEST-Beraters bezeichnet Meier als „super“. Insgesamt, lautet sein Fazit, sei die Geschäftsführung sensibler bei Fragen rund um den Datenschutz geworden. Das habe sogar dazu geführt, dass jetzt ein externer Datenschützer eingesetzt werde.

Petra Jung, Betriebsratsvorsitzende des Klinikums Neunkirchen, arbeitet seit vielen Jahren mit den Organisations- und Technologieberatern zusammen. „Die Aufarbeitung der Probleme, das Begleiten während des ganzen Prozesses, verschiedene Entwicklungsstufen und ein ausführliches Abschlussgespräch“, sind für sie wichtige Schritte, die sie und ihre Kollegen sehr zufrieden machen: „Ohne BEST geht nichts“, sagt die Betriebsratsvorsitzende ganz spontan.

Als der Arbeitgeber im Klinikum ein neues EDV-System einführen wollte, habe man ein Pflichtenheft „so breit wie ein Tisch“ bekommen. Ihr und ihren Kollegen habe hier die Fachkenntnis gefehlt. „Für uns ist es wichtig, dass jemand von außen draufschaut und die Fachleute uns sagen, welche Daten erhoben werden dürfen und welche nicht“, sagt sie.

Martina Raus Erfahrungen sind ähnlich. Sie ist die Betriebsratsvorsitzende des europäischen Logistikzentrums von Kennametal in Neunkirchen. Immer

wieder greift sie auf das BEST-Fachwissen zurück, so hat sie vor eineinhalb Jahren eine Betriebsvereinbarung über ein Timemanagementsystem abgeschlossen. Darin wurde festgehalten, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar am neuen EDV-System anmelden, die Tätigkeiten wie Kommissionieren und Kontrollieren auch erfasst werden – das Ganze aber personenunabhängig!

„Es ist sehr gut, wenn man die BEST-Beratung mit dem Sachverstand als Puffer hat“, empfindet Martina Rau. In den Treffen des Betriebsrates mit den Beratern ging es immer wieder um die entscheidende Frage, ob Mitarbeiterdaten zur Prozessoptimierung oder zur Kontrolle erhoben werden sollen. Dabei habe die Betriebsratsvorsitzende auch bei den Mitarbeitern eine gewachsene Sensibilität festgestellt.

Eine Herkulesaufgabe gab es für den Betriebsrat von Villeroy & Boch in Mettlach mit Dietmar Langenfeld an der Spitze zu bewältigen: Es ging um die Einführung von SAP Human Resources. „Wir sind nicht mit SAP aufgewachsen, das schaffen wir allein nicht“, sagte sich Langenfeld, und darum wandte er sich damals an seine Gewerkschaft IG BCE, die ihn direkt an BEST verwiesen hat.

Während des Einführungsprozesses habe es bei V & B einen Wechsel in der Personalleitung gegeben, „der neue Personalleiter hat den Betriebsrat gleich mit ins Boot genommen, vorher wurde über jedes Wort gestritten“, war Langenfeld im Nachhinein sehr froh. Zunächst habe man die neue Software verharmlosen wollen, die BEST-Berater hatten aber gleich ihre Finger in die Datenwunden gelegt und den Betriebsrat aufgeklärt. „Alles, was von den BEST-Leuten vorgetragen wurde, hatte Hand und Fuß. Das war ein richtiger Glücksgriff“, so Langenfeld.

Michael Braun ist Betriebsratsvorsitzender bei HYDAC Electronic in Saarbrücken Gersweiler und Gesamtbetriebsratsmitglied. Er hatte schon vielfältige Kontakte mit der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung, von der Beratung bis zur Seminarteilnahme.

Zuletzt waren die BEST-Berater im Hause, als das Entgeltrahmenabkommen (ERA) umgesetzt werden sollte. Ziel war die Ermittlung und Verteilung von Restgeldern aus einem eigens angesparten Fonds. Ein anderes Thema war ein neues Zutrittssystem, das die traditionellen Schlüssel ersetzt hat. An dieser Stelle kamen dann Begriffe wie „Zutritts- oder Bewegungsprofile“ ins Spiel. Für Braun und seine Kollegen sind das „spezifische Dinge, mit denen man sich nicht so sehr befasst“, sagt er. Mit dem Ergebnis, einer Betriebsvereinbarung, die alle Details regelt, sei er zufrieden. Positiv bewertet Braun auch den zeitnahen Einsatz der BEST-Berater.

Beim Saarländischen Staatstheater vertritt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Holger Sand die Interessen von 460 Beschäftigten. Seit mehr als fünf Jahren greift das Mitbestimmungsorgan auf Dienstleistungen von BEST zurück. Zuletzt beschäftigte man sich mit einer neuen Theaterdispositions- und Dienstplanungssoftware, die der Arbeitgeber einführen wollte.

Das Gremium hat sich zunächst von den Technologieberatern schulen lassen und erfahren, auf was beim Datenschutz zu achten ist. „Wir mussten die Datenflut eingrenzen und einen Rahmen festlegen, innerhalb dessen sich das Programm bewegen soll“, war die Ausgangsüberlegung. Dabei habe man gelernt, dass jeder Arbeitnehmer beim Arbeitgeber 300 Daten im Betrieb hinterlässt. Genau diese Daten seien kritisch zu hinterfragen. So müsse man zum Beispiel nicht erfassen, ob jemand ein Jobticket hat ... Am Ende steht jetzt eine Betriebsvereinbarung.

Mit ganz anderen Fragestellungen musste sich Rainer Kallenborn, Betriebsratsvorsitzender bei Nordgetreide Überherrn, beschäftigen. Dort half BEST, ein neues Schichtmodell, das von der Belegschaft gewünscht war, einzuführen. Zehn Monate nach der Einführung sind nach Angaben von Kallenborn die Beschäftigten zufriedener als vorher, mit einer Betriebsvereinbarung wurde alles geregelt.

Peter Jacob

Gutachten

Hohe Qualität

Das Centrum für Evaluation der Saar-Uni hat die Leistungen der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung auf den Prüfstand gestellt. Den Technologieberatern wird eine gute Arbeit bescheinigt, die Finanzierungsfrage von BEST muss dringend geklärt werden.

Anlässlich des 20-jährigen Bestehens von BEST wurde vom Centrum für Evaluation (CEval) der Universität des Saarlandes ein Gutachten zur Qualität der bisher erbrachten Leistungen und zu den zukünftigen Entwicklungsperspektiven erstellt. BEST begann zunächst im technologischen Bereich die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information. Aufgrund der veränderten Bedarfe in der betrieblichen Mitbestimmung ist die Beratungsstelle heute in zahlreichen weiteren Themenfeldern tätig. Insbesondere der Bereich der Arbeitsorganisation, vor allem die Arbeitszeitgestaltung, hat sich zum zweiten inhaltlichen Standbein mit der größten Nachfrage an Beratungsfällen entwickelt.

Die sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit und Technik stellt nach wie vor den zentralen Auftrag dar, wobei kleine und mittelständische Unternehmen im Fokus stehen. CEval kommt zu dem Schluss, dass sich die thematische Grundausrichtung bewährt hat und an den Produktgruppen Beratung, Bildung und Information keine grundsätzlichen Änderungen vorzunehmen sind. BEST besitzt hier Alleinstellungsmerkmale und ist ein unerlässlicher Partner für Arbeitnehmervertretungen in der Region.

Außerhalb des Saarlandes werden die mit BEST vergleichbaren Leistungen durch unterschiedliche Formen gewerkschaftsorientierter Beratungsstellen erbracht, die sich gemeinsam mit BEST zu dem so genannten TBS-Netzwerk zusammengeschlossen haben. Im Vergleich zu anderen TBS-Netz-Mitgliedern

werden einige wichtige Themenbereiche, wie betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Fragestellungen und Aspekte des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes, im Saarland nicht von BEST, sondern von BEST-Partnern bzw. unmittelbar von der Arbeitskammer abgedeckt. Diese Aufteilung hat sich bisher als praxistauglich erwiesen.

Angesichts der zunehmenden Komplexität und thematischen Verzahnung der betrieblichen Mitbestimmung wird jedoch eine bessere Nutzung von Synergien durch eine Aufgabenneuverteilung zwischen der AK und BEST als sinnvoll erachtet.

Die Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen nehmen BEST als Institution mit hohem Mehrwert wahr. Dies belegen Kundenfeedback und Lehrevaluation. Ein Wegfall hätte negative Auswirkungen vor allem für kleine Betriebe, die insbesondere von der kostengünstigen Beratung profitieren. Die hohe Zufriedenheit unterstreicht die Kompetenz der BEST-Mitarbeiter, die durch BEST-interne Weiterbildungsmaßnahmen stetig weiterentwickelt wurde und wird.

Als größtes Problem für die weitere Entwicklung von BEST wurde die Finanzierungsfrage identifiziert. Der von der Landesregierung zum Jahresbeginn 2009 umgesetzte Ausstieg aus der Grundfinanzierung bedeutet für BEST, sich andere Finanzierungsquellen erschließen zu müssen. Vorgesehen ist dies durch eine Erhöhung der Eigeneinnahmen (z. B. aus Beratung) und die verstärkte Einwerbung von Drittmittelprojekten. Jedoch wird es nicht zu leisten sein, mit den gleichen Personalressourcen zusätzliche Drittmittelprojekte durchzuführen und die kostengünstige Beratung in bewährter Weise weiterhin aufrecht zu erhalten. Dies dürfte wahrscheinlich in erster Linie Arbeitnehmervertretungen kleiner Betriebe nachteilig treffen, zumal hier die Nachfrage in den letzten Jahren erheblich gestiegen ist.

Durch eine Fokussierung auf Großbetriebeberatung kann die institutionelle Förderung durch das Land nicht vollständig kompensiert werden, da die Anzahl großer Unternehmen im Saarland zu gering und eine abnehmende Nachfrage dieser Zielgruppe zu verzeichnen ist. Mittelfristig wären niedrige Beratungskosten für betriebliche Vertretungen in Klein- und Mittelbetrieben somit nur durch einen steigenden Grundfinanzierungsanteil der Arbeitskammer zu gewährleisten.

Von CEval wurden verschiedene alternative Finanzierungsmodelle in Betracht gezogen, die u.a. eine stärkere Einbindung der Gewerkschaften in die Beratungsakquise vorsehen. Letztlich stellt die Beteiligung der Landesregierung an der Grundfinanzierung jedoch die sinnvollste Lösung dar, weil nur hierdurch dauerhaft die Leistungen von BEST für kleine und mittlere Betriebe zu sichern sind. Unabhängig von der Lösung der Finanzierungsfrage sieht das CEval allerdings den Bestand von BEST nicht gefährdet, weil eine ständige, praxisnahe Orientierung am Bedarf betrieblicher Mitbestimmung gegeben ist. Die Notwendigkeit fachlicher Unterstützung, gerade für Arbeitnehmervertretungen aus kleinen und mittleren Betrieben, wird weiter bestehen.

Dr. Wolfgang Meyer, Jörg Rech, CEval

Im Interview

Gemeinsam mit den Gewerkschaften

Über die Bedeutung von Organisations- und Technologieberatung für die betrieblichen Interessenvertreter sprach „arbeitnehmer“-Redakteur Peter Jacob mit Dietmar Muscheid, Vorsitzender des DGB-Bezirks West.

arbeitnehmer: *BEST feiert dieses Jahr zwanzigjähriges Jubiläum. Ähnliches gilt für die vom DGB getragenen Schwesterorganisationen in anderen Bundesländern, zum Beispiel die Technologieberatungsstelle (TBS) Rheinland-Pfalz. Welche Bilanz ist nach 20 Jahren Beratung zur arbeitnehmerorientierten Gestaltung von Arbeit und Technik zu ziehen?*

Muscheid: Beratungsstellen wie BEST im Saarland haben einen Beitrag geleistet, der nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Gemeinsam mit den Gewerkschaften haben sie in Tausenden von Beratungsprojekten, durch zahllose Schulungen, Tagungen, Veröffentlichungen die Arbeitnehmervertretungen in die Lage versetzt, mit eigenen, fachlich fundierten Konzepten Einfluss, insbesondere auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu nehmen. Gestaltungsziel war dabei immer eine menschengerechte Arbeit. Sehr häufig konnten so grobe Zumutungen der Arbeitgeberseite abgemildert oder verhindert werden. Und mehr noch: Oft ist es mit Hilfe der Beratungsstellen gelungen, bessere Konzepte „guter Arbeit“ umzusetzen. Das war letztlich zum Vorteil aller Beteiligten. Einrichtungen wie BEST bilden also auch ein ganz wesentliches Fundament für eine durchsetzungsstarke, fachlich kompetente Mitbestimmung.

arbeitnehmer: *In den Jahren seit der Gründung der Beratungseinrichtungen bis heute hat sich die Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte sicherlich verändert. Was waren die wesentlichen Veränderungen in den letzten Jahren?*

Muscheid: Die Mitbestimmungsaufgaben sind umfangreicher und komplexer geworden. Das Themenspektrum, mit dem sich Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen befassen müssen, wurde und wird immer breiter. Immer mehr Gestaltungsaufgaben werden von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert. Bei den Arbeitnehmervertretungen vor Ort liegt heute noch mehr Verantwortung als früher. Jedes Thema muss unter der ganz spezifischen Perspektive des einzelnen Betriebes angegangen werden. Die Arbeitgeberseite verfügt über Spezialisten zu einzelnen Themen. Dies sind im Betrieb angestellte Experten oder häufig teuer eingekaufte Unternehmensberater.

Auf der anderen Seite haben Betriebsaufspaltungen, Auslagerungen und Personalabbau dazu geführt, dass sich in den Arbeitnehmervertretungen oft weniger Kolleginnen und Kollegen als früher „hauptamtlich“ um die Interessenvertretung der Belegschaft kümmern können. In vielen Fragen kann der Betriebsrat fachlich nicht „auf gleicher Augenhöhe“ mit der Unterneh-

mensleitung sein. Das heißt, ohne externe Sachverständige seines Vertrauens, ohne zum Beispiel die Fachleute von BEST, geht es in vielen Fällen nicht. Vor allem in kleinen und mittleren Betrieben braucht die Arbeitnehmervertretung die Unterstützung der Beratungsstellen.

arbeitnehmer: *Was steht für die Zukunft der Mitbestimmung zu erwarten? Auf welche Entwicklungen werden sich die Arbeitnehmervertretungen, worauf werden sich die Beratungsstellen einstellen müssen?*

Muscheid: Der Trend wird sich fortsetzen und weiter verschärfen. Auch die aktuelle Wirtschaftskrise sollen vor allem wieder die Beschäftigten ausbaden. Die Angst um den Arbeitsplatz ist spürbar. Damit einher gehen oft Einschnitte beim Entgelt und immer größere Leistungsanforderungen. Viele Menschen sehen sich mehr denn je unter Druck gesetzt. Sie sehen sich starken körperlichen und vor allem psychischen Belastungen ausgesetzt. Für viele Arbeitnehmervertretungen wird die Beschäftigungssicherung vorrangiges Thema sein. Aber „Hauptsache Arbeit“ genügt nicht. Der Kampf um „gute Arbeit“ muss ganz entschieden weitergeführt werden. Gewerkschaften und Beratungsstellen müssen beides mit allen ihren Möglichkeiten unterstützen.

arbeitnehmer: *BEST – wie auch die anderen vom DGB getragenen Beratungseinrichtungen – arbeitet in engem Zusammenwirken mit den Gewerkschaften. Wie ist diese Zusammenarbeit zu bewerten? Welche Anforderungen ergeben sich für die Zukunft?*

Muscheid: Eine gute arbeitsorientierte Beratung braucht den Schulterchluss mit den Gewerkschaften. Und eine gute betriebliche Gewerkschaftsarbeit sollte nicht auf die Mitwirkung der Fachberatung verzichten. Der gegenseitige Informationsaustausch, die Abstimmung der betrieblichen Arbeit zwischen Gewerkschaftssekretär und Berater, das Verfolgen einer gemeinsam getragenen politischen und fachlichen Linie sind der Schlüssel für einen nachhaltigen Erfolg. Das gilt heute und umso mehr noch für die Zukunft.

arbeitnehmer: *In Rheinland-Pfalz wie auch in einigen anderen Bundesländern wird die arbeitnehmerorientierte Beratung in erheblichen Umfang durch Landesmittel gefördert. Andere Länder sind aus der Förderung ausgestiegen. So kürzlich auch das Saarland. Welche Bedeutung hat eine Landesförderung für die Arbeit der Beratungsstellen?*

Muscheid: Das Einstellen der Landesförderung im Saarland halte ich für einen großen Fehler, der rückgängig gemacht werden sollte. Ohne diese Förderung muss sich die BEST-Beratung noch stärker als bisher auf finanziell einträgliche Aufträge konzentrieren. Vor allem Arbeitnehmervertretungen aus größeren, finanzstarken Betrieben können sich dann noch Unterstützung leisten.

Die arbeitnehmerorientierte Beratung, wie sie BEST leistet, ist ein wichtiger strukturpolitischer Faktor. Ohne sie hätte es bei sehr vielen betrieblichen Veränderungen weniger Konsens gegeben, weniger Akzeptanz, weniger Motivation und letztlich weniger Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Von der Landesförderung für BEST hat das Saarland profitiert. Jede Mark und jeder Euro waren da sehr gut angelegt.

Gewerkschafter zur Technologieberatung

Das Land muss BEST wieder finanziell fördern

Wie wichtig ist arbeitnehmerorientierte Organisations- und Technologieberatung für die Gewerkschaften? Die Antwort von vier Funktionären ist eindeutig: Für gute Mitbestimmung in den Betrieben ist BEST ein Muss.

„Für mich haben die Technologieberatungsstellen in den vergangenen 20 Jahren einen immer höheren Stellenwert bekommen“, sagt Dietmar Geuskens, Bezirksleiter der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie. Für ihn ist das Bemerkenswerte an der Beratungsstelle für Sozialverträgliche Technologiegestaltung, dass sie ein Expertenwissen vorhält, „das wir sonst so in den Gewerkschaften nicht finden.“ Aber genau dieses Detailwissen sei für Arbeitnehmervertretungen unverzichtbar, sagt er. Nach Geuskens Ansicht muss auch zukünftig eine solide Finanzierung dieser gewerkschaftsnahen Dienstleistung sichergestellt werden.

Roman Peifer, Geschäftsführer der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, schätzt die Arbeit der BEST-Organisationsberater ebenso: „Auf der Arbeitgeberseite stehen mehr Ressourcen und mehr Know-how zur Verfügung, da ist es nur recht und billig, wenn die Arbeitnehmervertretungen gleichziehen.“ Wenn es um Arbeitszeitmodelle, Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt oder Schichtmodelle geht, bekommen Betriebs- und Personalräte sachkundige Unterstützung, an deren Ende oft eine Betriebsvereinbarung stehe, fügt er hinzu. In den BEST-Beratern sieht Peifer folglich nicht nur Fachleute in technischen Prozessen, die sich mit Programmen auskennen. „Nein, ergänzt Geuskens, „die Berater haben mittlerweile ein breit gefächertes Beratungsangebot für die Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben.“

Auch die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat einen engen Draht zu den Fachleuten aus der Fritz-Dobisch-Straße in Saarbrücken. „Wir sind stolz, dass wir BEST haben und unseren Betriebs- und Personalräten deren Unterstützung immer wieder empfehlen können“, freut sich ver.di-Landesleiter Alfred Staudt über die gute Kooperation zwischen seiner Gewerkschaft und BEST. „Das zarte Pflänzchen“ habe sich sehr gut entwickelt. Zurückblickend sagt er, sei es genau der richtige Schritt gewesen, einen solchen Gegenpart zu schaffen, hätten doch mit dem vermehrten Einsatz von Computern viele Gefahren gelauert. „Gefahren“, fügt Guido Lesch, 2. Bevollmächtigter der IG Metall Völklingen, hinzu, „die wir in den achtziger Jahren vielleicht erahnt hatten, deren Ausmaß wir uns aber nicht genau haben vorstellen können.“

Dabei hätten sich, so Lesch, die Schwerpunkte der Arbeit in den letzten Jahren erweitert: BEST berate heute auch zum Beispiel in Fragen der betrieblichen Weiterbildung oder führe Mitarbeiterbefragungen durch, es gehe heute nicht mehr nur um Datenschutzfragen, „die Mannschaft ist heute breit aufgestellt.“

Für den Metaller ist die Beratungsstelle für Sozialverträgliche Technologiegestaltung vor allem für die Interessenvertreter in kleineren und mittleren Unternehmen ein Faustpfand, weil hier – bedingt durch die kleineren Gremien – auf den einzelnen Betriebsrat noch mehr Anforderungen zukämen.

Gemeinsam mit allen Gewerkschaftsvertretern im Saarland erhofft sich Lesch, „dass die neue Landesregierung die Organisations- und Technologieberatung von Arbeitnehmervertretern auch als einen Teil von Innovationspolitik wieder anerkennt und auch finanziell unterstützt.“ Gerade in der Finanzkrise habe sich gezeigt, wie wichtig die Mitbestimmung und das Wissen der Betriebsräte in den Unternehmen sei.

Peter Jacob

Das BEST-Team

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung kommen aus unterschiedlichen Disziplinen.



Jens Göcking (r.) ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler. Er ist seit 2008 für BEST tätig. Seine Schwerpunktthemen sind die betriebliche Qualifizierungsplanung und -gestaltung, mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement, „Gute Arbeit“, demografieorientierte Arbeitsgestaltung sowie Logistik und Produktionssysteme. Kontakt: Tel. (0681) 4005-255, E-Mail: jens.goecking@best-saarland.de

Thomas Hau (3. v. r.) ist Informationswissenschaftler und arbeitet seit 2004 als BEST-Berater. Seine Schwerpunktthemen sind Datenschutz im Arbeitsverhältnis, Überwachungs-/Kontrollsysteme (Video, Zeiterfassung usw.), integrierte Systeme (SAP u. a.), elektronische Personalwirtschaft, Betriebsorganisation sowie Technologie- und Veränderungsmanagement. Ein weiteres Themenfeld ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Er koordiniert die BEST-Aktivitäten in den Bereichen „Bildungsangebote“ sowie „Information/Veröffentlichungen“. Kontakt: Tel. (0681) 4005-248, E-Mail: thomas.hau@best-saarland.de

Wolfgang Lerch (3. v. l.) ist Volkswirt. Er leitet in der Arbeitskammer die Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik und ist seit ihrer Gründung 1989 mit der Geschäftsführung von BEST beauftragt. Kontakt: Tel. (0681) 4005-245, E-Mail: wolfgang.lerch@best-saarland.de

Bernhard Scheid (l.) ist Wirtschaftsingenieur. Er ist seit 1989 BEST-Berater und koordiniert den Bereich „Beratung“. Seine inhaltliche Tätigkeit umfasst insbesondere die Beratung und Qualifizierung zur arbeitsorientierten Gestaltung von integrierter Standardsoftware, Kommunikationssystemen sowie Inter- und Intranet-Anwendungen. Dies umfasst auch die Praxisqualifizierung für Arbeitnehmervertretungen. Er ist darüber hinaus erster Ansprechpartner, wenn es um Kontakte nach Lothringen und Luxemburg geht. Kontakt: Tel. (0681) 4005-252, E-Mail: bernhard.scheid@best-saarland.de

Ronald Westheide (2. v. r.) ist Soziologe und seit 1999 bei BEST. Er ist in erster Linie Ansprechpartner für die Themen Arbeitszeitgestaltung, elektronisch unterstützte Zeitwirtschaft, Personalführung, Verfahren zur leistungsorientierten Vergütung (Leistungsbewertung, Zielvereinbarungen), Personalentwicklung und Weiterbildung, E-Learning, Telearbeit/E-Work, Projektmanagement, Arbeits- und Organisationsanalysen, insbesondere Mitarbeiterbefragungen, sowie Arbeitsmethoden und Teamentwicklung der Interessenvertretung. Als Teamleiter koordiniert er die Bereiche „Projekte/Forschung“ und „Kooperationen“. Kontakt: Tel. (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de

Christel Weirich ist seit 1989 Mitarbeiterin der Beratungsstelle. Als Handelsfachwirtin ist sie für alle internen Dienste und Verwaltungsangelegenheiten zuständig. Dies betrifft insbesondere auch die Organisation von Veranstaltungen und Seminaren sowie alle organisatorischen Angelegenheiten in Bezug auf Kunden, Partner und Auftraggeber. Kontakt: Tel. (0681) 4005-249, E-Mail: christel.weirich@best-saarland.de

Im Internet gibt es Informationen unter www.best-saarland.de

Einleitung

Rechtzeitige und umfassende Informationen für Betriebs- und Personalräte

BEST im *arbeitnehmer*

BEST bietet als Beratungsstelle natürlich vor allem persönliche Beratung (und Qualifizierung). Vielen Betriebs- und Personalräten, aber auch Beschäftigten in saarländischen Betrieben, Institutionen und Behörden ist BEST aber auch bekannt durch Publikationen zur Gestaltung von Arbeit und Technik. Allen voran ist hier die AK-Broschüre „Datenschutz im Arbeitsverhältnis“ zu nennen, die mit einer Auflage von über 55.000 Exemplaren die wahrscheinlich am weitesten verbreitete Publikation zum Arbeitnehmerdatenschutz in der Bundesrepublik darstellt.

Vorrangig tritt BEST jedoch seit mehr als zehn Jahren durch regelmäßige Beiträge im „arbeitnehmer“ – der Mitgliederzeitschrift der Arbeitskammer – in Erscheinung. In diesen Beiträgen werden aktuelle Tendenzen in der Organisations- und Technikentwicklung aufgegriffen. In kompakter und verständlicher Form wird dargestellt, wie Betriebs- und Personalräte in all diesen Themen mitgestalten und mitbestimmen können, um gute Arbeitsbedingungen zu erzielen oder angesichts des Wandels auch zu erhalten.

Das ist nicht immer leicht über diese Themen zu berichten, denn viele BEST-Artikel erscheinen, wenn sich ein neuer Trend am Arbeitsplatz abzeichnet, also ganz am Anfang. Aber gerade zu diesem Zeitpunkt ist es außerordentlich wichtig, nicht nur auf Chancen, sondern auch auf Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten hinzuweisen. So gesehen beschäftigt sich BEST auch mit der Organisations- und Technologiefolgenforschung.

Zwanzig Jahre BEST sind insofern eine gute Gelegenheit, auch alte Beiträge aus dem Archiv des „arbeitnehmer“ hervorzuheben und zu schauen, ob das heute eingetreten ist, was BEST vor Jahren beschrieben hat. Insofern möchten wir in unserer publizistischen Zeitreise mit einem Artikel beginnen, in dem Bernhard Scheid vor nahezu zehn Jahren eine Vision für das Betriebsratsbüro der Zukunft entwickelt. Der Artikel trägt den Titel „E-Mail an den Betriebsrat...“. Beim Lesen der nachfolgenden Artikel bis in die Gegenwart lässt sich vor allem aber eines feststellen: Die Themen und damit die Aufgabengebiete für Arbeitnehmervertreter und BEST werden nicht weniger, sondern komplexer und vielfältiger. Neben technischen Themen gewinnen auch organisatorische Aspekte zunehmend an Bedeutung. Dass BEST auch in Zukunft darüber berichtet, ist eigentlich keine Frage, sondern vielmehr eine Verpflichtung, denn bereits im Logo hat das BEST-Männchen die Nase vorn.

 **arbeitnehmer 3/2000**

E-Mail an den Betriebsrat...

Auch in den Betriebsratsbüros ist der Computer mittlerweile Standard. Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) e.V. zeigt, wie man richtig damit umgeht und welche Regeln beachtet werden müssen.

Zu Beginn einige Szenen aus dem Büroalltag der Arbeitnehmervertreter:

- Das Betriebsratsmitglied X beteiligt sich per Videokonferenz an einer Aussprache mit Kollegen aus Betriebsräten anderer Standorte, mit dem Konzernbetriebsrat, und mit dem Euro-Betriebsrat. Man trifft sich vierteljährlich zur Sitzung, nutzt in dringenden Fällen aber auch die schnellen Teledienste.
- Der Vorsitzende bereitet die nächste Betriebsratssitzung vor. Er liest gerade aus der Online-Bibliothek über das Firmennetz (Intranet) in einer abgeschlossenen Betriebsvereinbarung. Dann erstellt er eine E-Mail an alle Betriebsratsmitglieder mit Einladung, Tagesordnung und Anlagen (aus Dateien des Betriebsrats).
- Der Aushang zur Betriebsversammlung wird erstellt. Die gleiche Datei wird gedruckt und in das Intranet eingestellt. Sie dient auch zur Ergänzung der Absprache mit dem Gewerkschaftsvertreter.
- Über das unternehmensinterne E-Mail-System werden am Vormittag die Vertrauensleute aus dem Angestelltenbereich kurzfristig zu einem Treffen zusammengetrommelt. Mittags finden sich zehn Kollegen im Büro des Betriebsrats ein.
- Ein Kollege, der nicht gerne schreibt, diktiert gerade sein Protokoll über Spracherkennung.
- Das Nachschlagen eines Paragraphen aus dem BetrVG und der aktuellen Rechtsprechung erfolgt über Internet oder auf der betriebsratseigenen CD-ROM. Daneben stehen auch weitere Fachinformationen über Gefahrstoffe, Unfallverhütung, Licht im Büro zur Verfügung. Was auf den CDs nicht gefunden wird, besorgt sich der Betriebsrat aus den Online-Bibliotheken im Internet. Gerade besucht er die Internetseiten seines Unternehmens und findet „zufällig“ aktuelle Zahlen zur finanziellen Situation und zur Beschäftigungsentwicklung.
- Eine Arbeitsgruppe des Betriebsrats erstellt ein Datenschutzkonzept für den Umgang mit eigenen IuK-Techniken. Er kann in vielen Punkten auf das, im Internet bekannt gegebene, Konzept des Arbeitgebers zurückgreifen.

Die EDV-Arbeitsgruppe des Betriebsrats kontrolliert das Personalinformationssystem, den Regelungen in der Betriebsvereinbarung entsprechend, mit seiner Hard- und Software...

Diese Szenen sind selbst in High-Tech-Firmen noch relativ selten. Betriebsräte verhandeln zwar oftmals über die Anwendung modernster Technologien und schließen entsprechende Betriebsvereinbarungen ab. Betrachtet man jedoch die Nutzung neuer Technologien für ihre eigene Arbeit, so wird deutlich, dass es oft mehrere Jahre dauert, bis eine Technologie auch als Anwendung im Betriebsratsbüro üblich ist.

Gründe hierfür gibt es genug:

- Ein Betriebsrat hat mit der politischen Arbeit und mit dem Kontakt halten zu den Kolleg/innen in der Belegschaft schon genug zu tun.
- Die direkte zwischenmenschliche Kommunikation ist und bleibt in den meisten Fällen das beste Arbeitsmittel.
- Betriebsratsmitglieder sind mehrheitlich Facharbeiter, die im Umgang mit Büro- und Kommunikationstechnologie relativ ungeübt sind.
- Der Betriebsrat sieht die neuen Techniken oftmals besonders kritisch. Hieraus ergeben sich zum Teil Vorbehalte.
- Welche Techniken Betriebsräte bzw. Personalräte nutzen, hängt natürlich auch stark vom Arbeitgeber ab. Er hat die Sachausstattung der Interessenvertretung zu stellen und verhält sich hierbei oft nicht gerade innovationsfördernd.
- Die Auslegung des Betriebsverfassungsgesetzes trägt mit dazu bei, dass der Betriebsrat häufig technisch hinterherhinkt. Gerade das Bundesarbeitsgericht verfolgt nach wie vor eine restriktive Linie. Der Betriebsrat muss aus seinen Aufgaben heraus den Einsatz moderner Techniken im Detail begründen. In der Regel wird auch der betriebliche Standard als Maßstab herangezogen. Dies erschwert es ihm, technischer „Vorreiter“ zu sein.

Vor nicht allzu langer Zeit ging eine Welle von rechtlichen Darstellungen durch die Betriebsratspresse: Grob zusammengefasst haben Betriebsräte Anspruch auf PC, Software und Drucker, wenn sie darlegen können, dass dies für ihre Arbeit erforderlich ist. (BAG – 11.3.98 Aktenzeichen: 7 ABR 59/96; 19.3.99 Aktenzeichen: 7 ABR 36/97; s.a. Computer Fachwissen 10/99 S. 24).

Ein PC gehört mittlerweile in vielen Gremien zum Standard. Es stellt sich dann die Frage, wie die EDV effektiv zur Verbesserung der Betriebsratsarbeit eingesetzt werden kann. Auch zur Nutzung weitergehender Kommunikationsmittel wie E-Mail, Intranet und Internet sind häufig noch Fragen offen. Hierzu berät die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) e.V. und bietet in Seminaren Unterstützung an.

Bernhard Scheid, BEST

 **arbeitnehmer 2/2002**

Auswirkungen des Internet auf die Arbeit

E-Business – (k)ein Thema für Betriebsräte?!

E-Business, die Abwicklung von Geschäften über das Internet, wird für die meisten Unternehmen immer wichtiger. Dies führt zu nachhaltigen Veränderungen in den Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen. Betriebsräte dürfen die Entwicklung nicht verpassen.

„Die Beherrschung von E-Business wird zu einer notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingung für den Erfolg von Unternehmen und von Beschäftigten.“ So lautete das Fazit von Prof. Dr. Ludger Pries von der Ruhr-Universität Bochum. Der Soziologe referierte auf dem Forum zum „Arbeiten und Lernen mit dem Internet“, das von der Arbeitskammer, der Beratungsstelle BEST und der Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt an der Universität des Saarlandes veranstaltet wurde.

Professor Pries leitet ein mehrjähriges Forschungsprojekt, das sich mit den Chancen und Herausforderungen des E-Business in der Automobilzulieferindustrie befasst. Die internetbasierte Kommunikation kann sämtliche Unternehmensbereiche betreffen. Immer mehr etablieren sich elektronische Geschäftsbeziehungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Betroffen sind Einkauf, Beschaffung und Logistik ebenso wie die Steuerung der Produktion. Auch der Bereich Forschung und Entwicklung nutzt zunehmend das Internet und/oder das betriebliche Intranet als Medium. Nicht zuletzt kann das Marketing eines Unternehmens immer weniger auf Online-Aktivitäten verzichten.

Interaktive Web-Angebote, Online-Marktplätze, Auktionen und Kataloge im Internet sind Erscheinungsformen, die sich mit großer Dynamik immer stärker verbreiten. Das E-Business bindet Kunden, Händler, die Endhersteller und die verschiedenen Zulieferer in die virtuellen Geschäftsbeziehungen ein. Die Aktivitäten sind u.a. abhängig von der Komplexität und dem Standardisierungsgrad der Produkte, der Branchenzugehörigkeit und Größe des Unternehmens und seinem Stand in der überbetrieblichen Wertschöpfungskette. Die Anforderungen werden dabei immer stärker von den marktbeherrschenden Unternehmen, z.B. den großen Automobilkonzernen, vorgegeben. Die Markt- und Preistransparenz steigt.

Die Erwartungen richten sich auf eine relative Unabhängigkeit von Raum und Zeit, auf die Möglichkeit zu immer differenzierterer Kooperation und die Einsparung von Zeit und Kosten. Dem stehen jedoch einige Risiken gegenüber: Bei der Einführung und Nutzung von E-Business gibt es nur wenig Erfahrung. Die Kosten sind kaum zu kalkulieren. Die Gefahr von Fehlinvestitionen ist hoch. Viele Sicherheitsprobleme sind noch nicht ausreichend gelöst.

E-Business fördert das Machtgefälle zwischen Abnehmern und Zulieferern. Die Gefahr der Wissensenteignung liegt auf der Hand. Durch die elektronischen Geschäftsbeziehungen ergeben sich neue Beschäftigungsmöglichkeiten. E-Business führt aber auch zum Verlust von Arbeitsplätzen.

Die digitalen Geschäfte machen Tätigkeiten überflüssig. Sie verändern traditionelle Berufsbilder und Qualifikationsprofile. Die Anforderungen an die Kompetenz und Flexibilität der Mitarbeiter wachsen. Zugleich werden Bearbeitungsspielräume enger. Die Zeitsouveränität der Beschäftigten nimmt ab.

In der medienvermittelten Arbeit kann man sehr unterschiedliche persönliche Arbeitsstile feststellen. Wie stark sich Chancen und Gefahren für einen Beschäftigten entwickeln, hängt entscheidend von der Art der Informatisierung und von der veränderten Arbeitsorganisation ab. Ebenfalls wesentlich ist aber, so Dr. Ingo Matuschek von der Technischen Universität Chemnitz, welche persönlichen Voraussetzungen und Lebensumstände jemand mitbringt. Zugang zur Technologie und persönliche Arbeitsweisen sind stabile Faktoren, die sich über einen langen Zeitraum ausgeprägt haben. Das Zusammenspiel dieser Umstände ist maßgeblich, ob die medienvermittelte Arbeit zum Problem wird oder Freiräume eröffnet.

Das Spektrum der Arbeitsstile reicht dabei von den „Innovatoren“, die sich als Trendsetter sehen und neue Technologien euphorisch annehmen, über „Entdecker“ und „Abwägende“ bis hin zu den „Ergebenen“. Für sie verändern neue Medien ihre bisher gewohnten Arbeitsroutinen in einer belastenden Weise. Denn das Neue steht zum Teil in unmittelbarer Konkurrenz zu den eigenen Berufserfahrungen. Mängel im Umgang mit der Technik werden durch einen hohen persönlichen Einsatz wettgemacht. Mittelfristig führt das zur Überforderung, insbesondere wenn die Probleme verschwiegen werden. Insofern besteht eine wesentliche Qualifizierungsaufgabe nicht nur in Richtung auf die technischen Fertigkeiten, sondern auch und gerade im Hinblick auf organisatorisches Geschick, für sich ein passendes Arbeitshandeln mit den neuen Medien herzustellen. Beim Umstieg auf Arbeitsprozesse im E-Business müssen die Unternehmen die Erfahrungen der Mitarbeiter einbeziehen. Ängste und Kompetenzmängel müssen abgebaut werden. Für die Unternehmen rechnet es sich darauf zu achten, dass ihre Mitarbeiter die Einführung des E-Business nicht als Zumutung empfinden, sondern mittragen.

Auch für Dr. Carsten Wirth von der Stuttgarter Input Consulting GmbH ist E-Business mit einer Destabilisierung sozialer Zusammenhänge verbunden. Als Voraussetzung für den Erfolg neuer Formen elektronischer Arbeit sieht er ebenfalls eine angemessene technologische, fachliche und soziale Qualifizierung der „E-Worker“. Ebenso notwendig ist eine umfassende Beteiligung der Betroffenen unter Einbeziehung ihrer Interessenvertretungen und Gewerkschaften. Kompetenz und Präsenz im Bereich E-Work müssen für Betriebsräte und Gewerkschaften einen höheren Stellenwert als bisher einnehmen. Oft noch werden die Qualität und die Reichweite der neuen Arbeitszusammenhänge unterschätzt. Arbeits(zeit)gestaltung, Rationalisierungs-, Gesundheits- und Datenschutz und nicht zuletzt die betriebliche Weiterbildung müssen an die neuen Anforderungen angepasst werden.

Wenn Unternehmen und Beschäftigte E-Business vorausschauend als Wissensmanagement, Organisationsentwicklung und Lernprozess angehen, bietet die Arbeit im Internet für alle Beteiligten Chancen. Andernfalls, so Professor Pries, droht mit internetbasierten Geschäftsbeziehungen eine neue Dualisierung von Belegschaften.

Ronald Westheide, BEST

arbeitnehmer 2/2003

Arbeitnehmerbeziehungen Saarland-Lothringen:

Die Zusammenarbeit ist oft schwierig

Europäisches Recht erfordert grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Betriebsräten. Trotz vieler Fortschritte bleiben Barrieren wegen unterschiedlicher Auffassungen und Denkmodelle. Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung BEST e.V. vermittelt.

Zu den Einrichtungen, die grenzüberschreitende Aktivitäten pflegen, gehört BEST. Schon seit längerem veranstaltet sie zusammen mit dem Saarbrücker INFO-Institut und EURES SLLR die Workshopreihe „Arbeit und Technik in der Saar-Lor-Lux-Region“. Diese Veranstaltungen helfen, Antworten auf die Frage zu finden, welche Themen in den Sitzungen der Arbeitnehmervertreter in Lothringen und Luxemburg aktuell sind.

Die wechselvolle gemeinsame Geschichte der Region hat auch einen gemeinsamen Wirtschaftsraum hervorgebracht. Zahlreiche saarländische Unternehmen haben ein zweites Standbein in Lothringen. Umgekehrt ist eine Reihe von Betrieben im Saarland in lothringischem Besitz. In diesem Kontext haben sich auch auf der Arbeitnehmerseite grenzüberschreitende Beziehungen entwickelt. Ist die Interregion auf vielen Feldern bereits ökonomischer und sozialer Alltag, so bestehen auf betrieblicher Ebene immer noch erstaunlich viele Hindernisse.

Als wichtigen Hinderungsgrund nennen viele Experten die unterschiedliche Struktur des deutschen Betriebsrats und seines französischen Pendant, des Comité d'Entreprise (CE). Die meisten saarländischen Betriebsräte empfinden es als hinderlich, dass im CE die Geschäftsführung den Vorsitz hat. Dies verleitet deutsche Betriebsräte vielfach dazu, der Arbeit der französischen Gremien nicht ein vergleichbares Gewicht zuzumessen.

Philippe Beaugrand, Vertreter aus dem Comité d'Entreprise von Delphi, Sarreguemines, bestätigte dies indirekt im letzten Workshop: „Für die französischen Arbeitnehmervertreter gibt es keine Mitgestaltung, nur Informationsaustausch.“ Die Planung sozialer und kultureller Aktivitäten binde den größten Teil der Diskussionen im CE. „Dies geht zu Lasten der Gespräche über die Zukunft des Unternehmens, der technologischen Erneuerung oder der Veränderungen in der Automobilbranche, von der unser Unternehmen abhängt“, kritisiert Beaugrand.

Als weiteren Hinderungsgrund sehen beide Seiten, dass Arbeitnehmervertreter in Frankreich andere Rechte und Aufgaben haben als deutsche Betriebsräte und dass sie nur in geringerem Maße freigestellt sind als ihre deutschen Kollegen. Vollständige Freistellung von Interessensvertretern der Arbeitnehmer ist in Frankreich unbekannt. Französische Gewerkschafter und Delegierte streben dies auch nicht an, sie betrachten freigestellte Betriebsräte eher als hinderlich für den Kontakt zur Basis und für das Mitwirken bei Aktionen und Streiks.

Kritik an unterschiedlicher Gesetzeslage

Die unterschiedliche Gesetzeslage wird indes von beiden Seiten bemängelt. Die Grundlagen der interregionalen Zusammenarbeit sind den Betroffenen häufig unklar, ebenso die eigenen Rechte.

Als eine Hauptschwierigkeit für interregionale Kooperationen nennen französische wie deutsche Interessenvertretungen die Uneinigkeit der französischen Gewerkschaften, die in der Regel gleichzeitig im CE vertreten sind. Deutsche Betriebsräte bemängeln häufig Praxisferne der betrieblichen Gewerkschaftsdelegierten, weil diese nicht von der Belegschaft gewählt, sondern von den jeweiligen Gewerkschaften ernannt werden. Sie unterliegen somit nicht dem Mandat und der direkten Kontrolle der Belegschaften, können aber als einzige Vertreter Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen.

Tradition und Gesetzgebung haben in Deutschland und Frankreich die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterschiedlich geprägt. Den französischen Managementstil empfinden deutsche Betriebsräte als eher autoritär und patriarchalisch, deutsche Manager gelten eher als konsensorientiert. Viel öfter als in Deutschland greifen Franzosen zu Kampfmaßnahmen, um ihre Interessen durchzusetzen. Französische Belegschaftsvertreter erwähnen oft die Disziplin der deutschen Arbeitnehmer, die sie als in Frankreich nicht vorstellbar und in diesem Maß auch nicht erwünscht wahrnehmen. Umgekehrt hat die Sorge deutscher Unternehmer vor Streiks der französischen Arbeitnehmer einen durchaus realen Hintergrund.

Große Sprachprobleme

Deutsche Betriebsräte kritisieren die Betriebspolitik der französischen Kollegen oft als Blockadehaltung. Während man hier zu Lande lieber „mit im Boot sein“ und Entscheidungen mitbestimmen will, herrscht bei den französischen Kollegen dagegen vielfach die Einstellung vor, Mitbestimmung als „Verrat“ an der Arbeitnehmersache anzusehen. Andere Aufgabenstellungen, nicht vorhandene Mitbestimmungsrechte, geringere Freistellungsmöglichkeiten und Arbeitsressourcen der französischen Interessenvertretungen verleiten die deutschen Betriebsräte, die Arbeit des Comité d'Entreprise zu unterschätzen. Das größte Hindernis sind fehlende Sprachkenntnisse. Zwar stehen für offizielle Kontakte und Sitzungen Dolmetscher zur Verfügung. Dies kann aber nicht unbedingt gewährleisten, dass die Nuancen der Kommunikation zutreffend übersetzt werden. Bleibt aber der Kontakt auf offizielle Sitzungen und formelle Wege beschränkt, fehlt ein wesentlicher Teil der vertrauensbildenden Kommunikation.

Berhard Scheid, BEST

 **arbeitnehmer 2/2004****Betriebsratsarbeit in Einführungsprojekten:****Gelebtes Vertrauen
macht vieles einfacher**

Wenn in Betrieben Neues eingeführt werden soll, wird die notwendige Vorarbeit meist von Projektgruppen geleistet. Die umfassende Einbindung der betrieblichen Arbeitnehmervertretung erleichtert anschließende formelle Verhandlungen und den Abschluss von Betriebsvereinbarungen erheblich.

Projektgruppen auf der betrieblichen Ebene zur Einführung von (unübersichtlichen) EDV-Systemen, Instrumenten zur Qualitätssicherung, flexibler Arbeitszeit und zur Einführung von anderen technischen und organisatorischen Konzeptionen werden allerorten initiiert. Meist werden damit auch Beteiligungsrechte des Betriebsrats berührt. Und – gemäß dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit – stellt sich dem Arbeitgeber und auch dem Betriebsrat die Frage nach der Rolle der Mitarbeitervertretung während der Projektphase: Mit-Gestaltung oder aktive/passive Begleitung oder Information oder Betriebsvereinbarung oder ...?

Unabhängig vom Inhalt konkreter Projekte, liegen ihre Ergebnisse im Einzelnen noch nicht fest. Vielmehr wird die Arbeit zielorientiert geleistet, ohne dass im Vorfeld die Details bekannt wären. Fragen zum Beispiel nach den sozialen Auswirkungen einer (Projekt-)Maßnahme können im Vorfeld nur schwer beantwortet werden. Eine Antwort wird der Betriebsrat allerdings fast immer erhalten: „Nachteilige Folgen sind nicht beabsichtigt. Es soll gefördert und gefördert, aber nicht hinausbefördert werden.“ Diese Antwort – sofern sie ernst zu nehmen ist – zeigt, hier wird um Vertrauen geworben. Vertrauen als Verhaltensgrundsatz findet sich in fast allen Unternehmensleitbildern.

Jedes Arbeitsverhältnis setzt ein besonderes Vertrauen voraus, aus dem auf Seiten des Arbeitnehmers eine Treuepflicht und auf Seiten des Arbeitgebers eine Fürsorgepflicht resultiert. Fast jeder Beschäftigte, fast jeder Vorgesetzte, wünscht sich ein Betriebsklima, das von Vertrauen geprägt ist. Vertrauen gilt als wichtigste Ressource innovativer Betriebe, als wesentliche Bedingung für langfristigen Erfolg. Die Verwirklichung einer Vertrauenskultur wird als eine wesentliche Führungsaufgabe angesehen.

Der allgemeine Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit (oder aber das Unternehmensleitbild der Vertrauenskultur) wirkt sich direkt auf alle Rechte und Pflichten aus, die zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gelten. So sind die Auskunfts- und Informationspflichten des Arbeitgebers möglichst weit zu fassen. Selbstverständlich ist alles zu unterlassen, was der Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten entgegensteht. Vollendete Tatsachen werden nicht geschaffen.

Wer nichts oder zu wenig weiß, kann nicht konstruktiv mitarbeiten. Dies gilt gerade auch in längeren Einführungsprojekten und auch in Bezug auf die Kompetenzen, die im Betriebsrat vorhanden sind. Ungeachtet der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte sollte der Arbeitgeber überlegen, wie weit er den Betriebsrat in Veränderungsprozesse (Projekte) miteinbezieht und wie frühzeitig er ihn über noch nicht abgeschlossene Überlegungen informieren kann und will. So könnte der Betriebsrat in aktuelle Veränderungsprojekte einbezogen werden – zum Beispiel durch Mitwirkung von Betriebsratsmitgliedern in den Projektteams. Spekulationen darüber, was der Arbeitgeber beabsichtigt, wird so entgegengewirkt. Der Betriebsrat erlebt die Entwicklung mit und beteiligt sich konstruktiv. Für das Projektergebnis kann das nur positiv sein.

Betriebsvereinbarungen sind schneller zu erreichen

Die Mitarbeit des Betriebsrats in Projekten erspart anschließende formelle Verhandlungen und den Abschluss von Betriebsvereinbarungen nicht, aber es macht sie sehr viel einfacher. Beide Seiten wissen, worum es bei dem Projekt geht, und kennen auch die gegenseitige Position. Es geht keine Zeit mit unnötigen Verhandlungen oder gar dem langwierigen Verfahren einer Einigungsstelle verloren.

Die Mitarbeit an betrieblichen Veränderungsprojekten ist für den Betriebsrat nur sinnvoll, wenn sich das Gremium auf die Dynamik von Projektarbeit einlassen will. In der Regel wird nicht das gesamte Gremium, sondern es werden „nur“ ein oder zwei Betriebsratsmitglieder teilnehmen. Die Folge: der Betriebsrat wird faktisch gezwungen, einen Teil seiner Verantwortung und seines Einflusses an die „Mandatsträger“ des Betriebsrats abzugeben.

Die an der Projektarbeit teilnehmenden Betriebsratsmitglieder müssen in gewissem Umfang für das gesamte Gremium sprechen können. (Im Übrigen tun sie es für die anderen Projektgruppenteilnehmer, sobald sie den Mund aufmachen.) Sie nehmen während des gesamten Projektzeitraums Einfluss auf das Projekt. Zu denken, dass „man“ sich erst einmal alles anhört, um dann später in den Verhandlungen auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen, ist ein Irrtum. Denn schon im Verlauf eines Projekts werden wesentliche Richtungen angegeben, und es werden wesentliche Entscheidungen getroffen. Die Beteiligung und Mitarbeit des Betriebsrats im Einführungsprozess verlangt ein hohes Maß an Kompetenz und Durchhaltevermögen.

Nur bei Vertrauen werden Vereinbarungen eingehalten

Betriebsvereinbarungen werden durch eine Vertrauenskultur, durch eine „Mitgestaltung“ der Projekte nicht überflüssig, sondern vielleicht überhaupt erst möglich und praktikabel. Das heißt, sie können „gelebt“ werden. Der Inhalt einer Betriebsvereinbarung, die Art und Weise, wie etwas geregelt wird, spiegelt deutlich die Art der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat wider. Ob eine abgeschlossene Vereinbarung eingehalten wird oder ob gleich nach der Unterschrift dagegen verstoßen wird, ist eine Frage des Vertrauens zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und auch eine Frage, wie der Gegenstand geregelt ist.

Vereinbarungen zu EDV-Systemen, in denen alles bis ins kleinste Detail formell geregelt ist, in denen z.B. genau festgelegt ist, welche Einzeldaten der Beschäftigten verwendet werden dürfen, welche Auswertungen erlaubt sind, wer die Daten und Auswertungen nutzen darf, wer was darf und nicht darf, usw., entstehen eher aus einer unsicheren Beziehung heraus. Sie schaffen eine hohe Regelungssicherheit, aber auch einen erheblichen Kontrollaufwand. Sie provozieren aber auch Verstöße, weil „man“ nicht wegen jeder „Kleinigkeit“ nachverhandeln möchte. Ohne eine kontinuierliche technische Kontrolle kommen Vereinbarungen mit einer so genannten Beweislastumkehr aus. Dabei wird dem Arbeitgeber ein Vertrauensvorschuss dahingehend eingeräumt, dass er das Programm ausschließlich zweckentsprechend nutzt. Im Gegenzug verpflichtet er sich, zu beweisen, dass das EDV-Verfahren nur im Rahmen des Erlaubten verwendet wurde (Beweislastumkehr). Einzelheiten müssen nicht aufgeführt werden, die Vereinbarung stellt eine Art Erinnerungsstütze dar.

Verantwortungsvolle Mit-Arbeit des Betriebsrats in Projektgruppen und vom Arbeitgeber beachtete Betriebsvereinbarungen sind ein Stück Wirklichkeit der vom Gesetz geforderten „vertrauensvollen Zusammenarbeit“. Vertrauen lässt sich nicht einfordern. Es muss wachsen und auch gehegt werden. Schaffen wir Betriebsvereinbarungen konstruktiv!

Edith Lührs, BEST

arbeitnehmer 6/2005

Externer Sachverstand für Betriebs- und Personalräte

Damit nicht Profis gegen Amateure spielen

Ob es sich um die Einführung von komplexen IT-Systemen handelt, Arbeitszeitflexibilisierung oder Umstrukturierungen: fast immer sind externe Berater für den Arbeitgeber an Bord. Die bringen Wissen mit, das dem Unternehmen für die Durchführung der Projekte fehlt. Betriebsräte müssen zusehen, wie sie in solchen Situationen die Mitbestimmung und die Rechte der Mitarbeiter sichern. Aber auch sie können auf externen Sachverstand bauen.

Betriebs- und Personalräte werden heute mit einer Spannbreite von Themen konfrontiert, für die sich die Geschäftsleitungen fast immer Berater ins Haus holen: SAP, Geschäftsprozessoptimierung, Reorganisation, Arbeitszeitgestaltung, Automatisierung usw. In aller Regel handelt es sich bei Beratern um Spezialisten für bestimmte Themengebiete, die zudem eine Vielzahl von Lösungsansätzen kennen, die in anderen Unternehmen der Branche bereits umgesetzt wurden. Neue Herausforderungen zum Beispiel durch Globalisierung und Wettbewerbsdruck, die das Unternehmen zu überfordern drohen, gehören für die Berater womöglich schon seit Jahren zum Alltagsgeschäft. Darüber hinaus können Externe „frischen Wind“ und neues unkonventionelles Denken für die Lösung von Problemen beisteuern. Sie sind

noch nicht betriebsblind. Mit diesen Voraussetzungen sollten doch beste Ergebnisse zu erzielen sein?

Nicht selten hinterlassen Berater jedoch konfuse Zustände und ein nachhaltig gestörtes Betriebsklima, denn eines darf man nicht vergessen: Im Vordergrund ihrer Arbeit stehen die Interessen der Geschäftsleitungen oder Shareholder. Das Thema Mitbestimmung ist ihnen häufig relativ fremd. Angesichts eines solchen Drucks geraten Betriebs- und Personalräte schnell in die Defensive, da sie nicht über das Expertenwissen verfügen, um ihre Gestaltungsvorschläge fachgerecht darzustellen und ihre Rechte durchsetzen zu können. Andererseits können sie auch schlecht die Berater des Arbeitgebers zur Unterstützung ihrer eigenen Aufgabenstellung einspannen. Was tun?

Sachverständige müssen nicht neutral sein

Ebenso wie die Mitbestimmung gesetzlich verankert ist, so sieht der Gesetzgeber auch für Betriebsräte im Betriebsverfassungsgesetz (§ 80 Abs. 3) die Möglichkeit vor, externe Berater und Sachverständige hinzu zu ziehen. Voraussetzung hierfür ist, dass dem Betriebsrat Kenntnisse fehlen, die für die Ausübung seiner Arbeiten notwendig sind, die jedoch nicht von betriebsinternen Auskunftspersonen geleistet werden können. Bei Personalräten sieht die Gesetzeslage ein wenig anders aus. Im Bundespersonalvertretungsgesetz (§ 35) bzw. im Saarländischen Personalvertretungsgesetz (§ 34 Abs. 6) sind jedoch auch Möglichkeiten vorgesehen „sachkundige Personen“ in Sitzungen hinzuzuziehen. Dabei ist es nicht entscheidend, ob der Sachverständige eine neutrale Position vertritt. Er kann seine Fähigkeiten an den Interessen des Betriebs- und Personalrats ausgerichtet zur Verfügung stellen (vgl. Bundesarbeitsgericht vom 26.2.1992). In anderen Worten: So wie sich die Unternehmensleitung geeignete Berater auswählen kann, die ihre Interessen verfolgen, so kann das auch ein Betriebsrat tun. Diese Haltung des Gesetzgebers sorgt dafür, dass Mitbestimmung auch in umfangreichen und schwierigen Themen kein Spiel von Profis gegen Amateure sein muss. Und das hat einen einfachen, praktischen Grund.

Experten weisen immer wieder darauf hin, dass eine beträchtliche Zahl von Veränderungsprojekten daran scheitert, dass die Mitarbeiter und deren Vertretungen nicht rechtzeitig und nicht richtig eingebunden werden. Lösungen, die in den Geschäftsetagen zusammen mit Unternehmensberatern entwickelt wurden, fehlt es zuweilen an Praxisbezug und einer vernünftigen Vermittlung, wie und warum Veränderungen erfolgen. Mitarbeiter werden im Unklaren gelassen, ihre Kompetenz wird nicht genutzt und die Akzeptanz des Neuen ist, vorsichtig ausgedrückt, nicht außerordentlich hoch. Wie soll man sich auch mit etwas identifizieren, was einem ohne Fragen vorgesetzt wird und oft auch nicht auf Anhieb richtig funktioniert? So wird oft die Chance vertan, Betriebe zukunftsfähig und menschengerecht zu gestalten. Einen wesentlichen Faktor zum Gelingen von betrieblichen Veränderungsprozessen stellt die Einbindung der Arbeitnehmersvertretung und der betroffenen Beschäftigten dar. Aber worauf müssen Betriebs- und Personalräte achten, wenn sie betriebliche Veränderungen mitgestalten wollen und dabei auf die Unterstützung von Sachverständigen und Beratern zurückgreifen möchten?

Mit dem Willen allein ist es nicht getan. Voraussetzung ist ein Beschluss des Gremiums, Berater oder Sachverständige zu beauftragen. Dieser Beschluss ist dem Arbeitgeber mitzuteilen, da er letztlich die Kosten übernehmen muss. An dieser Stelle wird gerne darauf hingewiesen, dass doch betriebsinterne Experten zur Verfügung stehen und externe Berater viel Geld kosten. Tatsächlich lassen sich jedoch nur selten im Betrieb Experten ausmachen, die kompetent Sachthemen vor dem Hintergrund der Mitbestimmung und der sozialverträglichen Gestaltung von Arbeitsplätzen darstellen können. Was die Kosten betrifft, hilft der Hinweis, dass zum Beispiel für die Einführung von SAP von der Unternehmensleitung oft mehr als 1.000 Beratertage gebucht werden, wenige Beratertage für den Betriebsrat jedoch als zu hoch erscheinen. Am teuersten sind zweifellos die Projekte, die aufgrund einer mangelhaften Einbeziehung der Mitarbeiter scheitern. Unterstützung des Betriebs- bzw. Personalrats durch Sachverständige ist kein Luxus, sondern hilft, betriebliche Veränderungen zügig und nachhaltig fair umzusetzen. Kommt es zu keiner Einigung mit dem Arbeitgeber, kann der Betriebsrat auch sein Recht auf externe Unterstützung vor Gericht durchsetzen.

DGB engagiert sich für arbeitsorientierte Beratung

Es ist jedoch wichtig, den richtigen Berater zu finden, der sich nicht nur mit der Materie auskennt, sondern auch den Betriebsrat sinnvoll unterstützen kann, dem der Betriebsrat vertrauen kann. Ein wesentlicher Punkt wurde bereits genannt. Betriebsräte können die Sachverständigen und Berater hinzuziehen, die ihnen geeignet erscheinen. Verständlicherweise sollten die Personen arbeitnehmerorientiert denken, um die Betriebsratsarbeit sinnvoll unterstützen zu können. Solche Berater findet man allerdings selten über die Gelben Seiten. Oft helfen Empfehlungen von befreundeten Betriebsräten und Gewerkschaften. Im Bundesgebiet gibt es eine Reihe von arbeitsorientierten Beratungsstellen, die in der Regel bei den DGB-Landesbezirken angesiedelt sind und einen klaren Fokus auf die Arbeitnehmerinteressen legen. Im Saarland übernimmt BEST, die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V., diese Funktion im Auftrag der Arbeitskammer und des DGB Saar.

Mit der Auswahl der geeigneten Berater ist bereits ein wichtiger Schritt vollzogen. Dennoch ist das keinesfalls eine Gewähr dafür, dass künftig alles wie am Schnürchen laufen wird. Es ist sinnvoll, von Beginn an festzuhalten, was das Gremium macht und welche Arbeiten der Berater oder Sachverständige übernimmt. Eine klare Rollenverteilung hilft Missverständnissen vorzubeugen und Zeit zu sparen. Es bietet sich an, dass der Berater Analysen, Gutachten erstellt, Umfragen durchführt, Fachwissen vermittelt und dazu beiträgt, gemeinsam mit den Betriebs- und Personalräten Konzepte zu entwickeln. Er kann auch helfen, in Verhandlungen die Räte argumentativ zu unterstützen, aber letztlich durchsetzen muss die Arbeitnehmervertretung ihre Forderungen selbst. Berater stellen eine wertvolle Unterstützung dar, gemeinsam mit Betriebs- und Personalräten betriebliche Herausforderungen fachkundig und konstruktiv anzugehen und betriebliche Veränderungen menschengerecht und zukunftsorientiert zu gestalten.

Thomas Hau, BEST



arbeitnehmer 8/2005

Betriebsräteumfrage von Arbeitskammer und BEST

Schlechte Zeiten für „gute Arbeit“

„Freizeitweltmeister“ – so prangern Vertreter der Wirtschaft und Politiker die Beschäftigten in Deutschland an. Aber: Die meisten arbeiten nicht nur lange, sondern auch hart. Eine aktuelle Umfrage, das Betriebsbarometer der Arbeitskammer, unterstreicht dies.

Im Jahr 2003 arbeiteten Vollzeitbeschäftigte in Westdeutschland durchschnittlich fast 42 Stunden wöchentlich, in Ostdeutschland sogar 43 Stunden. Laut Analysen der Bundesagentur für Arbeit liegt die tatsächliche Arbeitszeit im Allgemeinen erheblich über der tarif- oder arbeitsvertraglich vereinbarten Zeit. Dabei ist die Belastung in der Arbeit in den letzten Jahren keineswegs geringer geworden, sondern im Gegenteil: Viele arbeiten am Limit. Fragt man die Beschäftigten, so sind Mehrarbeit, häufig wechselnde und sozial ungünstige Arbeitszeiten, Leistungsdruck und Stress eher die Regel als die Ausnahme. Viele haben Angst um ihren Arbeitsplatz.

Diese und andere Ergebnisse liefert eine aktuelle Umfrage unter den saarländischen Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen. Die Erhebung, das AK-Betriebsbarometer, wurde im Herbst 2005 von der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung BEST für die Arbeitskammer des Saarlandes durchgeführt. Sie erbrachte Antworten aus 183 Betrieben und Dienststellen. Dort arbeiten knapp 77.000 Beschäftigte; das sind rund 23 Prozent der saarländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Positiv zu bewerten ist die Auskunft der Arbeitnehmervertretungen, dass in den letzten zwölf Monaten in knapp einem Viertel der Arbeitsstätten die Belegschaft gewachsen ist. Auf der anderen Seite: In 41 Prozent der Betriebe und Behörden hat die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgenommen. Darunter sind in sechs Prozent sogar drastische Einbußen zu verzeichnen.

Überdurchschnittlich betroffen sind Arbeitnehmer mit einem Alter jenseits von 50 Jahren. Mit knapp 35 Prozent berichten fast dreieinhalbmal mehr Befragte von einem Rückgang als von einer Zunahme dieser Gruppe in ihrer Belegschaft. In 30 Prozent der Unternehmen und Verwaltungen melden die Betriebs- und Personalräte eine Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse, außerdem in über 15 Prozent die verstärkte Einbindung von freien Mitarbeitern, Werkvertragsnehmern und Personen, die in ähnlichem Status tätig sind.

Wenn Beschäftigung abgebaut wurde, so erfolgte dies zwar überwiegend durch Vorruhestandsregelungen (64 Prozent), Nicht-Wiederbesetzung von freien Stellen (59 Prozent) und/oder Aufhebungsverträge (31 Prozent). Mehr als ein Fünftel derjenigen Befragten, die Belegschaftseinbußen zu verzeichnen haben, das sind knapp 14 Prozent der Gesamtstichprobe, berichten aber auch von betriebsbedingten Kündigungen.

2/2009

Arbeitsplätze schaffen!? Wie sind die Zukunftsaussichten? 41 Prozent der Arbeitnehmervertretungen sind pessimistisch: Sie befürchten für ihren Bereich auch im kommenden Jahr einen Belegschaftsabbau. Dagegen sehen immerhin knapp 18 Prozent die realistische Möglichkeit zusätzlicher Beschäftigung.

Mehr als die Hälfte arbeitet im Schichtsystem

Wer Arbeit hat, für den ist die Tätigkeit in den letzten Jahren zumeist nicht „humaner“ geworden. 30 Prozent der Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen berichten, dass ihre Belegschaften in erheblichem Maße bezahlte Mehrarbeit leisten. In 18 Prozent der Betriebe und Dienststellen ist unbezahlte Mehrarbeit für viele oder die Mehrheit der Beschäftigten üblich. Rund 60 Prozent melden sozial ungünstige Arbeitszeiten in der Nacht, an Wochenenden und Feiertagen, darunter sind 33 Prozent, für die dies in erheblichem Umfang zutrifft. Häufig wechselnde Arbeitszeiten, zum Beispiel in Form von Schichtarbeit, stehen für 57 Prozent der Belegschaften auf der Tagesordnung, darunter sind 31 Prozent, in denen die Beschäftigten stark von solch wechselnden Arbeitszeiten betroffen sind.

Fast 51 Prozent der Arbeitnehmervertretungen berichten von hohen oder sogar sehr hohen körperlichen Belastungen der Beschäftigten, fast 52 Prozent von starker Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Den zweithöchsten Rang auf der Negativliste nimmt der Faktor „Zeitdruck“ ein. Er wird in knapp der Hälfte der Betriebe und Dienststellen als hoch und in mehr als einem Drittel sogar als sehr hoch eingestuft. Unrühmlicher Spitzenreiter ist das Arbeitsmerkmal „Stress“. Es wird von über 87 Prozent der Befragten für ihren Bereich als hoch oder sehr hoch eingestuft.

An den Vorgesetzten gibt es viel Kritik

Vergleichsweise günstig schneiden dagegen die Kennzeichen „Vielseitigkeit der Arbeit“ ab, die knapp 73 Prozent als gut oder sehr gut einstufen, „persönliche Spielräume in der Arbeit“, die rund 58 Prozent positiv bewerten, und „innerbetriebliche Information und Kommunikation“, die immerhin für über 53 Prozent mehr als nur befriedigend abläuft. Ein ähnlich hoher Anteil sieht günstige Möglichkeiten zur Beteiligung und Mitsprache. Allerdings stellt hier umgekehrt fast ein Drittel der Befragten eindeutig Defizite fest. Für ebenfalls mehr als 32 Prozent hapert es bei der betrieblichen Kommunikation.

Insgesamt melden zwar knapp 40 Prozent der Betriebs- und Personalräte ein gutes Betriebsklima. Andererseits verwundert es angesichts der vielfach schwierigen Situation kaum, dass 38 Prozent von schlechter oder sogar sehr schlechter Stimmung berichten. Viel Kritik wird zudem an den Vorgesetzten geübt: Führungskompetenz und Vorgesetztenverhalten werden in fast 48 Prozent der Betriebe und Dienststellen als schlecht oder sehr schlecht eingestuft. Gute Noten verteilen hier 32 Prozent der Befragten. Ein eher polarisiertes Bild ergibt sich ebenfalls bei der Arbeitszufriedenheit: 40 Prozent schlecht, 20 Prozent befriedigend, 40 Prozent gut.

Wo lagen in den letzten zwölf Monaten die deutlichsten Veränderungen? Während sich in den überwiegend positiv bewerteten Bereichen relativ wenig zum Schlechten oder Guten gewandelt hat, belegen die am meisten genannten Veränderungen insgesamt einen Negativtrend hin zu einer (weiteren) Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Das Führungsverhalten hat sich aus Sicht der Befragten doppelt so häufig verschlechtert wie verbessert. Die Beschäftigungssituation ist drei Mal häufiger unsicherer als sicherer geworden. Leistungs- und Verhaltenskontrollen sind im Verhältnis 15 zu 1 intensiviert statt abgeschwächt worden, und – besonders erschreckend – die Bilanz beim Zeitdruck fällt im Verhältnis von 34 zu 1 und bei Arbeitsbelastung und Stress sogar im Verhältnis von 37 zu 1 in Richtung Verschlechterung aus.

Ähnlich mau, wenn auch weniger drastisch, fallen die Erwartungen für die nähere Zukunft aus: Immerhin wird den Führungskräften im Verhältnis 5 zu 9 eine positive Entwicklung zugetraut. Vergleichbar hoffnungsvolle Erwartungen richten sich auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der innerbetrieblichen Kommunikation. Dennoch: Beim Betriebsklima geht man überwiegend von einer (weiteren) Verschlechterung aus. Dies liegt sicherlich nahe, wenn man bedenkt: Drei Mal mehr Befragte erwarten eine Zunahme statt eine Abnahme von Zeitdruck, fünf Mal mehr eine Verschärfung von Arbeitsbelastung und Stress. Vier Arbeitnehmervertretungen gehen von einer absehbar positiven Entwicklung der Beschäftigungssicherheit aus, aber 22 Gremien befürchten in nächster Zeit eine deutliche Verschlechterung. Pessimismus auch im Hinblick auf das Einkommen der Beschäftigten: Die Befürchtungen überwiegen positive Einschätzungen im Verhältnis 23 zu 3.

Die Arbeitnehmervertretungen leugnen nicht, dass sich die meisten Betriebe und Behörden einem starken Preis- und Kostendruck ausgesetzt sehen. Das gleiche gilt im Hinblick auf Zeitdruck, kurze Liefertermine und hohe Maßstäbe für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Die meisten sehen sich aber den Anforderungen gewachsen: 64 Prozent geben ihrem Standort und damit der Belegschaft eine mindestens gute Note im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit, 65 Prozent für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, 74 Prozent für Kompetenz und Know-how und 83 Prozent für die gelieferte Qualität. Beispielsweise sehen hier umgekehrt nur sieben Prozent deutliche Defizite. Für 63 Prozent der Unternehmen wird die Auftragslage als gut oder sehr gut eingeschätzt; immerhin 50 Prozent sehen ihren Betrieb in einer mindestens guten Gewinnsituation. Allerdings bedeutet dies keineswegs, dass nicht auch dort den Beschäftigten immer mehr abverlangt wird.

Auch wenn sich dergestalt die Arbeitsbedingungen vielerorts verschlechtert haben und insgesamt die Zukunftserwartungen aus Beschäftigtensicht – gelinde gesagt – „gedämpft“ sind: Die Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen sieht ihre Belegschaft nach wie vor als motiviert und engagiert an: Eine immerhin befriedigende Note geben 19 Prozent. 55 Prozent haben sogar eine gute oder sehr gute Einschätzung. Dass angesichts dieser Umstände von „Freizeitweltmeistern“ geredet wird, ist für die Betroffenen mehr als unverständlich.

Ronald Westheide / Michael Fritz-Dengel, BEST

 **arbeitnehmer 1/2006**

Erweiterte Mitbestimmung durch neue Technologien

Neue Chancen nutzen

Auch nach der Regierungsbildung ist das Thema Einschränkung der arbeitnehmerorientierten Mitbestimmung noch immer nicht aus den Köpfen vieler Parlamentarier verschwunden. Was im Trubel der großen Politik jedoch wenig Beachtung gefunden hat, ist die Tatsache, dass sich durch die Einführung neuer Technologien in den letzten Jahren auch neue Möglichkeiten der Mitbestimmung aufgetan haben.

Die Einführung neuer Technologien hat es möglich gemacht, traditionelle Themen der Mitbestimmung neu und erfolgreich anzugehen. Dank der Initiativen der Gewerkschaften existieren an vielen Arbeitsplätzen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu technischen Aspekten, die die Arbeitnehmerinteressen schützen und den gläsernen Mitarbeiter verhindern sollen. Diese Vereinbarungen sind zweifellos Meilensteine in der betrieblichen Mitbestimmung und manch einer sagt sich, dass es gut ist, dass solche Regelungen bereits in der Vergangenheit abgeschlossen worden sind.

Heute haben Betriebe und selbst Behörden andere Sorgen. Rückläufige Aufträge, dünne Kapitaldecken, globale Wettbewerber und Dividendendruck der Anteilseigner sorgen vielerorts dafür, dass Betriebsräte vorrangig andere Notwendigkeiten sehen, als Technologie mitzubestimmen: zumal es in vielen Fällen so aussieht, als sei bereits alles Wesentliche geregelt. Und dann wird Mitarbeitern gekündigt, weil sie unerlaubt am Arbeitsplatz gesurft haben, obwohl nie ein Verbot ausgesprochen wurde. Die erwartete Beförderung bleibt aus, dafür sind Vorgesetzte erstaunlich gut informiert darüber, wer welche Informationen per E-Mail erhält. Und bei näherem Betrachten stimmen die dem Betriebsrat überreichten Listen aus dem Personalverwaltungssystem zum Sozialplan auch nicht. Wie kann das sein?

Die Gründe liegen auf der Hand. Der technische Fortschritt geht weiter, aber die wenigsten Veränderungen sind so spektakulär wie in der Phase der Technologieeinführung. Der erste PC am Arbeitsplatz war eine Sensation, der vierhundertachtzigste wird kaum noch wahrgenommen, auch nicht die inzwischen integrierten Netzwerktechnologien, die es ermöglichen, exakt zu protokollieren, was der Benutzer des Computers um welche Uhrzeit gemacht hat. Geregelt ist oft nur, dass die EU-Bildschirmrichtlinie umgesetzt wird, nicht jedoch das Erheben von personenbezogenen Daten, durch die sich Leistung und Verhalten des Sachbearbeiters kontrollieren lassen. Ein anderes Beispiel: Vor einigen Jahren ist das Personalwirtschaftsmodul HR von SAP eingeführt worden. Dazu wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Nach dem Aufspielen neuerer Versionen heißt die Personalwirtschaft heute womöglich immer noch HR (vielleicht auch mySAP ERP HCM). Hinter der aktuellen Form der SAP Personalwirtschaft verbergen sich jedoch viele neue Funktionen, die die „alte“ Betriebsvereinbarung logischerweise noch nicht berücksichtigen konnte.

SAP hat Personalwirtschaft stark beeinflusst

SAP steht hier stellvertretend für nahezu alle Produkte aus den Bereichen Waren- und Personalwirtschaft. Sie alle haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Als Einzelanwendungen für Lohnberechnung, Zeiterfassung, Leistungserfassung, Telefonie, Kundenbetreuung, Logistik usw. sind die Programme gestartet und inzwischen sind sie zu Systemlandschaften zusammengewachsen. Dadurch wird es möglich, auf eine oder zwei Blicke am Monitor, Krankenstand, Leistungsdaten, Lohnpfändung, Qualifizierung und nicht selten sogar Teile der Personalakte darzustellen und sich ein recht umfangreiches und (einseitig) aussagefähiges Bild von dem betreffenden Mitarbeiter zu machen. Hat der unterschwellige technische Fortschritt am Ende die Mitbestimmung stillschweigend überrollt?

Auf den ersten Blick scheint eigentlich das Gegenteil eingetreten zu sein, was man sich von der Mitbestimmung in technischen Fragen erhofft hat. Die Technologiemitbestimmung der Vergangenheit war wesentlich davon geprägt, Mitarbeiter vor den Gefahren neuer Technologien zu schützen. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation ist dieses Thema verständlicherweise aus dem Blickwinkel von Betriebs- und Personalräten aber auch von Arbeitgebern gerutscht: Regelungsbedarf wurde nicht erkannt, war oft auch nicht für Arbeitnehmer zu erkennen, und es wurden keine (weiteren) Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen abgeschlossen. Augenfällig ist dies immer nur dann geworden, wenn erstmalig Konfliktfälle wie die unerwünschte Internetnutzung aufgetreten sind, für die es keine Konfliktlösemechanismen gab.

Der Ansatz, die Mitarbeiter zu schützen, ist wichtig und muss wieder die Bedeutung erhalten, die ihm zusteht. Es ist inzwischen jedoch möglich, einen wesentlichen Schritt weiter zu gehen. Dadurch, dass mittlerweile viele Verfahren in der Personalwirtschaft technisch von Systemen unterstützt werden, ergeben sich neue Möglichkeiten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen auch in Bereichen abzuschließen, die zuvor ohne IT-Unterstützung erledigt wurden und wo die Mitbestimmung schwierig war. Um dies zu erreichen ist eines Voraussetzung: ein grundlegendes Umdenken, was die Bewertung neuer Technologien betrifft: Technische Mitbestimmung regelt keine Technik, sie regelt praktische Verfahren von Einstellung über Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung bis hin zur Altersteilzeit, also ureigenste Themen der betrieblichen Mitbestimmung.

Die Aufgaben von Betriebs- und Personalräten beginnen bei der Einstellung von Mitarbeitern und gehen zum Teil sogar noch über das Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben hinaus. Die Hersteller von Software zur Personalwirtschaft haben inzwischen ihre Systeme soweit ausgebaut, dass sie ebenfalls das komplette Berufsleben abbilden und verwalten können. Das beginnt mit dem Bewerbermanagement, geht über Lohn- und Gehaltsabrechnung, Ermittlung von Leistung und Prämien, Zeitwirtschaft, Schicht- und Kapazitätsplanung, Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung. Damit verbunden werden in der Regel die gespeicherten Informationen über die Mitarbeiter zwangsläufig zu einem elektronischen Bestandteil der Personalakte.

Zusätzlich besteht oft auch noch die Möglichkeit, explizit elektronische Personalakten zu führen.

Gerade der Aspekt „Einsicht in die Personalakte“ macht deutlich, wie wenig technisch dieses Thema eigentlich ist. Dieses Recht wird sowohl im Betriebsverfassungsgesetz, im Bundespersonalvertretungsgesetz als auch im Saarländischen Personalvertretungsgesetz verbrieft. Ist im Unternehmen oder in der Behörde ein aktuelles und umfangreiches Personalwirtschaftssystem im Einsatz (z. B. mySAP ERP HCM oder ähnliche Systeme), liegen oft Informationen von Mitarbeitern in elektronischer Form vor, die dadurch zum Bestandteil der Personalakte werden. Ergänzend zu den genannten Möglichkeiten der Einsicht greift hier u. U. die Möglichkeit der Mitbestimmung über § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (analog § 84 Nr. 1 u. 2 SPersVG und § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG) zu technischen Systemen. Diese Möglichkeiten des Gesetzgebers können helfen, über eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung sicherzustellen, dass der betroffene Mitarbeiter auch die vollständigen Informationen der Personalakte zur Einsicht erhält. Weiterhin ist es möglich, sich auf die Durchsetzung des Arbeitnehmer-Datenschutzes (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, § 71 b SPersVG, § 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG) zu beziehen.

Ein anderes Beispiel, die Nachfolgeplanung: Einzelne Systeme, zum Beispiel SAP oder sogar Office-Anwendungen wie Access und Excel (oft im kombinierten Einsatz), können anhand von vorher beschriebenen objektiven Kriterien, von Qualifikationen, Anforderungsprofilen, persönlichen Fähigkeiten usw. Vorschläge entwickeln, wie die optimale Nachfolge für einen ausscheidenden Mitarbeiter zu besetzen ist. Sofern diese maschinengenerierten Vorschläge von entsprechenden Gremien geprüft werden, ist dies sogar zu begrüßen, da so genannte „Nasenbeförderungen“ verhindert werden. Auch hier lassen sich die Aspekte der Technologiemitbestimmung gezielt einsetzen, um die generelle Mitbestimmung in der Nachfolgeplanung und eine faire Stellenbesetzung zu untermauern.

Oft wird von Arbeitgeberseite argumentiert, dass eine Mitbestimmung der Räte in den angesprochenen technischen Aspekten vom Gesetzgeber nicht vorgesehen sei, da keine Leistungs- und Verhaltenskontrollen – der Schlüssel zur Technologiemitbestimmung – erfolgen. Doch hier gilt der bereits 1972 vom Bundesarbeitsgericht ausgesprochene Grundsatz der objektiv-finalen Theorie (BAG EzA § 87 BetrVG 1972). Ausschlaggebend ist demzufolge, dass das technische System über die gespeicherten Daten Aussagen zu Leistung oder Verhalten der Arbeitnehmer ermöglicht. Darüber hinaus lassen sich auch die bereits erwähnten Aspekte des Arbeitnehmerdatenschutzes vorbringen, um die Mitbestimmung auf sichere Beine zu stellen. Wesentlich ist jedoch, ein Gespür dafür zu entwickeln, wo sich Technologien verbergen, die die Mitbestimmung stärken können.

Thomas Hau, BEST

 **arbeitnehmer 3/2006**

Betriebs- und Personalräte

Ein bisschen Sherlock Holmes

Leider ist es kein Spiel: In Betrieben und Verwaltung müssen die gewählten Interessenvertreter immer öfter in die Rolle von Detektiven schlüpfen, um zu ermitteln, ob bei betrieblichen Vorgängen oder Veränderungen die Mitbestimmung greift. Information ist dabei alles.

Nicht nur neu gewählte Betriebsräte, selbst erfahrene Arbeitnehmervertreter sind durch rasante Veränderungen in den Betrieben extrem gefordert. Betriebsübergänge und Fusionen, neue Arbeitszeit- und Organisationsmodelle, neue Führungsstile, neue technische Anlagen und eine undurchsichtig verwobene Informationstechnik (IT) sorgen dafür, dass ein Überblick schwer fällt. Noch schwieriger wird es, die relevanten Aspekte der Mitbestimmung zu erkennen, um gezielt den Hebel ansetzen zu können. Aber genau das ist der Auftrag von Betriebs- und Personalräten. Eine schwierige Aufgabe in schwierigen Zeiten. Aber was genau macht die Mitbestimmung heute so schwierig?

Neu ist, dass mitbestimmungspflichtige Themen immer schwerer zu erkennen und damit auch immer leichter zu übersehen sind. Beispielsweise ist ein IT-Projekt „neue Personaldatenbank“ nicht nur als solches mitbestimmungspflichtig, sondern es berührt vermutlich nachhaltig auch organisatorisch-personelle Aspekte wie „Einstellung und Versetzung“ oder auch „Qualifizierung“ – ebenfalls ureigenste Themen der Mitbestimmung.

In der Praxis sieht es oft so aus, dass besagte Personaldatenbank – im günstigen Fall – vom Beauftragten für Datenschutz vorab geprüft und als sicher eingestuft wird, und darüber wird dann der Betriebs- oder Personalrat – wenn überhaupt – in Kenntnis gesetzt. Er erhält die Information „es soll eine nachweislich sichere Personaldatenbank in Betrieb genommen werden“. Ist die Arbeitnehmervertretung nicht aufmerksam, so ist nach diesem Stille-Post-Prinzip die Information am Ende verloren gegangen, dass die Datenbank fortan massiven Einfluss hat auf Nachfolgeplanung, Versetzung usw. Der Betriebs- bzw. Personalrat büßt unter Umständen wesentliche Gestaltungschancen ein.

Arbeitnehmervertretung muss frühzeitig eingreifen

Erkennen die Arbeitnehmervertreter die Notwendigkeit zum Handeln, so gilt es in vielen Fällen eine Art detektivische Fähigkeit zu entwickeln, kurz: zu ermitteln, worum es eigentlich geht, fehlende Informationen zu beschaffen und eine eigene Strategie zu entwickeln. Dabei zahlt es sich aus, den richtigen Riecher zu haben.

Neue Telefonanlage zur Kontrolle der Mitarbeiter?

Hierzu ein anderes Beispiel: Einen Betriebsrat erreichte die Nachricht, dass die internen Vorwahlnummern geändert werden und ob das ein Problem

wäre. Grundsätzlich sieht das Betriebsverfassungsgesetz keinen Paragraphen vor, der so etwas verbietet. Die Frage, die sich eine Betriebsrätin stellte, war, warum sie davon in Kenntnis gesetzt wurden und warum die Nummernumstellung überhaupt vorgenommen wird. Ein beträchtlicher Aufwand – für nichts? Wohl kaum. Denn wie sich bei ihren Nachforschungen herausstellte, war – ohne den Betriebsrat in die Planung mit einzubeziehen – eine neue Telefonanlage angeschafft worden, die mit dem alten Vorwahlsystem nicht zurecht kam. Es stellte sich weiter heraus, dass es selbst für Laien möglich war, mit den neuen Geräten unauffällig Räume abzuhören. Diese Möglichkeit wurde daraufhin außer Betrieb genommen. Ein Erfolg für die Betriebsrätin und ihr Gremium, aber solche Recherchen nehmen auch unter Umständen viel Zeit in Anspruch.

Dabei kommt das nächste Problem zum Tragen: der Zeitfaktor für die Aufarbeitung von Themen. Wird beispielsweise die Arbeitszeit flexibilisiert und ein neues Zeiterfassungs- und Zeitwirtschaftssystem eingeführt, brauchen Betriebs- und Personalräte vor allem Zeit, um sich mit dem Thema zu beschäftigen, um arbeitnehmerorientiert Einfluss zu nehmen und konsensfähige Lösungen zu erarbeiten. Zeit ist jedoch Mangelware, vor allem für nicht frei gestellte Arbeitnehmervertreter.

Anders als früher ist die Betriebsgröße heute oft nur noch eine untergeordnete Größe für die anfallenden Themen der Mitbestimmung. Unternehmen mit siebzig Mitarbeitern benutzen nicht selten die gleichen IT-Systeme wie große Betriebe mit Tausenden von Arbeitnehmern und haben oft genug auch die gleichen Probleme damit. Folglich müssen sich auch die Betriebs- und Personalräte kleinerer Unternehmen mit diesen Themen auseinandersetzen, trotz geringer Personalstärke.

Auch die thematischen Abgrenzungen bei Mitbestimmungsthemen zwischen der Privatwirtschaft und öffentlichen Einrichtungen verwischen zunehmend: Wo sich in der Industrie Produktionsplanungs- und -steuerungs-Systeme durchgesetzt haben, da halten heute in den Verwaltungen Dokumentenmanagementsysteme mit automatisierten Workflows Einzug, die die Dokumentenströme organisieren und steuern. Auch beispielsweise leistungsbezogenes Entgelt ist mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) zum Thema geworden. Gerade im öffentlichen Sektor muss bei diesen Themen Pionierarbeit geleistet werden, da umfangreiches Wissen notwendig, aber oft (noch) nicht vorhanden ist.

Tatsache ist, dass die meisten aktuellen Mitbestimmungsthemen komplexes Vorwissen erfordern, um überhaupt sinnvoll in die Thematik einsteigen zu können. Das betrifft längst nicht nur technologische Themen. Wer sich bereits mit Arbeitszeitmodellen, Zielvereinbarungen oder betrieblicher Altersvorsorge beschäftigt hat, weiß, was das heißt. Grundkenntnisse reichen oft nicht aus, um eigene ausgewogene und tragfähige Modelle oder praktikable Gegenentwürfe zu den Arbeitgebervorstellungen zu erarbeiten. Expertenwissen ist gefragt, das – außer vielleicht in großen Gremien – nicht von vorne herein in ausreichendem Maße vorhanden ist.

Mitbestimmung zur positiven Gestaltung von Arbeitsplätzen

Zusammengefasst klingt es fast so, als wäre man den technischen Entwicklungen gegenüber zunehmend hilflos, was die Mitbestimmung betrifft. Mitbestimmung ist jedoch keineswegs ein Anachronismus aus dem 20. Jahrhundert, sondern mehr denn je sinnvolle und notwendige Einflussnahme auf die positive Gestaltung und Erhaltung von Arbeitsplätzen. Das zeigen die Aktivitäten all der Betriebs- und Personalräte, denen es gelingt, die Arbeitsbedingungen ihrer Kolleginnen und Kollegen durch Engagement und den Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu verbessern. Was ist das Erfolgsrezept?

Es ist eingangs schon deutlich geworden, ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg sind Informationen. Wichtig ist, den Arbeitgeber gegebenenfalls an seine Informationspflichten zu erinnern, Informationen zu strukturieren und wo nötig Ergänzungen anzufordern. Diese Aufgabe ist zu bewältigen, umfassendes Spezialwissen ist in dieser ersten Phase noch nicht nötig. In einem weiteren Schritt müssen die Informationen aufgearbeitet werden, um einen Gesamteindruck zu gewinnen und die enthaltenen Mitbestimmungsaspekte zu Themen, Trends und Technologien zu erkennen. Auch das ist machbar und, wenn eine gewisse Routine eingekehrt ist, längst nicht so aufwändig, wie es klingt. Ein wesentlicher Punkt ist damit jedoch erreicht: Der Betriebs- oder Personalrat weiß, welche Themen anstehen und kann beurteilen, ob das eigene Wissen ausreicht, ob und welche Schulungen erforderlich sind und ob man besser – unter Umständen auch externe – Fachleute hinzu zieht. Wichtig ist vor allem zu erkennen, welche Themen, Trends und Technologien aktuell sind und wie man es angehen kann, moderne Arbeitswelten mitzubestimmen. BEST hilft durch Qualifizierung und Beratung, hier den Überblick zu behalten, das erforderliche Know-how zu entwickeln und die Möglichkeiten der Mitbestimmung wirksam einzusetzen.

Thomas Hau, BEST

arbeitnehmer 7/2006

VR-Control, Himalaya oder SAP

Wie Mitarbeiter gesteuert werden ...

Banken und Sparkassen benutzen heutzutage spezielle Software, um ihre Berater „effizienter“ werden zu lassen. Call-Center vereinbaren Kundentermine, die Berater müssen Vorgaben erfüllen. Diese Vertriebssteuerungssysteme wurden im Rahmen der so genannten „Gesamtbanksteuerung“ nach Basel II gleichzeitig eingeführt. Betriebs- und Personalräte sollten die so erhobenen Daten und deren Verwendung kritisch kontrollieren.

2/2009

Es gehört heute schon zur Normalität, dass man auch als einfacher Girokontoinhaber gelegentlich einen freundlichen Anruf von der Bank erhält und angefragt wird, ob man nicht an einem persönlichen Beratungstermin zu Sparanlagen, Zusatzrente oder Ähnlichem interessiert sei. Der Anrufer ist jedoch selten der persönliche Berater der Hausbank, sondern ein Mitarbeiter des zur Bank gehörenden Call-Centers. Ein Termin ist auch schnell gefunden, denn das Call-Center hat Zugriff auf den Terminkalender des zuständigen Kundenberaters.

Aus Sicht des Kunden sicher ein angenehmer Service, aber auch aus Sicht des Mitarbeiters, dessen Kalender gerade ohne sein Zutun gefüllt wird? Er übernimmt dann den weiteren Beratungsprozess, in dessen Verlauf er möglichst viele seiner Kunden zum Abschluss von neuen Finanzdienstleistungsverträgen überzeugen soll. Wie viele Verträge er in welcher Zeit vermitteln soll, ist in seinen Monats- oder Jahreszielen festgelegt.

Vertriebssteuerung ist der Oberbegriff für diese Art von Verkaufsprozess, die im Banken- und Sparkassenbereich immer öfter zum Einsatz kommt. Interessanterweise haben die zu Grunde liegenden Systeme ursprünglich nichts mit Vertrieb bzw. Verkauf zu tun, sondern mit der Bankenaufsicht. Die „Eigenkapitalrichtlinie“, die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagen wurde, auch kurz „Basel II“ genannt, schreibt eine so genannte Gesamtbanksteuerung vor. Damit sollen die Daten der Bank leichter zu überprüfen sein und strategische Entscheidungen aufgrund besserer Datenlage einfacher getroffen werden können.

Wichtigstes Ziel ist es, die Bank vor den Unwägbarkeiten des Marktes zu schützen, die Risiken unter anderem bei der Kreditvergabe kalkulierbar zu machen. Hierzu zählt auch das so genannte „Ranking“ von Bankkunden, also die Einordnung der Kreditwürdigkeit anhand von Daten, die dem System vorliegen. Die zur Gesamtbanksteuerung gehörenden IT-Systeme helfen bei dieser Risiko-Abschätzung.

Die Systeme, mit denen die Risikoabschätzung erfolgt und die Bankprozesse und damit auch die Mitarbeiter gesteuert werden, heißen VR-Control, Himalaya oder auch SAP. Jede Bank hat ihre Besonderheiten und bereits vorhandene Systeme, deren Daten zusammengefasst werden müssen. Doch die Systeme können mehr, als nur die Daten von Kunden und Beratern sammeln und dem Bankenvorstand als Entscheidungshilfen vorlegen. Die auf oberster Ebene getroffenen Entscheidungen können auch direkt auf die einzelnen Filialen und Berater heruntergebrochen und durchgereicht werden. Der Regelkreis schließt sich.

Diese Art, Arbeit zu verteilen, ist keine Idee des 21. Jahrhunderts. Bereits in den Manufakturbetrieben erledigten Arbeiter ihre Aufgaben nach Vorgaben der Unternehmensleitung, welche Produkte wie und in welcher Geschwindigkeit hergestellt werden. Ein aktuelles Beispiel aus der Produktion ist die Verkettung von firmenübergreifenden Produktionsabläufen wie die Zulieferung „just-in-time“ bzw. „just-in-sequence“ als Folge der Digitalisierung von Prozessdaten und der Direktübertragung zwischen den betei-

ligten Firmen. So gesehen ist es nur logisch und konsequent, diese Prinzipien der Prozesssteuerung, die in Produktionsbetrieben zu großen Einsparungen und anderen „Erfolgen“ geführt haben, auf Verwaltung und Dienstleistung zu übertragen.

Aus technischer Sicht zeigen die Systeme wie VR-Control und Himalaya, dass dies durchaus möglich ist. Allerdings sind Kunden keine Werkstücke und lassen sich nicht beliebig „bearbeiten“, geschweige denn lässt sich der Zeitrahmen, den man mit dem Kunden bis zum Abschluss eines Vertrages braucht, exakt vorhersagen. Das liegt unter anderem an der Art des Angebotenen. Bankgeschäfte sind nicht mit anderen Verkaufsaktivitäten zu vergleichen. Zeitschriftenabonnements oder Telekommunikationsverträge gehen auch durchaus mal als Impulskauf über die virtuelle Theke. Bei Kapitalanlagen und Krediten herrscht aber eine größere Zurückhaltung als beim Erwerb von Waren.

Je nachdem wie hoch die Vorgaben sind, steht der Berater dabei unter Druck: Er kann vielleicht erst nach drei Terminen mit einem Kunden das neue Sparpaket abschließen, obwohl das IT-System doch einen Durchschnittswert von 1,3 Beratungsterminen bis zu einem Abschluss errechnet hat. Um den Schnitt einzuhalten, müsste er also mit den nächsten fünf Kunden innerhalb eines einzigen Gesprächs einen Vertragsabschluss erreichen. Zusätzlich bekommt er vielleicht aufgrund der Marketingaktivität des Call-Centers einen großen Teil seiner Arbeitszeit geblockt, um die angerufenen Kunden zu bedienen. Vielleicht wird er deswegen seine Bestandskunden auf einen späteren Zeitpunkt vertrösten müssen, um einen neuen Kunden zu bedienen, der den Termin dann vielleicht gar nicht einhält.

Ist diese Zusammenstellung misslicher Umstände auch auf die Spitze getrieben, so ist sie aber nur wenig von der Realität entfernt. Prinzipiell sollte die Leitungsebene dafür Sorge tragen, dass es nicht zu solchen Phänomenen kommt. Doch Idealzustand und Realität klaffen oft auseinander, deshalb sind Betriebs- und Personalräte gefordert. Sie müssen nicht nur ein Auge auf die IT-Systeme haben, die eben nicht nur die Kontrolle von Leistung und Verhalten ermöglichen, sondern sogar den Arbeitstakt auf das Kleinste vorgeben können.

Auch die Wechselwirkung mit den anderen Einrichtungen wie dem Terminkalender und einem eventuell vorhandenen Dokumentenmanagementsystem oder Workflow-Systemen ist zu beachten. Hinzu kommt die innerbetriebliche Personalförderung und -weiterbildung, denn aus dem Nichterreichen der Vorgaben sollte möglichst eine Schulung und keine Abmahnung entstehen. Außerdem sollte idealerweise nur der direkte Vorgesetzte über die Daten der einzelnen Mitarbeiter verfügen, höhere Ebenen nur über aufsummierte, zusammengefasste oder anonymisierte Auswertungen. In diesem Zusammenhang ist auf die Rechtmäßigkeit der Datenweitergabe nach den Datenschutzgesetzen zu achten.

Wichtig ist, den Überblick zu behalten. Technische und organisatorische Maßnahmen dürfen in der heutigen Zeit nicht mehr getrennt gesehen werden.

Eine Betrachtung der möglichen Wechselwirkungen und Folgen sollte bereits dann stattfinden, wenn der Einsatz eines Bankensteuerungssystems erwogen wird. Und was gerne vergessen wird: Auch wenn der Mensch in der Arbeitswelt oft nur als Kostenfaktor im Vergleich zur Maschine gesehen wird, so ist es seine soziale Kompetenz, die ihn hervorhebt. Im Dienstleistungssektor ist eben auch diese Kompetenz der entscheidende Faktor für wirtschaftlichen Erfolg. Beratung, die mechanisch ist, weil keine Zeit zum persönlichen Gespräch bleibt, wird auch den Kunden nicht gefallen. Als Kunde ist man darauf angewiesen und wird seine Geschäfte dort tätigen, wo man gut beraten wird.

Michael Fritz-Dengel, BEST

arbeitnehmer 4/2007

Schwerpunkte der Arbeitnehmervertretungen

Mehr Erfolg mit Mitbestimmung

Im Rahmen des Betriebsbarometers der Arbeitskammer fragte BEST unter anderem nach den aktuellen Arbeitsschwerpunkten und -bedingungen der betrieblichen Interessenvertretungen im Saarland. Die Auswertung zeigt erneut: Die Mitbestimmung spielt gerade in erfolgreichen Betrieben eine wesentliche Rolle.

Das Betriebsbarometer 2007 wurde im Frühjahr 2007 von BEST im Auftrag der Arbeitskammer durchgeführt. Adressaten waren die Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen im Saarland. Es liegen Antworten aus 129 Betrieben und Dienststellen vor, in denen rund 56.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind.

Zwar hat sich in den letzten Monaten die wirtschaftliche Lage vieler Standorte deutlich verbessert. Allerdings schlagen sich die verbesserten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen offenbar nur zögerlich in einem markanten Personalzuwachs nieder. Nicht ganz 30 Prozent der Arbeitnehmervertretungen verzeichnen in ihrem Zuständigkeitsbereich einen Beschäftigungsanstieg. Auf der anderen Seite berichten jedoch nach wie vor fast 32 Prozent von einem Beschäftigungsrückgang in den letzten zwölf Monaten.

Der massive Personalabbau in den zurückliegenden Jahren und einschneidende Rationalisierungsmaßnahmen wirken sich zudem nachhaltig ungünstig auf die Arbeitssituation der Beschäftigten aus. So bewerten 67 Prozent der Interessenvertretungen die „Personaldecke“ am Standort als „zu dünn“. Auch deshalb stellt sich die Lage der Belegschaften zum Teil noch verschärft dar gegenüber der Erhebung des Arbeitskammer-Betriebsbarometers 2005. Dies gilt besonders für Leistungsanforderungen, Arbeitsbelastungen, Zeitdruck und Stress, aber auch im Hinblick auf die Qualität der Führungskräfte.

Die Arbeitszeit ist mittlerweile in der großen Mehrheit der Betriebe stark flexibilisiert. In mehr als der Hälfte der Arbeitsstätten (51 Prozent) unterliegen viele oder sogar die meisten der Beschäftigten häufig wechselnden Arbeitszeiten (z.B. Schichtarbeit). Fast 35 Prozent der Befragten konstatieren, dass viele bis alle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sozial ungünstigen Arbeitszeiten betroffen sind (Abend-, Nacht-, Wochenendarbeit). In fast allen Betrieben gehören flexibilisierte Arbeitszeiten mittlerweile zum Alltag, wobei die Arbeitgeberanforderungen immer weiter gesteigert werden.

Diesen Ansprüchen nicht ungezügelt nachzugeben bleibt weiterhin ein Tätigkeitsschwerpunkt vieler Arbeitnehmervertretungen. Auf eine offene Frage nannten mehr als 35 Prozent der Interessenvertretungen die Mitbestimmung bei der Arbeitszeitregelung als wesentliche Aufgabe in ihrer Arbeit der zurückliegenden zwölf Monate. Für fast 34 Prozent stand die Mitwirkung bei der Umsetzung neuer Tarifverträge und hierbei insbesondere die Entgeltgestaltung im Mittelpunkt.

Obere Rangplätze bei den aktuellen Arbeitsschwerpunkten nehmen darüber hinaus ein: Personalfragen (rund 33 Prozent), Standort- und Beschäftigungssicherung (knapp 24 Prozent), Arbeitsbelastungen und Gesundheitsgefährdungen (über 18 Prozent), Maßnahmen zur Umstrukturierung und Reorganisation (über 17 Prozent) und – zum Teil in Überschneidung mit der oben genannten Entgeltgestaltung – die Regelung individueller Leistungsvergütung (über 15 Prozent).

Entgelt und Arbeitszeit sind die wichtigsten Themen

Ein Blick auf die Aktivitäten zum Abschluss von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen bestätigt diese Situationsbeschreibung. Diese sind das wichtigste Mitbestimmungsinstrument der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen. Fragt man, welche Vereinbarungen derzeit in Arbeit bzw. in der näheren Zukunft geplant sind, so wird deutlich, dass insgesamt Entgeltfragen im Mittelpunkt stehen. Fast 23 Prozent der Interessenvertretungen streben Regelungen zum individuellen Leistungsentgelt an. Ebenso viele haben bereits eine Vereinbarung zu diesem Thema abgeschlossen. Auch die vom Betriebsergebnis abhängige Vergütung ist zu einem Kernthema geworden. Knapp 17 Prozent der Befragten haben hierzu bereits eine Regelung mit dem Arbeitgeber getroffen, über 13 Prozent wollen absehbar eine solche abschließen.

Weiterer Spitzenreiter im Vereinbarungsranking ist die ebenfalls in diesem Kontext geplante Vereinbarung von Entlohnungsgrundsätzen und -methoden. Dies steht in fast 17 Prozent der Betriebe und Dienststellen auf der Tagesordnung. Knapp 31 Prozent verfügen bereits über eine Regelung zu diesem Thema.

Darüber hinaus stehen auch weiterhin Arbeitszeitregelungen im Fokus. Obwohl hierzu mit Abstand am häufigsten Vereinbarungen abgeschlossen wurden (in über 57 Prozent der Betriebe und Dienststellen), planen fast 15 Prozent der Befragten neue oder überarbeitete Regelungen. Aufgrund der ständigen Veränderung der Systemlandschaften bleibt auch die Informa-

tionstechnik trotz einer schon langen Gestaltungstradition – fast 32 Prozent der Arbeitnehmervertretungen haben hierzu Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber getroffen – ein zentrales Thema. Immerhin mehr als 9 Prozent der Befragten streben in naher Zukunft Vereinbarungen zu diesem Themenkomplex an.

Weiterbildung leider noch mit Defiziten

Mit zu den Schlusslichtern auf der Aktivitätenliste zum Abschluss von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen gehören dagegen die Themen Gleichstellung, Frauenförderung, betriebliches Eingliederungsmanagement und präventive Gesundheitsförderung. Nach wie vor werden diese Themen offenbar von den Mitbestimmungsklassikern, dem Brennpunkt der Standort- und Beschäftigungssicherung und nicht zuletzt von den aktuellen Erfordernissen der betrieblichen Regelung von Leistungsentgelt überdeckt. Auch das Schlüsselthema Weiterbildung wird von den betrieblichen Interessenvertretungen noch zu wenig mitgestaltet.

In welchem „Mitbestimmungsklima“ ist die Tätigkeit der Interessenvertretungen angesiedelt? Immerhin mehr als 48 Prozent der Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen berichten von einer gegenwärtig guten oder sehr guten Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Knapp 30 Prozent sehen hier jedoch starke oder sehr starke Defizite. Fast 46 Prozent antworten, dass ihre Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte gut, allerdings auch 39 Prozent, dass diese schlecht beachtet werden. Das größte Defizit wird im Bereich „rechtzeitige und umfassende Unterrichtung“ erkennbar: Nur rund 37 Prozent der Befragten bewerten das Informationsverhalten des Arbeitgebers als gut, 48 Prozent aber als schlecht.

Wie bereits 2005 zeigt auch das Betriebsbarometer 2007: Die rechtzeitige und umfassende Information durch den Arbeitgeber, eine sachdienliche Zusammenarbeit unter Beachtung der Mitwirkungsrechte und nicht zuletzt die Umsetzung und Einhaltung von abgeschlossenen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sind zentrale Merkmale einer konstruktiven Mitbestimmung. Befragte, die diese als gegeben bezeichnen, berichten von einer im Durchschnitt besseren Beschäftigungsentwicklung am Standort, als dies der Fall ist für Betriebe und Dienststellen, in denen die Mitbestimmung nicht funktioniert. Ähnliches gilt für zahlreiche andere Merkmale wie betriebliche Investitionen, Entgelt und Sozialleistungen, Umfang und Systematik der betrieblichen Weiterbildung, die Handhabung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die Führungskompetenz, das Ausmaß und die Qualität der innerbetrieblichen Kommunikation, aber auch die Mitsprachemöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Know-how der Belegschaft und nicht zuletzt die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Beschäftigten.

Mit ähnlichen Grundaussagen kommen auch überregionale Studien, zum Beispiel vom Wissenschaftszentrum Berlin, vom Institut für Mittelstandsforschung und nicht zuletzt vom arbeitgebernahen Institut der deutschen Wirtschaft, zu dem Schluss, dass Mitbestimmung keineswegs ein Standort-

nachteil, sondern im Gegenteil ein Erfolgsfaktor für stabile und leistungsstarke Unternehmen ist.

Selbst der Unternehmensberater Roland Berger, sicherlich nicht als übertrieben arbeitnehmerfreundlich bekannt, kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen, die sich mit dem Betriebsrat abstimmen, weniger krisenanfällig sind und auftretende Krisen besser und schneller bewältigen als andere.

Alles in allem unterstreichen die aktuellen Ergebnisse erneut: Die Mitbestimmung ist kein Auslaufmodell, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor in den saarländischen Betrieben und Dienststellen. Mitbestimmung hat Zukunft – denn sie schafft Zukunft.

Ronald Westheide, BEST



arbeitnehmer 5/2007

Arbeiten in der Informationsgesellschaft

Immer im Dienst

Flexibel sein und immer erreichbar. Die moderne Telekommunikation scheint heute nahezu alles möglich zu machen. Aber sie hat auch ihre Gefahren. Die Gefahr der Selbstausbeutung, der mögliche Verlust des Privatlebens und eventuelle Karrierenachteile dürfen keineswegs als Bagatellen abgetan werden.

In der so viel beschworenen Informationsgesellschaft ist es durch mobile Telekommunikation und Breitband-Netze möglich, auch größere Mengen von Daten an nahezu jedem Ort der Welt mit immer kleineren Geräten zu verarbeiten. Die Möglichkeiten, die Akte für den nächsten Tag abends auf dem Nachhauseweg oder morgens auf dem Weg zum Termin nochmal durchzugehen, haben sich verbessert. Beschränkte sich dies früher noch auf einen DIN-A4-Ordner, der sich zugegebenermaßen in öffentlichen Verkehrsmitteln nicht gut aufschlagen lässt, so ist das Notebook, das Handy oder der Organizer handlicher, praktischer und immer dabei. Warum also auch nicht mal zuhause einen Vorgang zu Ende bearbeiten, damit man es früher in die eigenen vier Wände schafft? Auch die Arbeitgeber fordern in verstärktem Maße nicht mehr nur Flexibilität bei den Arbeitszeiten, sondern auch bei den Orten, an denen die Arbeit verrichtet wird.

Die Tendenz, dass Arbeitnehmer ihre Leistung nicht mehr nur an einem dafür vorgesehenen Platz in der Firma erbringen, ist schon seit geraumer Zeit zu erkennen. Bereits Ende der 90er wurden viele Konzepte entwickelt, die Vor- und Nachteile dieser bis dahin unbekanntes Art von Arbeit gegeneinander abzuwägen. Allerdings klingt der Titel über den Artikeln von damals in vielen

2/2009

Ohren schon alt und abgehalftert, obwohl er den Sachverhalt immer noch perfekt beschreibt: Telearbeit!

Auch wenn es viele verschiedene Definitionen von Telearbeit gibt – meistens unterscheiden sie sich im Anteil der nicht in der Firma verbrachten Zeit – so kann man doch zwischen drei großen Bereichen unterscheiden:

- Bei der Teleheimarbeit verrichtet der Arbeitnehmer die gesamte Arbeit als Heimarbeit in seiner eigenen Wohnung. Ein Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens existiert nicht.
- Alternierende Telearbeit als vorherrschende Variante wird abwechselnd zu Hause und im Unternehmen geleistet. Das Unternehmen stellt für die Arbeit mehreren Personen einen Arbeitsplatz zur Verfügung, der dann von ihnen gemeinsam zu unterschiedlichen und miteinander abgesprochenen Zeiten genutzt wird.
- Bei der Mobiltenarbeit steht die Tätigkeit an wechselnden Arbeitsorten sowie der Fernzugriff auf die unternehmensinterne IT-Infrastruktur im Mittelpunkt. So können beispielsweise Außendienstler beim Kunden vor Ort überprüfen, ob ein benötigtes Produkt oder Ersatzteil lieferfähig ist.

Die ersten beiden Formen kommen einem unter dem Titel Telearbeit wohl als erstes in den Sinn. Sie eignen sich besonders für Familien mit jungen Kindern, da so eine Betreuung gewährleistet bleibt und trotzdem der Wiedereinstieg ins Berufsleben möglich ist, bzw. ein Aussteigen nicht nötig wird. Die Arbeitsleistung kann über den Tag oder die Woche verteilt und mit den privaten Terminen abgestimmt werden. Für den Arbeitgeber ergibt sich der Vorteil, dass Fach- und Firmenwissen und eine geschätzte Arbeitskraft erhalten bleiben.

Mobile Telearbeit wird bisher hauptsächlich von Vertretern, Kundenbetreuern und ähnlichen Berufsgruppen praktiziert. Wie man aus dem Eingangsbeispiel sieht, ist der Übergang von der ortsgebundenen Arbeit zur mobilen Arbeit inzwischen fließend. Bereits mehr als ein Viertel aller Unternehmen in Deutschland erlauben den Mitarbeitern einen Zugriff auf die IT-Systeme von außen.

Oft sehen jedoch weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber eine Notwendigkeit, die konkreten Arbeitsbedingungen genauer unter die Lupe zu nehmen. Dabei sind auch hier alle Vor- und Nachteile von Telearbeit abzuwägen und Regeln festzulegen. Seit 2002 gibt es in den meisten EU-Mitgliedstaaten eine Rahmenvereinbarung zur Telearbeit zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern. Sie bekräftigt unter anderem, dass Telearbeiter den gleichen Schutz als Beschäftigte genießen wie ihre Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen. Der Bericht an die EU-Kommission vom Oktober 2006 über die Umsetzung dieser Vereinbarung stellt Deutschland ein gutes Zeugnis aus. So ist es hier üblich, angefangen bei Tarifverträgen bis hin zur Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, die Telearbeit zu regeln. Natürlich nur, wenn sie auch als solche erkannt wird.

Arbeiten außerhalb des Büros ist attraktiv

Warum sollte man sich als Arbeitnehmer auf diese Arbeit ohne Grenzen einlassen? Flexiblere Arbeitszeiten damit man berufstätig bleiben kann, obwohl man privat mehr gefordert ist, sind nur ein Grund. Eine größere Selbstständigkeit und Eigenverantwortung in der Ausführung der Aufträge lockt viele Arbeitnehmer, vielleicht weil sie besser arbeiten, wenn ihnen nicht über die Schulter geschaut wird. Hinzu kommt die Zeit- und Kostenersparnis, die entsteht, wenn man nicht mehr jeden Tag zur Arbeitsstätte muss. Abgesehen davon ist es natürlich im eigenen Arbeitszimmer erheblich angenehmer zu arbeiten als in sterilen Großraumbüros, die man sich eventuell mit einem Dutzend anderer teilen muss.

Zusätzlich ist man auch flexibel in der Wahl des Ortes und der Zeit. Ein Latte macchiato im Eiscafé um die Ecke lässt die Arbeit gleich viel leichter von der Hand gehen. Auch sind dort die modernen Gerätschaften viel besser sichtbar als zuhause. Es gilt allgemein als chic mit einem Laptop oder Handy auch unterwegs zu arbeiten. Immer neuere und stylischere „Gadgets“ (Technische Spielzeuge) ersetzen als Statussymbol den großen Firmenwagen. Ständige Erreichbarkeit steht für die Wichtigkeit im Unternehmen. Was früher dem oberen Management vorbehalten war, ist jetzt für die Allgemeinheit zugänglich und vermittelt einen Hauch von Big Business, dem gerade jüngere Arbeitnehmer erliegen. Trotzdem sollte man auch die Nachteile nicht unerwähnt lassen.

Dadurch, dass man sich eventuell nicht nur einen Teil, sondern die ganze Arbeit mit nach Hause nimmt, muss man eine echte Trennung von Berufs- und Privatleben erst wieder herstellen, die vorher durch den Ortswechsel ganz klar vorgegeben war. Um die Problematik der Zeiterfassung zu umgehen, findet für Heimarbeit meistens die so genannte Vertrauensarbeitszeit Anwendung. Die Möglichkeiten zu vergessen, dass ein Arbeitstag auch mal ein Ende haben muss, sind vielfältig. Der Arbeitnehmer wird sich die tatsächlich geleistete Arbeitszeit auch nicht aufschreiben und alles daran setzen, Fristen und Termine einzuhalten. Allein schon, um Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein zu demonstrieren – auch auf Kosten der freien Wochenenden, der Erholung und der Gesundheit. Der Selbstausbeutung sind Tür und Tor geöffnet, denn dem Vorgesetzten ist es egal, wann und wie die Arbeit getan wird, „Hauptsache das Projekt ist bis Montag fertig!“

Was tun, wenn man die Kollegen nicht kennt?

Und die Karrierechancen? Beschäftigte, die nicht an einem festen Arbeitsplatz sind, sind für die Vorgesetzten auch im übertragenen Sinne nicht greifbar. Man sieht sie nicht, weiß nur wenig darüber, wie sie arbeiten und kann nur die Ergebnisse ihrer Arbeit bewerten. Das macht es beispielsweise im Falle einer anstehenden Beförderung schwer, Einschätzungen zu den Arbeitnehmern zu erhalten. Laut einer aktuellen amerikanischen Studie glauben 60 Prozent der befragten Vorgesetzten, dass Telearbeiter weniger Chancen auf einen Aufstieg haben als Mitarbeiter, deren Gesichter man jeden Tag vor Augen hat. Trotzdem kann sich fast die Hälfte der Befragten vorstellen, zu-

mindest teilweise außerhalb des Büros zu arbeiten und mehr als drei Viertel glauben, dass Telearbeiter eine gleiche, wenn nicht sogar höhere Produktivität entwickeln.

Unternehmen der IT-Branche sind prädestiniert für mobile Arbeit. IBM, mit ca. 330.000 Beschäftigten sicher eines der ganz großen Unternehmen in diesem Bereich, hat ihren Anteil an Mitarbeitern, die täglich von zuhause, unterwegs oder beim Kunden arbeiten auf 40 Prozent angehoben. Das Problem, dass man seine Kollegen nicht wirklich kennt, sich seiner Firma nicht zugehörig fühlt, versucht IBM durch lokale IBM-Clubs in den Griff zu kriegen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Region treffen sich zum Sport, organisieren Picknicks und kulturelle Veranstaltungen unter Mithilfe des Konzerns. Die Aktivitäten werden gut angenommen, aber trotzdem haben viele Mitarbeiter Angst vor der Isolation.

Dienstvereinbarungen sind unbedingt notwendig

Einer der wichtigsten Punkte in der EU-Rahmenvereinbarung ist die Freiwilligkeit von Telearbeit. Insbesondere bei der mobilen Telearbeit werden aber die Mitarbeiter selten vor die Wahl gestellt. Es gehört vielleicht zu ihrem Profil als Außendienstler oder es erscheint logisch, wenn man ein Notebook als PC am Arbeitsplatz hat, dass man dieses auch mal mitnimmt, sei es zum Kunden oder nach Hause. Schnell ist die Grenze dessen überschritten, was man Dienstgang nennen könnte. Dass eigentlich eine Regelung zum Beispiel in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung nicht nur sinnvoll, sondern auch nötig ist, wird erst auf den zweiten Blick deutlich.

Wie sind die Arbeitszeiten zu bewerten? Gilt die Anreise bereits als Arbeitszeit, wenn sich der Mitarbeiter in den öffentlichen Verkehrsmitteln nochmal einen Überblick über den Fall verschafft? Stellt der Arbeitgeber die technischen Einrichtungen, die zur Telearbeit notwendig sind, oder wird der Privat-PC/Handy des Mitarbeiters genutzt? Welche Aufwandsentschädigung erhält er für die Nutzung? Ist auch am Heim- bzw. mobilen Arbeitsplatz die Arbeitsergonomie gewährleistet? Wie werden Dienst- und Privatgespräche gehandhabt? Wie sind die Daten außerhalb der Firma gesichert? Wie wird der Datenschutz gewährleistet? Solche und andere Fragen sollten als Eckpunkte in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung geklärt werden, damit es nicht im Nachhinein zu Missverständnissen oder Streitigkeiten kommt.

Die Mitarbeiter von BEST beraten und begleiten den Einführungsprozess von Telearbeit und unterstützen Betriebs- und Personalräte bei der Aufstellung einer Vereinbarung.

Michael Fritz-Dengel, BEST

... **arbeitsnehmer 6/2007**

Video-Überwachung im Betrieb

Im Blick der Kamera

Seit im öffentlichen Raum verstärkt Video-Aufnahmen für zusätzliche Sicherheit sorgen sollen, denken auch Arbeitgeber über den Kamera-Einsatz im Betrieb nach. Doch das ist nicht so einfach möglich. Denn sowohl der Datenschutz als auch die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter müssen gewahrt werden.

Es ist angesagt, einfach mal ein paar Partyfotos zu machen oder mit dem Handy oder dem Fotoapparat auch gleich ein Filmchen zu drehen. Doch längst nicht nur in der Jugendkultur sind Filmchen – liebevoll auch „Clips“ genannt – beliebt. Auch die älteren Semester haben die Digitalkameras für sich entdeckt und dokumentieren bei jeder sich bietenden Gelegenheit alles, was sich vor der Linse bewegt. Bei den Sicherheitsorganen verhält es sich ganz ähnlich. Spätestens nach den Anschlägen vom 11. September 2001 ist die Überwachung des öffentlichen Raumes hoffähig geworden. Wer will es da den Arbeitgebern verdenken, das, was im Privaten und in der Öffentlichkeit gelebt wird, auch an den Betriebsstätten zu betreiben und mit Kameras festzuhalten, was sich im Betrieb tut – oder auch nicht.

Grundsätzlich ist eine Aufnahme, sei es jetzt als Ton, Foto oder Film, ohne die Einwilligung des Betroffenen oder die Erlaubnis durch ein Gesetz nicht gestattet. Der Gesetzgeber hat hier enge Grenzen gesetzt. Die Normalität, mit der man heutzutage Kameras zum Beispiel auf Bahnsteigen wahrnimmt, verführt zu der Annahme, dass in punkto Überwachung jetzt mehr erlaubt ist als früher. Ein Irrtum, dem die Leitungen von Betrieben und Dienststellen gerne unterliegen.

Die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Kameras werden bereits an höchster Stelle im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland abgesteckt, in dem die freie Entfaltung der Persönlichkeit garantiert wird. Kameraüberwachung, das haben die Gerichte mehrfach klar dargestellt, ist ein schwerwiegender Eingriff in die Persönlichkeitsrechte, da die Betroffenen einem unausweichlichen und hohen Überwachungsdruck ausgesetzt werden. Dies ist nach unserem Rechtsverständnis nur dann zulässig, wenn ein höheres Gut durch diese Maßnahme geschützt wird. Wenn die Öffentliche Sicherheit, also die Sicherheit von allen, auf dem Spiel steht, dann ist es gerechtfertigt, dass der Einzelne Abstriche an seinen Persönlichkeitsrechten hinnehmen muss. Vor dieser Rechtsgüterabwägung findet auch die Überwachung im Öffentlichen Raum, zum Beispiel bei Bahnhöfen statt. Dennoch gibt es auch hier Auflagen, was wann und wo überwacht werden darf und unter welchen Bedingungen. Diese Angaben finden sich im Bundesdatenschutzgesetz § 6c, in dem gefordert wird, dass die Überwachung nur zulässig ist, wenn dies „zur Wahrnehmung berechtigter Interessen für konkret festgelegte Zwecke erforderlich ist und keine Anhaltspunkte bestehen, dass schutzwürdige

Interessen der Betroffenen überwiegen.“ Es gibt an gleicher Stelle allerdings noch weitere Auflagen, die dahin gehen, dass die Überwachung eindeutig (in der Regel durch Hinweisschilder) kenntlich gemacht werden muss, dass Betroffene benachrichtigt werden müssen, sofern ihre Daten weiterverarbeitet werden, und dass die Aufnahmen unverzüglich zu löschen sind, wenn der von Rechts wegen zulässige Zweck erfüllt ist.

Der Arbeitsplatz ist kein öffentlicher Raum

Diese Rahmenbedingungen sind im Bundesdatenschutzgesetz formuliert für den öffentlichen Raum, nicht für die Privatsphäre und nicht für den Arbeitsplatz. Was die Sache interessant macht, ist die juristische Betrachtung. Denn das schutzwürdige Interesse der Einzelnen kann mit Blick auf den Schutz der Allgemeinheit in der Öffentlichkeit stärker eingeschränkt werden als im Privatbereich oder am Arbeitsplatz. Anders ausgedrückt heißt das zweierlei:

Erstens – was im öffentlichen Bereich an Überwachung möglich ist, muss am Arbeitsplatz noch lange nicht zulässig sein. Zweitens – die Vorgaben, die das Bundesdatenschutzgesetz für den öffentlichen Raum vorgibt, sind die Mindeststandards für alle übrigen Bereiche. Am Arbeitsplatz kommt ein weiterer wesentlicher Aspekt hinzu, die gesetzliche Mitbestimmung.

Betriebs- und Personalräte haben nicht nur dafür Sorge zu tragen, die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu fördern, sondern auch darüber zu wachen, dass die zu Gunsten von Arbeitnehmern geltenden Gesetze eingehalten werden. Dazu gehören zweifellos die Datenschutzgesetze, die die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter schützen. Neben diesen Kontrollaufgaben kommt die Mitbestimmung zum Tragen, wenn Technologien eingeführt werden sollen, die dazu geeignet sind, Leistung und Verhalten von Mitarbeitern zu kontrollieren.

Oft genug ist bei Arbeitgebern der Wunsch Vater des Gedankens. Aber bereits hier kann festgehalten werden, dass der Wunsch eines Arbeitgebers keineswegs ausreichend dafür ist, dass im Betrieb Kameras aufgestellt werden dürfen. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in einem weit beachteten Urteil (Az.: 1 ABR 21/03) bei einem Briefverteilzentrum klar gestellt, dass der Arbeitgeber nicht allein aufgrund seines Hausrechtes auch das Recht erhält, Videoüberwachungen durchzuführen, selbst dann nicht, wenn die Wahrung des Briefgeheimnisses als Gegenargument im Raum steht. Die Datenschutzgesetze sind in jedem Betrieb und in jeder Dienststelle einzuhalten, das Betriebsverfassungsgesetz, das Saarländische Personalvertretungsgesetz oder das Bundespersonalvertretungsgesetz obendrein.

Welche Szenarien eignen sich überhaupt zur Kameraüberwachung? Der Objektschutz ist quasi ein Klassiker und die gängigste und aus datenschutzrechtlicher Sicht die unproblematischste Variante. Kameras, die die Fassaden der Gebäude, Sperrzäune und Eingangsbereiche des Betriebes überwachen, sind vom Zweck her eindeutig an die Einbruchsicherung gebunden und beobachten im Normalfall auch keine Bereiche, in denen sich Arbeitnehmer während ihrer Arbeitszeit aufhalten. Damit werden keine schutzwürdigen Interessen von Mitarbeitern berührt, außer wenn es sich

um belebte Areale handelt wie zum Beispiel einen Eingangsbereich. Das damit verbundene Erfassen von Kommen und Gehen der Mitarbeiter unterliegt der Mitbestimmung und ist mit dem Betriebs- bzw. Personalrat zu regeln.

Es gibt jedoch noch einen weiteren plausiblen Einsatzbereich: gefährliche Arbeitsplätze. Aber auch dort gilt die Rechtsgüterabwägung. Ein praktisches Beispiel macht das klar. Arbeiten Personen an gefährlichen Arbeitsplätzen – sie sind Giftstoffen, Explosivstoffen oder ähnlichem ausgesetzt – steht als ein Rechtsgut Leib und Leben des Mitarbeiters und unter Umständen auch das Leben seiner Kollegen auf der Waagschale. Auf der anderen Waagschale stehen die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeiters, die durch die Überwachung stark eingeschränkt werden, indem er einem Überwachungsdruck ausgesetzt wird. Hier ist die Rechtsgüterabwägung relativ einfach; im Ergebnis ist sie jedoch mit Benachteiligungen für den Einzelnen verbunden. Es darf zum Zweck der Sicherheit überwacht werden. Allerdings ist auch hier darauf zu achten, dass der Mitarbeiter über die Kameras informiert ist und dass die Aufzeichnungen nach Wegfall des Zwecks, also nach Ende der Arbeitszeit gelöscht werden.

Doch es werden nicht nur gefährliche Arbeitsplätze überwacht, sondern auch andere wie zum Beispiel im Kaufhaus oder in der Produktion. Hier gelten grundsätzlich die gleichen Auflagen. Die Argumentation wird von Arbeitgeberseite jedoch anders geführt. In Warenhäusern wird üblicherweise argumentiert, Kameras aufzustellen mit dem Zweck, Ladendiebstahl zu verhindern und um das Hausrecht besser wahrnehmen zu können. Die eigenen Mitarbeiter überwachen zu wollen weisen viele Geschäftsleitungen von sich. Trotzdem finden sich oft Kameras direkt über dem Kassensbereich. Das ist vor diesem Hintergrund aus rechtlicher Sicht sehr problematisch. Hier macht das Bundesarbeitsgericht (BAG) den Arbeitgebern zur Auflage, erst alle anderen Mittel auszuschöpfen, die weniger einschneidende Maßnahmen darstellen, bevor sie zur Kamera greifen. Und selbst dann sind weitere Rahmenbedingungen einzuhalten.

Daten sind zu löschen, wenn der Zweck erfüllt ist

Grundsätzlich muss festgelegt werden, zu welchem Zweck die Aufnahmen gemacht und verwendet werden dürfen. Daten zur Diebstahlprävention dürfen zum Beispiel nicht zur Verhaltenskontrolle und zur Abmahnung von Mitarbeitern benutzt werden. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass die Datenschutzgesetze eingehalten werden, dass die Daten nach Wegfall des Zwecks sofort gelöscht werden und dass nur diejenigen, die für die Diebstahlprävention zuständig sind, Einblick in das System haben. Das sind in der Regel nicht die Abteilungsleiter und direkten Vorgesetzten. Das Kamerasystem ist gegen solche unbefugten Zugriffe zu schützen. Weiterhin muss sicher gestellt sein, dass die überwachten Bereiche mit Hinweisschildern gekennzeichnet sind und dass keine flächendeckende Überwachung der Mitarbeiter stattfindet. Auch das wurde im besagten BAG-Urteil festgehalten.

Auch wenn alle gesetzlichen Auflagen des Datenschutzes eingehalten sind, unterliegt die Kameraüberwachung nicht nur der Kontrolle, sondern auch der Mitbestimmung durch die Betriebs- und Personalräte. Aus Sicht des Betriebsverfassungsrechts sind Betriebsvereinbarungen zur Einführung, zum Betrieb und zur Kontrolle solcher Anlagen erzwingbar.

Im Rahmen von Betriebsvereinbarungen sollte festgelegt werden, zu welchem Zweck und wie die Anlage betrieben wird, damit die Mitarbeiter vor unzulässiger Überwachung und Überwachungsdruck geschützt werden. Diese Regelungen sind nicht auf die leichte Schulter zu nehmen, denn aus juristischer Sicht stellen sie eine „sonstige Rechtsvorschrift“ dar, die zwingend einzuhalten ist. Missachtungen sind somit ein Rechtsbruch. Wer mehr wissen möchte: Informationen zur Kameraüberwachung und Unterstützung beim Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen bietet BEST e. V., die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung des DGB Saar und der Arbeitskammer.

Michael Fritz-Dengel, BEST



arbeitnehmer 8/2007

Logistik

An der langen Leine geführt

Beim Gütertransport auf der Straße ist modernste Technik im Einsatz. Mit ihr lassen sich Routen, Fahrer und Ladung jederzeit kontrollieren. Doch die Erhebung und Verwendung der Daten erfolgt rechtlich in einer Grauzone. Für die Beschäftigten empfiehlt sich deshalb eine Betriebsvereinbarung.

Vorbei sind die Zeiten, als man in den dicken bunten Katalogen der Versandhäuser schmökerte und nach langem Ringen einen Brief mit der Bestellung abschickte. Zwei Wochen später klingelte dann ein schick uniformierter Postbeamter an der Haustür und brachte das Gewünschte vorbei – oder jedenfalls das, was gerade lieferbar war.

Diese Nostalgie ist kaum zwanzig Jahre alt. Wer heute etwas bestellt, tut dies in den meisten Fällen online, weil es schnell und rund um die Uhr funktioniert und kein Bestellbrief nötig ist. Lieferzeiten von wenigen Tagen, zum Teil von 24 Stunden sind die Regel. Dass die Post die Pakete ausliefert, ist hingegen nicht die Regel. Und wer wissen möchte, wo sich sein Paket befindet, kann das inzwischen ohne Probleme im Internet feststellen. Dazu muss lediglich die bei der Bestellbestätigung mitgeteilte Paketnummer angeklickt oder notfalls von Hand auf einer Webseite eingegeben werden. Und schon weiß man, wo genau sich die begehrte Ware zwischen Buxtehude und Wanne-Eickel befindet. Vor allem lässt sich meistens bereits beim Online-Shopping herausfinden, ob die gewünschten Waren lieferbar sind. Ganz schön praktisch.

Aus Kundensicht ist es das sicherlich, aus unternehmerischer Sicht auch. Aus Sicht der Zusteller, Lieferanten, Fahrer und Kuriere gibt es auch noch eine andere, eine differenziertere Perspektive. Denn ihr gesamtes Berufsbild hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert und nicht zwangsläufig verbessert. Neben dem Verschwinden des Postmonopols und der Verlagerung des Güterverkehrs auf die Straße waren einige so genannte Schlüsseltechnologien für diesen Wandel entscheidend. Wichtigster Aspekt war zweifellos die flächendeckende Computerisierung, daneben die Einführung und Verbreitung der EAN-Codes (European Article Number, kurz Barcode/Strichcode), die eine maschinenlesbare Identifikation von Objekten möglich machen. Flächendeckende Anwendungen wurden jedoch erst durch Computernetzwerke möglich, um Waren und Datenströme zu koordinieren. Mobile Telefonie und GPS (Global Positioning System = Navigationssystem) sind die letzten Glieder in der Kette, die nicht nur dafür sorgen, dass die Fahrer und ihre Ladung permanent erreichbar, sondern auch auffindbar sind und zwar bis auf wenige Meter genau. Inzwischen gehören bereits die Strichcodes zum alten Eisen. Die neue Schlüsseltechnologie heißt RFID (Radio Frequency IDentification = Funketikett) und eröffnet weitere Möglichkeiten für die Logistikbranche.

Die Gewerkschaften verfolgen diese Prozesse mit wachem Auge, denn der Technikeinsatz und die Technologie-Neueinführungen bleiben nicht ohne Folgen für die Beschäftigten. Der Traum vom Trucker, der frei und unabhängig als König der Landstraße mit hochgekrempelem Flanellhemd seinen Job macht, ist ausgeträumt. Fahrer sind heute vielmehr Logistikprofis, die aus ihrer durchschnittlich vier Quadratmeter großen Kommunikations- und Steuerungszentrale horrend teure Fahrzeuge lenken, satellitengestützt navigieren, Systeme kontrollieren und gleichzeitig im Datenaustausch mit der Spedition und im Dialog mit den Disponenten stehen. Ihr Armaturenbrett ist einem Cockpit gewichen, das nur am Rande für ein wenig mehr Komfort am Arbeitsplatz sorgt. Vor allem beherbergt es jedoch Bordcomputer, Mautterminal mit EG-Kontrollgerät (digitaler Fahrtenschreiber), Mobiltelefon und Navigationssystem. Oft ist ein Notebook fester Bestandteil der Fahrerkabine, mit dem auch von unterwegs auf Warenwirtschaftsprogramme des Unternehmens zugegriffen werden kann. Nur so lassen sich heute noch die Just-in-Time-Lieferbedingungen einhalten, in denen die speziell zusammengestellten Waren punktgenau geliefert werden müssen. In der Automobilindustrie müssen zum Beispiel unterschiedliche Autositze in der richtigen Reihenfolge geliefert werden, in der sie verbaut werden, und zwar in einem Zeitfenster von maximal zwei Stunden vor der Montage. Nicht früher und nicht später, sonst reißt die Versorgungskette ab und das Fließband steht still. Ohne die moderne Technik wäre das alles nicht möglich.

Genauere Kontrolle der Fahrtroute möglich

Durch die Kombination dieser Technologien lassen sich allerdings nicht nur Logistikprozesse steuern und kontrollieren, sondern auch die Fahrer. Waren früher der Außendienst, Kuriere, Zusteller und Fahrer unabhängiger als ihre Kollegen im Betrieb, die unter Aufsicht des Chefs arbeiten mussten, so ge-

hört diese Berufsgruppe inzwischen zu den bestüberwachten Arbeitnehmern. Das kann soweit gehen, dass sich vom PC in der Firma in Echtzeit feststellen lässt, ob der Fahrer eines Lebensmittelpediteurs eine Pause macht, ob die Kühlsysteme einwandfrei arbeiten, ob der Fahrer auf der angegebenen Route ist und unter Umständen auch, wie weit er sich in seiner Pause von seinem Fahrzeug entfernt. Was klingt wie Luft- und Raumfahrttechnologie, ist auch welche. Aber inzwischen ist die Satellitennavigation und Funkdatenübertragung keineswegs mehr exotisch, sondern verhältnismäßig günstig und weit verbreitet. Selbst für Privathaushalte sind solche Möglichkeiten denkbar und keineswegs unerschwinglich. GPS-Navigationssysteme und Notebooks gibt es inzwischen regelmäßig beim Lebensmitteldiscounter. Dazu noch ein Mobiltelefon, am besten eines mit UMTS, und die hausgemachte Datenübertragung ins fahrende Auto kann beginnen.

Fahrer auf Schritt und Tritt überwacht

Was für Privatpersonen Spielerei ist, gehört für Berufskraftfahrer zum nüchternen Alltag: Sie selbst, ihr Fahrzeug und die Lieferungen werden inzwischen auf Schritt und Tritt überwacht. Das psychische Befinden aus diesem Überwachungsdruck ist das Eine. Das Andere ist die Grenze dessen, was rechtlich zulässig und unter Umständen sogar verordnet ist und was die Grenze der Legalität überschreitet. Dieses Thema ist nicht einfach und auch nicht pauschal zu beantworten. Es beginnt bei der ganz einfachen Frage, ob es so etwas wie ein Aufenthaltsgeheimnis gibt. Es gibt schließlich auch den Schutz des gesprochenen Wortes. Es gibt das Briefgeheimnis. Es gibt das Verbot der verdeckten Kameraüberwachung. Es gibt allerdings auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und die datenschutzrechtliche Möglichkeit, personenbezogene (Standort-)Daten zu erheben, sofern der Geschäftszweck eine Erhebung erforderlich macht und keine Anhaltspunkte dafür bestehen, dass überwiegend schutzwürdige Interessen des Betroffenen beeinträchtigt werden. Das heißt weder ja noch nein. Der Arbeitsrechtler Prof. Wolfgang Däubler kommt in seinen Betrachtungen letztlich zu dem Schluss, dass hierfür juristische Erfahrungen und Leitsätze fehlen. Maßgeblich für die rechtliche Bewertung der Zulässigkeit sind bislang Regelungen, die entsprechend der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 betrieblich vereinbart wurden. Mitarbeiter von Betrieben, die über keinen (durchsetzungsstarken) Betriebsrat verfügen bzw. keine Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema abgeschlossen haben, verfügen über keine klare Handhabe.

Dieser Umstand wirkt sich in aller Regel ungünstig für die Beschäftigten aus. Denn es findet ohnehin eine umfangreiche und verordnete personenbezogene Datenerhebung bei Fahrern statt, die die Arbeitgeber motiviert, mehr Daten zu erheben als notwendig. Seit dem 1. Mai 2006 müssen LKW mit einem digitalen Kontrollgerät (früher Fahrtenschreiber) ausgestattet sein. Die so genannte Blackbox im Fahrzeug speichert fahrzeugbezogene Lenk-, Arbeits-, Bereitschafts- und Ruhezeiten, sowie deren Unterbrechungen und zurückgelegte Entfernungen der letzten 365 Tage. Weiterhin werden die gefahrenen Geschwindigkeiten innerhalb der letzten 24 Stunden in Sekundenschritten vermerkt, während Geschwindigkeitsüberschreitungen

dauerhaft gespeichert werden. Das Kontrollgerät lässt sich nur in Verbindung mit einer Fahrerkarte benutzen. Auf der Fahrerkarte ist ein Speicherchip aufgebracht, der die Identitätsdaten des Fahrers enthält und für die letzten 28 Tage Lenk- und Ruhezeiten, Arbeitszeiten, Lenkzeitunterbrechungen, sowie Geschwindigkeiten der letzten 24 Stunden sekundengenau speichert. Die Erhebung dieser Daten ist aufgrund einer EU-Verordnung notwendig. Die Verwendung der Daten ist allerdings auch auf die in der Verordnung genannten Zwecke beschränkt.

Nur in Abstimmung mit den Betroffenen

Grundsätzlich ist ein Interesse des Arbeitgebers kein Rechtsgrund, der eine Erhebung von personenbezogenen Daten rechtfertigt. Dazu bedarf es eines Gesetzes (oder einer Verordnung), einer freiwilligen Einwilligung oder einer Betriebsvereinbarung. Will der Arbeitgeber die Fahrerdaten für eigene Zwecke verwenden, muss dies in Abstimmung mit den Betroffenen, allen voran jedoch mit dem Betriebsrat erfolgen. Denn auch im Fall des digitalen Kontrollgeräts greift die Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 für die Verwendung der Daten. Eine Betriebsvereinbarung ist damit erzwingbar, vor allem stellt sie jedoch einen klaren, verbindlichen und hoffentlich datenschutzkonformen Umgang mit diesen Daten sicher. Grundsätzlich besteht im Umfeld der Speditionen und Kuriere das Problem, dass es nahezu unmöglich ist, Fahrzeugdaten zu erheben, die nicht personenbeziehbar sind. Für sie müssen die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beachtet werden. Schließlich handelt es sich um nichts Geringeres als um den Schutz der Persönlichkeitsrechte und die Vermeidung von Überwachungsdruck. Der Gesetzgeber hat hier nur allgemeine Richtlinien festgelegt. Deshalb ist es wichtig, dass vor dem Einsatz solcher Systeme ausgewogene und praktikierbare Betriebsvereinbarungen geschlossen werden.

Thomas Hau, BEST

arbeitnehmer 1/2008

Leistungsentgelt im Entsorgungsverband Saar

Langer Weg zu gemeinsamem Ziel

Es ist soweit: Nach intensiver Vorbereitung beginnt im Entsorgungsverband Saar die „heiße“ Phase der Einführung des tariflichen Leistungsentgelts. Der Personalrat sieht es pragmatisch – es geht nicht um das Ob, sondern um das Wie.

Der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) schreibt die Einführung des Leistungsentgelts verbindlich vor. Das kann man begrüßen oder auch nicht. Jenseits von Grundsatzdiskussionen sind Betriebs- und Personalräte gefordert, die betriebliche Umsetzung aktiv mitzugestalten, und das im Sinne der Beschäftigten. Peter Lillig, Personalratsvorsitzender im Entsorgungsverband Saar (EVS), erklärt: „Wir sehen sehr wohl die Schwierigkeiten, die eine Leistungsbemessung im Öffentlichen Dienst und damit auch beim EVS mit

2/2009

sich bringt. Wir sind alles andere als begeistert, dass im TVöD ein Leistungsentgelt vorgeschrieben ist. Da dies aber so ist, müssen wir darauf hinwirken, dass die Leistungsbemessung möglichst fair und objektiv erfolgt.“

Zwar wird im gewerkschaftlichen Bereich zunehmend die Forderung gestellt, das Leistungsentgelt wieder abzuschaffen. Auch von Dienststellenleitungen gibt es kritische Stellungnahmen. Insgesamt aber wurde und wird das Thema von Arbeitgeberseite so hoch gehängt, dass eine Rücknahme der tarifvertraglichen Regelungen als eher unwahrscheinlich erscheint. Insofern gilt es, zukunftsorientiert in eine langfristig tragfähige Umsetzung zu investieren. Dies bedeutet Vorbehalte von Beschäftigten und Führungskräften ernst zu nehmen, Akzeptanz zu schaffen und Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen als Verfahren zu etablieren.

Notwendig sind eine sorgfältige Vorbereitung mit verbindlichen Regeln, ein transparentes Verfahren, eine angemessene Qualifizierung und nicht zuletzt eine entsprechende Organisationskultur. Vieles muss erst behutsam entwickelt werden. Dies gilt erst recht, wenn in einer Einrichtung wenig oder keine Erfahrungen mit Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen vorliegen.

Im Gegensatz zu anderen Betrieben und Dienststellen bezeichnen Geschäftsführung und Personalleitung des EVS die Einführung von Leistungsentgelt durchaus als ganzheitliche Aufgabe. Sie betonen die Möglichkeit zur Verbesserung von Leistung, Organisation, Führung und Kommunikation. Allerdings handelte es sich bei dem ersten, im Sommer 2006 vorgelegten Entwurf für die notwendige Dienstvereinbarung lediglich um ein angepasstes Muster des Kommunalen Arbeitgeberverbandes. Es beschränkte sich weitgehend auf die Wiedergabe der tarifvertraglichen Rahmenvorgaben und blieb im Hinblick auf die praktische Umsetzung vieles schuldig. So einfach wollte es sich der Personalrat in seiner Mitbestimmung nicht machen und lehnte den Entwurf ab.

Ziel war eine „einfache“ Dienstvereinbarung

Da im Personalrat kaum eigene Erfahrungen zum Leistungsentgelt bestanden, wurde nach näherer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung, auch über die Übernahme der anfallenden Kosten, BEST als Organisationsberatung hinzugezogen. Nach einer Auftaktsitzung des Personalrats unter Mitwirkung von Michael Blug (ver.di) befasste sich eine Arbeitsgruppe des Gremiums mit der Thematik. Für sie fand Ende September 2006 ein Tagesseminar über Grundlagen und Gestaltungsanforderungen statt. Der Workshop wurde gemeinsam mit den von der EVS-Leitung benannten Mitgliedern der paritätischen Kommission durchgeführt. Diese ist nach TVöD für die betriebliche Umsetzung einzurichten. Zwar war man sich im Workshop zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite prinzipiell über Grundanforderungen an eine erfolversprechende Einführung einig. Deutlich wurden aber auch Unterschiede im Hinblick auf zahlreiche Umsetzungsdetails.

Die Geschäftsführung drängte auf eine zügige und flächendeckende Einführung. Sie wollte eine „einfache Dienstvereinbarung, die sich auf wenige Punkte konzentriert“. Dr. Heribert Gisch und Karl Heinz Ecker formulierten

das ehrgeizige Ziel, als EVS beim Leistungsentgelt „in der Entwicklung ganz vorne zu sein“. Eckpunkte des Personalrats waren:

- Einführung und Umsetzung mit aktiver Beteiligung des Personalrats,
- Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen nicht nur zur Leistungssteuerung, sondern auch zur Mitarbeiterorientierung und Personalentwicklung,
- Einführung zunächst als begrenztes Pilotprojekt, um Instrumente und Verfahren zu erproben und praktische Erfahrungen zu sammeln,
- keine finanziellen Nachteile für Beschäftigte, die am Startprojekt teilnehmen, für die übrige Belegschaft einstweilen pauschale Ausschüttung des Leistungsbudgets,
- nach positiver Bewertung der Pilotphase Abschluss einer unbefristeten Dienstvereinbarung zur flächendeckenden Umsetzung im gesamten EVS,
- Verdeutlichung des hohen Gestaltungsaufwands und Überzeugung der Geschäftsführung, dass eine möglicherweise vorschnelle Einführung kontraproduktiv ist.

Auf dieser Basis wurde vom Personalrat ein umfangreicher Entwurf der Dienstvereinbarung erstellt. Er umfasste Vorschläge zu allen relevanten Regelungsbereichen. Im November 2006 war das Leistungsentgelt Hauptthema der Personalversammlung. Im Dezember befasste sich die Paritätische Kommission erstmals mit dem Entwurf des Personalrats. Ebenfalls wurde der Text zwischen der Geschäftsführung, der Personalleitung und dem Personalrat erörtert. Es bestand Einvernehmen, dass das Leistungsentgelt mit der Transparenz des Systems „steht und fällt“.

„Nasenprämien“ dürfe es nicht geben. Ebenfalls war man sich einig, dass eine Anlaufphase für den Systemaufbau unerlässlich ist und dass vorab nicht alles perfekt durchdacht und geregelt werden kann. Die Geschäftsführung plädierte nach wie vor für eine „möglichst einfache“ Dienstvereinbarung. Der Entwurf des Personalrats wurde jedoch als Handlungsleitfaden für notwendige Gestaltungsaufgaben anerkannt.

Im März 2007 legte Personalleiter Uwe Bernhardt für die Arbeitgeberseite einen eigenen umfangreichen Vereinbarungsentwurf vor. Dieser war detailliert auf die Umsetzung im EVS zugeschnitten, wich allerdings in vielen Punkten stark von den Vorstellungen des Personalrats ab. Dennoch akzeptierte der Personalrat den neuen Entwurf als Verhandlungsgrundlage. Er wurde in mehreren Sitzungen der Arbeitsgruppe an die Gestaltungsanforderungen der Arbeitnehmervertretung angepasst. Im Juni wurden die direkten Verhandlungen aufgenommen. Diese erfolgten weitgehend in der Paritätischen Kommission. Dabei gelang es, sich im Grundsatz auf einen Kompromiss zu verständigen:

- Für den leistungsbezogenen Stufenaufstieg wird eine gesonderte Dienstvereinbarung abgeschlossen.

- Entgeltrelevante Zielvereinbarungen oder Leistungsbewertungen finden ab 2008 für alle Beschäftigten des EVS statt. Die Umsetzung wird bis Frühjahr 2008 intensiv vorbereitet.
- Das Leistungsbudget für 2007 wird nach dem Gießkannenprinzip ausgeschüttet.
- Die Dienstvereinbarung gilt ohne Nachwirkung bis Ende April 2010. Die Umsetzung wird intensiv begleitet und bewertet. Die gewonnenen Erfahrungen sollen in eine neue, bessere Dienstvereinbarung einfließen.

Nach diesem Durchbruch konnten zahlreiche Detailfragen zügig abgearbeitet werden. Darüber hinaus einigte man sich darauf, komplizierte Sachverhalte erst nach Abschluss der Dienstvereinbarung in Anlagen auszuformulieren. So konnte die Vereinbarung fristgerecht zum 31. Juli 2007 unter Dach und Fach gebracht werden. Bis Oktober 2007 entwickelte die Paritätische Kommission die erforderlichen Anlagen. Vor allem ging es um die Aufstellung der Teilbudgets, Kriterien und Punktesysteme sowie Vorbereitungs-, Gesprächsbögen und Leitfäden.

Intensive Schulungen als notwendiger Bestandteil

Ein wesentlicher Punkt war nicht zuletzt die angemessene Qualifizierung aller Beteiligten. Zum einen erhielten alle Vorgesetzten bis Ende 2007 verpflichtend eine zweitägige Weiterbildung zur Umsetzung des Leistungsentgelts. Zuvor waren bereits Schulungen zur Gesprächsführung erfolgt. Zum anderen werden seit Januar 2008 abgeleitet aus der Vorgesetztenqualifizierung für alle Beschäftigten Tagesseminare angeboten. Sie unterliegen in Abstimmung mit dem Personalwesen der Regie des Personalrats. Vorab hatte der Personalrat wesentliche Inhalte der Dienstvereinbarung in einem Leitfaden zusammengefasst, damit sich die Trainer in den Schulungen auf Praxisfragen konzentrieren können. Die Mitarbeiterschulungen erfolgen auf freiwilliger Basis. Die Resonanz ist mit bisher mehr als 25 Prozent größer als erwartet.

Trotz der Vorbereitung wird es in einzelnen Fällen Probleme geben. Insgesamt aber ist der EVS für die Umsetzung des Leistungsentgelts gut aufgestellt.

Die Ausarbeitung der Dienstvereinbarung brauchte ihre Zeit. Alle Beteiligten führten die Verhandlungen jedoch kompromissbereit, stets um konstruktive Lösungen bemüht. Beide Seiten halten das Ergebnis für tragfähig. Insofern zieht Johannes Lauer, stellvertretender Vorsitzender des Personalrats, eine positive Zwischenbilanz: „Mit diesem Ergebnis können wir starten.“

Ronald Westheide, BEST



arbeitsnehmer 2/2008

Krankenhausinformationssysteme

Menschen zwischen Daten

Mit neuen Systemen werden in deutschen Kliniken die Daten der Verwaltung, Behandlung und Dokumentation zusammen verwaltet. Das erleichtert zwar Arbeitsabläufe, schafft aber auch neue Probleme.

„Medizin, Hightech, digitales Datenmanagement, ausgefeilte Logistik – auf der Intensivstation hat die Krankenhauszukunft schon begonnen.“ Mit diesen Worten beginnt der Werbefilm der SAP AG über das Universitätsklinikum Jena, eine der modernsten Kliniken Europas. Untermalt mit schönen Bildern moderner Krankenhausarchitektur und faszinierender Technik wie selbstfahrenden Robotern, die auf den Stationen Medikamente anliefern, zeigt sich das Klinikum als moderner und leistungsfähiger Dienstleister und das in Zeiten eines außerordentlichen Kostendrucks. Das Credo des Werbefilms lautet verkürzt: Krankenhäuser stehen vor komplexen und verantwortungsvollen Aufgaben, aber mit dem richtigen Krankenhausinformationssystem lässt sich das Ganze in den Griff bekommen und zum Erfolg führen.

Es ist nichts Falsches an dieser Botschaft. Sie ist nur eben verkürzt und spart mit zeit- und nervenaufreibenden Details, wie das eben für werbliche Zwecke typisch ist. Deshalb lohnt es sich durchaus, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen, um sich die schöne neue Krankenhauswelt aus der Innenansicht vor Augen zu führen, in der sich Ärzte, Mitarbeiter, Patienten und Maschinen gegenseitig Daten zuspielen.

Die Kosten werden immer mit im Auge behalten

Ob es sich um das Universitätsklinikum in Jena oder in Homburg handelt oder eine Einrichtung im saarländischen Hinterland, in gewisser Weise ist der Ort beliebig. Die Ausgangslage ist durchweg für alle klinischen Einrichtungen gleich: Medizinische Dienstleistungen und Pflege müssen verantwortungsvoll und kostendeckend erbracht werden, zudem müssen eine Reihe gesetzlicher Auflagen umgesetzt und zahlreiche Dokumentationen erstellt werden. Das Klinikum muss bewirtschaftet und instand gehalten werden, das Patientenmanagement und damit die Belegung muss organisiert werden. Nicht zuletzt geht es darum, die eigentliche Behandlung durchzuführen und mit den Krankenkassen abzurechnen. Um diesen Anforderungen nachzukommen, betreiben die Klinikverwaltungen zum Teil seit Jahrzehnten bereits die unterschiedlichste Software für die unterschiedlichsten Aufgaben. Doch in den letzten Jahren ist das zusammengewachsen, was vermeintlich auch zusammengehört: Alle Aufgaben der Krankenhausverwaltung, der Behandlung und Dokumentation haben ihren Weg in so genannte Krankenhausinformationssysteme gefunden – ein System für alles.

Für Branchenfremde klingt das alles sehr vertraut. Mit genau diesem Anspruch traten die großen Softwarehäuser, allen voran die SAP AG bereits vor

Jahrzehnten zunächst an die produzierende Industrie und später an die Dienstleistungsunternehmen heran und setzten diese These mal mehr, mal weniger erfolgreich um. Die Vorteile eines solchen Systems liegen auf der Hand. Daten müssen nur noch einmal erhoben werden und stehen anschließend allen Anwendungen in aktueller Form zur Verfügung. Durch die zentrale Datenhaltung ist es möglich, auch umfassende Prozesse im Blick zu behalten und zu steuern. Soweit zur Theorie.

Mitarbeiter und Betriebsräte, die die Einführung solcher Systeme mitgemacht haben, sind in der Regel leidgeprüft, denn eine erfolgreiche Systemeinführung setzt sorgsam geplante Abläufe voraus. Allzu oft wurden diese Prozesse jedoch ohne Mitarbeiterbeteiligung entwickelt – mit allen fatalen Folgen von verzögerten Systemeinführungen bis hin zu vollends gescheiterten Projekten.

Vor genau diesen (Prozess-)Schwierigkeiten steht nun auch die Einführung von Krankenhausinformationssystemen. Hinzu kommen allerdings noch zwei weitere Herausforderungen. Das eine ist, eine effektive Pflegedokumentation zu leisten, die den gesetzlichen Vorgaben entspricht, jedoch die echte pflegerische Tätigkeit nicht behindert. Das zweite ist, die hohen Anforderungen an den Patientendatenschutz umzusetzen. Daraus ergeben sich viele spannende Fragen vor allen Dingen aus der Mitarbeiterperspektive.

In einem Punkt sind sich die Managementlehre des Veränderungsmanagements und die Arbeitnehmervertretung einig: Ohne die Beteiligung der Beschäftigten wird eine solche Systemeinführung nicht optimal ablaufen können. Dadurch, dass die Beschäftigten rechtzeitig in einen solchen Einführungsprozess mit einbezogen werden, kann frühzeitig auf deren Prozesswissen zum Beispiel bei der Pflege zurückgegriffen werden. Die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter hilft somit nicht nur Fehler zu vermeiden, sondern auch die Akzeptanz des Systems an der Basis zu verbessern – wer will sich letztlich ernsthaft gegen ein System aussprechen, bei dessen Gestaltung er mitgewirkt hat? Doch so plausibel diese Argumente auch klingen, sie finden bei den Verantwortlichen nicht unbedingt immer offene Ohren.

Aus diesem Grund sieht das Betriebsverfassungsgesetz auch eine Reihe von Informations- und Beteiligungsrechten vor, die sich auch bei tauben Ohren rechtlich erzwingen lassen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass ein System, das mitarbeiterbezogenen Leistungen dokumentiert, auch dazu geeignet ist, Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu ermöglichen, die über das gesetzlich zulässige Maß hinausgehen. Allein dieser Umstand genügt, dass nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz eine Betriebsvereinbarung erzwingbar ist, in der Regelungen zur Kontrolle getroffen werden können.

Prozesswissen der Mitarbeiter kann zum Erfolg führen

Gerade das über Jahre gewachsene Prozesswissen der Mitarbeiter kann dazu beitragen, dass die Einführung eines Krankenhausinformationssystems zu

einem Erfolg für alle Beteiligten wird. Ein Beispiel ist die Pflegedokumentation. Auch wenn die seit 1993 gültige Pflege-Personalregelung das Thema konkret anspricht, so herrscht in der Praxis nach wie vor eine große Unsicherheit darüber, was dokumentiert werden muss und was nicht. Um hier auf der sicheren Seite zu sein und das Haftungsrisiko zu minimieren, verfährt man gerne nach dem Motto, lieber ein wenig mehr zu dokumentieren als zu wenig. Praktisch heißt das allerdings auch mehr Zeit für die Dokumentation, weniger Zeit für die Pflege. Hier kann ein Jurist helfen, das richtige Maß zu finden. Ein wesentlicher Faktor zur Gestaltung effektiver Abläufe ist jedoch die Abstimmung von pflegerischen Tätigkeiten und der Unterstützung durch das System. Hier ist vieles möglich, was die Arbeit erleichtert. Wird hier allerdings nur ein auf Leitungsebene skizzierter Prozess installiert, statt auf die Erfahrung der Mitarbeiter zu setzen, vergibt man die Chance auf ein ergonomisches System. Oft sind es Kleinigkeiten, die in der Summe viel bringen. So sind der Zeitgewinn und die Dokumentationssicherheit beträchtlich gesteigert, indem sich die Mitarbeiter mit Chipkarten ins System ein- und ausloggen können, statt mit Login und Passwort. Auch die Angaben, die so in der elektronischen Krankenakte gemacht werden, sind nahezu manipulationssicher, da nicht davon ausgegangen werden muss, dass ein Passwort in falsche Hände gerät. Dieser Aspekt ist nicht zu vernachlässigen, da sämtliche Informationen in der Art gespeichert werden, dass nicht nur festgehalten wird, welche Leistungen erbracht werden, sondern auch, wer diese Dokumentation anfertigt.

Krankenhausinformationssysteme sind, was diesen Aspekt betrifft, revisionsicher. Das heißt, es lässt sich selbst bei Aufbewahrungsfristen von 30 Jahren noch nachvollziehen, wer welche Angaben gemacht hat.

Im Rahmen des Bundesdatenschutzgesetzes handelt es sich sowohl bei den Angaben über den Patienten um personenbezogene Daten als auch bei den Angaben des Pflegepersonals, das die Dokumentation mit ihrem Login quasi digital signiert. Für beide Angaben gilt, dass sie nur den gesetzlichen Zwecken entsprechend verwendet werden dürfen. Das heißt also beispielsweise als Information für die behandelnden Ärzte, zur Abrechnung mit den Krankenkassen, zur Überprüfung bei Kunstfehlerprozessen. Es ist jedoch nicht zulässig, Listen zu führen und die Aktivitäten des Pflegepersonals untereinander zu vergleichen, zu beurteilen, Rankinglisten zu führen oder in unzulässiger Weise daraus disziplinarische Maßnahmen abzuleiten. Auch wenn das Vorhandensein von solchen Leistungsdaten zu der Annahme verführt, dies tun zu dürfen, müssen Leistungsbeurteilungen in einem transparenten Verfahren mit dem Betriebsrat vereinbart werden, sofern das rechtlich und tariflich überhaupt möglich ist. Aus diesem Grund sind die Mitarbeitervertreter auch gut beraten, sich bei der Einführung eines Krankenhausinformationssystems über alle möglichen – nicht nur über die gewünschten – Auswertungen kundig zu machen und durch die Systemgestaltung und den Abschluss von Betriebsvereinbarungen dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter nicht auf unzulässige Weise überwacht und in ihren Persönlichkeitsrechten beschnitten werden.

Gesundheitsdaten sind besonders geschützt

Ein besonderer Fall tritt immer dann auf, wenn ein Mitarbeiter in der eigenen Einrichtung zum Patienten wird. Das Geringste ist, dass ein Betriebsrat in stationärer Behandlung dauerhaft Sprechstunden abhalten muss, was seiner Genesung sicherlich nicht zuträglich ist. Es scheint vielmehr ein unumstößlicher Fakt zu sein, dass eine Vielzahl von Kollegen ein gerütteltes Interesse aufbringen, zu erfahren, aus welchen medizinischen Gründen der Mitarbeiter behandelt wird. Es ist nicht damit getan, dies als kindliche Neugier abzutun. Die medizinischen Angaben von der Anamnese bis zur Entlassung sind vertrauliche Angaben, die vor dem Zugriff Unbefugter zu schützen sind. Vor dem Bundesdatenschutzgesetz genießen die Angaben zur Gesundheit einen Sonderstatus als so genannte besondere Arten personenbezogener Daten. Sie sind besonders schützenswert. Verschafft sich ein Kollege oder Vorgesetzter Einblick in diese Daten, ist das kein Bagatelldelikt. Wer sich solche Daten zugänglich macht, begeht nach § 202a Strafgesetzbuch eine Straftat, für die er mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder einer Geldstrafe belegt werden kann. Die Möglichkeit, hier ungeschoren davon zu kommen, war sicherlich früher größer, als Patientenakten noch in Papierform geführt wurden. Mit der elektronischen Krankenakte der Krankenhausinformationssysteme lässt sich problemlos nachvollziehen, wer sich die Daten zu welchem Zeitpunkt angesehen hat.

Bereits in diesem kurzen Abriss wird deutlich, wo die Chancen und Risiken bei der Einführung von Krankenhausinformationssystemen liegen. Es wird aber auch deutlich, dass es sich nicht um ein simples Aufspielen eines Programms handelt, sondern um eine organisatorische Großleistung. Erfolge werden sich entsprechend nur dann einstellen, wenn eine vernünftige beteiligungsorientierte Einführungsphase stattfindet.

Thomas Hau, BEST

arbeitnehmer 5/2008

Immer mehr wird elektronisch verwaltet und regiert

Kabelsalat statt Aktenberge?

In den letzten Jahren hat sich viel bewegt in einem Bereich, dem grundsätzlich ein Mangel an Bewegung und Flexibilität nachgesagt wird. Die öffentliche Verwaltung hat sich aufgemacht, die Weichen für modernes Arbeiten im 21. Jahrhundert zu stellen und geht online – „E-Government“ heißt der Spezialbegriff dafür.

Aber was ist E-Government? Wörtlich meint „electronic Government“ elektronisches Regieren oder Verwalten. Sinngemäß ist darunter zu verstehen, dass alle erdenklichen Behörden und Verwaltungsstellen, vom Bund über die Länder und Landkreise bis hin zu den Kommunen, ihre Aufgaben auf elektronischem Weg erledigen und den Bürgern über das Internet zugänglich machen. Das klingt auf den ersten Blick so, als wolle man Altes als Neues verkaufen, denn der Computereinsatz in Behörden ist inzwischen alltäglich. E-Government meint aber etwas anderes und folgt einer umfassenderen Idee.

Durch eine Vernetzung von Behörden und Verwaltungsaufgaben mittels neuer Informationstechnologie sollen die Bearbeitungszeiten und damit die Wartezeiten für die Bürger verringert werden. Darüber hinaus können ihnen völlig neue Möglichkeiten eröffnet werden. So passt der Gedanke eines virtuellen Rathauses, in dem man rund um die Uhr – und sogar von der Urlaubsinsel – seine virtuellen Behördengänge erledigen kann, ins Bild einer agilen Informationsgesellschaft. Beim gleichen virtuellen Behördengang ließe sich dann auch noch darüber abstimmen, ob man mit dem Bau des neuen Kraftwerks in der Kommune einverstanden ist oder nicht.

„Ziel ist“, das formulierte Ministerpräsident Peter Müller 2004 in seiner Regierungserklärung, „75 % der onlinefähigen Leistungen der Landesverwaltung online umzusetzen. Gleichzeitig sollen die Leistungen der Verwaltung schneller, effizienter und kostengünstiger erbracht werden.“ So ist es jedenfalls der E-Government-Strategie der Saarländischen Landesregierung zu entnehmen.

Doch auf dem Boden der heutigen Tatsachen sieht die Welt noch ein wenig nüchterner aus. Zumindest aus Sicht der saarländischen Bürger ist von vielen der 19 verschiedenen allein auf Landesebene gestarteten Projekte noch nicht allzu viel wahrzunehmen. Man mag es kaum glauben, aber die Technik ist nicht das größte Problem. E-Government bleibt in vielen Bereichen hinter den Erwartungen zurück. Und bis heute – sieben Jahre nach der Freischaltung des elektronischen Grundbuchamtes als erste E-Government-Anwendung des Saarlandes – ist es nicht möglich, auf rein elektronischem Weg einen Grundstückserwerb aktenkundig zu machen. Auch die „Bürgerdienste Saar“, eine weitere E-Government-Anwendung, liefern zwar detaillierte Informationen zu allen Arten von Behördengängen, abwickeln lassen sie sich darüber in der Regel aber nicht. Obwohl gerade das doch einen echten Fortschritt darstellen würde. Auch wenn mit dem Signaturgesetz die rechtlichen Möglichkeiten geschaffen wurden, liegt die Ursache ganz praktisch darin, dass Bürger nicht über eine digitale Signatur verfügen, die die Unterschrift auf Dokumenten in der Online-Welt ersetzt. Ein weiteres Hemmnis stellt aber auch die Uneinheitlichkeit dar, mit der Verwaltungsaufgaben gehandhabt werden. Viele interne Verfahren stammen aus einer Zeit, als Behörden isoliert arbeiteten und bestenfalls Papier weiter gereicht haben. Wenn Verfahren und Anträge nun behördenübergreifend bearbeitet und weitergeleitet werden sollen, ist es notwendig, dass hier einheitliche Standards geschaffen werden, damit es funktionieren kann. Doch es gibt auch Lichtblicke.

Für den Bereich der Justiz existiert ein bundesweit einheitliches Aktensystem. Auf dieser Grundlage konnte im saarländischen Justizministerium ein Dokumentenmanagementsystem entwickelt werden, das eine Reihe von Vorteilen ausspielt. Dass dieses Projekt zu einem Erfolg werden konnte, lag aber auch daran, von Anfang an die Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen. Obwohl gerade dieser Aspekt auch in der Managementlehre als maßgeblicher Erfolgsfaktor genannt wird, werden Mitarbeiterinteressen allzu oft in ehrgeizigen Projekten an den Rand gedrängt und vernachlässigt.

Die Beschäftigten sollten von Anfang an beteiligt werden

E-Government darf eben nicht nur auf der Ebene der Behördenleitungen und aus der Bürgerperspektive diskutiert werden. Es darf nicht vergessen werden, dass durch E-Government-Projekte zum Teil gravierende Veränderungen behördenintern erfolgen, mit denen die Mitarbeiter zurecht kommen müssen. Die Gestaltung der Arbeit, ihre Qualität aber auch ihre Wertigkeit verändern sich. Wenn zum Beispiel eine Posteingangsstelle zu einer virtuellen Poststelle wird, dann entstehen an dieser oder an deren Stelle Computerarbeitsplätze, für die die Mitarbeiter qualifiziert werden müssen. Der Anteil an Computerarbeit wird durch E-Government definitiv noch weiter ansteigen. Durch zeitlich optimierte elektronisch gesteuerte Abläufe werden die Bearbeitungszeiten und damit die Wartezeiten für die Antragsteller kürzer. Für die Mitarbeiter heißt das nüchtern betrachtet, dass Vorgänge in ähnlicher Weise wie in der Produktion durch die Taktrate von Maschinen vorgegeben werden. Aber im Gegensatz zur Produktion, wo Maschinen Arbeiten verrichten, reichen die E-Government-Systeme die Vorgänge oft nur weiter. Die eigentliche Arbeit müssen nach wie vor die Angestellten und Beamten im öffentlichen Dienst verrichten. Und menschliche Arbeitsleistung hat unabhängig von der Taktrate von Maschinen und Systemen eine Obergrenze, vor allem, wenn man auf eines nicht verzichten kann: auf Sorgfalt. Bei einem Bauantrag ist eine sorgfältige Prüfung ebenso wichtig wie bei der Ausstellung eines Personalausweises. Dies können nur qualifizierte Mitarbeiter sichern, die nicht überlastet und unter Druck gesetzt werden.

Bei der Einführung des Dokumentenmanagementsystems im Justizministerium wurde darauf geachtet, den Personalrat rechtzeitig und umfassend von allen Aktivitäten zu unterrichten, damit er seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte geltend machen konnte. Unterstützung fand der Personalrat in BEST, der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung, einer Tochter der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar. Gemeinsam wurden Einführung und Betrieb des Systems aus Arbeitnehmersicht analysiert und eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, die den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten Rechnung trägt und sicherstellt, dass dieses Projekt nicht über ihre Köpfe hinweg erfolgt, sondern mit ihnen. Ein feiner Unterschied. Vielleicht aber der entscheidende, der neben der gelungenen technischen Umsetzung den Ausschlag dafür gab, dass dieses Projekt erfolgreich ist.

Dieses Projekt ist nur eines im Rahmen der E-Government-Strategie der saarländischen Landesregierung. Insgesamt sind auf Landesebene, in den

Kreisen und den Kommunen über zwanzig Projekte mehr oder weniger weit fortgeschritten unter einer mehr oder weniger gelebter Einbeziehung der Beschäftigten. Die endgültigen Folgen kann derzeit niemand wirklich abschätzen, denn E-Government ist kein einheitliches System. Es ist eine Masse von lokalen Projekten, die erst in der Vernetzung ihr volles Ausmaß entfalten. Und das kann noch Jahre dauern. Sicher ist jedoch, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis alle Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung – im Saarland sind das über 40.000 – davon betroffen sind. Hinzu kommen die saarländischen Bürgerinnen und Bürger, die mit Glück von diesem System profitieren oder sich im Zweifelsfall damit herumschlagen müssen. Es wird keinen Weg zurück geben. Die elektronische Verwaltung wird früher oder später jeden saarländischen Bürger betreffen.

Sozial Benachteiligte könnten die Dummen sein

E-Government soll – so der hohe Anspruch – für mehr Bürgernähe und Demokratie sorgen. Neben dieser großen Chance besteht allerdings auch die große Gefahr von Datenschutzpannen, wie sie erst kürzlich bei den digitalen Melderegistern offenkundig wurden und dass E-Government die digitale Spaltung unserer Gesellschaft weiter vorantreibt. Wer künftig nicht mit dem Computer umgehen kann, für den wird E-Government (wie bereits beim Online Banking geschehen) nicht zur Steigerung seiner Lebensqualität beitragen, wenn in gleichem Maße wie elektronische Dienste angeboten werden, menschliche Dienstleistungen abgebaut werden. Bei den potentiellen Verlierern der Informationsgesellschaft denkt man eher an die älteren Bevölkerungsteile, die nicht mit dem Computer aufgewachsen sind. Das ist allerdings nicht ganz richtig, denn diese Gruppe hat außerordentlich große Zuwachsraten, was die Computernutzung betrifft. Der Fokus muss vielmehr auf den Bevölkerungsgruppen liegen, die schlechte Bildungschancen haben und oft damit verbunden auch über zu geringe Einkommen verfügen, um sich mit einem eigenen Computer den Zugang zur elektronischen Verwaltung zu sichern. Es genügt nicht, dass nur die Gewerkschaften vor dieser Gefahr warnen und zum überlegten Handeln auffordern.

E-Government kann Bürgernähe und Demokratie zweifellos fördern. Es ist jedoch eine gesamtgesellschaftliche Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass ohnehin benachteiligte Bürger nicht noch weiter ausgeschlossen werden. Das Ziel muss nicht nur sein, 75 Prozent der umsetzbaren behördlichen Dienstleistungen online anzubieten, sondern die gesellschaftlichen Voraussetzungen zu schaffen, dass jeder saarländische Bürger diese Dienste in Anspruch nehmen kann.

Thomas Hau, BEST

 **arbeitnehmer 2/2009***Pick-by-Voice*

Im Lager gibt's was auf die Ohren

Neue Technologien haben Einzug in die Bereiche Warenvertrieb, Logistik und Kommissionierung gehalten. Auch in anderen Zusammenhängen ist ihre Anwendung denkbar. Betriebsräte sind alarmiert – denn die Neuerungen bieten aus Arbeitnehmersicht jede Menge Zündstoff.

Im Großversandzentrum für Arzneimittel herrscht Hochbetrieb. Die Mitarbeiter sind damit beschäftigt, Medikamentenlieferungen für Apotheken, Krankenhäuser und Arztpraxen vorzubereiten. Besonders in den Lager- und Kommissionierbereichen, also dort, wo die einzelnen Aufträge zusammengestellt werden, gibt es viel zu tun. Große Wege müssen zurückgelegt werden. Die Regalreihen sind lang. Zielgerichtet steuern die Mitarbeiter erst ein Regal an, dann ein nächstes. Mehrere Hundert Produkte, vom Herzmedikament bis zum Nasenspray, gehen so täglich durch die Hände der Kommissionierer, die hier im Lager „Picker“ genannt werden.

Früher wurden die Aufträge anhand von Listen bearbeitet. Anhand einer Codierung konnte man sehen, welches Produkt in welchem Regal zu finden ist. Heute werden solche Listen nicht mehr benötigt. Denn Technik hat Einzug gehalten, und zwar Technik, die auf den ersten Blick befremdlich erscheint. Die Picker sind nämlich „ferngesteuert“: Jeder von ihnen folgt den Anweisungen einer Computerstimme. Diese teilt über einen Kopfhörer mit, welche Produkte wie zusammengestellt werden müssen. Ist das richtige Medikament entnommen, wird die Entnahme mündlich über ein am Kopfhörer angebrachtes Mikrofon quittiert. Die neue Technik heißt „Pick-by-Voice“, zu Deutsch etwa: „Kommissionieren nach Stimme“.

Pick-by-Voice besteht, von außen betrachtet, vor allem aus einem Kopfhörer und einem Mikrofon. Dieses „Headset“ ist per Kabel oder drahtlos an einen kleinen, tragbaren Computer angeschlossen, den der Picker an einem Gürtel um seinen Körper trägt. Eine solche mobile Einheit kann Informationsdaten (in der Hauptsache Kommissionieraufträge) von einem zentralen Rechner empfangen oder an diesen senden. So besteht in der Regel auch eine Anbindung an die unternehmensweite Logistiksteuerung. Diese ist wiederum häufig Bestandteil eines ERP-Systems (Enterprise Resource Planning = Großsystem zur Verwaltung aller Unternehmensprozesse, zum Beispiel SAP). Nicht zuletzt auch auf der Grundlage einer synthetischen Spracherkennung (Abgleich mit dem Sprachmuster eines Pickers) kann die Auftragsbearbeitung lückenlos und personenbezogen zurückverfolgt werden. Pick-by-Voice arbeitet also mit Software, Spracherkennung, synthetischer Stimme und „Wearable Computing“ („anziehbarer Computer“) – wobei es nur der sichtbare Teil des „Front-Ends“ („Benutzer-Endes“) eines umfassenden Logistiksystems ist, mit dessen Hilfe die Lieferprozesse koordiniert werden.

Pick-by-Voice hat, ursprünglich aus den USA und Großbritannien kommend, mittlerweile auch Einzug in deutsche und saarländische Logistikstätten gehalten. Besonders in den großen Verteilzentren von Paketdiensten, Lebensmitteldiscountern und im Pharmagroßhandel wird immer häufiger damit gearbeitet. Potentiellen Anwendern von Pick-by-Voice-Systemen werden dabei große Spareffekte versprochen. Die Mehrkosten für die Einführung eines solchen Systems seien häufig bereits nach weniger als einem Jahr wieder wettgemacht, so die Hersteller. Nach Aussagen großer Logistikdienstleister lassen sich mit Pick-by-Voice Leistungssteigerungen von über zehn Prozent erzielen, bei einer Kommissioniergenauigkeit – also der Genauigkeit, mit der ein Kommissionierauftrag zusammengestellt wird, – von annähernd 100 Prozent. Dabei wird unter anderem davon ausgegangen, dass die Beschäftigten aufgrund der erforderlichen Kombination von Hören und Sprechen konzentrierter zu Werke gehen als bei einer konventionellen Listenbearbeitung.

Überall dort, wo Logistik und Kommissionierung stattfindet, ist die Anwendung einer Technik wie Pick-by-Voice denkbar. In Bereichen der industriellen Fertigung genauso wie in Einkaufsmärkten. Schon jetzt werden ähnliche Systeme in der Pkw-Montage und auch in Schnellrestaurantketten genutzt. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Logistik immer mehr zum Erfolg eines Produktes oder einer Dienstleistung beiträgt, werden auch technische Lösungen hierfür wichtiger. Auch interne Lieferketten, also Lieferketten innerhalb eines Unternehmens, geraten dabei häufig ins Zentrum betrieblicher Umgestaltungsmaßnahmen. Eine unterstützende Technik wie Pick-by-Voice scheint dabei oft eine schnelle Universallösung zu sein. Wobei an die Technikfolgen gerade aus Arbeitnehmersicht häufig erst im Nachgang gedacht wird.

Pick-by-Voice ist heute bei Weitem nicht die einzige neue Technik, auf die man im Lager- und Kommissionierbereich stößt. „Pick-by-Light“ ist ein ähnliches System. Bei diesem System werden die Aufträge in erster Linie visuell, über ein Lichtsignal („Light“) gegeben. Eine weitere wichtige Technologie ist „RFID“ (RFID = Radio Frequency Identification, = Signalgebung über Funk). RFID-Technik findet sich heute etwa in Speicherchips, Etiketten oder Preisschildern wieder. Ohne direkten Kontakt können Informationen auch aus großem Abstand mit Scannern davon eingelesen werden. Logistikgüter können so blitzschnell und oft automatisiert bearbeitet werden. In modernen Supermärkten kann RFID auch die technische Grundlage für Neuerungen wie „Self-Scanning“ (Selbstbezahlen im Kassenbereich) oder „intelligente“ Regale sein, die dem Kunden zum Beispiel eine individuelle Produktauswahl anbieten.

Dies klingt alles sehr nach Science-Fiction, ist aber genauer betrachtet schon heute aktueller Stand der Technik – einer Technik, die Eingang in Betriebe gefunden hat und die dazu beiträgt, dass sich Arbeitsprozesse grundlegend verändern. Technik gibt zunehmend Arbeitsschritte vor, „Workflows“ (durch Computer vorgegebene Arbeitsflüsse) bestimmen betriebliche Abläufe. Arbeit wird verdichtet und individuelle Handlungsspielräume werden kleiner. Dazu wird sie durch technische Systeme, wie sich gerade am Beispiel Pick-by-Voice zeigen lässt, in zunehmendem Maße auch fremdgesteuerter.

Gleichzeitig werden Unmengen an personenbezogenen Daten erfasst, verarbeitet, gespeichert und verfügbar gemacht. Diese machen wiederum viele Auswertungen möglich: Wer hat welches Produkt im Lager in den Händen gehabt, wer hat es weitertransportiert, wie ist es in das Supermarktregal gelangt, wer hat es mit welchen Produkten zusammen gekauft? Experten nennen solche Auswertungen „Data-Mining“, das „Graben nach Daten“.

Minutiöse Kontrolle der Arbeitsleistung

Dass Kunden im Supermarkt nicht unbedingt darüber erfreut sind, wenn Auswertungen über ihr Kaufverhalten vorgenommen werden, dürfte klar sein. Aber immerhin besteht für sie noch die Möglichkeit an einem anderen Ort einzukaufen. Anders sieht es da schon bei den Beschäftigten aus, etwa im beschriebenen Arzneimittellager. Können sich die Picker darüber im Klaren sein, was mit ihren Daten, etwa den protokollierten Sprachsignalen, geschieht? Wohl nicht immer. Ist es nicht geradezu verführerisch für Vorgesetzte, alle Bewegungen eines Pickers nachvollziehen zu können, seine Wege durch die Regalreihen genauso wie die an den Kaffeeautomaten? Vielfach sicherlich – aber ist dies in Ordnung?

Die beschriebenen Technologien dienen in erster Linie dazu, die Tätigkeit der Beschäftigten (bei Pick-by-Voice ist es die Kommissionierung) zu steuern. Gleichzeitig wird damit aber auch ermöglicht, Verhalten und Arbeitsleistung minutiös zu kontrollieren. Es lässt sich errechnen, wie lange die Beschäftigten für ihre festgelegten Wege benötigen, wie lange sie Pausen machen oder wie lange sie sich an bestimmten Orten aufhalten. Die Beschäftigten dürfen selbst häufig nur noch das entscheiden, was nicht berechnet oder automatisiert ist.

Pick-by-Voice sichert so zwar eine beständige Routine im Arbeitsablauf, gleichzeitig entstehen aber neue Belastungen (eventuell auch gesundheitliche), vor denen Arbeitnehmer zu schützen sind. Und es entsteht die Herausforderung, sich innerhalb oftmals völlig neuer Arbeitsabläufe zurecht zu finden. Es entstehen also viele Handlungsfelder, auch für Betriebsräte.

Ungerechtfertigte und verdeckte Kontrollen der Beschäftigten sollten im Voraus verhindert werden – am besten durch eine Betriebsvereinbarung. Die Möglichkeit mitzubestimmen ist in diesem Zusammenhang umfangreich: Eine technische Einrichtung ist mitbestimmungspflichtig, wenn sie objektiv dazu geeignet ist, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 87 Absatz 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz) – und das ist bei Pick-by-Voice zweifelsohne der Fall. Außerdem kann ein technisches System wie dieses wichtige Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten einschränken.

Denn: Wer auf Schritt und Tritt durch Technik kontrolliert wird, ist einem ständigen Überwachungsdruck ausgesetzt. Die zum Schutze der Arbeitnehmer geltenden gesetzlichen Bestimmungen (zum Beispiel die Datenschutzgesetze) sind daher unbedingt einzuhalten. Betriebsräte sollten ihr Recht wahrnehmen, dies auch tatsächlich zu überwachen.

Häufig sind die Folgen einer Technikeinführung nicht gleich absehbar. Eine frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertretung ist daher wünschenswert. Auch, um aus Sicht der Beschäftigten Arbeit mitzugestalten. Dem Arbeitgeber müssen daher auch früh genug Fragen gestellt werden: Welche Technik wird eingeführt? Welche Folgen für Arbeitszusammenhänge entstehen? Welche organisatorischen Begleitmaßnahmen müssen durchgeführt werden? Die Arbeitnehmervertretung sollte also die pflichtgemäßen Informationen des Arbeitgebers aktiv einfordern. Es bietet sich oft auch an, externen Sachverstand zu Rate zu ziehen, um die oftmals komplizierten technischen Sachverhalte gemeinsam zu durchblicken und Technikfolgen abzuschätzen. BEST e.V. steht hierfür gerne als Ansprechpartner zur Verfügung.

BEST e. V., die Beratungsstelle der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar, unterstützt Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen bei Technikeinführungen sowie bei vielen anderen Fragen rund um Arbeit und Technik. Informationen gibt es Internet (www.best-saarland.de) oder per Telefon: (0681) 4005-249.

Jens Göcking, BEST



arbeitnehmer 5/2009

AK-Betriebsbarometer 2009

„Gute Arbeit“ noch in weiter Ferne

Im Frühjahr 2009 hat die Arbeitskammer nach 2003, 2005 und 2007 erneut mit einer umfangreichen Erhebung einen Blick hinter die Kulissen geworfen: In den saarländischen Betrieben und Verwaltungen dominieren weiterhin Stress, körperliche und psychische Belastungen. Hinzu kommt die Angst um den Arbeitsplatz.

Mit dem „Betriebsbarometer“ der Arbeitskammer wurde der Frage nachgegangen: Wie verhält es sich mit „Guter Arbeit“ im betrieblichen Alltag – auch und gerade jetzt, angesichts der schwersten Wirtschaftskrise in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland?

Die Erhebung wurde durchgeführt von BEST, der Beratungsstelle von Arbeitskammer und DGB Saar. Die Auswertung erfolgte anonym. Befragt wurden rund 1.160 saarländische Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Als „Experten in eigener Sache“ können sie die Probleme, mit denen die Beschäftigten konfrontiert werden, kompetent beurteilen. Geantwortet haben 205 Arbeitnehmervertretungen, das ist ein guter Rücklauf von knapp 18 Prozent. Insgesamt vertreten die Befragten rund 85.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das sind rund 24,5 Prozent

2/2009

der im Saarland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Stichprobe weist einen breiten Branchenmix aus Produktion, privater und öffentlicher Dienstleistung auf. Mittlere und größere Betriebe sind naturgemäß überrepräsentiert. Die Erhebung liefert damit ein repräsentatives Bild aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretungen.

Wie auch andere aktuelle Studien belegt das Betriebsbarometer erneut, dass die Mehrheit der Beschäftigten noch immer ein beträchtliches Stück von „Guter Arbeit“ entfernt ist. Im Gegenteil, für viele haben sich die Arbeitsbedingungen in den vergangenen beiden Jahren offenbar weiter verschärft:

- Stress, Zeit- und Leistungsdruck sind hoch und nehmen weiter zu. Stark flexibilisierte und oft sozial unverträgliche Arbeitszeiten verstärken die Belastungen.
- Körperliche und psychische Belastungen befinden sich auf hohem Niveau. Insbesondere die psychischen Faktoren werden im Gesundheitsschutz und in der Prävention zu wenig beachtet.
- In vielen Betrieben und Verwaltungen wird nach wie vor die Führungsqualität als unzureichend bewertet.
- Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung werden – gerade angesichts der aktuellen Krise – insgesamt nicht intensiv genug und zu wenig zukunftsorientiert betrieben.
- Die Angst um den Arbeitsplatz ist gegenwärtig besonders hoch und verschärft die Belastungssituation für die Beschäftigten.

Es geht aber auch anders. Das Betriebsbarometer lässt durchaus Unternehmen erkennen, die nicht in diesem Trend liegen. Sie zeichnen sich durch gute Arbeitsbedingungen aus, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung haben dort eine hohe Bedeutung und die Weiterbildung spielt für sie eine wichtige Rolle.

Insgesamt ist in diesen Betrieben eine hohe Mitarbeiterorientierung festzustellen. Von den Befragten wird den guten Beispielen ein kompetentes Management bescheinigt. Dort schätzen die Beschäftigten ihre Führungskräfte. Gerade diese Betriebe sehen sich in aller Regel gut aufgestellt, um die Wirtschaftskrise zu meistern. Sie sind trotz der schweren Zeiten zuversichtlich für die Zukunft. Leider gibt es von diesen Vorzeigebetrieben nach wie vor viel zu wenige.

Insgesamt bestätigt das aktuelle Betriebsbarometer die Trends der zurückliegenden Studien. Ein Bericht mit Detailergebnissen steht auf www.arbeitskammer.de und www.best-saarland.de zum Download bereit. 2011 soll erneut gefragt werden. Werden dann bessere Arbeitsbedingungen erkennbar sein?

Ronald Westheide, BEST

20 Jahre BEST –

Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information im Saarland: Gutachten zur Situation und Entwicklung des Marktes und der Kunden von BEST

VORBEMERKUNG

Die im Text verwendeten Kurzbezeichnungen sind wie folgt zu lesen:

- INT 1 **Interviewpartnerin bzw. -partner** (INT) mit der zufällig zugeteilten Nummer 1.¹
- DOK 2 **Dokument**, das von BEST zur Verfügung gestellt wurde mit der zugeteilten Nummer 2; die Liste mit allen im Text verwendeten Dokumentenabkürzungen und den vollständigen Titeln ist diesem Bericht beigelegt.

Neben der Executive Summary dienen die grau unterlegten Kästchen im Text dazu, einen Überblick über die zentralen Ergebnisse und die sich daraus ableitenden Empfehlungen zu erhalten.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter. Von dieser Regel wird nur abgewichen, soweit es für die Beschreibung geschlechtsspezifischer Unterschiede erforderlich ist.

EXECUTIVE SUMMARY

A) Zentrale Ergebnisse:

Entwicklung der Themen und Arbeitsfelder von BEST

- Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) unterstützt nach wie vor saarländische Betriebe bei der sozialverträglichen Einführung, Einsatz und Änderung informationstechnischer Systeme. In den letzten 10 Jahren hat sich der Bereich der Arbeitsorganisation als zweites inhaltliches Standbein mit der größten Nachfrage an Beratungsfällen entwickelt.
- Ein prägender Aspekt der BEST-Entwicklung der vergangenen Jahre ist v.a. die rückläufige institutionelle Förderung von BEST durch die saarländische Landesregierung mit zuletzt ca. 17% des BEST-Haushalts in 2008 und das Auslaufen dieser Fördermittel seit 2009. Dieser gegenwärtige Stand der politischen Entscheidung durch die amtierende saarländische Landesregierung wird damit begründet, dass angesichts geringer Haushaltsmittel die Relevanz der Beratung und Weiterqualifizierung von Arbeitnehmervertretungen nicht ausreichend sei, um eine institutionelle Förderung für BEST zu gewähren. Zudem würden andere Anbieter im Weiterbildungsbereich ebenfalls nicht unterstützt und die bisherige Nachfrage zeigt, dass BEST auch andere Finanzierungsquellen als die institutionelle Förderung durch das Land besitze.
- Der Ausstieg der derzeitigen Landesregierung aus der Grundfinanzierung bedeutet für BEST, sich andere Finanzierungsquellen erschließen zu müssen. Zunächst ist beabsichtigt, dies z.T. durch eine Erhöhung der Eigeneinnahmen z.B. aus Beratung zu kompensieren. Die Folge ist, dass viele Leistungen von BEST nicht mehr kostenfrei angeboten werden können. Davon sind wahrscheinlich in erster Linie Arbeitnehmervertretungen kleiner Betriebe betroffen.
- Der Wegfall der institutionellen Förderung durch das Land kann allerdings nicht durch eine Fokussierung auf Großbetriebeberatung kompensiert werden, da die Anzahl großer Unternehmen im Saarland zu gering ist und eine abnehmende Nachfrage dieser Zielgruppe nach Unterstützung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu verzeichnen ist.
- Die Durchführung von Drittmittelprojekten der AK und des Landes soll einen weiteren Teil der wegfallenden institutionellen Grundförderung ausgleichen. Dadurch können zwar die Mitarbeiter gehalten werden. Dennoch wird es für BEST schwierig, mit den gleichen Personalressourcen Drittmittelprojekte durchzuführen und gleichzeitig eine kostenfreie Beratung für kleine Betriebe anzubieten.
- Bezüglich der geleisteten Arbeitsstunden ist festzustellen, dass der Beratungs- und der Qualifizierungsbereich weiterhin die BEST-Schwerpunkte darstellen. Auffällig ist v.a. die stärkere Investition von Arbeits-

leistung in Wissenstransfer, Kooperation, Forschung in den vergangenen Jahren. Dieser Bereich zeigt in seiner Bedeutung einen stetigen Aufwärtstrend. Dagegen wurden in der Produktgruppe Saar-Lor-Lux seit 2005 praktisch keine Leistungen mehr vollbracht, d.h. das BEST-Portfolio hat sich verändert.

- Bezogen auf die Unternehmensgröße ist eine tendenzielle Veränderung der Zielgruppen, die sich von BEST beraten lassen, festzustellen: Interessenvertretungen von kleinen Betrieben haben steigenden Beratungsbedarf, die Nachfrage von Arbeitnehmervertretungen größerer Betriebe nimmt ab.
- Die steigende Nachfrage von Interessenvertretungen kleinerer Betriebe ist ein deutliches Zeichen, dass gerade diese Betriebe Unterstützung in der betrieblichen Mitbestimmung benötigen. Allerdings kann sich diese Zielgruppe häufig eine kostenpflichtige Beratung nicht leisten. Es ist wahrscheinlich nur auf den steigenden Grundfinanzierungsanteil der Arbeitskammer des Saarlandes und dem Engagement der BEST-Mitarbeiter zurückzuführen, dass diese Zielgruppe bisher kostengünstig bis kostenfrei beraten werden konnte.
- Die abnehmende Beratungsnachfrage von Arbeitnehmervertretungen größerer Betriebe deutet auf einen geringen Bedarf nach BEST-Beratungen zur Unterstützung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen hin. Dies könnte sich negativ auf die Bemühungen zur stärkeren Eigenfinanzierung auswirken (s.o.). In diesem Zusammenhang könnte die Zunahme betrieblicher Seminare bei mittleren und großen Unternehmen ein Weg zur Erhöhung der Eigeneinnahmen bedeuten. Allerdings sind die hierdurch zu erzielenden Mehreinnahmen zu gering, um die weggefallenen Landesmittel ausgleichen zu können.
- Die Erhöhung der Arbeitsstunden im Bereich der Qualifizierung bis zum Jahr 2007 ist v.a. auf die vermehrte Referententätigkeit zurückzuführen. Zudem hat BEST in den vergangenen Jahren vergleichsweise mehr überbetriebliche Seminare durchgeführt, um hierdurch mehr Eigeneinnahmen zu erzielen. Allerdings ist die durchschnittliche Teilnehmerzahl dieser Seminare rückläufig. Negative Auswirkungen auf die Effizienz sind daher wahrscheinlich.
- Das Kundenfeedback und die Lehrevaluation beweisen eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der BEST-Leistungen in den Bereichen Beratung und Qualifizierung. Dies unterstreicht die Kompetenz der BEST-Mitarbeiter, die durch eine Intensivierung der BEST-internen Weiterbildungsmaßnahmen stetig weiterentwickelt wird. Zudem sind diese Ergebnisse wahrscheinlich auch auf das BEST-Qualitätsmanagement zurückzuführen.
- Entgegen den Empfehlungen der Studie zum zehnjährigen Bestehen von BEST ist es nur teilweise gelungen, die Kooperationsbeziehungen auszubauen und zu verstetigen. Insbesondere Kooperationen mit den regionalen Transfer- und Weiterbildungseinrichtungen, der Partner-

einrichtung INFO-Institut, der Universität des Saarlandes und der Hans-Böckler-Stiftung erfolgten nur punktuell und/oder auf einen gewissen Zeitraum begrenzt. Mangelnde personelle Ressourcen und z.T. fehlende Kooperationsbereitschaft der Partner werden als Ursachen genannt.

Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung

- Arbeitnehmervertretungen besitzen durch die Mitbestimmungsrechte zahlreiche Möglichkeiten, die Entwicklung ihrer Unternehmen mit zu gestalten. Hierdurch ergeben sich nachgewiesene ökonomische Vorteile. Dadurch, dass BEST ebenfalls die Verwirklichung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen anstrebt, leistet die Beratungsstelle einen Beitrag zur Steigerung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit im Saarland. Besonders wichtig ist dabei der Beitrag für kleine und mittelständische Unternehmen, die das Kernklientel von BEST darstellen.
- Darüber hinaus kann BEST die Qualifizierung und Weiterbildung in Zeiten der Kurzarbeit, die durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise in vielen Betrieben notwendig wurde, unterstützen. Somit kann sie den Unternehmen dazu verhelfen, strukturell gestärkt aus der derzeit schwierigen konjunkturellen Phase hervorzugehen. In diesem Zusammenhang sollte BEST ein zentraler Partner im Rahmen des Programms „Weiterbildungsberatung für Unternehmen des saarländischen Ministeriums für Justiz, Arbeit, Gesundheit und Soziales (MJAGS) sein.
- Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung ist v.a. durch die stärkere Verlagerung von Regelungskompetenzen auf die betriebliche Ebene, durch Veränderungen in den Produktionsprozessen sowie durch eine schwer zu überschauende technische Entwicklung gekennzeichnet, die unabhängig von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise permanente Arbeitsfelder der Interessenvertretungen darstellen. Zudem nehmen Themenvielfalt, Komplexität und Problemdruck zu. Infolgedessen haben sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Arbeitnehmervertretungen erhöht. Da nur gut ausgebildete Interessenvertretungen ihre Aufgabe kompetent erfüllen können, legitimiert sich schließlich auch die Existenz von arbeitsorientierter Beratung, Qualifizierung und Information, wie sie u.a. auch durch BEST angeboten wird.

Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information als Form der externen Unterstützung betrieblicher Mitbestimmung

- Die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information begann zunächst im technologischen Bereich. Aufgrund der beschriebenen Anforderungen und Problemfelder im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung sowie einer entsprechenden Nachfrage, sind die Beratungsstellen heute in zahlreichen weiteren Feldern tätig, wie z.B. Arbeitsorganisation, Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz sowie betriebswirtschaftliche/unternehmenspolitische Fragen. Die sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit und Technik stellt aber nach wie vor den zentralen Auftrag dieser Beratungsstellen dar.

- Um dieses Ziel gemeinsam verfolgen zu können, haben sich die Technologieberatungsstellen (TBS) zum TBS-Netz zusammengeschlossen. Der gegenseitige Austausch hilft den einzelnen Beratungsstellen, sich fachlich auf dem neuesten Stand zu halten.
- Werden die Themenfelder und Angebote von BEST mit denen anderer TBS-Netz-Mitglieder verglichen, zeigt sich, dass einige der genannten wichtigen Themenbereiche, wie z.B. betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Fragestellungen und Aspekte des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes nicht zum Themenportfolio von BEST gehören. Diese Inhalte werden von den BEST-Partnern und der AK abgedeckt. Einerseits hat sich diese Aufteilung bisher als praxistauglich und nützlich erwiesen. Angesichts der Komplexität und Verzahnung einiger Themenfelder der betrieblichen Mitbestimmung kann andererseits gefragt werden, inwiefern die thematischen Schnittmengen der betrieblichen Mitbestimmung mit einem solchen Modell zukünftig noch sinnvoll bedient werden können.

Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung im Saarland

- Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels von 2004 zeigen, dass insbesondere die Anzahl der Reorganisationsmaßnahmen von Betrieben im Saarland höher ist als im übrigen Westdeutschland. Dabei sind v.a. kleine Betriebe vergleichsweise aktiver und benötigen eine sozialverträgliche Gestaltung der organisatorischen Änderung in der Produktions- und/oder Aufgabenstruktur. Diese sind dabei aber auf kostengünstige Lösungen, wie BEST sie bisher anbieten konnte angewiesen.
- Die Gestaltung von Arbeit und Technik ist im Saarland nach wie vor ein zentrales Thema der betrieblichen Mitbestimmung und wird – auch im Rahmen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise – nicht an Bedeutung verlieren. Daher sind die Arbeitnehmervertretungen auch weiterhin und langfristig auf qualifizierte Beratung, Bildung und Information durch BEST angewiesen.

Arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information als Form der externen Unterstützung betrieblicher Mitbestimmung im Saarland

- BEST wird von allen Befragtengruppen als Institution mit hohem Mehrwert im Bereich der arbeitnehmerorientierten Beratung, Qualifizierung und Information wahrgenommen. Sie bietet umfassenden und qualitativ hochwertigen Service. Ein Wegfall hätte negative Auswirkungen v.a. für kleine Betriebe, die von der kostengünstigen bis kostenfreien Beratung profitieren können.
- Für eine positive Entwicklung von BEST erwarten die Befragten eine stärkere Unterstützung von den Gewerkschaften, um die Eigeneinnahmen von BEST steigern zu können. Hierfür sollen sie BEST bekannter machen und vermitteln, dass Beratungsleistungen verstärkt abgerechnet werden müssen.

B) Zentrale Empfehlungen:

- BEST ist prinzipiell gut aufgestellt, steht aber auch vor zukünftigen Herausforderungen, die sich aus den veränderten strukturellen Rahmenbedingungen für BEST und aus den Entwicklungen in der Beraterlandschaft ergeben.
- Zunächst wird empfohlen, an der thematischen Grundausrichtung und den Produktgruppen Beratung, Bildung und Information keine grundsätzlichen Änderungen vorzunehmen. BEST besitzt hier Alleinstellungsmerkmale und ist aufgrund seiner Kompetenzen ein unerlässlicher Partner für Arbeitnehmervertretungen. Aus diesem Grund sollte BEST auch ein zentraler Partner im Rahmen des Qualifizierungsprogramms des MJAGS sein, wobei die Weiterbildungsberatung durch BEST vorrangig an den Bedarfen der Betriebsräte ausgerichtet sein sollte.
- Um die Entwicklungen des Markts und der Themenfelder der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information beobachten zu können, sollte BEST seine Weiterbildungsmaßnahmen beibehalten, bestehende Kooperationen pflegen (z.B. TBS-Netz, Gewerkschaften, AK) und die Zusammenarbeit mit den Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten sowie HBS und WSI ausbauen. Durch diese Maßnahmen können auch weiterhin kompetente Beratungs- und Qualifizierungsleistungen erbracht werden.
- Für einen Ausbau der BEST-Grundlagenarbeit wird empfohlen, eigene Forschungsprojekte zum Thema „Entwicklung der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information“ anzustoßen. Drittmittelgeber könnten die saarländische Landesregierung, die HBS und andere Stiftungen sein. Mögliche Kooperationspartner wären INFO-Institut, ISO, KoWA, Hochschulinstitute z.B. im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, Ingenieurwissenschaften oder Sozialwissenschaften sowie andere TBS.
- Für eine Umsetzung dieser Empfehlungen sind zusätzliche Personalkapazitäten erforderlich. Für die Akquise von Drittmittelprojekten könnten zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden, deren Beschäftigung durch Projekteinwerbungen getragen wird. Im Bereich der Pflege und Intensivierung von Beziehungen sollte die AK BEST für eine erweiterte Grundlagenarbeit dauerhaft personell ausstatten. Dies sollte im Rahmen der Aufgabenneuverteilung angesprochen werden.
- Zur Erhöhung der Eigeneinnahmen und besseren Nutzung von Synergien wird empfohlen, ein Konzept zu entwickeln, das eine Aufgabenneuverteilung zwischen der AK und BEST zur Beratung und Qualifizierung im Bereich Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz regelt.
- Zudem sollten thematische Schnittmengen zwischen BEST, INFO-Institut und ISO systematischer genutzt werden, um die Beratung, Bildung und Information im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung im Saarland insgesamt zu verbessern. Ein gemeinsames Beratungsangebot der drei Institute könnte eine Antwort auf komplexe Fragestellungen der Interes-

senvertretungen sein. Hierfür ist die Entwicklung einer Strategie erforderlich, die die thematischen Schnittmengen von BEST, INFO-Institut und ISO identifiziert und die jeweils eigenen Kernkompetenzen innerhalb des Beratungsteams unterstreicht. Insgesamt könnte BEST durch diese Maßnahme seine Eigeneinnahmen erhöhen. Dabei ist allerdings zu prüfen, inwiefern eine bundesweite Tätigkeit von BEST nicht dem öffentlichen regionalbezogenen Auftrag der Beratungsstelle und den Interessen anderer Technologieberatungsstellen widerspricht.

- Zur weiteren Erhöhung der Eigeneinnahmen wird den Gewerkschaften empfohlen, BEST stärker bei der Akquise von Beratungsfällen zu unterstützen, indem sie über BEST und seine Beratungsmöglichkeiten systematischer informieren.
- Da die Eigeneinnahmequellen wahrscheinlich nicht ausreichen werden, um die wegfallenden Landesmittel kompensieren zu können, und die Durchführung von Drittmittelprojekten Nachteile für die Beratung kleiner Unternehmen bedeutet, werden alternative Finanzierungsmodelle vorgeschlagen. Diese sind in Teilen auch kombinierbar. Hierzu gehören der Wiedereinstieg der Landesregierung in die institutionelle Förderung von BEST, der Ausgleich der bisherigen Landesmittel durch andere Geldgeber wie AK und Gewerkschaften oder ein anderes Modell der Drittmittelfinanzierung.
- Zwar werden der Wiedereinstieg der Landesregierung in die Grundfinanzierung oder eine stärkere Beteiligung der AK als eher unwahrscheinliche Entwicklungsszenarien eingestuft. Trotzdem werden diese beiden Modelle als sinnvollste Lösung bewertet, da sich die Abhängigkeit von Drittmittelprojekten negativ auf die Unterstützung kleiner Betriebe auswirken könnte. Um erfolgreich die bisherige Grundfinanzierung wieder herzustellen, sollte BEST daher in den Dialog mit der Landesregierung und der AK eintreten. Hierfür wird empfohlen, eine detaillierte Marktanalyse zur Erfassung der Beratungsnachfrage und möglicher negativer Seiteneffekte auf der Grundlage langjähriger BEST-Erfahrungen vorzunehmen und aktiv Strategien zu entwickeln, wie BEST als Gegenleistung für eine finanzielle Unterstützung weitere Synergien schaffen kann.

1 EINLEITUNG

Das Centrum für Evaluation (CEval) der Universität des Saarlandes wurde von der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) im September 2008 damit beauftragt, ein Gutachten zur Situation und Entwicklung des Marktes und der Kunden von BEST zu erstellen.²

Anlass für das Gutachten ist das zwanzigjährige Jubiläum der Beratungsstelle, das dazu genutzt wird, die Entwicklungen der vergangenen Jahre zu untersuchen. Zudem sollen neue Herausforderungen für BEST im Bereich der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information eruiert und Empfehlungen für die zukünftige Entwicklung gegeben werden.

Die Studie beginnt, indem zunächst die Aufgaben und Ziele des Forschungsgegenstands BEST und der Forschungsauftrag erläutert werden (Kapitel 2).

Kapitel 3 stellt die methodische Vorgehensweise der Studie vor. Die Darstellung konzentriert sich auf das Forschungsdesign, die eingesetzten Erhebungsinstrumente, die berücksichtigten Befragtengruppen, das Untersuchungssample und die Durchführung der Datenerhebung.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Studie dargestellt und anschließend in Kapitel 5 Empfehlungen daraus abgeleitet.

2 FORSCHUNGSGEGENSTAND UND -AUFTRAG

BEST wurde 1988 gegründet und nahm 1989 ihre Tätigkeit auf. Träger von BEST sind die Arbeitskammer des Saarlandes (AK) und der Deutsche Gewerkschaftsbund Saar (DGB Saar). Gleichzeitig ist die AK geschäftsführende Stelle von BEST. Zudem wurde BEST bis einschließlich 2008 durch eine finanzielle Förderung der saarländischen Landesregierung institutionell unterstützt. BEST wurde gegründet, um in erster Linie die Interessenvertretungen der saarländischen Arbeitnehmer bei der Anwendung neuer Technologien in der betrieblichen Praxis zu qualifizieren, zu informieren und zu beraten und somit einen Beitrag zu leisten, den im Saarland notwendigen Strukturwandel sozialverträglich zu gestalten. Somit wird durch die Tätigkeit von BEST das soziale Interesse der Beschäftigten an attraktiven Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen an modernen, innovationsförderlichen und wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen verbunden. Daher ist BEST als er-

² Die Autoren bedanken sich herzlich bei allen beteiligten Akteuren, die durch Ihre Unterstützung (Beschaffung von Materialien, Dokumenten und Sekundärdaten, Hilfe bei der Organisation und Terminkoordination) und/oder ihre Bereitschaft als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen, einen wichtigen Beitrag für eine valide Datenbasis im Rahmen der Studie geleistet haben.

gänzende Einrichtung saarländischer Technologieberatungsstellen zu sehen, die in erster Linie unternehmerorientiert beraten, informieren und qualifizieren, wie z.B. die Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e. V. (ZPT). Die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der Beratungsstelle orientiert sich insbesondere an gewerkschaftsgetragenen Technologieberatungsstellen (TBS) in anderen Bundesländern (vgl. Kapitel 4.3). Die Tätigkeit von BEST erfolgt in enger Abstimmung mit den Gewerkschaften mit einem Fokus auf (arbeitswissenschaftlich) fundierte Problemlösungen. Das Einsatzgebiet von BEST ist in aller Regel das Saarland. (vgl. Westheide 1999: 47ff.; BEST 2009a; BEST 2009b; DOK 1; ZPT 2009).

Das Leitbild von BEST fokussiert auf die menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik. Hierdurch sollen einerseits gesundheitliche Risiken verringert bzw. vermieden und andererseits qualifizierte, persönlichkeitsfördernde Tätigkeiten geschaffen und Chancen zur Beteiligung eröffnet werden. Das Ziel ist es, eine humane und gleichzeitig wirtschaftlich leistungsfähige Gestaltung von Arbeit und Technik in den saarländischen Unternehmen und Organisationen zu verwirklichen. Um diese Ziele zu erreichen, berät, qualifiziert und informiert BEST insbesondere die Interessenvertretungen von Arbeitnehmern³ (vgl. BEST 2009c; DOK 2: 1f.; DOK 3: 1f.).

Das Gesamtbudget der Beratungsstelle umfasste 2008 351.000 €. Es setzt sich bisher zusammen aus einem AK-Anteil von 218.000 € (62%) und einem Anteil der saarländischen Landesregierung von 60.000 € (17%) zur institutionellen Förderung von BEST. Die restlichen 21% des Haushalts bestehen aus sonstigen Einnahmen der Beratungsstelle z.B. aus Beratungs- und Seminarleistungen oder aus der Durchführung von Drittmittelprojekten. Die institutionelle Förderung ist wichtiger Bestandteil, um auch Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe kostengünstig oder ggf. kostenfrei beraten zu können. Der Rückgang der Landesmittel in den letzten Jahren – zunächst prozentual degressiver Rückgang, dann im Jahr 2005 Halbierung der Mittel – wurde zunächst durch eine Erhöhung des AK-Anteils und der sonstigen Einnahmen ausgeglichen. Seit dem Jahr 2009 ist – nach gegenwärtigem Stand der politischen Entscheidung – die institutionelle Förderung durch die saarländische Landesregierung ausgelaufen. Der entsprechende Fehlbetrag soll zunächst durch eine weitere Erhöhung der Eigeneinnahmen und die Durchführung von Drittmittelprojekten für die AK und die saarländische Landesregierung kompensiert werden. Dadurch ist es möglich, das bisherige Personal in gleichem Umfang bis Ende 2011 weiter zu beschäftigen.

Für die Beratungsstelle arbeiten seit 1993 – abgesehen von einigen Personalfluktuationen – vier Fachkräfte im Beratungsbereich und eine Verwaltungsfachkraft. Die Geschäftsführung von BEST liegt seit der Gründung der Beratungsstelle beim Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik der AK. Eine detaillierte Aufgabenbeschreibung der Mitarbeiter erfolgt im Rahmen der Untersuchung der Entwicklung und Themenfelder von BEST (Kapitel 4.1.5).

³ Die Auftraggeber werden näher im Rahmen der Analyse der Entwicklung und Themenfelder von BEST (Kapitel 4.1) beschrieben.

Zum zehnjährigen Bestehen wurde bereits im Rahmen einer Studie des Instituts für praxisorientierte Forschung und Bildung (ifb) festgestellt, dass BEST einen hohen Stellenwert im Bereich der sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Technik hat:

Die Unterstützung durch BEST ist bei der immer komplizierteren Materie der betrieblichen und behördlichen Veränderungen unerlässlich. Dies gilt umso mehr, da es sich bei BEST um die einzige Technologieberatungsstelle und damit um die zentrale Anlaufstelle im Saarland handelt, die die tief greifenden Umstrukturierungsprozesse mit einer prioritären Orientierung an Arbeitnehmerbelangen begleitet (AK 1999: 3).

Damals wurde also festgestellt, dass BEST eine hohe Bedeutung hat und ein Alleinstellungsmerkmal im Rahmen der sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Technik besitzt. Da zum zehnjährigen Bestehen der Beratungsstelle im Rahmen einer externen Studie die bisherigen und aktuellen Tätigkeiten von BEST bewertet wurden, wird das 20-jährige Jubiläum nun erneut zum Anlass genommen, ein externes Gutachten zur Situation und Entwicklung des Marktes und der Kunden von BEST zu erstellen. Dabei stellen die permanente Weiterentwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung und des Arbeitsgebiets der arbeitsorientierten Information, Qualifizierung und Beratung sowie die organisatorischen Veränderungen von BEST im Zuge des Wegfalls der Landesmittel ab dem 1. Januar 2009 wichtige Untersuchungskriterien dar. Dadurch sollen auch zukünftige Herausforderungen der arbeitsorientierten Beratung, Qualifizierung und Information im Allgemeinen und der Tätigkeit von BEST im Speziellen erkannt werden. Das Gutachten soll zudem Zukunftsperspektiven für BEST aufzeigen, indem zukünftige, wesentliche Entwicklungspotentiale sowie Themen- und Tätigkeitsfelder von BEST eruiert werden.

Im Rahmen der Analyse soll deshalb die aktuelle Situation der arbeitsorientierten Information, Qualifizierung und Beratung allgemein und bezogen auf das Saarland dargestellt werden. Hierzu sollen wesentliche Entwicklungen in der Praxis der betrieblichen Mitbestimmung sowie der Kundenbedarfe hinsichtlich Themen und Gestaltung der arbeitsorientierten Information, Qualifizierung und Beratung der vergangenen zwanzig Jahre herausgearbeitet werden. Neben diesem Blick auf Vergangenheit und Gegenwart soll ein Ausblick auf erkennbare zukünftige Entwicklungstrends mit ihren Chancen und Risiken für BEST gewagt werden. Insbesondere die hieraus ableitbaren Entwicklungspotentiale und -szenarien für die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information im Saarland sowie ihre Möglichkeiten und Grenzen sollen dargestellt werden.

3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Um den beschriebenen Forschungsauftrag erfüllen zu können, wurden vom CEval folgende Untersuchungskriterien entwickelt und gemeinsam mit BEST abgestimmt:

- I Entwicklung der Themen und Arbeitsfelder von BEST
- II Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen
- III Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information): Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen
- IV Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Mitbestimmung im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen
- V Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information) im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen

Anhand der dargestellten Untersuchungskriterien wurde ein Analyseleitfaden entwickelt, der detailliert den Informationsbedarf im Rahmen des Forschungsvorhabens strukturiert hat und Grundlage für die Instrumentenentwicklung sowie für die Datenerhebung und -interpretation war. Die Analyseebenen, spiegeln sich auch im Aufbau von Kapitel 4 wider.

Um entsprechende Daten und Informationen zu sammeln, die eine Untersuchung anhand dieser Kriterien erlauben, entwickelte das CEval eine auf diese Kriterien angepasste methodische Vorgehensweise. Die methodische Vorgehensweise wurde ebenfalls gemeinsam mit BEST abgestimmt. Die folgende Darstellung dokumentiert und erläutert die getroffenen Entscheidungen.

3.1 Erhebungsdesign

Zentraler Bestandteil des Erhebungsdesigns ist ein Multimethodenansatz zur Informationsgewinnung. Da im vorliegenden Fall die für Wirkungsuntersuchungen experimentellen oder quasi-experimentellen Untersuchungsdesigns nicht umgesetzt werden können, ist dies durch die systematische Zusammenstellung und Anwendung unterschiedlicher Erhebungsmethoden zu kompensieren: „Will man Feststellungen über relevante Programmbe-

dingungen und -wirkungen durch ein Gefüge von sich wechselseitig stützenden Evidenzen absichern, so liefert ein multipler methodischer Zugang im Allgemeinen ein reichhaltigeres und aussagekräftigeres Bild als ein monomethodischer Ansatz“ (Brandtstädter 1990: 219). Insbesondere ermöglicht die Verwendung unterschiedlicher Erhebungsverfahren zur Untersuchung des selben Sachverhalts bei der Auswertung eine bessere Absicherung der Befunde. „Da die Daten aus unterschiedlichen ‚Quellen‘ stammen und mit verschiedenen Instrumenten erhoben werden, sind gegenseitige ‚cross-checks‘ zur Überprüfung der Validität und Reliabilität möglich“ (Stockmann 2006: 261). Dementsprechend wurden für diese Untersuchung drei verschiedene sozialwissenschaftliche Methoden angewandt: Dokumenten- und Sekundärdatenanalyse sowie leitfadengestützte Intensivinterviews.

3.2 Einsatz der verschiedenen Erhebungsinstrumente und -verfahren

Wie erläutert, wurden im Rahmen der Untersuchung Dokumenten- und Sekundärdatenanalysen sowie leitfadengestützte Intensivinterviews verwendet, um die erforderlichen Daten für die im Analyseleitfaden festgelegten Untersuchungsfelder zu erhalten. Die folgende Darstellung beschreibt nun detailliert den Einsatz dieser Instrumente.

a) Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine Analyse von BEST-Dokumenten und wissenschaftlicher Literatur zum Untersuchungsgegenstand durchgeführt. Zu den BEST-Unterlagen zählen beispielsweise das Gutachten zum zehnjährigen Jubiläum von BEST, die Satzung von BEST und weitere Dokumente zur Beschreibung der Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Beratungsstelle, Unterlagen des BEST-Qualitätsmanagements sowie Veröffentlichungen von und über BEST z.B. in der Zeitschrift „arbeitnehmer“ der AK. Zudem wurden die Technologieberatungsstellen (TBS) beim DGB, die gemeinsam das TBS-Netz bilden und zu denen auch BEST zählt, mithilfe eines standardisierten Auswertungsrasters miteinander verglichen. Die hierfür erforderlichen Informationen wurden mittels einer Internetrecherche ermittelt.

b) Sekundäranalyse

Die Sekundärdatenanalyse umfasste die Auswertung bereits vorhandener Daten anhand der im Analyseleitfaden festgehaltenen Untersuchungskriterien. Hierzu zählen eine Auswertung der Angaben zur Entwicklung von BEST aus den Tätigkeits- bzw. Sachberichten sowie die von BEST erhobenen Daten zur Bewertung der BEST-Seminare. Des Weiteren hat das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) bisher unveröffentlichte Daten aus der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten zur Verfügung gestellt, die im Rahmen der Untersuchung ausgewertet wurden.

c) Leitfadengestützte Intensivinterviews

Auswahl der zu befragenden Personen und Instrumentenentwicklung

Die Auswahl der zu befragenden Personen erfolgte durch das CEval. Im Einklang mit den Untersuchungskriterien wurden verschiedene, zu befragende Zielgruppen und Personen bestimmt und anschließend mit dem Auftraggeber abgestimmt. Somit wurden verschiedene Akteure identifiziert, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Perspektive einen wichtigen Informationsbeitrag zum Forschungsgegenstand liefern konnten. Hierzu zählen Leitung und Mitarbeiter von BEST, Vertreter der tragenden Organisationen (AK, DGB Saar, saarländische Landesregierung), Gewerkschaftsvertreter, Vertreter weiterer Einrichtungen zur arbeitnehmerorientierten Beratung in Deutschland, BEST-Partner, Experten im Bereich betriebliche Mitbestimmung und Kunden von BEST. Da nur eine begrenzte Anzahl von Kundeninterviews möglich war, wurde anhand verschiedener Kriterien eine Auswahl getroffen, um den BEST-Kundenkreis möglichst aussagekräftig abzubilden. Diese Kriterien sind: Gewerkschaftszugehörigkeit, Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Grad der Beratungsintensität und Dauer der Kundenbeziehung zu BEST. Der zu befragende Kreis der Arbeitnehmervertretungen sollte die unterschiedlichen Ausprägungen, die bei diesen Merkmalen möglich sind, widerspiegeln. Es wurden also Arbeitnehmervertretungen befragt,

- die unterschiedlichen Gewerkschaften angehören,
- deren Unternehmen unterschiedliche Betriebsgrößen und
- Branchenzugehörigkeit aufweisen und
- die sich im Grad der Beratungsintensität und
- in der Dauer der Kundenbeziehung zu BEST unterscheiden.

Die Entwicklung des Interviewleitfadens orientierte sich eng am Analyseraster. Für jede Befragtengruppe wurde allerdings der Interviewleitfaden spezifiziert, da je nach Hintergrund der Interviewpartner die Themenbereiche in den Interviews unterschiedlich zu gewichten waren. So verfügten bspw. die BEST-Mitarbeiter über einen anderen Informationsstand über BEST als die Arbeitnehmervertretungen. Anzumerken bleibt, dass es sich hier nicht um eine repräsentative Stichprobe handelt, sondern um eine bewusste Auswahl von Personen, von denen erwartet wurde, dass sie aufgrund ihrer Funktion und Position wichtige und relevante Informationen für die Untersuchung liefern. Einen Überblick über die Anzahl der durchgeführten leitfadengestützten Interviews gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Anzahl der durchgeführten qualitativen Interviews

Akteure	Anzahl
Mitarbeiter der AK	2
Mitarbeiter von BEST	3
Vertreter saarländischer Gewerkschaftsabteilungen, des DGB Saar und der Hans-Böckler-Stiftung	5
Vertreter der saarländischen Landesregierung	1
Vertreter von Beratungsstellen aus dem TBS-Netz	3
Vertreter von BEST-Partnern aus den Bereichen ‚Regionale Weiterbildung‘, ‚Regionaler Transfer‘, ‚Forschungseinrichtungen‘	2
Arbeitnehmervertretungen	9
Gesamt	26

Quelle: Eigene Darstellung

Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews verlief wie folgt: In einem ersten Schritt wurden die ausgewählten Interviewpartner in einem E-Mail-Schreiben über das Forschungsvorhaben informiert. In einem zweiten Schritt erfolgte die Terminvereinbarung für die Gespräche: Fast alle kontaktierten Personen erklärten sich direkt zu einem Interview bereit. Lediglich eine Person stand aus terminlichen Gründen nicht für ein Interview zur Verfügung und eine weitere Person verweigerte die Teilnahme an der Untersuchung, sodass ersatzweise Gespräche mit einem anderen Vertreter der jeweils gleichen Zielgruppe geführt wurden.

Die Interviews wurden als Einzelgespräche durchgeführt und dauerten zwischen 30 und 150 Minuten. 22 Interviews erfolgten vor Ort, vier telefonisch.

In allen Gesprächen – ob persönlich oder telefonisch – zeigten die Interviewpartner eine große Offenheit. Generell kann somit auf eine hohe Akzeptanz der Untersuchung bei allen Befragten geschlossen werden.

3.3 Analyse und Interpretation der Daten

Die aus den Interviews und der Dokumentenanalyse gewonnenen Informationen wurden in einem ersten Schritt mit Hilfe des Analyserasters erfasst und strukturiert. In einem zweiten Schritt erfolgte die Analyse und Interpretation der Informationen, wobei zusätzlich Erkenntnisse der aktuellen Literatur zur Mitbestimmung und arbeitnehmerorientierten Beratung Berücksichtigung fanden. Die Dokumentation der Ergebnisse im vorliegenden Bericht orientiert sich ebenfalls an der Struktur des Rasters, wodurch die Vorgehensweise für den Leser nachvollziehbar wird.

3.4 Verwertung der Ergebnisse

Die vom CEval festgestellten Ergebnisse und daraus abgeleiteten Empfehlungen für die weitere Tätigkeit von BEST wurden dem BEST-Team im Rahmen eines Workshops am 8. April 2009 vorgestellt und anschließend gemeinsam diskutiert. Inhaltliche Veränderungen im Anschluss des Gesprächs betrafen ausschließlich sachliche Richtigstellungen oder faktische Ergänzungen.

Das folgende Kapitel dokumentiert die Ergebnisse der Erhebungen.

4 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse beginnt mit einer ausführlichen Darstellung der inhaltlichen Arbeit von BEST und ihrer Entwicklung der letzten Jahre (Kapitel 4.1). Die weiteren Analysen erfolgen differenziert nach allgemeinen Entwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung (Kapitel 4.2) und Aspekten der arbeitnehmerorientierten Beratung, Bildung und Information (Kapitel 4.3). Da BEST seine Dienstleistungen insbesondere im Saarland anbietet, ist es weiterhin erforderlich, speziell die Situation zur betrieblichen Mitbestimmung im Saarland (Kapitel 4.4) sowie die Beratung und Qualifizierung der Arbeitnehmervertretungen in diesem Bundesland (Kapitel 4.5) zu untersuchen, bevor im letzten Kapitel Entwicklungsszenarien für die Beratungsstelle abgeleitet werden können.

4.1 Entwicklung der Themen und Arbeitsfelder von BEST

Die Arbeitsfelder von BEST lassen sich in zwei inhaltliche Themenkomplexe aufteilen:

Der erste *Themenkomplex* besteht von Beginn an und umfasst die Unterstützung der Mitbestimmung bei der betrieblichen Einführung, dem Einsatz und der Änderung informationstechnischer Systeme. Hierzu gehören:

- *Kommunikation und Information*, z.B. Tele- und Bürokommunikationssysteme, betriebliche und überbetriebliche *Vernetzung*, *Internet*, *Intranet*,
- *Produktionsplanung und -steuerung*, z.B. Betriebsdatenerfassung, Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme, *Workflow*, Systeme zur Auftragsverfolgung,
- *Dokumenten- und Sachbearbeitung*, z.B. Warenwirtschaftssysteme, Personalwirtschaft, *Systeme* zur Unterstützung der Sachbearbeitung, Dokumentenmanagement sowie

- *Organisation, Controlling und Überwachung*, z.B. Zeiterfassungs- und/oder Schichtplanungs-Systeme, Vertriebssteuerung, Personal- und Managementinformationssysteme, Monitoring oder Videoüberwachung.

Gemäß den Befragungen der BEST-Mitarbeiter sind bei der Einführung neuer Technologien aber meist mehrere der o.g. Aspekte und Komponenten betroffen bzw. es werden immer mehr integrierte Systeme, wie z.B. von SAP, eingesetzt, die mehrere der genannten Funktionalitäten zusammenführen.

Der *zweite inhaltliche Bereich* der BEST-Arbeitsfelder hat sich erst in den letzten zehn Jahren entwickelt. Er lässt sich laut den BEST-Befragten mit dem Begriff der Arbeitsorganisation beschreiben und beinhaltet Themen, die sich nicht unmittelbar auf den Einsatz informationstechnischer Systeme und ihre organisatorische Einbettung beziehen, auch wenn sie i.d.R. in der Umsetzung durch Informationstechnik (IT) unterstützt werden. Hierzu zählen:

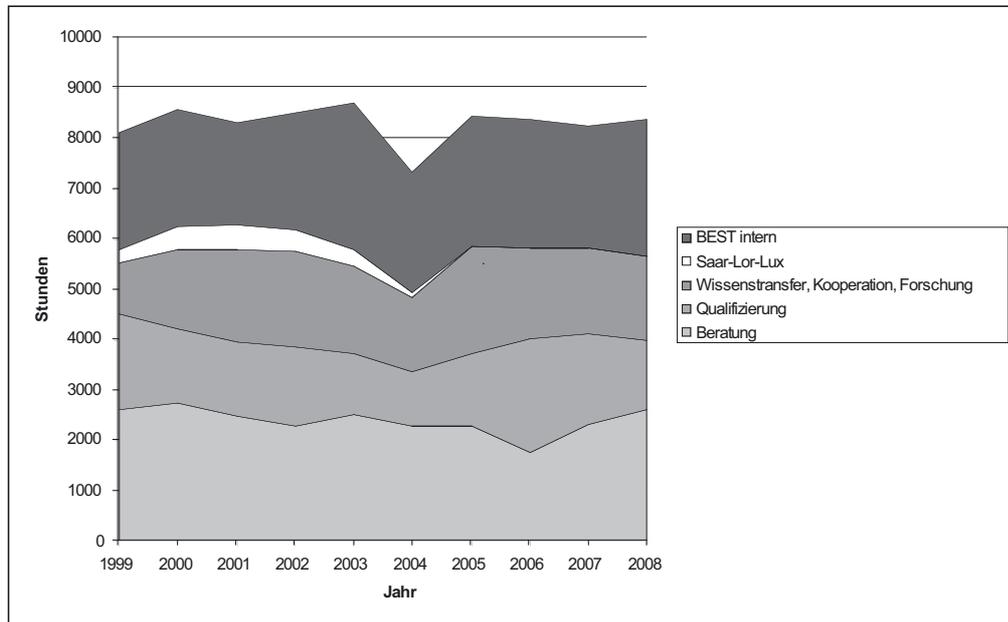
- *neue Management-, Steuerungs- und Personalführungskonzepte*, z.B. über Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen,
- *Verfahren zur leistungsorientierten Vergütung*, hauptsächlich über Leistungsbewertungen und Zielvereinbarungen,
- *Konzepte zur beschäftigtenorientierten Organisationsoptimierung*, z.B. Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement,
- *Arbeitszeitgestaltung*, z.B. Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridore, Jahresarbeitszeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Schicht- und Dienstplanung sowie
- *Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung* (vgl. DOK 3).

Die *Aktivitäten und Dienstleistungsangebote* von BEST ergeben sich größtenteils aus der Satzung des Vereins. Sie lassen sich in fünf verschiedene Tätigkeitsfelder unterteilen, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Demnach beinhaltet die Tätigkeit von BEST die Arbeitsfelder bzw. Produktgruppen:

- Beratung, insbesondere für Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen,
- Qualifizierung, vor allem von Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen,
- Wissenstransfer, Kooperation und Forschung in regionalen und überregionalen Innovationsnetzwerken,
- Grenzüberschreitende Tätigkeiten, insbesondere in der Saar-Lor-Lux-Region,
- BEST-interne Tätigkeiten zur Unterstützung der nach Außen gerichteten Aktivitäten (vgl. Westheide 1999: 89ff.; DOK1: 1, DOK 2: 1).

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Arbeitsleistung in diesen Produktgruppen seit 1999 und damit einen Überblick über die Schwerpunktbereiche von BEST.

Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitsleistung in den Produktgruppen



Der deutliche Rückgang an Arbeitsstunden im Jahr 2004 ist darauf zurückzuführen, dass zwei Beraterstellen über einen längeren Zeitraum nicht besetzt waren (vgl. DOK 8).

Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16

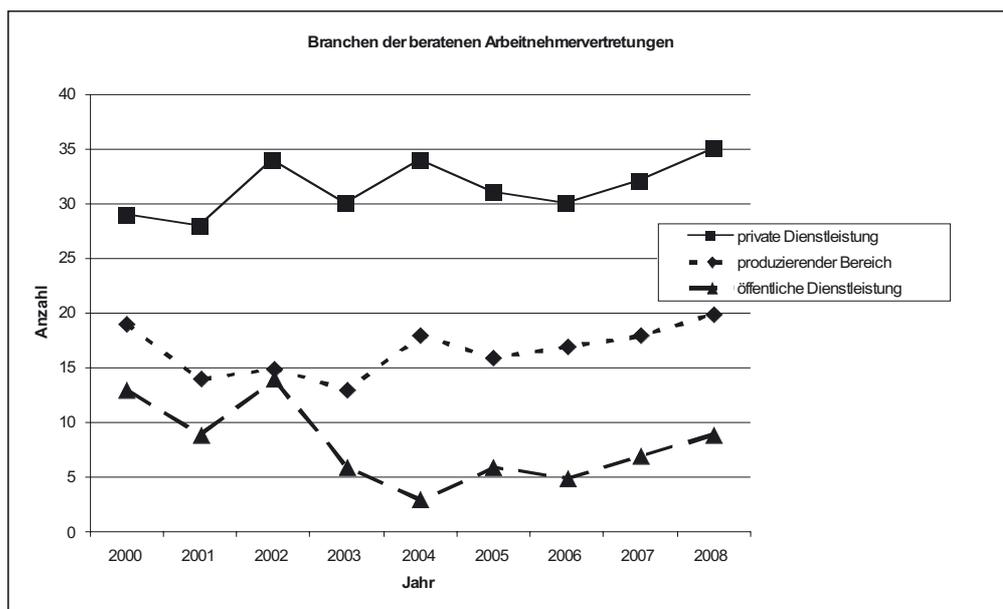
Die Gesamtzahl an geleisteten Arbeitsstunden ist seit 1999 leicht gestiegen von 8110 Stunden 1999 auf 8382,5 Stunden 2008. Bezogen auf die einzelnen Produktgruppen kann zunächst festgestellt werden, dass die Bereiche Beratung und Qualifizierung mit zusammen 48% der Arbeitsstunden die Schwerpunkte der BEST-Arbeit bilden. Der Anteil an Stunden für Beratung lag 1999 bei 32% und 2008 bei 31% der Gesamtarbeitsstunden. Bezogen auf die Arbeitsstunden ist die Beratungsintensität bis 2006 leicht rückläufig und seitdem wieder ansteigend (vgl. 4.1.1). Der Arbeitsaufwand für den Bereich Qualifizierung variiert: Nach einem Rückgang von 23% 1999 auf 14% in 2003 ist der Arbeitsaufwand bis 2006 wieder ansteigend. Seit 2007 ist er wieder rückläufig und liegt 2008 bei nahezu 17% der Gesamtarbeitsstunden. Insgesamt ist die Höhe der Arbeitsstunden im Bereich Qualifizierung v.a. von der Anzahl überbetrieblicher Seminare abhängig. Da der Großteil dieser Seminare im ersten Halbjahr 2008 stattfand, ist anzunehmen, dass die danach einsetzende Finanz- und Wirtschaftskrise sich negativ auf die Nachfrage nach Seminaren ausgewirkt hat. In dieser Zeit befassten sich die Arbeitnehmervertretungen wahrscheinlich prioritär mit Regelungen zur Beschäftigungssicherung und nicht mit eigener Weiterbildung (vgl. 4.1.2). Der Bereich Wissenstransfer, Kooperation, Forschung zeigt in seiner Bedeutung einen stetigen Aufwärtstrend von 12,5% 1999 um sieben Prozentpunkte auf 19,6% 2008. In der Produktgruppe Saar-Lor-Lux wurden seit 2005 praktisch keine Leistungen mehr erbracht (hinsichtlich der Gründe vgl. Kapitel 4.1.4). Der Arbeitsbereich BEST-intern ist hinsichtlich des Arbeitsaufwands immer wieder Schwankungen

unterworfen, bleibt über die Jahre hinweg aber auf einem konstanten Niveau und liegt 2008 bei ca. 33% der Gesamtarbeitsstunden.

4.1.1 Produktgruppe Beratung

Die Produktgruppe Beratung umfasst die Unterstützung von Arbeitnehmervertretungen bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die Durchführung betriebsbezogener Inhouse-Seminare und Hilfestellungen zur Gestaltung von Arbeit und Technik (vgl. DOK 2). Die Anzahl der beratenen Arbeitnehmervertretungen lag immer über den intern festgelegten Zielwerten von 40 (2000 bis 2003) bzw. 50 (2004). Bis zum Jahr 2003 schwankte diese Zahl zwischen 61 beratenen Interessenvertretungen 2000 und 49 beratenen Arbeitnehmervertretungen 2003. Seitdem ist eine leicht steigende Tendenz in der Beratungsnachfrage durch die Arbeitnehmervertretungen mit 64 beratenen Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen in 2008 festzustellen. Diese Ergebnisse zeigen, dass obwohl die Akquisetätigkeit zur Erhöhung der Eigenmittel in den letzten Jahren verstärkt wurde, nicht wesentlich mehr Beratungsfälle nachgefragt wurden, um dadurch den sukzessiven Wegfall der Landesmittel kompensieren zu können. Der Gegensatz zwischen einem Rückgang der Beratungsstunden und einem Anstieg der Beratungsfälle kann einerseits auf den Rückgriff gesammelter Erfahrungswerte der BEST-Mitarbeiter zurückgeführt werden. Andererseits werden Beratungen in den letzten Jahren verstärkt von Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe nachgefragt, deren Problemstellungen vergleichsweise weniger Arbeitsaufwand erfordern als die Probleme größerer Betriebe (s.u.; vgl. auch Abbildung 3) (vgl. DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16).

Abbildung 2: Zahl der beratenen Arbeitnehmervertretungen differenziert nach Branchen

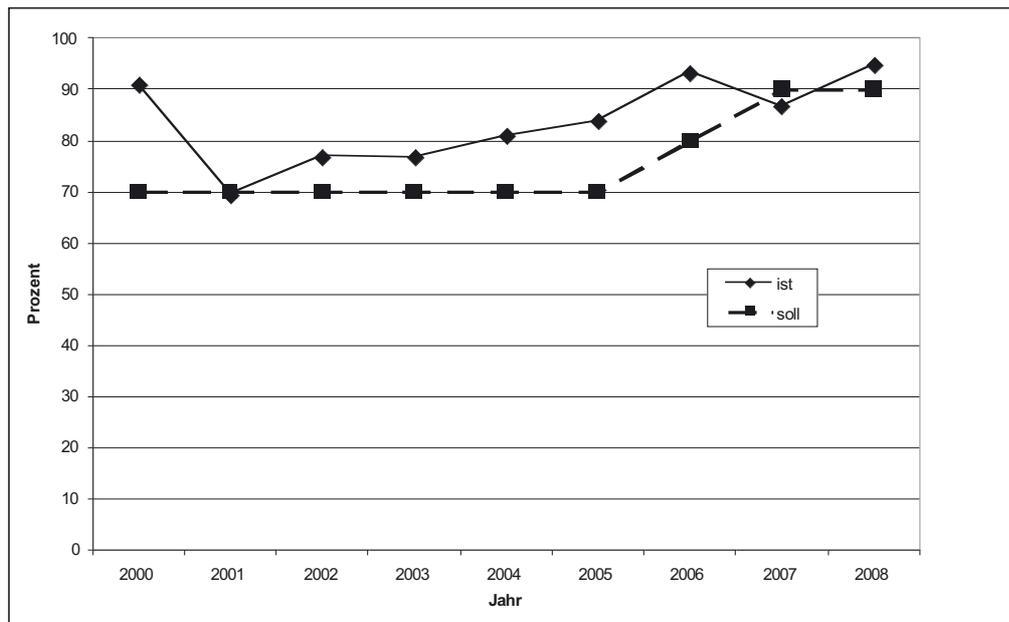


Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit kann festgestellt werden, dass BEST hauptsächlich Arbeitnehmervvertretungen im Bereich der privaten Dienstleistung berät und in dieser Branche eine langsame, aber stetig wachsende Nachfrage nach BEST-Beratung zu beobachten ist. Der produzierende Bereich ist in seiner Beratungsnachfrage relativ konstant. Dennoch ist nach einem Rückgang bis zum Jahr 2003 wieder ein Anstieg in der Anzahl der beratenen Arbeitnehmervvertretungen in diesem Sektor zu verzeichnen. Die Nachfrage im Bereich der öffentlichen Dienstleistung ist insgesamt rückläufig (vgl. Abbildung 2).

Die Beratungsleistungen von BEST wurden von den Firmen auf einer Schulnotenskala über die Jahre hinweg immer besser beurteilt, und zwar von durchschnittlich ca. 2,25 im Jahre 1999 bis aktuell ca. 1,75. Auch der Anteil der Arbeitnehmervvertretungen, die nach Abschluss der Beratung positive Effekte melden, ist seit 2001 mit 70% kontinuierlich gestiegen auf 95% in 2008 (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: %-Anteil der Unternehmen, die nach Abschluss der Beratung positive Effekte melden



Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16

Diese Zahlen sprechen einerseits für eine hohe Qualität der BEST-Beratung und andererseits für stetige Verbesserungsanstrengungen trotz der bereits hohen Beratungsqualität. Letztgenannter Aspekt ist wahrscheinlich auf das BEST-Qualitätsmanagement zurückzuführen (vgl. DOK 15: 7; vgl. auch Kapitel 4.1.5). Bezüglich der von BEST angebotenen Themen hat die Nachfrage im Bereich Arbeitsorganisation anteilig kontinuierlich zugenommen (48% in 2008 gegenüber 25% 1998). Vergleichsweise rückläufig ist dagegen der Nachfrageanteil im Themenfeld Kontrolltechnik von 45% 1999 bis zu ca. 20%

2007. Allerdings ist 2008 wieder ein Anstieg auf 34% in diesem Bereich festzustellen, der wahrscheinlich auf die Sensibilisierung der Arbeitnehmervertretungen durch die öffentlich wahrgenommenen Überwachungskandale bei Lidl, Telekom, Deutsche Bahn zurückzuführen ist (vgl. DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 14, DOK 16).

Auch die BEST-Mitarbeiter bestätigen, dass der Beratungsbedarf bezogen auf die beratenen Arbeitnehmervertretungen nie abgenommen hat. Sie berichten ebenfalls, dass in den letzten Jahren im Themenbereich der Arbeitsorganisation immer mehr Nachfragebedarf entstanden ist. Allerdings können sie nur wenige echte Trends beobachten, außer z.B. bei den Themen Internet im Betrieb, Telearbeit. Diese Aspekte haben die Arbeitnehmervertretungen in der Vergangenheit stark beschäftigt, sind heute aber offenbar größtenteils geregelt und werden daher kaum angefragt. Vielmehr gibt es aus ihrer Sicht Themenbereiche, in denen eine immer wiederkehrende Nachfrage besteht. Diese scheinen im Fokus der betrieblichen Mitbestimmung zu stehen und erfordern aufgrund technisch neuer Möglichkeiten oder einer Komplexitätssteigerung neuen Regelungsbedarf (z.B. Kontrolltechnik, betriebliche Informationssysteme wie SAP). Diese Themenbereiche sind:

- Arbeitsorganisation inkl. Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung,
- Umsetzung tariflicher leistungsbezogener Entgeltsysteme ,
- betriebliche IT wie z.B. Produktions- sowie Kommunikations- und Sachbearbeitungstechnik,
- Kontrolltechnik/Überwachungssysteme.

Darüber hinaus stellen die Befragten fest, dass nicht jede technologische Entwicklung einen großen Beratungsbedarf nach sich zieht, wie das Beispiel Radio Frequency Identification (RFID) zeigt. Auch wenn BEST die technologischen Entwicklungen verfolgt und sich auf eine Beratungsnachfrage einstellt, hängt es letztendlich vom Problembewusstsein der Arbeitnehmervertretungen ab, welche Themen wann bearbeitet werden.

Gemessen an Arbeitsstunden stellt das Angebot zur *Unterstützung von Arbeitnehmervertretungen bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen* mit durchschnittlich 71% den Hauptbereich innerhalb der Produktgruppe Beratung dar. Es beinhaltet:

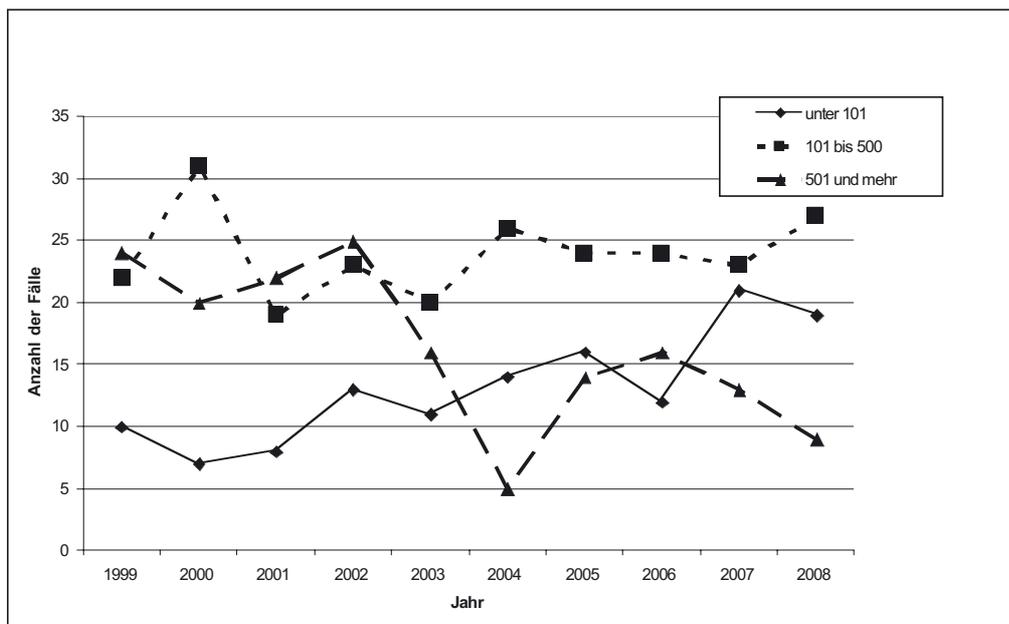
- Orientierung: Klärung und Präzisierung der Aufgaben, Abschätzung von Aufwand und Kosten, Erstellung eines Angebots, Arbeits- und Zeitplanung,
- Inhouse-Beratung vor Ort im Betrieb als Einzel- oder Gruppenberatung (oder als Einzelberatung, Workshop in den Räumen der Arbeitskammer),
- Informationsbeschaffung: Auswertung betrieblicher und überbetrieblicher Unterlagen, handlungsorientierte Problemanalyse und Themenaufbereitung,
- Unterstützung bei der Positions- und Zielbestimmung, bei der Bewertung bestehender Vorschläge und bei der Erarbeitung von Vorschlägen und Konzepten zur Umsetzung,

AK-BEITRÄGE

- Unterstützung bei der Detailentwicklung von Vereinbarungsentwürfen,
- Unterstützung bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Verhandlungen mit dem Arbeitgeber,
- Stellungnahmen und Referententätigkeit auf Betriebs- bzw. Personalversammlungen,
- Unterstützung bei der schriftlichen Information der Beschäftigten,
- gegebenenfalls sachverständige Mitwirkung in Einigungsstellenverfahren und
- Unterstützung bei der Umsetzung und bei der Überprüfung der Realisierung von Vereinbarungen (vgl. BEST 2009d).

Die Arbeitnehmervertretungen, die bei der Erarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen von BEST unterstützt werden, stammen überwiegend aus Unternehmen mittlerer Größe mit 101 bis 500 Beschäftigten. Die Anzahl beratener Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen aus kleineren Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen und erreicht mittlerweile fast das Niveau der beratenen Arbeitnehmervertretungen aus der Größenklasse 101 bis 500 Beschäftigte. Dagegen ist die Zahl der beratenen Arbeitnehmervertretungen aus größeren Betrieben rückläufig. Das bedeutet, dass sich die Zielgruppen von BEST tendenziell verändern (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Beschäftigtengrößenklassen der Betriebe im Produkt „Unterstützung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen“



Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16

Insgesamt hängen diese Ergebnisse zum einen mit der im Saarland vorliegenden Verteilung der Betriebe nach Größenklassen zusammen. 2004 beschäftigten 60% der saarländischen Betriebe 5-99 Mitarbeiter, 2% 100-499 Mitarbeiter und 0,3% 500 und mehr Mitarbeiter (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 13).⁴ Das heißt, die steigende Nachfrage aus kleineren Betrieben ist auch darauf zurückzuführen, dass diese den Großteil der saarländischen Betriebe ausmachen. Zum anderen kommen Arbeitnehmervertretungen, die eine BEST-Beratung nachfragen können, häufiger in Betrieben mittlerer und größerer Betriebe vor (vgl. Kapitel 4.2). Das bedeutet, dass mit zunehmender Betriebsgröße gewählte Arbeitnehmervertretungen wahrscheinlich häufiger vorliegen und eine BEST-Beratung nachfragen.

Die Tendenz, dass sich die Zielgruppen ändern, ist einerseits zu begrüßen: Es ist eine Intention der Beratungsstelle, Arbeitnehmervertretungen in kleinen Betrieben zu beraten (vgl. DOK 15: 6). Denn diese Betriebe können sich oft keine Beratungen leisten. Daher bietet BEST, ermöglicht durch die Grundfinanzierung der AK und bisher der Landesregierung eine zumindest kostengünstige bzw. teilweise auch kostenfreie Beratung an. Werden die Anteile aus der bisherigen institutionellen Förderung und der sonstigen Einnahmen miteinander verglichen, ist anzunehmen, dass der größte Teil der Beratungsfälle bisher kostengünstig bis kostenfrei geleistet wurde. Andererseits steht BEST dadurch vor dem Problem, die Zielgruppe aus eher zahlungskräftigen Unternehmen nicht erreichen zu können, wodurch sich der Problemdruck der Eigenfinanzierung erhöht. Gründe für diesen Trend werden in Kapitel 4.4 und 4.5 erörtert. Das Fazit dieser Entwicklung ist jedoch, dass sich BEST nicht allein durch Beratungsleistungen selbst finanzieren und dadurch den Wegfall der finanziellen Unterstützung durch die Landesregierung kompensieren kann. Daher ist die Durchführung von Drittmittelprojekten notwendig, die die Personalressourcen aber in den Projekten bindet, d.h. es stehen weniger Arbeitsstunden für Beratung, Bildung und Information zukünftig zur Verfügung.

Ein weiterer Bestandteil der Produktgruppe Beratung ist das Produkt *betriebliche Seminare*. Im Unterschied zur Beratung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen sollen mithilfe der betrieblichen Seminare in erster Linie Kenntnisse über konkrete Organisationskonzepte und/oder IT-Systeme an Betriebs- und Personalräte, Mitarbeitervertretungen sowie Fach- und Führungskräfte vermittelt werden, um mögliche Vor- und Nachteile, Besonderheiten und Auswirkungen für die Beschäftigten beurteilen zu können. Im Vordergrund steht dabei, für Beteiligungsrechte zu sensibilisieren und zu qualifizieren sowie Handlungsmöglichkeiten im Rahmen dieser Beteiligungsrechte aufzuzeigen. Das Leistungsspektrum von BEST im Rahmen der betrieblichen Seminare umfasst i.d.R.:

- die betriebsbezogene und themenorientierte Seminare durchführung,
- die Erstellung von Seminarunterlagen unter Einbeziehung betrieblicher Materialien,

⁴ 38% der saarländischen Betriebe beschäftigten 1-4 Mitarbeiter. In Betrieben dieser Größe liegen i.d.R. keine gewählten Mitarbeitervertretungen vor (vgl. Kapitel 4.2, Ohnesorg u.a. 2005: 13).

- die Einbeziehung interner sachverständiger Personen (falls erforderlich),
- die Dokumentation und Nachbereitung des Seminars,
- die Koordinierung der Seminarergebnisse mit der weiterführenden Beratung (falls erforderlich),
- ggf. die Seminarorganisation (vgl. BEST 2009e).

Die Anzahl der betrieblichen Seminare hat von 1999 bis 2008 – abgesehen von kleineren Schwankungen – kontinuierlich zugenommen (4 Fälle 1999, 13 Fälle 2008). Die Nachfragezunahme zeigt somit einen Bedeutungszuwachs dieser Beratungsform, allerdings auf niedrigem Niveau. Dieser Bedeutungszuwachs wird auch durch Aussagen von BEST-Partnern aus dem TBS-Netz gestützt: Demnach nimmt die Anzahl überbetrieblicher Seminare ab und die Anzahl betrieblicher Seminare zu. Dies sei darauf zurückzuführen, dass in betrieblichen Seminaren die immer komplexer werdenden Fragestellungen der Interessenvertretungen umfassender beantwortet werden können als in überbetrieblichen Weiterbildungen (vgl. auch Kapitel 4.2. und 4.3). Die Nachfrage erfolgt in den letzten Jahren v.a. immer häufiger durch Arbeitnehmervertretungen in Betrieben mit 101 bis 500 Beschäftigten (1 Fall 1999, 5 Fälle 2008). Bis auf die Jahre 2007 und 2008 sind es aber hauptsächlich Interessenvertretungen aus größeren Unternehmen (501 und mehr Mitarbeiter), die sich mittels Inhouse-Schulungen beraten lassen (durchschnittlich ca. 3-4 Fälle pro Jahr zwischen 1999 und 2006 mit jährlichen Schwankungen). In diesem Zeitraum beauftragen Arbeitnehmervertretungen aus kleinen Betrieben BEST höchstens einmal pro Jahr mit der Durchführung eines betriebsbezogenen Seminars. Seit 2007 steigt die Anzahl dieser Seminare bei kleineren Betrieben zwar (4 Fälle 2007, 5 Fälle 2008) an, allerdings sind Unternehmen dieser Größenordnung eher von kostengünstigen bzw. kostenfreien Beratungen abhängig. Somit stellt die Nachfrage nach betrieblichen Seminaren v.a. durch mittlere und größere Betriebe eine weitere, zunehmende Einnahmequelle für BEST dar. Jedoch ist die Anzahl der Fälle insgesamt so gering, dass der Wegfall der Landesmittel hierdurch nicht ausgeglichen werden kann.

Neben Beratungsleistungen wie *Unterstützung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie betriebliche Schulung von Interessenvertretungen*, die i.d.R. Antworten auf eine spezifische Problemstellung geben, bietet BEST Arbeitnehmervertretungen auch eher allgemeine Beratung zur Gestaltung von Arbeit und Technik an. *Die Unterstützung zur Gestaltung von Arbeit und Technik* bildet somit den dritten Beratungsbereich von BEST. Dabei werden Handreichungen, Verfahren und Konzepte zur Arbeitsplatz-, Arbeitsablauf-, Organisations- und Technikgestaltung entwickelt und angewendet. Dies beinhaltet:

- die Unterstützung beim Einsatz der Verfahren, Konzeptionen und Materialien,
- die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Umsetzungs- und Gestaltungsprojekten (einschließlich der Fach- und Prozessberatung von Projekt- und Arbeitsgruppen, Interessenvertretungen und Entscheidungsträgern),

- die Erstellung und Auswertung betrieblicher Analysen (vorbereitend und begleitend) und Mitarbeiterbefragungen,
- die Dokumentation und Präsentation von Ergebnissen,
- fachbezogene Referententätigkeiten und Inhouse-Schulungen.

Zudem unterstützt BEST die Organisationsentwicklung der Arbeitnehmervertretungen in den Bereichen Teamentwicklung, Reorganisation, Selbst- und Zeitmanagement, Gesprächs-, Diskussions- und Verhandlungsführung, IT-Einsatz z.B. durch Perspektivworkshops sowie gezieltes Methodentraining und Coaching (vgl. BEST 2009f).

Im Bereich Gestaltung von Arbeit und Technik gab es in den Jahren 1999 bis 2006 – abgesehen von kleineren Schwankungen – durchschnittlich vier Beratungsfälle pro Jahr.

4.1.2 Produktgruppe Qualifizierung

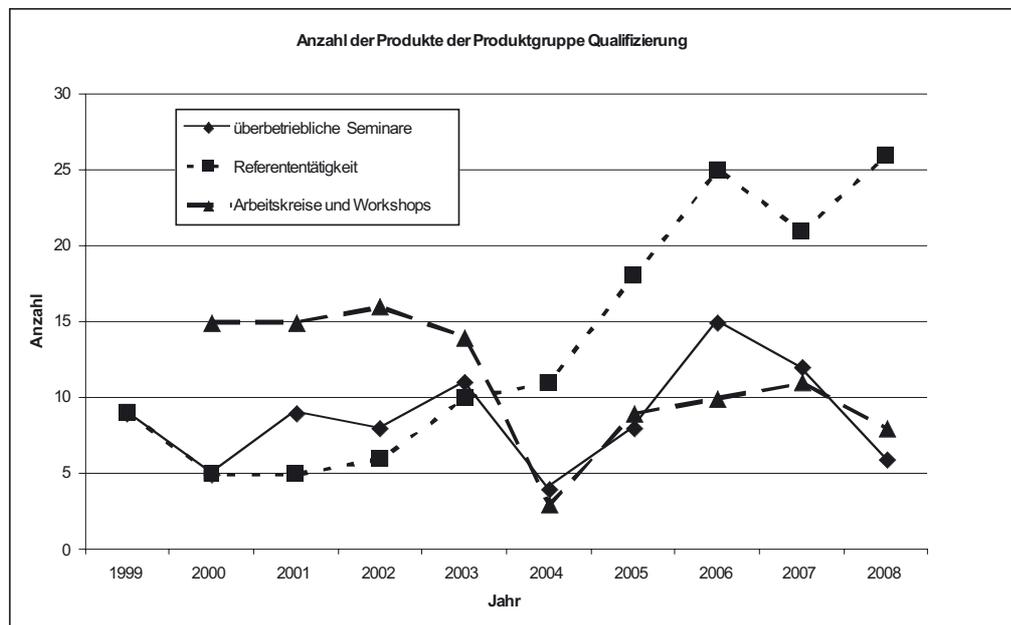
Neben dem Beratungsangebot bietet BEST einen Qualifizierungsrahmen zur Vermittlung von Grundlagen- und Anwendungswissen. Dadurch sollen die saarländischen Arbeitnehmer und ihre Vertretungen hinsichtlich der Probleme bei der Planung, Einführung und dem Einsatz neuer informationstechnischer Systeme und Instrumenten der Arbeitsorganisation sensibilisiert und informiert werden. Zudem berichten die Interviewpartner, dass die BEST-Qualifizierungsangebote dazu dienen, auf relevante und aktuelle Themen in den Bereichen IT und Arbeitsorganisation, die die Arbeitnehmerinteressen zukünftig berühren könnten, aufmerksam zu machen. Des Weiteren nutzt BEST seine Bildungsangebote dazu, in Fragen der sozialverträglichen Technologiegestaltung zu informieren. Hierdurch können einerseits Themen angesprochen werden, die für die Beratung der Arbeitnehmervertretungen eine Grundlage bilden und andererseits veranschaulicht BEST seine Arbeitsweise. Insofern bewirken die BEST-Bildungsangebote sicherlich auch eine Nachfrage nach Beratungsaufträgen (vgl. Westheide 1999: 91f.; DOK 2: 4; DOK 4: 1; INT 19, INT 22).

Die Qualifizierungsangebote von BEST beinhalten die Konzeption, Organisation und Durchführung überbetrieblicher Fachseminare und Tagungen für Arbeitnehmervertretungen, überbetrieblicher Fachseminare für saarländische Arbeitnehmer, betriebsspezifischer Beratung und Workshops (s. Beratung), überbetrieblicher Arbeitskreise (zurzeit ‚IT-Praxis in der Arbeitnehmervertretung‘, ‚Datenschutz und Datensicherheit‘), überbetrieblicher Fachtagungen und von Fachvorträgen im Rahmen von Veranstaltungen, die von Gewerkschaften, anderen Kooperationspartnern oder dritten Einrichtungen organisiert und durchgeführt werden.

Im ersten Überblick hinsichtlich der geleisteten Stunden in den verschiedenen Produktgruppen war ein Anstieg der Qualifizierungstätigkeiten von BEST in den letzten Jahren zu erkennen (vgl. Abbildung 1). Dies äußert sich vorrangig in einem steilen Anstieg der Referententätigkeit und in einem tendenziellen Anstieg der Anzahl überbetrieblicher Seminare bis 2007. Seitdem sinkt die Häufigkeit der durchgeführten überbetrieblichen Seminare wieder. Ins-

besondere im zweiten Halbjahr 2008 fanden sehr wenige Seminare statt. Daher ist anzunehmen, dass sich die in dieser Zeit einsetzende Finanz- und Wirtschaftskrise negativ auf die Nachfrage nach Seminaren ausgewirkt hat. In dieser Zeit befassten sich die Arbeitnehmervertretungen wahrscheinlich in erster Linie mit Regelungen zur Beschäftigungssicherung und hatten weniger Zeit für den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen (vgl. Kapitel 4.2 und 4.4). Somit ist noch unklar, ob es sich hier um einen Trend oder um eine punktuelle Erscheinung handelt. Insgesamt ist die Anzahl der überbetrieblichen Seminare auch in 2006 nicht ausreichend, um den Wegfall der institutionellen Förderung durch das Land kompensieren zu können. Durch das vom saarländischen Ministerium für Justiz, Arbeit, Gesundheit und Soziales (MJAGS) aufgelegte Programm „Weiterbildungsberatung für Unternehmen“ zur Förderung der Weiterbildung der betrieblichen Interessenvertretungen in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise, ergeben sich Potentiale für BEST, hierdurch die Eigeneinnahmen zu erhöhen. Dies wird jedoch nicht ausreichen, um die wegfallenden Landesmittel ausgleichen zu können (vgl. DOK 18). Die Anzahl der Arbeitskreise und Workshops ist dagegen – bezogen auf das Jahr 1999 – leicht rückläufig (vgl. Abbildung 5).⁵

Abbildung 5: Entwicklung der BEST-Tätigkeit im Rahmen der Produktgruppe Qualifizierung



Die Entwicklung der Anzahl der betrieblichen Seminare wurde in Kapitel 4.1.1 dargestellt.

Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 14, DOK 16

⁵ Die Erfassungssystematik der Anzahl der sonstigen Veranstaltungen in den Sachberichten von BEST variiert. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde daher die Anzahl der sonstigen Veranstaltungen bei der Darstellung der BEST-Bildungstätigkeit nicht berücksichtigt

Ein Maß für die Effektivität dieser Bildungsmaßnahmen ist zunächst die Anzahl der erreichten Teilnehmer pro Bildungsveranstaltung. Nachvollziehbar ist, dass die Anzahl der Teilnehmer von Fachtagungen oder anderen Veranstaltungen, auf denen BEST referiert bzw. an denen BEST beteiligt ist, jährlichen Schwankungen unterworfen ist. Beispielsweise wecken die Themen unterschiedlich hohes Interesse oder die Tagung ist auf eine gewisse, von BEST nicht beeinflussbare, Teilnehmerhöchstzahl begrenzt etc. Bei dem Produkt Arbeitskreise und Workshops ist seit dem Jahr 2001 eine relativ konstante durchschnittliche Beteiligung von ca. acht Teilnehmern festzustellen. Die durchschnittliche jährliche Teilnehmeranzahl eines überbetrieblichen Seminars ist dagegen rückläufig (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Anzahl der erreichten Teilnehmer pro Veranstaltung

	Jahre									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
überbetriebliche Seminare	10,1	9,6	10,9	10,1	11,4	10	8,8	9	8,8	7
Referententätigkeit	17,7	27,6	162,6	59,9	11	14,4	30,8	14,4	8,1	16,2
Arbeitskreise und Workshops		19,2	9,9	8,1	7,9	7,3	7,6	6,6	8	8,6
sonstige Veranstaltungen	32,8	9,5	32,8	18,4	15,8			14,2	16	33

Quelle: Eigene Darstellung anhand DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13, DOK 16

Das bedeutet, dass aufgrund sinkender Teilnehmerzahlen höhere Kosten für BEST im Bereich überbetrieblicher Seminare entstehen. Somit bieten die überbetrieblichen Seminare ebenfalls kein hohes Potential zur Steigerung der Eigeneinnahmen.

Die Qualität der BEST-Seminare kann anhand der Ergebnisse der Lehr-evaluation untersucht werden. Folgende zentrale Befunde werden deutlich: Die Gesamtbewertungen liegen auf einer Schulnotenskala durchschnittlich bei 1,8. Insgesamt zeigt sich – abgesehen von Schwankungen in den Jahren von 2003 bis 2005 mit Werten von 2,0 – eine stetige Verbesserung der Gesamtbewertungen. Auch hinsichtlich der Einzelbewertungen ist als Trend eine stetige Verbesserung der Seminarqualität zu beobachten. Insgesamt werden im Zeitraum von 1999 bis 2008 durchschnittlich gute bis sehr gute Einzelbewertungen gegeben: Die Kenntnisse der Referenten werden zu 95% als fundiert bis sehr fundiert beurteilt. 94% der Teilnehmer berichten, dass die Referenten gut bis sehr gut auf ihre Lernbedürfnisse eingehen. Mehr als drei Viertel geben an, viel bis sehr viel Neues gelernt zu haben; immerhin weitere 22% haben zumindest teilweise neuen fachlichen Input erhalten. Die Nütz-

lichkeit des Erlernten in der Praxis wird ebenfalls betont: Fast zwei Drittel der Teilnehmer denken, dass sie viel bis sehr viel des neu Erlernten in der Praxis anwenden können. Ein weiteres Drittel ist zudem überzeugt, zumindest einige Seminarinhalte praktisch nutzen zu können. Didaktik und Methodik der Seminare werden insgesamt gut bis sehr gut beurteilt. Daher würden die Teilnehmer auch zu 92% die Seminare ihren Kollegen empfehlen. Insgesamt ist somit eine bereits hohe Qualität der Seminare im Jahr 1999, eine Steigerung dieser Qualität bis 2008 und gleichzeitig ein leichter Rückgang der Teilnehmerzahl zu verzeichnen. Ob die Qualitätssteigerung zu Lasten der Seminauslastung geht, kann anhand der Daten der Lehrevaluation nicht eindeutig ermittelt werden, z.B. ob eine bessere, individuelle Betreuung bei kleinerer Teilnehmerzahl möglich war. Es kann aber konstatiert werden, dass BEST eine hohe Qualität im Seminarbereich liefert. Allerdings ist dieser Bereich nicht ertragreich genug, um entscheidend dazu beizutragen, den Wegfall der Landesmittel zu kompensieren.

Im Rahmen der Produktgruppe Qualifizierung arbeitete BEST in den letzten zehn Jahren mit verschiedenen Bildungsträgern zusammen. Zu nennen sind hierbei:

- das Bildungszentrum Kirkel der Arbeitskammer des Saarlandes (BZK),
- das Berufsförderungswerk Saarland (BFW),
- das Berufsfortbildungswerk des DGB, Bezirk Saarbrücken (bfw),
- das Ausbildungszentrum Burbach (AZB),
- die Christliche Erwachsenenbildung Merzig (CEB),
- die Neue Arbeit Saar (NAS),
- die RAG Bildung Saar (RAG Bildung),
- die Saarländische Landes- und Universitätsbibliothek (SULB),
- Landesarbeitsgemeinschaft des Bildungswerks Arbeit und Leben,
- DEKRA Akademie Saarbrücken,
- Psychologie im Unternehmen – Zedlitz, Heinzl und PartnerInnen und
- Ralf Puhl – Beratung, Seminare und Workshops

Zudem bot BEST Seminare in Kooperation mit der AK, der BTQ-Kassel, der TBS-Rheinland-Pfalz und ver.di b+b, dem Bildungsträger der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, an (vgl. DOK 2: 4; BEST 2009g; BEST 2009h; BEST 2009i; BEST 2009j). Die Befragungsergebnisse lassen eine stets konstruktive Zusammenarbeit erkennen. Dabei wird insbesondere die fachliche Kompetenz von BEST betont. Als Ursache für die sinkende Nachfrage nach Seminaren wird insbesondere die Gesetzesänderung im Saarländischen Weiterbildungsgesetz (SWBG)⁶ genannt. Ein Rückgang der Seminaranfrage kann angesichts der hohen Qualität der BEST-Seminare nicht auf mangelhafte BEST-Leistungen zurückgeführt werden (vgl. INT 2, INT 21).

⁶ Seit Januar 2004 teilen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer den Qualifizierungsaufwand (Freistellungstage und Maßnahmenkosten).

4.1.3 Produktgruppe Wissenstransfer, Kooperation und Forschung

Wie bereits dargestellt, ist es Aufgabe von BEST, die Erkenntnisse und Bedarfe aus der Mitbestimmungspraxis transparent zu machen und in wissenschaftliche Fragestellungen zu fassen. Andererseits ist es für BEST erforderlich, wissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Arbeit und Technik in die eigene Beratungs- und Qualifizierungsarbeit aufzunehmen und für Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen praxisorientiert darzustellen. Die Beratungsstelle verfolgt daher mit der Produktgruppe Wissenstransfer, Kooperation und Forschung die Ziele, die Kenntnisse zur innovativen und humanen Arbeits- und Technikgestaltung zu verbessern, den wissenschaftlichen und politischen Dialog zu fördern und die Instrumente zur Beratung und Qualifizierung weiterzuentwickeln. Hierfür erfolgt

- die Anregung, Betreuung und Durchführung von Forschungsprojekten,
- die Kooperation mit wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen,
- die Verbreitung von Fachinformationen durch Veröffentlichungen (vgl. Westheide 1999: 93ff.; DOK 2: 5; BEST 2009k).

Die BEST Mitwirkung bei Forschungsprojekten findet im Rahmen der Kooperation mit der Universität des Saarlandes bzw. genauer der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (KoWA), durch Projekte mit außeruniversitären Einrichtungen und Studien im Auftrag von BEST statt. Das Leistungsspektrum umfasst:

- Definition von Forschungsbedarf und Forschungsthemen,
- Mitwirkung bei der Projektentwicklung und Akquisition,
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zur Verbesserung der BEST-eigenen Gestaltungs- und Beratungsinstrumente,
- Mitwirkung an technischen und organisatorischen Pilotprojekten,
- Unterstützung von wissenschaftlichen Institutionen bei der Entwicklung und Durchführung von thematisch relevanten Forschungsprojekten,
- Aufgreifen von Forschungsergebnissen und Praxistransfer,
- Sicherung arbeitnehmerorientierter Positionen in der Forschung,
- Beratung von Wissenschaftler/innen, Durchführung von Veranstaltungen, Integration der Arbeitnehmervvertretungen in den Forschungsdialog und -transfer (vgl. DOK 2: 14; BEST 2009l).

Wie in der Studie zum 10-jährigen Bestehen von BEST empfohlen und wie bereits erläutert, konnte der Bereich der Anregung, Betreuung und Durchführung von Forschungsprojekten ausgeweitet werden (vgl. DOK 15: 14).

Dies betrifft sowohl die Beteiligung an größeren Verbundprojekten (vgl. u.a. SaarLernNetz), die Initiierung und Betreuung einzelner Projekte im Rahmen der Kooperation Wissenschaft und Arbeitswelt, als auch die Durchführung von geförderten Eigenprojekten (vgl. u.a. Betriebsbarometer) und die Definition und Vergabe von (kleineren) Auftragsprojekten [...]. Dabei wies die Forschungstätigkeit von BEST (ob Eigen- oder Auftragsprojekte)

durchaus auch einen besonderen Umsetzungs- und Handlungsbezug auf (DOK 15: 14; vgl. auch DOK 5, DOK 6, DOK 7, DOK 8, DOK 9, DOK 10, DOK 11, DOK 12, DOK 13).

BEST pflegt Kooperationsbeziehungen mit zahlreichen regionalen und überregionalen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen. Die einzelnen Aufgaben im Bereich dieser Kooperationen umfassen:

- Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Kompetenzfeld von BEST, gemeinsame Entwicklung und Durchführung von Projekten,
- Wahrnehmung neuer Entwicklungen in der Gestaltung von Arbeit und Technik,
- Darstellung von arbeitnehmerorientierten Positionen im wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld,
- Teilnahme an und Mitarbeit bei Tagungen, Veranstaltungen etc.,
- Mitwirkung am regionalen und überregionalen Diskurs,
- gemeinsame Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und
- Netzwerkbildung.

Es lassen sich sieben Kooperationsebenen unterscheiden, nämlich

- mit den Trägerorganisationen von BEST (AK und der DGB Saar mit seinen Einzelgewerkschaften),
- mit Schwesterorganisationen auf überregionaler Ebene (insbesondere das Netzwerk der arbeitsorientierten Beratungseinrichtungen in Deutschland (TBS-Netz)),
- mit saarländischen Transfer-⁷ und Weiterbildungseinrichtungen⁸,
- mit saarländischen Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen wie An-Institute der saarländischen Hochschulen sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institute (z.B. Institut für Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik (INFO), Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO),
- mit Partnerorganisationen auf interregionaler Ebene⁹,
- mit sonstigen Partnern und
- darüber hinaus gibt es themenbezogene Kooperationen, zumeist in regionalen Netzwerken, wie z.B. SaarLernNetz (vgl. BEST 2009m).

1999 wurde BEST empfohlen, alle diese Kooperationsbeziehungen intensiv zu pflegen bzw. auszubauen. Dies ist insgesamt nur teilweise gelungen:

⁷ KoWA, ZPT, Kontaktstelle für Wissens- und Technologietransfer (KWT) der Universität des Saarlandes, Fachhochschulinstitut für Technologietransfer (FITT) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Competence Center E-Learning (CCeL) am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), Kompetenzzentrum für elektronischen Geschäftsverkehr (KEG) der ZPT, Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) an der Universität des Saarlandes

⁸ s. Partner im Bereich Weiterbildung

⁹ Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT Lorraine) in Metz, Association pour la formation professionnelle pour des adultes (AFPA) in Lothringen, Arbeiterkammer Luxemburg

- Kooperationsbeziehungen mit den Träger- und Schwesterorganisationen (AK, DGB Saar, Einzelgewerkschaften, der TBS) sowie den Kooperationspartnern im Weiterbildungsbereich konnten beibehalten und/oder sogar intensiviert werden.
- Die Zusammenarbeit mit saarländischen Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen erfolgte – mit Ausnahme der KoWA – lediglich punktuell (INFO-Institut) oder innerhalb eines begrenzten Zeitraums und konnte nur z.T. verstetigt werden.
- Andere Kontakte konnten nicht ausgebaut werden (z.B. Hans-Böckler-Stiftung, Partner auf interregionaler Ebene).

Jedoch ist zu bedenken, dass für eine Intensivierung der Zusammenarbeit auch eine hohe Kooperationsbereitschaft des jeweiligen Partners erforderlich ist. Zudem konnte eine Ausweitung der personellen Ressourcen, die als Voraussetzung für eine Ausweitung der Kooperationsbeziehungen angeregt wurde, nicht umgesetzt werden (vgl. DOK 15: 12ff.).

Die Verbreitung von Fachinformationen umfasst die Recherche, Aufbereitung und Präsentation von Arbeits- und Forschungsergebnissen, die Entwicklung von Arbeitsmitteln für die Beratung und Bildung, die Veröffentlichung von Fachbeiträgen in gedruckter Form und im Internet sowie andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit. Aktuell können fünf Bereiche des BEST-Wissenstransfers identifiziert werden:

- regelmäßige Beiträge in der Zeitschrift ‚arbeitnehmer‘, der Zeitschrift der AK mit bis zu 14 Veröffentlichungen jährlich,¹⁰
- vertiefende Fachpublikationen (s.u.),
- fachbezogene Informationsarbeit im Internet¹¹,
- Seminarmaterialien und Handreichungen,
- Informations- und Präsentationsmaterialien im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von BEST¹².

Insgesamt konnte die Publikationstätigkeit von BEST im „arbeitnehmer“ und hinsichtlich der Informationsmaterialien auf der BEST-Internetseite intensiviert werden (vgl. DOK 15: 11). Beispiele für umfassendere Fachpublikationen von BEST sind:

- AK-Betriebsbarometer: Arbeitsbedingungen in saarländischen Betrieben und Dienststellen – Aufgabenschwerpunkte der Arbeitnehmervertretungen,
- Datenschutz im Arbeitsverhältnis,

¹⁰ „In jeder Ausgabe des „arbeitnehmer“ ist BEST mit einem eigenen Fachartikel vertreten, seit ca. drei Jahren sogar mit einer eigenen ständigen Rubrik mit BEST-Corporate Identity. Zum Teil werden BEST-Artikel auch in überregionalen Medien (z.B. Zeitschrift „Gute Arbeit“) nachgedruckt. Einmal jährlich gestaltet BEST ein Schwerpunktthema im „arbeitnehmer“, das in der Regel vier bis sechs Artikel umfasst“ (DOK 15: 11).

¹¹ Besondere Bedeutung hat dabei der Auf- und Ausbau von BEST online (www.best-saarland.de).

¹² „Verallgemeinerungsfähige Ergebnisse aus der Beratungs- und Qualifizierungstätigkeit, auch im Sinne von Arbeits- und Handlungshilfen, wurden und werden in erster Linie auf der BEST-Website mit zahlreichen Downloadmöglichkeiten veröffentlicht“ (DOK 15: 11).

- Zukunft arbeitnehmerorientierter Technologieberatung – Zehn Jahre BEST sowie
- Fachinformationen innerhalb der Themenbereiche von BEST wie Arbeiten im Call Center, Flexible Arbeitszeitgestaltung, Telearbeit und Mitbestimmung bei der Einführung von SAP (vgl. BEST 2009n).

Somit ist ein Anstieg des BEST-Outputs an Veröffentlichungen zu verzeichnen. Dadurch wurde die Aufklärungsarbeit im Bereich der Gestaltung von Arbeit und Technik intensiviert und ein Beitrag zum wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Dialog geleistet. Dies ist wichtig, um für das Thema der sozialverträglichen Technologiegestaltung zu sensibilisieren. Zudem wird der Bekanntheitsgrad von BEST dadurch gefördert. Beides erhöht darüber hinaus die Chancen im Akquisebereich.

4.1.4 Produktgruppe Saar-Lor-Lux

Die Aktivitäten von BEST im Bereich Beratung, Qualifizierung, Wissenstransfer, Kooperation und Forschung sind in einer vierten Produktgruppe speziell auf die Erfordernisse der Region Saar-Lor-Lux zugeschnitten. So fördert BEST grenzüberschreitend den fachlichen Austausch in der Region Saar-Lor-Lux und arbeitet mit Beratungs- und Bildungseinrichtungen, Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften sowie wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen dieser Region zusammen.

Im Einzelnen beinhaltet dies:

- Vorbereitung und Durchführung von Seminaren, Workshops, Diskussionsforen und grenzüberschreitenden Projekten zu Themen aus dem Bereich Arbeit und Technik in der Saar-Lor-Lux-Region,
- Erfahrungsaustausch, Verbreitung und Veröffentlichung von Hintergrundinformationen und betrieblichen Beispielen,
- Aufbau, Aufrechterhaltung und Vermittlung von Kontakten, Erschließung neuer Kontakte,
- Anregung, Begleitung und Durchführung von interregionalen Projekten.

Kooperationsbeispiele im Bereich der grenzüberschreitenden Aktivitäten von BEST sind:

- Seminar „Arbeitsbedingungen in Lothringen und im Saarland,
- Workshopreihe „Arbeit und Technik in der Saar-Lor-Lux-Region“,
- Wirtschafts- und Sozialausschuss der Großregion (WSA), AG 4 „Neue Informations- und Kommunikationstechnologien“ (vgl. Westheide 1999: 96f; BEST 2009o; DOK 2: 6).

Eine Bilanz der letzten zehn Jahre zeigt, dass die grenzüberschreitenden Aktivitäten mit einer Reihe von Maßnahmen zunächst weiter ausgebaut wurden (zwei- bis dreimal jährlich grenzüberschreitende Workshops, Exkursionen, Gastvorträge von interregionalen Experten, Information und Dokumentation auf der BEST-Webseite). Gemessen am Arbeitsaufwand erfolgte dies – wie im Bericht zum zehnjährigen Jubiläum empfohlen – jedoch mit einem untergeordneten Stellenwert. In den letzten Jahren wurden die Aktivitäten im

Bereich Saar-Lor-Lux jedoch immer geringer und wurden schließlich eingestellt (vgl. auch Abbildung 1). Dies wird auf folgende Ursachen zurückgeführt: aus BEST-Sicht relativ bescheidene Entwicklungserfolge und -perspektiven, personeller Veränderungen BEST-intern und bei den Kooperationspartnern sowie eine stärkere Fokussierung auf das BEST-Kerngeschäft infolge der steigenden Anforderungen zur Erzielung von Eigeneinnahmen (vgl. DOK 15: 14f.). Die Entscheidung von BEST, sich angesichts der Notwendigkeit zur Erzielung von Eigeneinnahmen stärker auf das Kerngeschäft Beratung und Seminare zu fokussieren, ist nachvollziehbar. Zum einen sind die Personalressourcen nicht ausreichend genug, um eine intensive Kooperationsarbeit zu ermöglichen. Zum anderen fehlt es an übergeordneten Perspektiven für BEST, die aus dieser Zusammenarbeit entstehen könnten.

4.1.5 Produktgruppe BEST intern

Die zielgerichtete, effektive Wahrnehmung und Erfüllung der o.g. Aufgaben erfordert Aktivitäten von BEST, die für ihre Kunden und Partner nicht direkt wahrnehmbar sind und daher als BEST-interne Tätigkeiten bezeichnet werden. Hierzu gehören:

- Verwaltungsaufgaben (z.B. Geschäftsführung, Buchhaltung, Finanzen, Personalangelegenheiten, Datenbankverwaltung, Aufbereitung von Berichtsdaten),
- Weiterbildung der BEST-Mitarbeiter (externe Weiterbildung, Weiterbildung durch Kollegen oder externe Sachverständige im Rahmen interner Workshops, Weiterbildung on the job z.B. in Vorbereitung auf Beratungs- und Qualifizierungstätigkeiten),
- interne EDV (Bereitstellung und Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit einer angemessenen IT-Infrastruktur),
- sonstige interne Arbeiten (z.B. Besprechungen, Sitzungen, interne Zeiterfassung, Entwicklung und Pflege des BEST-internen Qualitätsmanagements, Einarbeitung neuer Mitarbeiter) (vgl. Westheide 1999: 97; DOK 4: 7; DOK 5: 4).

Des Weiteren werden an dieser Stelle die Personalressourcen und die Aufgabenverteilung der Mitarbeiter beschrieben. Bei BEST sind seit 1993 vier Fachkräfte im Beratungsbereich und eine Verwaltungsfachkraft beschäftigt. Der Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik der AK ist seit der Gründung von BEST 1989 mit der Geschäftsführung beauftragt. Abgesehen von Personalfluktuationen sind der Mitarbeiterbestand und damit die Personalkapazitäten von BEST seit 1993 unverändert. Zwar wurde in der Studie zum zehnjährigen Bestehen von BEST gefordert, den Personalbestand zu erhöhen, um die Empfehlungen dieser Studie umsetzen zu können. Angesichts der zunächst prozentual degressiven, im Jahr 2005 halbierten und seit dem Jahr 2009 ausgelaufenen finanziellen Förderung durch die Landesregierung, wird es dennoch als Erfolg verbucht, die Anzahl der Mitarbeiter zu halten. Dies konnte durch die in den letzten Jahren kontinuierliche Steigerung der Eigenmaßnahmen erreicht werden. Zudem wird erhofft, durch die Durchführung von Drittmittelprojekten für die AK und die saarländische

Landesregierung, den Wegfall der Landesmittel kompensieren und die Personalkapazitäten beibehalten zu können (vgl. DOK 15: 15, vgl. auch Kapitel 2). Allerdings ist zu bedenken, dass die Mitarbeiter dann auch in Drittmittelprojekten gebunden sind und für andere Tätigkeiten wie beispielsweise die Beratung oder Qualifizierung weniger zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die BEST-Mitarbeiter besitzen unterschiedliche Qualifikationen (Soziologie, Informationswissenschaften, Arbeits- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen) und bearbeiten daher unterschiedliche fachliche Schwerpunkte innerhalb der inhaltlichen Bandbreite von BEST-Dienstleistungen. Dennoch sind mit Ausnahme der Geschäftsführung und der Verwaltungsfachkraft alle BEST-Mitarbeiter gleichermaßen für die Aufgabenwahrnehmung in den Produktgruppen Beratung, Qualifizierung, sowie Wissenstransfer, Kooperation und Forschung zuständig. Das heißt, jeder Mitarbeiter berät Arbeitnehmerververtretungen, führt Seminare durch, ist Referent auf Fachveranstaltungen und schreibt Beiträge für die BEST-Publikationen usw. Allerdings bestehen unterschiedliche Zuständigkeiten in der Koordination der verschiedenen Bereiche. Eine Beratung erfolgt i.d.R. nur durch einen Mitarbeiter, wobei BEST ein Ansprechpartnerprinzip für Beratungsfälle verfolgt. Das bedeutet, dass Arbeitnehmerververtretungen, die bereits Kunden von BEST sind, i.d.R. vom Berater des Erstberatungsfalles auch bei unterschiedlichen Beratungsthemen weiter betreut werden. Nur bei vom inhaltlichen Kompetenzbereich stark abweichenden Beratungsgegenständen sollen die Kunden von einem anderen BEST-Mitarbeiter beraten werden. Durch die Einführung und den Ausbau entsprechender, systematischer Weiterbildungsmaßnahmen (intern und extern) und durch internen fachlichen Austausch sorgt BEST dafür, dass die Berater zur Wahrnehmung dieser Bezugskundenbetreuung ausreichend fachlich und methodisch qualifiziert sind. Damit wurde auch eine Empfehlung aus dem Gutachten zum zehnjährigen Jubiläum von BEST umgesetzt, die zum Ziel hatte, die inhaltliche und methodische Qualität von Beratungen zu verbessern (vgl. Westheide 1999: 97; BEST 2009p; DOK 5: 2; DOK 15: 7). Die gestiegene Beratungsqualität kann auf die Entwicklung verstärkter interner Weiterbildungsaktivitäten zurückgeführt werden. Deshalb ist die Entscheidung zur Erhöhung dieses Anteils am Arbeitsvolumen als sinnvolle Maßnahme zu bewerten.

Die Zufriedenheit innerhalb des BEST-Teams ist laut den BEST-Mitarbeitern sehr hoch. Die BEST-Tätigkeiten ermöglichen Abwechslung und lebenslanges Lernen und somit eine ständige persönliche Weiterentwicklung. Zudem besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung von BEST. Beide Seiten betonen das Engagement des jeweils anderen im Rahmen seiner Tätigkeiten.

Hinsichtlich der Entwicklung von BEST lässt sich allgemein festhalten, dass die jüngste Vergangenheit aufgrund der sukzessiven Einstellung der institutionellen Förderung durch die Landesregierung v.a. durch den zunehmenden Druck der Eigenfinanzierung geprägt war. Bisher konnten

die Eigeneinnahmen aus Beratung und der Durchführung von Seminaren erhöht und hierdurch der Rückgang von Fördermitteln erfolgreich kompensiert werden. Dadurch ist es gelungen, die Anzahl der Mitarbeiter stabil zu halten. Nach gegenwärtigem Stand der politischen Entscheidung fällt die Grundförderung durch die saarländische Landesregierung seit 2009 vollständig weg. Dies soll durch die Durchführung von Drittmittelprojekten ausgeglichen werden. Dadurch können zwar Mitarbeiter weiter beschäftigt werden, sie sind aber auch mit zeitlichen Ressourcen in den Projekten gebunden, die für andere BEST-Tätigkeiten nicht mehr zur Verfügung stehen. Insofern sind eine Reduzierung von Arbeitszeitressourcen für andere Tätigkeiten und ein Anstieg der Verwaltungstätigkeiten zur Bewirtschaftung von Drittmitteln zu erwarten.

Die BEST-Produkte lassen sich unterteilen in Beratung, Qualifizierung, Wissenstransfer, Kooperation und Forschung, grenzüberschreitende Tätigkeiten im Saar-Lor-Lux Raum und BEST-interne Tätigkeiten. Die Entwicklung von BEST wurde in den letzten Jahren inhaltlich dadurch geprägt, dass der Tätigkeitsbereich von BEST durch den Themenbereich der Arbeitsorganisation erweitert wurde. Dieser entspricht dem Bedarf der Arbeitnehmervertretungen und bildet mittlerweile den Themenschwerpunkt im Beratungsbereich. Somit wurde ein wichtiger Bedarf der Arbeitnehmer erkannt und bedient.

Gemessen an den Arbeitsstunden ist der Beratungsbereich weiterhin die tragende Säule innerhalb der BEST-Produkte. Das Kundenfeedback beweist eine hohe und weiterhin zunehmende Zufriedenheit mit der Beratungsleistung. Auffallend ist, dass mittlerweile mehr Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe und weniger Interessenvertretungen größerer Unternehmen eine BEST-Beratung in Anspruch nehmen. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Einnahmen von BEST, da sich v.a. große Betriebe eine kostenpflichtige Beratung leisten können und kleineren Unternehmen teilweise auch eine kostenfreie Beratung angeboten wird. Dementsprechend bietet der Beratungsbereich daher nicht ausreichend Potential, um die Eigeneinnahmen weiter erhöhen zu können.

Der Qualifizierungsbereich stellt die zweitwichtigste Säule innerhalb der BEST-Produktpalette dar. Es wird ein Anstieg der Anzahl der überbetrieblichen Seminare – bis auf das Jahr 2008 – festgestellt. Des Weiteren verdeutlicht die Lehrevaluation die zunehmende Qualität der überbetrieblichen Seminare. Allerdings ist die Teilnehmerzahl pro Seminar rückläufig, sodass die Einnahmen pro Seminar gesunken sind. Insgesamt ist dadurch der Aufwand zur Erzielung desselben Ertrags etwas gestiegen und das Potential zur Erhöhung der Eigeneinnahmen aus überbetrieblicher Weiterbildung erscheint sehr begrenzt, auch wenn die saarländische Landesregierung im Rahmen ihres Programms zur „Bekämpfung“ der Finanz- und Wirtschaftskrise die Weiterbildung der Interessenvertretungen besonders fördert.

Des Weiteren kann eine Steigerung der Aktivitäten in den Bereichen Wissenstransfer, Kooperation und Forschung beobachtet werden. Die Anzahl der Veröffentlichungen konnte gesteigert werden. Zudem wurden einige Kooperationsbeziehungen wie z.B. mit der AK, den Gewerkschaften und anderen TBS intensiviert. Allerdings fehlen die personellen Ressourcen, um die Zusammenarbeit und die Vernetzung mit der Wissenschaft und anderen Forschungsinstituten wie dem INFO-Institut ausbauen zu können.

Die grenzüberschreitenden Tätigkeiten im Saar-Lor-Lux Raum wurden angesichts der notwendigen Fokussierung auf die Erhöhung der Eigenmaßnahmen, geringen Personalressourcen für die Pflege von Kooperationsbeziehungen und fehlenden Perspektiven eingestellt.

Die BEST-internen Weiterbildungsmaßnahmen wurden systematisiert und ausgebaut, sodass positive Effekte hinsichtlich der Qualität der Beratungsleistungen festzustellen sind.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass trotz Mittelkürzungen in der Grundfinanzierung BEST seine Dienstleistungen auf qualitativ hohem Niveau und in nahezu gleichbleibendem Umfang erbringt – abgesehen von Kooperationsbemühungen und grenzüberschreitenden Tätigkeiten. Allerdings sind die Kompensationsmöglichkeiten für weitere Einnahmen begrenzt, da der Aufwand zur Erbringung der Leistungen eher steigt und ein Großteil der BEST-Zielgruppen wahrscheinlich auf die Subventionierung der Leistungen angewiesen ist.

4.2 Arbeitnehmervvertretungen und betriebliche Mitbestimmung: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen

In diesem Kapitel werden allgemeine, bundesweit geltende Ergebnisse zur Bedeutung, Situation und Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung skizziert, aus denen sich die Relevanz der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information herleitet. Grundsätzlich sind diese Ergebnisse auch auf das Saarland übertragbar. Eine Darstellung der Spezifika des Saarlandes und den Konsequenzen für BEST erfolgt in Kapitel 4.4.

Die Mitbestimmung umfasst alle Möglichkeiten und Rechte der Arbeitnehmer, die Arbeitswelt mit zu gestalten. Sie wird anhand eines wirtschaftsdemokratischen Verständnisses dadurch begründet, dass alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten in gleicher Weise an Entscheidungen teilhaben sollen, d.h. in ihr manifestiert sich die demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht (vgl. HBS 2009a; Seyboth u.a. 2008: 519). Die Mitbestimmung ist in verschiedenen Gesetzen verankert und zudem Inhalt ausgehandelter Regelungen wie Tarifverträge, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen und in der Mitbestimmungspraxis gewachsene informelle Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. HBS 2004). Generell werden zwei Formen der Mitbestimmung unter-

schieden: die betriebliche Mitbestimmung und die Mitbestimmung im Unternehmen (vgl. HBS 2009a; Statistisches Bundesamt 2006: 171). Letztere beinhaltet die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und gilt daher entsprechend nur in größeren Firmen, die in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH) geführt werden (vgl. HBS 2009a). Sie wird hier nicht näher erläutert, da die BEST-Leistungen primär nicht auf die Unterstützung der Interessenvertretungen im Bereich der Mitbestimmung im Unternehmen angelegt sind.

Die betriebliche Mitbestimmung befasst sich mit allen Fragen der Ordnung im Betrieb, der Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebung. Hierzu gehören z.B. Grundsätze der Personalentwicklung, Personalauswahlrichtlinien, Regelungen über die Gestaltung der Arbeitszeit, Grundsätze der Gruppenarbeit, Zeiterfassung und Leistungskontrolle. Die betriebliche Mitbestimmung ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bzw. in Personalvertretungsgesetzen für den öffentlichen Dienst und in Mitarbeitervertretungsgesetzen für kirchliche und karitative Einrichtungen geregelt. Entsprechend bilden Betriebsräte (BR), Personalräte (PR) im öffentlichen Dienst und Mitarbeitervertretungen (MA-V) im kirchlichen Bereich die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer.¹³ Sie werden von den Arbeitnehmern gewählt. Der rechtliche Anspruch auf die Wahl zum Betriebs- und Personalrat besteht ab mindestens fünf Wahlberechtigten Arbeitnehmern (vgl. HBS 2009a; Statistisches Bundesamt 2006: 171; BetrVG §1; ver.di 2009; caritas 2009). Der Betriebsrat hat unterschiedlich abgestufte Mitwirkungsrechte – angefangen bei den Informationsrechten, über Anhörungs-, Beratungs- und Initiativrechte sowie Zustimmungs- und Vetorechte, bis zu Mitbestimmungsrechten –, die eine jeweils unterschiedliche Form der Beteiligung ermöglichen und gleichzeitig den Grad und die Stärke der Beteiligung bestimmen (vgl. HBS 2009a).

Die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung ergibt sich aus der Wichtigkeit demokratischer Aspekte innerhalb der im Wirtschaftsleben vorhandenen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Zudem resultieren aus der betrieblichen Mitbestimmung ökonomische Vorteile für die Unternehmen. Obgleich einige Kritiker hohe Kosten der betrieblichen Mitbestimmung beanstanden, überwiegen doch die Vorteile.¹⁴ So belegen empirische Studien zur Wirkung betrieblicher Mitbestimmung auf die betriebliche Leistungsfähigkeit in Deutschland, dass das Vorhandensein eines Betriebsrats dazu beitragen kann,

- die Neigung zur Personalfluktuation zu verringern,
- bei der Implementierung einer variablen und leistungsorientierten Entlohnung zu kooperieren,

¹³ In der Studie wird auf die Darstellung anderer Formen der Arbeitnehmervertretungen verzichtet, da die Lebensdauer dieser Interessenvertretungen zu starken Schwankungen unterworfen ist und diese Gruppe eine sehr hohe strukturelle und thematische Heterogenität aufweist (für einen ersten Überblick vgl. Ellguth u.a. 2008: 517f.; Hauser-Ditz u.a. 2006: 505).

¹⁴ Einen detaillierten Überblick zur Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung liefern u.a. Jirjahn 2005, Franz 2005, Schnabel 2008, Renaud 2007.

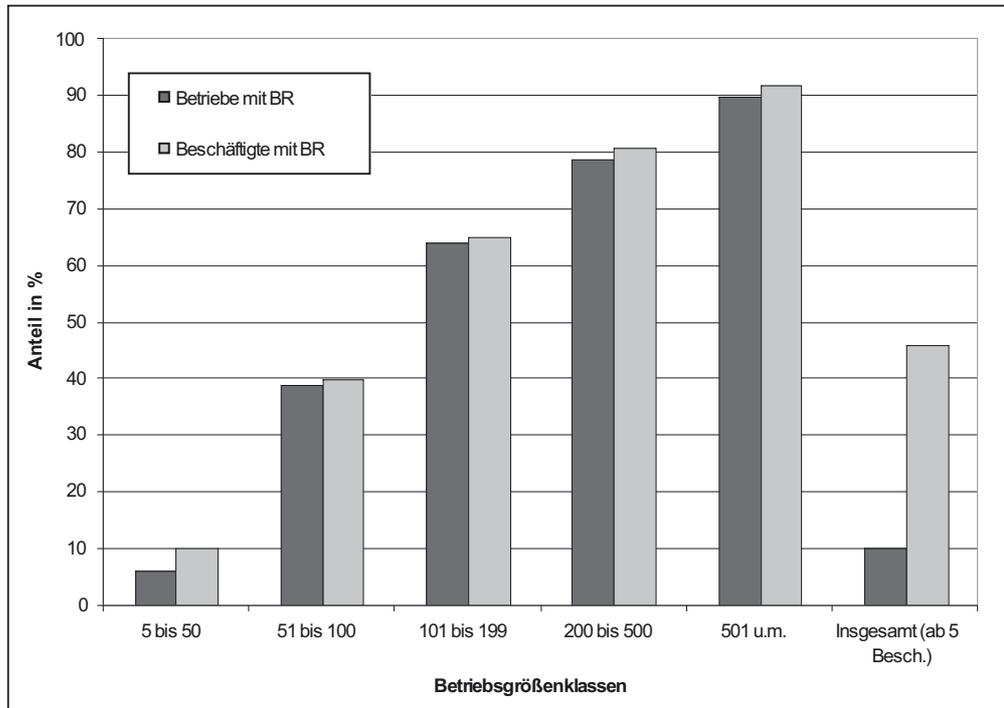
- die Bereitschaft der Arbeitnehmer zu steigern, das eigene Wissen zu erweitern, so dass Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte effektiver hinsichtlich des betrieblichen Erfolgs werden und Betriebe daher größere Anreize zur Finanzierung der Weiterbildung haben,
- die Präferenzen der Arbeitnehmer bei der betrieblichen Arbeitszeitpolitik stärker zu berücksichtigen und dadurch sogar die Bereitschaft der Belegschaft zu stärken, auch Arbeitszeitmodelle zu akzeptieren, die eine größere Belastung darstellen, wie z.B. Schichtarbeit,
- Arbeitszeitkonten einzuführen und dadurch Flexibilitätsspielräume für Unternehmen zu schaffen,
- Innovationswiderstände der Belegschaft abzubauen und inkrementelle Produktinnovationen¹⁵ zu fördern,
- verschiedene Umweltinvestitionen zu fördern und dadurch einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu erbringen,
- die Flexibilität von Unternehmen zu erhöhen und dadurch die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben in einer globalisierten Umwelt zu stärken, wenn das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat als kooperativ einzustufen ist¹⁶ (vgl. Jirjahn 2005: 242ff.; Franz 2005: 276f.).

Durch diese Befunde zu den ökonomischen Vorteilen der betrieblichen Mitbestimmung legitimiert sich schließlich auch die Existenz von arbeitsorientierter Beratung, Qualifizierung und Information, wie sie u.a. auch durch BEST angeboten wird. Denn wie die empirischen Studien belegen, kann nur eine gut ausgebildete Interessenvertretung ihre Aufgabe, zur betrieblichen Leistungssteigerung beizutragen, kompetent erfüllen. Technologieberatungsstellen (TBS) werden also benötigt, um die Arbeitnehmervertretungen ausreichend für die Mitgestaltung beim Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung zu qualifizieren (vgl. TBS-Netz 2009a). Sie gestalten ein Klima der guten Arbeit, wie es vom DGB und den Einzelgewerkschaften gefordert wird (vgl. auch DGB 2009) und leisten dadurch einen Beitrag, Personalfuktuation zu verringern, Weiterbildung der Belegschaft zu fördern und v.a. Innovationswiderstände in der Belegschaft durch eine sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit und Technik abzubauen. Zudem tragen TBS dazu bei, Arbeitszeitkonten und leistungsorientierte Entlohnung sozial verträglich in die Betriebe einzuführen. Somit ist arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information nicht nur für Arbeitnehmer nützlich. Vielmehr sind die Beratungsstellen genau in den Themenbereichen aktiv, aus denen sich ökonomische Vorteile für die Betriebe ergeben. Dadurch wird von ihnen ein Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erwartet. Darüber hinaus können sie die Qualifizierung und Weiter-

¹⁵ Betriebliche Mitbestimmung fördert eher die Verbesserung von Produkten als die Entwicklung neuer Produkte. Zudem wird die Reorganisation von Betrieben befördert.

¹⁶ Hierzu bedarf es einerseits eines Betriebsrats, der seine Verhandlungsmacht nicht unangemessen ausnutzt. Ein solches Verhalten wird durch Tarifbindung der Unternehmen unterstützt. Andererseits ist eine längerfristige Kooperationsbereitschaft des Managements erforderlich, die wahrscheinlicher ist, wenn das Unternehmen nicht primär an kurzfristiger Gewinnmaximierung interessiert ist (vgl. Jirjahn 2005: 250ff.).

Abbildung 6: Westdeutsche Betriebe und Beschäftigte mit Betriebsrat nach Betriebsgrößenklassen 2007*



* Basis: Privatwirtschaftliche Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten, ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 15. Welle West, 12. Welle Ost. In: Ellguth u.a. 2008: 517

bildung in Zeiten der Kurzarbeit unterstützen, die durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise in vielen Betrieben notwendig wurde. Somit können sie den Unternehmen dazu verhelfen, strukturell gestärkt aus der derzeit schwierigen konjunkturellen Phase hervorzugehen. Dies wurde auch vom saarländischen MJAGS erkannt und wird durch ein entsprechendes Programm gefördert (vgl. DOK 18).

Obwohl es gesetzlich möglich ist, ab einer Betriebsgröße von fünf Mitarbeitern eine Interessenvertretung zu wählen, besitzen nicht alle Belegschaften eine gesetzlich legitimierte Arbeitnehmervertretung. 1999 lag in Westdeutschland der durchschnittliche Anteil der Betriebe mit Betriebsrat bei 11% und lediglich 50% der Beschäftigten wurden von einem Betriebsrat vertreten. Diese Zahlen blieben über die Zeit hinweg relativ stabil (2007 haben in Westdeutschland 10% der Betriebe bzw. 46% der Arbeitnehmer einen Betriebsrat (vgl. Ellguth u.a. 2007: 515)).

Ob eine gewählte Arbeitnehmervertretung vorliegt, ist v.a. von der Unternehmensgröße abhängig. 1999 und 2000 lag der Anteil von Unternehmen mit 5 bis 100 Beschäftigten, die durch einen gewählten Betriebsrat, vertreten wurden, bei ca. 17% (vgl. IAB-Betriebspanel 7. Welle West, 4. Welle Ost. In: Dorsch-Schweizer 2001: 113; IAB-Betriebspanel 2000. In: IAB Materialien

2002: 10).¹⁷ Der Anteil von kleinen Unternehmen (5-100 Beschäftigten) mit einem gewählten Betriebsrat stieg 2003 auf ca. 26% und lag 2007 noch bei ca. 22% (vgl. IAB Materialien 2002: 10f.; Ellguth u.a. 2008: 517; HBS 2008a: 6).¹⁸

Ein typischer Betrieb ohne Betriebsrat ist „klein, jung und als Neugründung entstanden, hat einen privaten Eigentümer, ist Einzelunternehmen, nicht tarifgebunden, hat einen eher geringen Anteil qualifizierter Arbeitskräfte und einen hohen Frauenanteil“ (IAB Materialien 2002: 11). Zudem wird festgestellt, dass die Vertretungsdichte auch branchenabhängig ist: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen in Bergbau, Energiewirtschaft, Industrie und Banken können einen Betriebsrat vorweisen, während die Betriebsratsdichte in Handel und Baugewerbe eher gering ist (vgl. HBS 2008a: 6; Ellguth u.a. 2008: 517; vgl. auch HBS 2009b: 4f.).

Die Konsequenz für TBS ist, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nur von den Betrieben beauftragt werden, in denen eine gewählte Arbeitnehmervertretung vorliegt. Anhand der oben dargestellten Ergebnisse, sind dies primär mittlere und größere Unternehmen. Andererseits stellen kleine Betriebe (5 bis 99 Mitarbeiter) mit 55% den Großteil der Unternehmen in Westdeutschland dar (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 13).¹⁹ Hier bestehen große Potentiale für die Nutzung der ökonomischen Vorteile der betrieblichen Mitbestimmung. Ausschlaggebend für die Zusammensetzung des Klientels einer TBS sind die finanziellen Ressourcen der Betriebe, eine Beratung zahlen zu können, und die Möglichkeiten der TBS, auch kostengünstige bis kostenfreie Beratung anzubieten (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.3).

Die Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen stehen angesichts zahlreicher Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung vor großen Herausforderungen. Hier sollen insbesondere die Gesichtspunkte genannt werden, bei der eine Unterstützung durch arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information möglich ist:

- Durch zunehmende internationale Konkurrenz findet eine permanente Veränderung von Produkten und Produktionsverfahren statt, wodurch die Arbeitsorganisation beeinflusst wird („Reorganisationsprozesse der Arbeitswelt“);
- Die rückläufige Tarifbindung erfordert mehr Aushandlungsprozesse durch die Arbeitnehmervertretung bei den Verhandlungen von Entgelten;
- Eine zunehmende Flexibilisierung des Tarifsystems mit Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen führt zudem zur Verlagerung von Regelungskompetenzen von der überbetrieblichen auf die betriebliche Ebene (z.B. Aus-

¹⁷ In den genannten Quellen wird folgende Betriebsgrößenklasse definiert: 5-20 und 21-100 Beschäftigte. Da sich die Kategoriengrößen in den IAB-Betriebspanels der Folgejahre geändert haben (5-50 und 51-100 Beschäftigte) und die Entwicklung des Unternehmensanteils von KMU mit Betriebsrat bis zum Jahr 2007 untersucht wird, wurde ein Mittelwert aus diesen beiden Betriebsgrößenklassen gebildet.

¹⁸ Die Zahlen in diesem Abschnitt beziehen sich auf die Ergebnisse von Ost- und Westdeutschland.

¹⁹ Im Saarland stellen Betriebe dieser Größenordnung 60% der Unternehmen dar (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 13)

handeln variabler Arbeitszeiten bzw. von Arbeitszeitverlängerungen, betriebliche Konkretisierung und Umsetzung des Tarifvertrags über das Entgeltrahmenabkommen (ERA);

- Im Rahmen betrieblicher Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsstärkung (BBW) sind zudem häufig Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit, organisatorischen Maßnahmen und beim Entgelt notwendig (vgl. Renaud 2007: 2f; Jirjahn 2005: 252ff.; HBS 2008b: 4f.; Ellguth u.a. 2007: 515ff.; Bispinck 2005: 303ff.; Massa-Wirth u.a. 2004: 246ff.; INT 10, INT 12, INT 13, INT 21).

Durch diese Entwicklungen steigen also die Kompetenzanforderungen an Arbeitnehmervertretungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Aushandlung bzw. betriebliche Umsetzung von Entgelten, Arbeitszeitregelungen, Veränderung von Produktionsprozessen. Des Weiteren zeigen Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen, dass die Anforderungen an Arbeitnehmervertretungen immer höher und komplexer werden. Die Themenvielfalt an Problembereichen, aber auch der Problemdruck insgesamt nehmen zu und die Themen greifen immer mehr ineinander (vgl. Schäfer 2005: 293ff.; Schäfer 2003: 143, vgl. auch Tabelle 4 und 5 in Kapitel 4.3) Die in dieser Studie befragten Betriebs- und Personalräte berichten ebenfalls von einer Zunahme an Komplexität ihrer Arbeit und höheren Anforderungen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer daher auch immer mehr Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Bereich.²⁰ Viele definieren ihre Rolle als Co-Manager. Dies sei einerseits belastend, andererseits sei es befriedigend zu sehen, dass eigene Ideen in die Unternehmensentscheidungen mit einfließen würden. Dieser Effekt wird wahrscheinlich auch dadurch verstärkt, dass einige der befragten Betriebsräte Mitglied des Aufsichtsrats sind (vgl. u.a. INT 8, INT 10, INT 12, INT 18, INT 19, INT 20).

Die Themenvielfalt im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung nimmt also zu. Zudem werden die Probleme für die Arbeitnehmervertretungen immer komplexer. Dies betrifft beispielsweise Bereiche der Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelungen und der Entgeltgestaltung sowie betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Aspekte, in denen sich Interessenvertretungen Kompetenzen aneignen müssen. Parallel zu den beschriebenen Anforderungen beschäftigten sich Arbeitnehmervertretungen laut den befragten Interviewpartnern, des AK Betriebsbarometers 2007 und 2009 sowie der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen auch stets mit Themen, die mit der Einführung und Nutzung von Technologien zusammenhängen. Dies hat mit der immer schneller werdenden technologischen Entwicklung und den komplexen Nutzungsmöglichkeiten der technischen Systeme zu tun und berührt beispielsweise die Bereiche z.B. Datenschutz, Leistungs- und Kontrollsysteme und IT in Arbeitsprozessen. Auch die aktuellen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise lassen diese Aspekte nicht in den Hintergrund treten und erfordern stets die Möglichkeit einer kompetenten Beratung (vgl. u.a. INT 8,

²⁰ Die relevanten Themen werden genauer in Kapitel 4.2 anhand der Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung dargestellt.

INT 12, INT 16, INT 17, INT 20; AK 2007: 50f.; Schäfer 2005: 293ff.; Schäfer 2003: 143, vgl. auch Tabelle 4 und 5 in Kapitel 4.3).

Aufgrund dessen sind die Arbeitnehmervertretungen permanent darauf angewiesen, eigene Kompetenzen durch arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information zur sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Technik, wie sie von TBS angeboten wird, aufzubauen. Diese Entwicklung wird beispielsweise auch durch die stets hohe Nachfrage nach BEST-Dienstleistungen bestätigt (vgl. Kapitel 4.1). Somit besitzt die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information eine hohe Relevanz. Durch sie können Arbeitnehmervertretungen in die Lage versetzt werden, die dargestellten Entwicklungen sozialverträglich zu gestalten. Dadurch ist die Entfaltung der beschriebenen ökonomischen Wirkungen der betrieblichen Mitbestimmung möglich.

Die betriebliche Mitbestimmung ergibt sich nicht nur aufgrund ihrer demokratischen Aspekte. Vielmehr sind durch sie ökonomische Vorteile möglich, die auch empirisch belegt sind. Um diese Wirkungen erzielen zu können, bedarf es allerdings kompetenter Arbeitnehmervertretungen. Daher ist die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information von zentraler Bedeutung, um die Interessenvertretungen für ihre Aufgabenbereiche umfassend zu qualifizieren. Dies gilt insbesondere auch für die Qualifizierung der Arbeitnehmervertretungen während der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise zur strukturellen Stärkung der Unternehmen.

Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung ist durch eine Zunahme an Themenvielfalt, Komplexität und Problemdruck gekennzeichnet. Dies betrifft die Themen Arbeitsorganisation, Entgeltverhandlungen bzw. -umsetzungen, flexible Arbeitszeitregelungen und Technischeinsatz. Die Folge sind hohe Anforderungen an die Kompetenz der Interessenvertretungen. Aufgrund dessen ist die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information von absoluter Wichtigkeit und wird in ihrer Bedeutung wahrscheinlich noch zunehmen, um die Arbeitnehmervertretungen weiterhin bei der betrieblichen Mitbestimmung unterstützen zu können und dadurch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe aufrecht erhalten bzw. steigern zu können.

4.3 Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information): Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen

Die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information ist angesichts der zahlreichen Themen der betrieblichen Mitbestimmung und des Arbeitsaufwands von Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen von hoher Bedeutung. Sie stellt zudem einen beträchtlichen Dienstleistungsmarkt dar. Angesichts des Forschungsauftrags, Zukunftsperspektiven

für BEST aufzuzeigen, ist es erforderlich, Themen und Arbeitsfelder anderer Anbieter in diesem Markt zu analysieren, die ähnliche Ziele verfolgen. Hierzu gehören insbesondere gewerkschaftsnahe bzw. gewerkschaftsgetragene Technologieberatungsstellen (TBS) des TBS-Netzes, die BEST-Partner sind. Private Beratungs- und Bildungsanbieter für Arbeitnehmervertretungen wie z.B. Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG (ifb), W.A.F – Institut für Betriebsräte-Fortbildung, BetriebsratsZentrum, Forum für Betriebsräte (FFB), Poko, Institut für Bildung, Beratung und Sozialmanagement (ibbs) und SoliServ, werden daher nicht als Vergleichsgruppe herangezogen.

Die ersten *gewerkschaftsnahen Innovations- und Technologieberatungsstellen* entstanden als Reaktion auf die zunehmende Einführung neuer Technologien Ende der 1970er, wie z.B. elektronische Datenverarbeitung (EDV) in den Büros und Roboter für die Fertigung. Diese Entwicklung wurde anfangs sehr kritisch gesehen, insbesondere von den Gewerkschaften. Aufgrund dessen wurden die TBS gegründet. Ihr Auftrag bestand aber nicht darin, die Einführung neuer Technologien zu verhindern, sondern einen Weg aufzuzeigen, wie Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften den Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung mit gestalten können. Die Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen sollten darin unterstützt werden, sich qualifiziert an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen und Arbeitsplätze durch frühzeitige betriebliche Innovationen sicherer zu machen. An dieser Grundphilosophie hat sich bis heute nichts geändert (vgl. TBS-Netz 2009a).

Allerdings ist bei den Namen der Einrichtungen die Gemeinsamkeit in Aufgabe und Arbeitsansatz nicht unbedingt auf den ersten Blick zu erkennen: Die meisten heißen nicht Technologieberatungsstelle, sondern tragen andere Bezeichnungen und Kürzel. Um dennoch ihre Gemeinsamkeit zu betonen, haben die Einrichtungen im Jahr 1999 das gemeinsame Netzwerk ‚TBS-Netz‘ gegründet. Ziele des TBS-Netz sind eine bessere Koordinierung der Arbeit, ein gemeinsamer Auftritt und die Organisation länderübergreifender Angebote für Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen (vgl. TBS-Netz 2009a). Die befragten Personen aus dem TBS-Netz betonen die Nützlichkeit des Austauschs über aktuelle Trends aus dem Bereich der arbeitsorientierten Beratung, Qualifizierung und Information auf den Netzwerktreffen. Insbesondere die Arbeit in den fachbezogenen Arbeitsgruppen liefert einen Mehrwert für alle Beratungseinrichtungen, da hier Dokumente erarbeitet und für andere zur Verfügung gestellt werden, wie z.B. zu den Themen SAP, Call Center Arbeit, Arbeitsorganisation, Qualität in der Betriebsratsarbeit.

Neben den unterschiedlichen Bezeichnungen der Beratungsstellen sind weitere Unterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen hinsichtlich der Zusammensetzung ihrer Träger und bei der Finanzierung zu erkennen. Hieraus leitet sich ab, wer einen öffentlichen Auftrag hat, d.h. welche Landesregierung die betriebliche Mitbestimmung institutionell unterstützt. Dabei ist generell zu konstatieren, dass von einem öffentlichen Auftrag insbesondere KMU profitieren, da Beratungsleistungen kostengünstig oder kostenfrei angeboten werden können. Somit ist eine Grundfinanzierung durch

öffentliche Mittel auch immer ein Signal, diese Unternehmensgruppe besonders fördern zu wollen.

In Nordrhein-Westfalen (NRW) und Bayern sind Gewerkschaften und Landesregierungen gemeinsame Träger der TBS. In anderen Ländern, wie z.B. in Rheinland-Pfalz und bisher im Saarland, ist die Landesregierung nicht direkt im Trägerverein vertreten, beteiligt sich aber an der Finanzierung der Arbeit. Weitere Beratungsstellen, z.B. aus Hamburg, Niedersachsen oder auch ver.di innotec sind als gemeinnützige GmbHs organisiert. Lediglich die Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen und BEST werden größtenteils von der Arbeitnehmerkammer bzw. der Arbeitskammer des jeweiligen Bundeslandes finanziert. Insgesamt ist die Mehrheit der Beratungsstellen darauf angewiesen, sich selbst über Beratungs-, Seminar oder Projektstätigkeiten zu finanzieren. Der zu erwirtschaftende Eigenanteil ist je nach Höhe der finanziellen Unterstützung durch Arbeits-/Arbeitnehmerkammer, Gewerkschaften oder Landesregierung unterschiedlich hoch. Die Zielgruppe der Beratungseinrichtungen lässt sich auf die Höhe des zu erwirtschaftenden Eigenanteils zurückführen. So zeigen die Befragungen, dass eine Beratungseinrichtung, die sich überwiegend selbst finanzieren muss, eher von Arbeitnehmervertretungen aus größeren Betrieben beauftragt wird. Die Entwicklung der letzten Jahre weist zudem eine Steigerung des zu erwirtschaftenden Eigenanteils auf, da beispielsweise Landesregierungen sukzessive ihren Anteil an der Grundfinanzierung verringert haben, wie in NRW und im Saarland. Die TBS NRW hat zudem einen erheblichen Teil ihrer Betriebskosten durch Standortverringerung eingespart – ein Modell, das auf BEST nicht übertragbar ist.

Weiterhin gibt es Unterschiede im Grad der Regionalisierung. Beispielsweise existieren in Niedersachsen zwei und in Hessen drei Beratungseinrichtungen für Arbeitnehmervertretungen, wobei ver.di innotec bundesweit agiert (vgl. TBS-Netz 2009a). Zudem ist die Organisationsgröße der TBS-Netz-Mitglieder verschieden.²¹ Dabei ist zu bedenken, dass die Mitarbeiteranzahl zum einen mit der Größe des Bundeslandes und dem dadurch notwendigen Deckungsgrad für die Beratung und zum anderen mit der Finanzierungsart zusammenhängt. Dies wird beispielsweise anhand des Vergleichs der Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen und der TIB Hamburg deutlich. Im kleinsten Bundesland Bremen erhält das dort ansässige TBS-Mitglied eine Grundfinanzierung und hat 14 Mitarbeiter, die TIB Hamburg ist eine selbst getragene Gesellschaft und verfügt über drei Mitarbeiter. Tabelle 3 zeigt die TBS-Größe anhand der Mitarbeiteranzahl je Bundesland.

Inzwischen existiert ein dichtes Netz von 15 TBS oder ähnlichen Einrichtungen in fast allen Bundesländern (außer in Baden-Württemberg, Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern) mit 23 regionalen Niederlassungen. Somit be-

²¹ Die Größe der Beratungsstellen kann im Rahmen dieser Untersuchung lediglich anhand der Mitarbeiterzahl bestimmt werden, da nicht von jeder Beratungsstelle weitere Informationen, z.B. zur jährlichen Beratungsanzahl oder der Anzahl durchgeführter Seminare pro Jahr, auf der Internetseite erhältlich waren.

Tabelle 3: Mitarbeiteranzahl der TBS-Mitglieder*

TBS	Anzahl der Mitarbeiter
TBS NRW/ Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.	35
TBS Rheinland-Pfalz	16
TBS Hessen	15
Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen	14
BTQ Kassel	9
G IBS mbH (Berlin)	7
BTQ Niedersachsen	6
DGB Technologieberatung e.V. Berlin-Brandenburg	5
START e.V. (Thüringen)	5
TIBAY e.V. (Bayern)	5
BEST e.V. (Saarland)	5
TBS Niedersachsen	4
TIB Hamburg	3

* Bzgl. GAISA e.V. (Sachsen-Anhalt) waren keine Mitarbeiterzahlen zu ermitteln; ver.di innotec wurde nicht in dem Vergleich berücksichtigt, da diese Beratungsstelle vorwiegend bundesweit aktiv ist; lagen zwei Beratungsstellen pro Bundesland vor, wurden ihre Mitarbeiterzahlen zusammengefasst.

Quelle: Eigene Darstellung anhand TIB Hamburg 2009, Arbeitnehmerkammer Bremen 2009, BTQ Niedersachsen 2009, TBS Niedersachsen 2009, TBS NRW 2009, TBS Berlin-Brandenburg 2009, GIBS 2009, START 2009, BTQ Kassel 2009, TBS Hessen 2009, ver.di innotec 2009, TBS Rheinland-Pfalz 2009, TIBAY 2009, BEST 2009p

steht ein kompetentes Beratungs-, Weiterbildungs- und Fachinformationsangebot im unmittelbaren Umfeld der meisten Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Das Themenspektrum, das von ihnen bearbeitet wird, umfasst heute die Bereiche Beschäftigung bzw. betriebswirtschaftliche/unternehmenspolitische Fragestellungen, Arbeitsorganisation, Technik und Gesundheit. Allerdings existieren auch Unterschiede in den Themen und Arbeitsfeldern der Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen. So bieten beispielsweise manche TBS keine Beratung zu betriebswirtschaftlichen Fragen oder Problemen des Gesundheitsschutzes an (vgl. TBS 2009a, vgl. TBS 2009b). Ein Befragter aus einer TBS-Einrichtung, die alle genannten Themenfelder anbietet, erklärt, dass die Themenvielfalt sukzessive gewachsen ist. Aufgrund neu entstandener Themennachfrage wurden die entsprechenden Bereiche in das Angebot aufgenommen.

Trotz der beschriebenen inhaltlichen Unterschiede (genauer s.u.) kann aber festgestellt werden, dass die Themen, die von den Beratungsstellen angeboten werden, insgesamt auf die Problembereiche der Arbeitnehmerver-

Tabelle 4: Problembereiche der Betriebsratsarbeit in den befragten Betrieben – in %*

TBS	1997 /1998	1999 /2000	2002	2004 /2005
Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	24	52	51	74
Weiterbildung	18	45	48	66
Erhöhung des Leistungsdrucks	57	57	42	60
Beschäftigungssicherung	–	–	–	59
Änderungen in der Arbeitsorganisation	43	48	41	57
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	–	–	–	56
Personalabbau	63	58	56	53
Verschlechterung des Betriebsklimas	–	–	47	52
Zunahme von Überstunden	38	51	40	52
Einführung neuer Arbeitszeitformen	48	48	33	46
Einführung neuer Techniken	36	40	34	44
Wünsche der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten	–	–	27	42
Verhärtung der Haltung des AG gegenüber BR	29	32	31	39
Sozialplan/Interessenausgleich	32	35	33	37
Mobbing	–	25	29	34
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	–	–	–	31
Ausgliederung von Betriebsteilen	28	33	26	30
N	1931	1390	1730	2007

* nach Häufigkeitsangaben der Betriebsräte: Mehrfachnennungen waren möglich. Weitere Problembereiche mit Häufigkeiten unter 30% werden hier nicht aufgenommen. Zudem werden rentenrechtliche (Altersteilzeit, betriebliche Altersversorgung) und Kündigungsschutzfragen nicht abgebildet.

Quelle: Schäfer 2005: 293ff.; Schäfer 2003: 143

tretenen zugeschnitten sind. Dies zeigen die Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen. Werden einzelne Problembereiche der befragten Betriebs- (BR) und Personalräte (PR) betrachtet, ist ein steiler Anstieg in den Bereichen Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung (1998 24% der BR und 30% der PR, 2005 74% der BR und 68% der PR) und Weiterbildung (1998 18% der BR und 42% der PR, 2005 66% der BR und 73% der PR) zu erkennen. Ein hoher Anstieg ist bei den Themen Arbeitsorganisation (1998 43% der BR und 49% der PR, 2005 57% der BR und 62% der PR), Einführung neuer Arbeitszeitformen (1998 48% der BR und 32% der PR, 2005 46% der BR und 52% der PR) und Wünsche nach flexiblen Arbeitszeiten (2002 27% der BR und 26% der PR, 2005 42% der BR und 54% der PR) sowie Einführung neuer Techniken (1998 36% der BR und 46% der PR, 2005 44% der BR und 55% der PR).

Tabelle 5: Problembereiche der Personalratsarbeit in den befragten Dienststellen – in % *

TBS	1997 /1998	1999 /2000	2002	2004 /2005
Weiterbildung	42	59	55	73
Personalabbau	59	56	53	68
Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	30	53	46	68
Erhöhung des Leistungsdrucks	46	43	36	67
Änderungen in der Arbeitsorganisation	49	49	49	62
Einführung neuer Techniken	46	55	38	55
Wünsche der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten	–	–	26	54
Verschlechterung des Betriebsklimas	–	–	40	53
Mobbing	–	34	34	52
Verwaltungsmodernisierung	43	44	33	52
Einführung neuer Arbeitszeitformen	32	40	29	52
Neuordnung des Tarifrechts im Öffentlichen Dienst	–	–	–	43
Leistungsstufen, -prämien, -zulagen	–	–	–	42
Zunahme von Überstunden	22	24	20	41
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	–	–	–	41
Ausgliederung von Dienststellen -teilen /-tätigkeiten	23	24	19	31
Verhärtung der Haltung der Dienststellenleitung gegenüber dem PR	25	27	19	31
Verlängerung der regulären Arbeitszeit	–	–	–	31
N	1025	1524	1336	1300

* nach Häufigkeitsangaben der Personalräte: Mehrfachnennungen waren möglich. Weitere Problembereiche mit Häufigkeiten unter 30% werden hier nicht aufgenommen. Zudem werden rentenrechtliche (Altersteilzeit, betriebliche Altersversorgung) und Kündigungsschutzfragen nicht abgebildet.

Quelle: Schäfer 2005: 293ff.; Schäfer 2003: 143

Des Weiteren sind allgemeine Themen, die den Bereich der guten Arbeit betreffen, wie z.B. Erhöhung des Leistungsdrucks und Verschlechterung des Betriebsklimas in der Problemwahrnehmung leicht angestiegen. Im Dienstleistungsbereich sind 2005 zudem die Neuordnung des Tarifrechts mit Regelungen des Leistungsentgelts neue und wichtige Themen der Personalratsarbeit. Die Resultate dieser Untersuchung verdeutlichen darüber hinaus, dass der Problemdruck und die zu bearbeitende Themenvielfalt in den ver-

gangenen Jahren insgesamt immer mehr zugenommen haben. Insofern unterstreichen diese Ergebnisse generell die Notwendigkeit und die Bedeutung dieser Beratungsstellen (vgl. Tabelle 4 und 5, vgl. auch Kapitel 4.2).

Im Hinblick auf die hier vorliegende Forschungsfrage sind für BEST sicherlich die Themenfelder anderer TBS interessant, die sie selbst nicht anbieten, um zu eruieren, in welchen Feldern ein weiteres Nachfragepotential für BEST bestehen könnte. Unabhängig von einem unterschiedlichen Terminologiegebrauch, können folgende, von BEST nicht angebotene, Themen und Produkte identifiziert werden (vgl. Tabelle 6). Die Anzahl der TBS mit einem entsprechenden Angebot dient dabei als Indikator für die Relevanz dieses Angebots.

Tabelle 6: Themenfelder, die von BEST nicht angeboten werden

Themenfelder, die von BEST nicht angeboten werden	Anzahl der TBS mit diesem Angebot	Entwicklung der Problem-bereiche der BR und PR*
Arbeits- und Gesundheitsschutz (inklusive Betriebliches Eingliederungsmanagement, Allgemeines Gleichstellungsgesetz und seine Umsetzung)	9	Sehr hohe Relevanz; Stark ansteigend
Wirtschaftliche Mitbestimmung (Betriebsänderungen, Interessenausgleich, Sozialplan, Organisationsentwicklung, Restrukturierung, Betriebswirtschaftliche Analysen und Bewertungen etc.)	9	Mittlere bis hohe Relevanz; ansteigend
Umweltschutz	4	Nicht genannt
Förderung sozialer Kompetenzen (Rhetorik, Moderation, etc.)	3	Nicht genannt
Arbeitsrecht	1	Nicht genannt, aber Querschnittsthema

*gemäß Tabelle 4 und 5

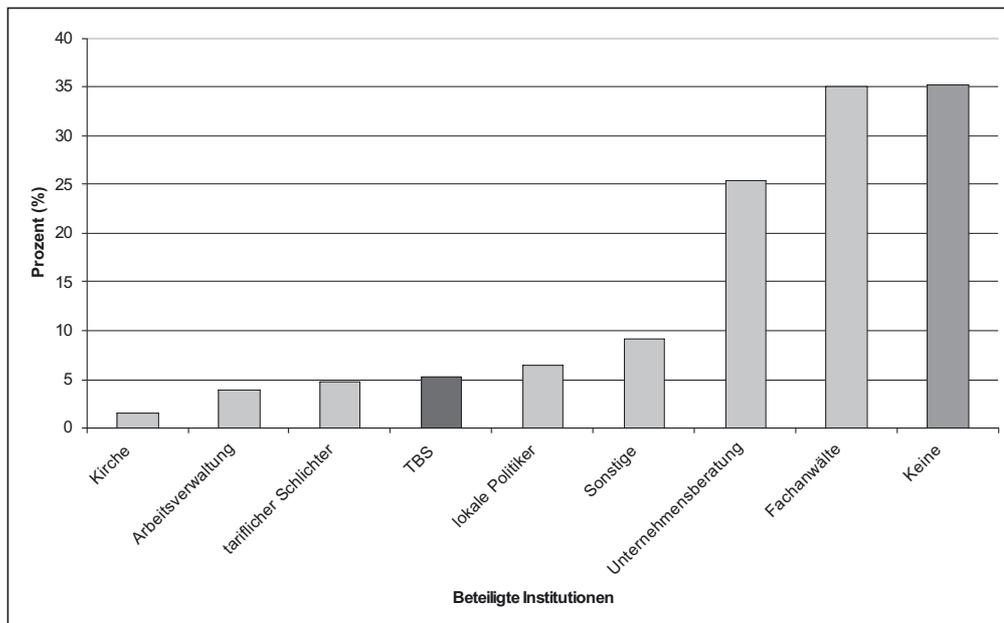
Quelle: Eigene Darstellung anhand einer Auswertung der Internetseiten der Beratungseinrichtungen des TBS-Netzes; Stand: Januar 2009

Obwohl durch diesen Vergleich Themenfelder offenbart werden, in denen BEST nicht vertreten ist und die zunehmend an Bedeutung gewinnen, ist doch zu konstatieren, dass BEST keine der relevanten Themen verpasst hat. So ist es durchaus beabsichtigt, dass BEST nicht in Fragen berät, die eine betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Ausrichtung haben, da hierfür von der AK das Institut für Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik (INFO-Institut) gegründet wurde. Als Partnereinrichtung von BEST steht das INFO-Institut für wirtschaftliche Themen der Mitbestimmung als Ansprechpartner zur Verfügung. In den Bereichen Arbeits-, Gesundheits- und

Umweltschutz sowie Arbeitsrecht existiert eine Beratung direkt durch die AK, nämlich durch das Fachreferat Arbeitsschutz, das Ergonomiezentrum der Arbeitskammer und die Stabsstelle Justizariat. Seminare zur Förderung sozialer Kompetenzen werden von einer weiteren AK-Einrichtung, dem Bildungszentrum Kinkel, angeboten, die ebenfalls Partner von BEST ist (vgl. BEST 2009j; BEST 2009q; AK 2009a; AK 2009b; BZK 2009).

Die Entscheidung der AK, in Fragen der Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik ein eigenes Institut zu gründen und nicht BEST damit zu beauftragen ist bisher aus mehreren Gründen als sinnvolle Maßnahme zu bewerten: Zum einen werden TBS bei betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen²² nur in sehr geringem Umfang beteiligt, wie aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2006 zur betrieblichen Restrukturierung zu entnehmen ist (vgl. Abbildung 7; vgl. auch Behrens u.a. 2006).

Abbildung 7: Beteiligung externer Institutionen an betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen



n = 1858 (nur Betriebe mit Restrukturierungsaktivität)

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2006 zur betrieblichen Restrukturierung

Des Weiteren werden TBS insbesondere von Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten in Restrukturierungsprozesse mit eingebunden und es zeigt sich eine überdurchschnittliche Beteiligung von TBS im Branchenbereich „Grundstoffe/Produktionsgüter“. Da Betriebe dieser Größenordnung und in dieser Branche einen eher geringeren Teil der BEST-Kunden darstellt, ist daher anzunehmen, dass für eine Beratungsorganisationen wie BEST, deren Dienst-

²² Von allgemeinen Restrukturierungsformen, wie pauschale Kosten- und Personaleinsparungsvorhaben, bis hin zu spezifischen Vorhaben, wie die Einführung von Profit-/Cost-Centern, Gruppenarbeit, Ausweitung von Leiharbeit, Verlagerung von Produktion und Dienstleistungen ins Ausland.

leistungsgebiet zudem auf das Saarland beschränkt ist, ein zu geringer Markt besteht.

Aufgrund der beschriebenen Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung (Komplexitätszunahme der Themen), könnte vermutet werden, dass eine Trennung der Themenfelder zwischen BEST und der AK sowie dem INFO-Institut nicht mehr zeitgemäß ist. Die Interviews mit TBS-Netz-Vertretern liefern hierzu ambivalente Ergebnisse: Manche Befragten stellen beispielsweise eine höhere Themenkomplexität bzw. -verflechtung bei gleichzeitiger steigender Nachfrage nach betriebswirtschaftlichen Komponenten fest (vgl. Kapitel 4.2). Sie reagieren auf diesen Trend, indem sie Beratungstandems oder sogar Beratungsteams bilden, um die ineinander greifenden Beratungsgesichtspunkte besser abdecken zu können. Diese interviewten Personen berichten durchweg über positive Erfahrungen mit diesem Modell. Ein anderer Interviewpartner gibt zu bedenken, dass die Komplexität der Themen zwar zugenommen hat, die bedient werden müssen. In der Praxis gehen die Arbeitnehmervertretungen aber i.d.R. nicht alle Probleme gleichzeitig sondern nacheinander an. Daher ist es sicherlich erforderlich, einen Pool mit Experten verschiedener Disziplinen zu haben, der eine qualifizierte Beratung in allen Themen ermöglicht.

Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung hat die Gründung arbeitsorientierter Beratung, Bildung und Information zunächst im technologischen Bereich erforderlich gemacht. Aufgrund der Anforderungen im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung haben die Themen der Beratungsstellen und die Beratungsnachfrage in diesen Themen zugenommen. Dies zeigt auch ein Vergleich zwischen dem Beratungsangebot und empirischen Studien über die Problembereiche der Arbeitnehmervertretungen. Obgleich Unterschiede zwischen den Beratungsstellen existieren, verbindet sie doch der Auftrag der sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Technik. Somit ist die Gründung des TBS-Netzes ein wichtiger Zusammenschluss zur gemeinsamen Verfolgung dieses Ziels. Der gemeinsame Austausch hilft den einzelnen Beratungsstellen, sich fachlich auf dem neuesten Stand zu halten.

Ein Vergleich zwischen BEST und anderen TBS-Netz-Mitgliedern hinsichtlich des Themenangebots macht deutlich, dass BEST einige relevante Themenbereiche der betrieblichen Mitbestimmung nicht in ihrem Programm hat. Allerdings hat BEST diese Nachfrageentwicklung nicht verpasst, vielmehr werden diese Inhalte von ihren Partnern abgedeckt. Davon betroffen sind v.a. betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Fragestellungen und Aspekte des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes. Angesichts der beschriebenen Themenverflechtung im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung und der Erfahrung mancher TBS-Netz-Mitglieder kann die derzeitige, nach inhaltlichen Gesichtspunkten geordnete Arbeitsteilung zwischen BEST und dem INFO-Institut bzw. zwischen BEST und der AK hinterfragt werden. Vielmehr könnte eine engere inhaltliche Verzahnung der verschiedenen Einrichtungsteile eine zeitgemäße Antwort auf die Themenverflechtung sein.

4.4 Arbeitnehmersvertretungen und betriebliche Mitbestimmung im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen

Prinzipiell können die Ergebnisse zur Bedeutung sowie zur Situation und zum Wandel der betrieblichen Mitbestimmung, wie sie in Kapitel 4.2 erläutert wurden, auch auf das Saarland übertragen werden. Angesichts der vorliegenden Fragestellungen werden diese Ergebnisse im Folgenden differenziert für das Saarland dargestellt.

Die Tarifbindung im Saarland ist vergleichbar mit der Situation in Westdeutschland (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 130f.). Auch im Saarland sind die Arbeitnehmersvertretungen zunehmend mit der Flexibilisierung des Tarifsystems mit Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen und betrieblichen Bündnissen zur Beschäftigungssicherung konfrontiert. Dies zeigen die Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers von 2007 und 2009. Neben Personalfragen (2007 13,6%, 2009 20,3%) werden die Mitbestimmung bei der Arbeitszeitregelung (Arbeitszeitverkürzung, Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit) (2007 14,8%, 2009 14,7%), bei der Umsetzung neuer Tarifverträge (ERA, TvÖD, TV-L) und hierbei insbesondere die Entgeltgestaltung (2007 14%, 2009 13,6%) und bei der Standort- und Beschäftigungssicherung (2007 9,8%, 2009 8,2%) als wesentliche Aufgaben der Interessenvertretungen in den jeweils zurückliegenden zwölf Monaten genannt. Weitere häufige Gremienarbeit ist in den Bereichen Umstrukturierung, Reorganisation und Arbeitsorganisation (2007 7,2%, 2009 11,6%) (s.u.) sowie Arbeitsbelastungen und Gesundheitsgefährdungen (2007 7,6%, 2009 5,4%) anzutreffen (vgl. AK 2007: 49; Westheide 2007a: 14, DOK 17: 93). Die Anzahl der Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind in den genannten Bereichen ebenfalls sehr hoch. Demnach waren 2004, 2006 und 2008 hinsichtlich Arbeitszeit, betrieblicher Entgeltgestaltung, individueller leistungsbezogener Vergütung und Beschäftigungssicherung sehr viele Regelungen erforderlich (vgl. AK 2007: 50; AK 2005: 47; DOK 17: 95). Dieser Eindruck wird auch durch die Befragung dieser Studie bestätigt. Viele Betriebs- und Personalräte beschäftigten sich über einen großen Zeitraum mit der Umsetzung von ERA oder TV-L. Allerdings hatte die Beschäftigungssicherung und damit verbundene Arbeitszeitregelungen in Form von Kurzarbeit die größte Priorität, da der Befragungszeitpunkt zu Beginn der ersten Auswirkungen der Wirtschaftskrise lag. Eine langfristige Auswirkung der aktuellen Themen der Wirtschaftskrise auf die Beratungs- und Seminarnachfrage wird nicht erwartet. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass BEST Themen bedient, die im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung stets aktuell sind und permanent nachgefragt werden (vgl. INT 5, INT 8, INT 9, INT 13, INT 19, INT 20).

Des Weiteren spielt die Reorganisation der Betriebe eine wichtige Rolle. Das IAB-Betriebspanel von 2004 zeigt, dass von 2003 bis 2004 in saarländischen Betrieben vergleichsweise mehr organisatorische Änderungen vorgenommen (36%) wurden als in westdeutschen Unternehmen (31%). V.a. im verarbeitenden Gewerbe werden sowohl in Westdeutschland als auch im Saarland

besonders viele organisatorische Änderungen vorgenommen. Differenziert nach Betriebsgröße steigt mit wachsender Beschäftigtenzahl der Anteil der Unternehmen mit Reorganisationsmaßnahmen. Im Vergleich zu Westdeutschland fällt allerdings auf, dass im Saarland kleine Betriebe häufiger, die größeren Betriebe dagegen seltener organisatorische Änderungen vornehmen (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 93f.; Tabelle 7).

Tabelle 7: Betriebe mit organisatorischen Änderungen in den letzten beiden Jahren im Saarland und in Westdeutschland 2004

Wirtschaftsbereich / Betriebsgröße	Saarland				West- deutsch- land
	Betriebe mit org. Ände- rungen	davon organisatorische Änderungen, die eingreifen in...			
		die Pro- duk- tions- struktur	die Auf- gaben- struktur	beides	Betriebe mit org. Ände- rungen
Verarbeitendes Gewerbe	49	27	3	20	41
Baugewerbe	37	22	7	7	23
Handel/Reparatur	38	20	1	17	34
Dienstleistungen	32	13	6	12	28
Öffentlicher Dienst/ Org. o. Erwerbscharakter	30	10	12	9	27
1 bis 4 Beschäftigte	27	20	3	4	21
5 bis 9 Beschäftigte	38	16	4	16	32
20 bis 99 Beschäftigte	55	16	11	27	55
100 und mehr Beschäftigte	67	10	19	37	73
Insgesamt	36	18	5	13	31

Quelle: Ohnesorg u.a. 2005: 93f.

Für BEST bedeutet dies, dass sich überdurchschnittlich viele Interessenvertretungen kleinerer Betriebe mit Reorganisationsmaßnahmen beschäftigen und infolgedessen eher potentielle Beratungskunden in diesem Themenbereich darstellen. Da jedoch in kleinen Betrieben die gesetzlich legitimierten Mitbestimmungsorgane häufiger fehlen, ist es plausibel, dass hier nicht jede Reorganisationsmaßnahme die betriebliche Mitbestimmung betrifft. Dennoch geben 2007 7,2% und 2009 11,6%) der im Betriebsbarometer befragten Arbeitnehmervertretungen an, sich häufig mit Maßnahmen zur Umstrukturierung und Reorganisation zu beschäftigen. Auch der Anteil der Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Bereich der Arbeitsorganisation ist 2004 und 2006 mit 15% und 2008 mit 8,2% relativ hoch (vgl. AK 2005: 47, AK 2007: 49ff.; DOK 17: 95). Die im Rahmen dieser Studie befragten Interviewpartner berichten ebenfalls von Reorganisationsmaßnahmen als Dauer-

aufgabe der betrieblichen Mitbestimmung. Diese betreffen häufig die Optimierung von Arbeitsprozessen. Konkrete Beispiele sind die Entwicklungen im Bereich der Gruppenarbeit und des Toyota Production System (vgl. INT 9, INT 10, INT 13, INT 20).²³

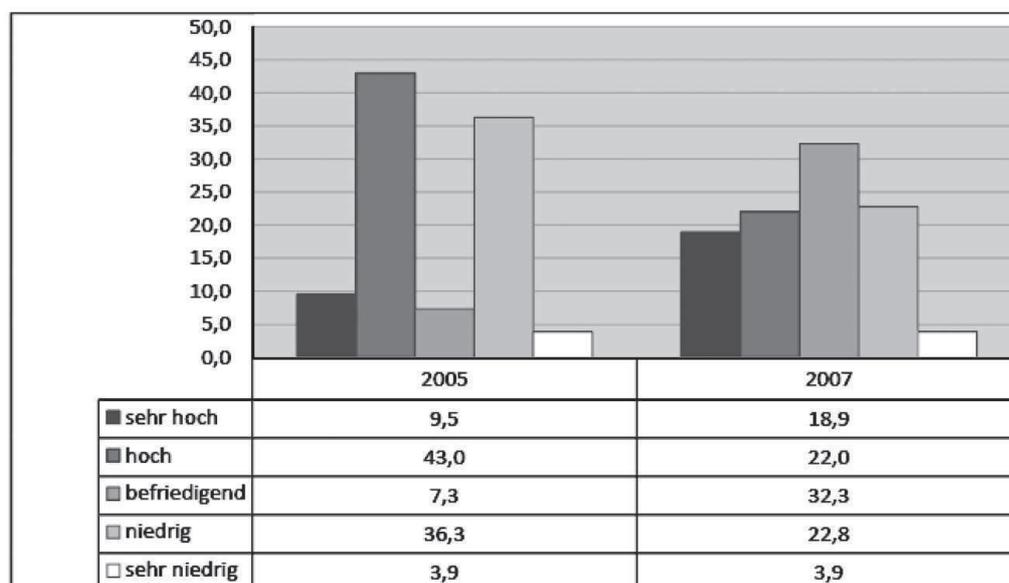
Wie in Kapitel 4.2 festgestellt wurde, leistet die betriebliche Mitbestimmung einen Beitrag dazu, Anregungen zu Reorganisationsmaßnahmen und Produktweiterentwicklungen durch die Belegschaft zu fördern und damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken. Ob die im Vergleich zu Westdeutschland höhere Anzahl der Reorganisationsmaßnahmen und Produktweiterentwicklungen im Saarland auf die betriebliche Mitbestimmung zurückzuführen ist, kann anhand des IAB-Betriebspanels nicht belegt werden (vgl. Ohnesorg u.a. 2005: 80ff.). Die Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers 2005 zeigen aber, dass gerade in Betrieben, in denen die betriebliche Mitbestimmung von beiden Seiten gelebt wird, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe durch die Arbeitnehmervertretungen als sehr hoch eingestuft wird (vgl. Westheide 2005: 13). Auch die Interviewergebnisse aus den Befragungen der Arbeitnehmervertretungen verdeutlichen, dass in einem Unternehmen mit einer hohen betrieblichen Mitbestimmung und einer kooperativen Beziehung zur Unternehmensleitung, die Betriebsräte an Effizienzsteigerung im Arbeitsprozess ebenso interessiert sind wie die Managementebene – so lange die Reorganisation sozial verträglich bleibt (vgl. u.a. INT 1, INT 8, INT 9, INT 10, INT 20). Dies wird beispielsweise auch von der Unternehmensberatung Roland Berger und von Wolfgang Däubler, Professor für deutsches und europäisches Arbeitsrecht an der Universität Bremen, anerkannt (vgl. Westheide 2005: 13). In diesem Gefüge spielt BEST sicherlich eine tragende Rolle, da zu den Zielen von BEST die Schaffung moderner, innovationsförderlicher und wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze im Rahmen einer sozialverträglichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen gehört (vgl. BEST 2009b). Angesichts dieser Ergebnisse kann ein direkter Beitrag am Innovationsmanagement der saarländischen Betriebe durch BEST nur schwer bestritten werden.

Weiterhin nehmen laut den Befragten Arbeitszeitflexibilisierung und – insbesondere im Dienstleistungsbereich – die prekären Arbeitsverhältnisse zu und stellen damit weitere, im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu regulierende Aspekte dar (vgl. INT 14; vgl. auch Westheide 2007b: 10f.; Ohnesorg u.a. 2005: 62ff.). Laut dem AK-Betriebsbarometer 2007 unterliegen mehr als die Hälfte der Arbeitsstätten (51%) oder sogar die meisten der Beschäftigten häufig wechselnden Arbeitszeiten (z.B. Schichtarbeit). Fast 35% der dort befragten Arbeitnehmervertretungen stellen fest, dass viele bis alle der Mitarbeiter von sozial ungünstigen Arbeitszeiten betroffen sind (Abend-, Nacht-, Wochenendarbeit) (vgl. Westheide 2007a: 14f.). „In fast allen Betrieben gehören flexibilisierte Arbeitszeiten mittlerweile zum Alltag, wobei die Arbeitgeberanforderungen immer weiter gesteigert werden“ (ebd.: 14).

²³ Da die Daten 2004 erhoben wurden, sind zwar viele der organisatorischen Entwicklungen größtenteils abgeschlossen. Jedoch ist zu erwarten, dass sich die Häufigkeit der organisatorischen Änderungen aufgrund des angestrebten Strukturwandels im Saarland und der Notwendigkeit zur permanenten Änderung von Produktionsprozessen als Folge des Konkurrenzdrucks nicht wesentlich ändern.

Des Weiteren sind Leistungsdruck und die damit zusammenhängenden Systeme der Leistungskontrolle ein stetiges Thema der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. z.B. INT 15). Gemäß der Einschätzung von Arbeitnehmervertretungen haben Arbeitsbelastung, Zeitdruck, Beschäftigungsunsicherheit (s.o.) und Leistungskontrolle *insgesamt* zugenommen (vgl. AK 2007: 36). Dennoch ist auch als positive Entwicklung zu konstatieren, dass die *Intensität* der Verhaltens- und Leistungskontrolle vergleichsweise abgenommen hat (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Vergleich Leistungs- und Verhaltenskontrolle Betriebsbarometer 2005/2007 (Verteilung in Prozent)



n (2005) = 183

n (2007) = 129

Quelle: AK 2007: 26

Weiterhin wird der Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als ständiges Querschnittsthema dargestellt. Dies äußert sich auch in den Angaben der im AK-Betriebsbarometer 2007 befragten Arbeitnehmervertretungen zur Bedeutung der Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Westheide 2007b: 11). Zudem geben 2007 auch 20% und 2009 13% der befragten Interessenvertretungen an, in diesem Themenfeld eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung abgeschlossen zu haben (vgl. AK 2007: 50f.). Wie bereits festgestellt wurde, ist aber nicht BEST sondern die AK selbst in diesem Feld tätig.

Wie bereits in Kapitel 4.2 dargestellt, berichten die im Rahmen dieser Erhebung befragten Personen von einer Komplexitätszunahme der betrieblichen Mitbestimmung aufgrund der beschriebenen Entwicklung. Dies stellt erhebliche Anforderungen an die Qualifikation der Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen dar. Betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Kenntnisse werden immer mehr benötigt. Hinzu kommt der stetige technische Fortschritt, der beispielsweise die Entwicklung in den Bereichen Reorganisation oder Leistungskontrolle begleitet. Da die Interviews während

der Finanz- und Wirtschaftskrise durchgeführt wurden, beschäftigten sich die befragten Arbeitnehmervertretungen zwar häufig mit deren Auswirkungen wie z.B. Kurzarbeit und Qualifizierung in Zeiten der Kurzarbeit, sie versicherten jedoch, dass die o.g. Themen permanente Inhalte ihrer Arbeit darstellten (vgl. u.a. INT 8, INT 12, INT 14, INT 16, INT 17, INT 20). Auch im AK-Betriebsbarometer 2007 wird festgestellt, dass aufgrund der ständigen Veränderung der Systemlandschaften die Informationstechnik trotz einer schon langen Gestaltungstradition ein zentrales Thema der betrieblichen Mitbestimmung bleibt. 2007 haben nahezu 32% der Arbeitnehmervertretungen hierzu Betriebs- oder Dienstvereinbarungen mit dem Arbeitgeber getroffen und weitere 9% der Befragten beabsichtigen eine solche Regelung in naher Zukunft zu verabschieden. Gemäß den Ergebnissen aus 2009 betrafen ca. 22% der abgeschlossenen und 10,4% der geplanten Betriebs- und Dienstvereinbarungen den Bereich Informationstechnik, EDV und Technikgestaltung. Dieser Bereich liegt somit an dritter Stelle der Betriebs- und Dienstvereinbarungen (vgl. AK 2007 50f.; Westheide 2007a: 14f.; DOK 17: 95). Das bedeutet, dass die sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit und Technik nach wie vor ein aktuelles und hoch relevantes Thema der Arbeitnehmervertretungen ist, dass auch von der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise nicht nachhaltig betroffen sein wird. Daher kann BEST in diesem Bereich auch weiterhin eine große Nachfrage erwarten.

Insgesamt existieren somit einige Themen, die – zumindest zeitweilig – den Aspekt der guten Arbeit überlagern, wie z.B. die Standort- und Beschäftigungssicherung oder Leistungsentgelt. Dieser Effekt wird durch die derzeitige Wirtschaftskrise noch verstärkt. Dennoch sind nach wie vor auch Gesichtspunkte zur Gestaltung guter Arbeit im Fokus der Interessenvertretungen, die von BEST bedient werden. Zudem berichten die befragten Gewerkschaftsvertreter, das Thema gute Arbeit zukünftig wieder verstärkt zu behandeln (vgl. INT 13, INT 14, INT 17, INT 26). Inhaltlich ist BEST somit gut aufgestellt und kann Impulse zur Gestaltung guter Arbeit setzen. Andererseits wird BEST aber auch aus Themen ausgegrenzt, die von BEST-Partnern oder der AK selbst bedient werden. Angesichts der beschriebenen Komplexitätssteigerung der betrieblichen Mitbestimmung, kann hinterfragt werden, ob diese Praxis der Aufteilung der Themen, die die Arbeitnehmervertretungen beschäftigen, noch zeitgemäß ist. Im Rahmen der Interviews werden zwar die Praxistauglichkeit und der Nutzen dieser Trennung nicht bestritten. Auch wird eine grundlegende Neuorientierung von BEST oder seinen Partnern nicht als sinnvoll erachtet, da jede Einrichtung eine wichtige, spezifische Aufgabenstellung im Gesamtgefüge der AK erfüllt, die nicht von einem anderen Institut wahrgenommen werden kann. Dennoch regen einige Interviewpersonen aus verschiedenen Befragtengruppen eine engere Verzahnung von BEST mit seinen Partnern und ggf. der Abteilung Gesellschaftspolitik der AK an, um die Überschneidungen in den Themenfeldern effektiver abdecken zu können (vgl. INT 13, INT 22, INT 24, INT 26).

Inwiefern die Arbeitnehmervertretungen Unterstützung in Form von arbeitnehmerorientierter Beratung, Bildung und Information zur Bewältigung der komplexen Anforderungen benötigen, hängt gemäß den Interviewer-

gebissen aber hauptsächlich von zwei, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren ab:

- 1) Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto größer sind die Kompetenzressourcen der Arbeitnehmervertretung. Eine hohe Anzahl an Mitgliedern des Gremiums erlaubt ausdifferenzierte Kenntnisbereiche der Interessenvertretung. Oder anders formuliert: Jedes Mitglied der Arbeitnehmervertretung hat verschiedene Aufgabenbereiche und kann sich entsprechend intensiv einarbeiten und qualifizieren. Dies gilt umso mehr, je größer die Zahl der freigestellten Gremienmitglieder ist. Umgekehrt bedeutet dies: Je kleiner die Interessenvertretung, desto dichter wird die Themenvielfalt, die von einem Mitglied der Arbeitnehmervertretung wahrgenommen werden muss. Kleinere Arbeitnehmervertretungen können daher auch aufgrund der fehlenden oder nur geringen Freistellung von der beruflichen Tätigkeit zur Erfüllung von Aufgaben zur Arbeitnehmervertretung vergleichsweise weniger intensive Kenntnisse aufbauen und benötigen daher verstärkt externe Unterstützung.
- 2) Die Erfahrung der Arbeitnehmervertretung beeinflusst das Know-how der betrieblichen Mitbestimmung. Erfahrene Betriebsräte kennen ihre Rechte und Aufgaben, bauen eigene Kompetenzen auf und benötigen daher im Laufe der Zeit weniger externe Unterstützung. Sind Betriebsratsmitglieder gleichzeitig in mehreren Gremien (z.B. örtlicher Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat) tätig, können sie die Themenvielfalt der betrieblichen Mitbestimmung viel eher produktiv bewältigen und können sich, sofern notwendig, recht robust gegen Störmanöver der Gegenseite behaupten. Dies zeigen auch die Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung von 2004/05 (vgl. Behrens 2005: 644).

Ob Arbeitnehmervertretungen eine externe Unterstützung erhalten, hängt einerseits von der Betriebsgröße ab. Gerade viele kleine Unternehmen sind häufig nicht in der Lage, eine externe Beratung zu bezahlen. Da aber gerade diese Interessenvertretungen externe Unterstützung benötigen (s.o.), ist eine kostengünstige Beratung, wie BEST sie bietet, umso wichtiger. Andererseits werden externe Beratung und Weiterbildung eher vom Unternehmen finanziert, wenn ein konstruktives Mitbestimmungsklima zwischen Management und Arbeitnehmervertretung besteht. Unternehmensleitungen scheinen primär daran interessiert zu sein, Probleme intern zu lösen. Herrscht aber ein vertrauensvolles Klima zwischen Betriebsrat und Management (vgl. auch Kapitel 4.2) und wird die Notwendigkeit einer Beratung begründet, werden externe Berater problemlos bewilligt. Welches Mitbestimmungsklima im Saarland vorliegt, zeigt das AK-Betriebsbarometer 2007. Rund die Hälfte der dort befragten Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen berichten von einer gegenwärtig guten oder sehr guten Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Ca. 30% sagen jedoch aus, dass sie starke oder sehr starke Defizite in der Zusammenarbeit erkennen (vgl. Westheide 2007a: 15). „Fast 46 Prozent antworten, dass ihre Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte gut, allerdings auch 39 Prozent, dass diese schlecht beachtet werden. Das größte Defizit wird im Bereich ‚rechtzeitige und umfassende

Unterrichtung' erkennbar: Nur rund 37 Prozent der Befragten bewerten das Informationsverhalten des Arbeitgebers als gut, 48 Prozent aber als schlecht" (ebd.: 15).

Die hier dargestellten Ergebnisse zeigen, dass BEST in vielen Bereichen, die die betriebliche Mitbestimmung aktuell und/oder dauerhaft beschäftigen, tätig ist. Ausnahmen bilden die betriebswirtschaftlich/unternehmenspolitisch bestimmten Themen wie z.B. Beschäftigungssicherung sowie das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz, die von BEST-Partnern bzw. der BEST-Trägerorganisation selbst bedient werden. Einerseits hat sich diese Aufteilung als praxistauglich und nützlich erwiesen. Andererseits kann hinterfragt werden, ob angesichts der Komplexität und Verzahnung einiger Themenfelder, die thematischen Schnittmengen der betrieblichen Mitbestimmung noch effektiv bedient werden. Des Weiteren wird festgestellt, dass BEST einen Beitrag zur Gestaltung guter Arbeit liefert und dadurch sicherlich auch einen direkten Anteil am vergleichsweise hohen betrieblichen Innovationsmanagement im Saarland hat. Daher ist die bisherige finanzielle Beteiligung an BEST durch die Landesregierung als kostengünstiger Weg der Unterstützung der Innovationsfähigkeit saarländischer Betriebe zu bewerten. Insbesondere kleine Betriebe konnten davon profitieren, die durch einen Wegfall der Landesmittel wahrscheinlich am stärksten betroffen sind.

4.5 Externe Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung (arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information) im Saarland: Situation und Bedeutung sowie bisherige und mögliche zukünftige Entwicklungen

Die in Kapitel 4.1 dargestellten Ergebnisse zeigen die Entwicklung der Nachfrage und der Qualität der BEST-Dienstleistungen anhand einiger Kennzahlen. Sie geben ebenfalls einen Überblick über die Kundenstruktur von BEST. Nachdem in Kapitel 4.2 bis 4.4 nun die Relevanz von BEST anhand ihrer Rolle in der Mitbestimmung und der externen Unterstützung von Arbeitnehmervertretungen dargelegt wurde, wird anschließend die Bedeutung von BEST im Rahmen der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information im Saarland detailliert erläutert. Hierzu werden sowohl die Sichtweisen der Kunden als auch der Partner und der (bisherigen) Träger herangezogen.

4.5.1 Die Sichtweise der Arbeitnehmervertretungen

Der Erstkontakt mit BEST kam aus Sicht der befragten Arbeitnehmervertretungen meist dadurch zustande, dass die Angebote der AK und deren Einrichtungen bekannt waren und man sich an die entsprechenden Stellen wendete, eine Vermittlung durch die AK erfolgte oder ein von BEST durch-

geführtes Seminar/durchgeführter Arbeitskreis besucht wurde.²⁴ Die befragten Interessenvertretungen haben Erfahrungen mit BEST v.a. durch BEST-Beratungen und/oder BEST-Seminare gemacht. Einige haben auch Mitarbeiterbefragungen durch die Beratungsstelle durchführen lassen.

Die Interessenvertretungen, die bisher von BEST beraten wurden, loben das Know-how und das professionelle Auftreten. Die jeweiligen Probleme werden durch BEST zeitnah, unbürokratisch, strukturiert und nachvollziehbar gelöst. BEST versteht die Sprache und Bedürfnisse der Betriebs- und Personalräte und kann ihnen auch die technisch abstrakten Dinge nahe bringen. Gleichzeitig ist die BEST-Beratung sehr kostengünstig. Daher würden sich die Befragten zukünftig bei BEST-Themen auch immer wieder an BEST wenden. Die Zufriedenheit der befragten Betriebs- und Personalräte spiegelt sich in Weiterempfehlungen, z.B. an den Gesamtbetriebsrat oder Arbeitnehmervertretungen anderer Unternehmen wider. Das heißt, die Ausführung der Beratungsleistung zieht aufgrund der Qualität, die BEST bietet, stets weitere Aufträge nach sich.

Allerdings zeigen die Befragungsergebnisse auch, dass große Betriebsräte mit starker Gewerkschaftsanbindung und viel Erfahrung häufig eigene Kompetenzen in den BEST-Themen besitzen oder eine Beratung durch die jeweilige Gewerkschaft in Anspruch nehmen. Daher ist bei diesen Arbeitnehmervertretungen ein Bedarf nach BEST nur dann vorhanden, wenn sie feststellen, dass sie die Regelung selbst oder mit Gewerkschaftsunterstützung nicht „hinbekommen“ (vgl. Kapitel 4.4). Eine befragte Person gibt an, dass in einem solchen Fall, BEST auf jeden Fall der erste Ansprechpartner wäre. Ein weiterer Interviewpartner aus dieser Gruppe äußert allerdings, dass seine Interessenvertretung das BEST-Know-how nicht brauche und BEST aus seiner Sicht eher für Arbeitnehmervertretungen kleinerer Unternehmen gedacht sei. Diese Ergebnisse zeigen, dass manche Interessenvertretungen großer Unternehmen BEST nicht als primären Ansprechpartner zur Unterstützung in der betrieblichen Mitbestimmung wahrnehmen. Eine BEST-Beratung wird nur bei sehr spezifischen Fragestellungen als notwendig erachtet. Dies könnte sich negativ auf die Nachfrage nach Beratungsleistung und damit auf die Bemühungen zur Erhöhung der Eigenfinanzierung auswirken.

Bezüglich der überbetrieblichen Seminare wird die ständige Weiterentwicklung des Seminarangebots gelobt. Eine Rückmeldung besagt, dass das Angebot sensibilisierend wirke, d.h. über das BEST-Seminarangebot werden

²⁴ Gemäß einer BEST-Auswertung kamen 60% der Beratungsprojekte dadurch zustande, dass die Arbeitnehmervertretungen direkt mit BEST Kontakt aufgenommen haben (z.B. langjährige Kunden, aufgrund von Seminarbesuchen, aufgrund von BEST-Öffentlichkeitsarbeit, aufgrund Empfehlung anderer Interessenvertretungen). 15,3% der Beratungsprojekte erfolgten aufgrund eigener Akquise bei ehemaligen Seminarteilnehmern und bei Arbeitnehmervertretungen, die sich zu einem BEST-Seminar angemeldet hatten, das aber aufgrund unzureichender Nachfrage nicht zustande kam. 14,1% Projekte wurden von Gewerkschaftssekretären vermittelt, angestoßen oder in direkter Zusammenarbeit (als Tandem) durchgeführt. 3,8% der Projekte wurden aus anderen AK-Abteilungen an BEST vermittelt/weitergeleitet. 2,6% der Projekte kamen durch Vermittlung einer anderen TBS zustande (in diesen Fällen TBS RLP). Ein Projekt (1,3 %) entwickelte sich aufgrund der gemeinsamen Teilnahme eines BEST-Beraters und eines Betriebsratsmitglieds an einer überregionalen Tagung.

Interessenvertretungen auf wichtige Entwicklungen aufmerksam gemacht. Positiv werden v.a. das Know-how der BEST-Referenten und die Seminarorganisation hervorgehoben. Auch der Seminarort bzw. das BZK sei attraktiv für die Durchführung von Seminaren. Die Befürchtung von BEST, dass die Entscheidung für einen konkurrierenden privaten Anbieter dadurch zustande kommt, dass dessen Seminare meist in interessanten Städten mit attraktivem Begleitprogramm stattfinden, kann anhand der Befragungsergebnisse nicht belegt werden. Die Befragten berichten, dass die Entscheidung für BEST oder einen anderen Anbieter für sie themenabhängig sei. Allerdings wird über Kollegen berichtet, die die Seminare privater Anbieter besuchen, da sie bei diesen eine neutralere Orientierung erwarten als bei BEST. Negative Beurteilungen liegen nur vereinzelt vor und berichten über persönliche Überforderung mangels Kenntnis der Grundbegriffe oder über eine zu hohe Teilnehmerzahl, die die Diskussionsbereitschaft einschränke.

Die BEST-Internetseite wird von den befragten Personen als Überblick über Seminar- und Beratungsthemen genutzt. Zudem hilft ihnen die Internetseite bei der Suche nach Ansprechpartnern. Die weiteren Informationsmaterialien zum Download z.B. aus der Online-Bibliothek werden von ihnen dagegen nicht genutzt. Die persönliche Klärung eines Problems wird bevorzugt.²⁵

Insgesamt betonen die befragten Betriebs- und Personalräte, dass BEST eine überaus wichtige Institution sei, v.a. aufgrund ihrer Kompetenzen im technologischen Bereich. BEST sei hier nicht ersetzbar, auch nicht durch eine Gewerkschaftsberatung. Einen Mehrwert bietet die Beratungsstelle dadurch, dass sie ausschließlich die Arbeitnehmerinteressen fokussiert und somit als Beistandspartner wahrgenommen wird. Durch die Beratung wird so umfassend informiert, dass man gestärkt in die Verhandlungen mit der Managementebene gehen kann. Zudem erfolgt durch die BEST-Aufklärung eine wichtige Sensibilisierung zum arbeitnehmerorientierten Denken und zum Nutzen bestehender Mitbestimmungsrechte. Somit leistet BEST auch einen Beitrag zur Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte (vgl. Kapitel 4.2).

Um BEST zukünftig – bei der Einnahme eigener Mittel – unterstützen zu können, erwarten sich viele der Befragten einen Beitrag der Gewerkschaften. Diese sollten Treffen organisieren, die einerseits dazu genutzt werden, BEST bei Arbeitnehmervertretungen bekannt(er) zu machen und andererseits dazu dienen, Themen des Beratungsbedarfs zu erörtern. Daher sollten bei diesen Treffen auch die AK und BEST selbst anwesend sein. Im Kontext der Gewerkschaftsunterstützung wird auch beispielsweise die Datenbank der IG BCE genannt. Hier können Betriebsräte, die eine Beratung benötigen, Berater finden, die von anderen Betriebsräten empfohlen werden. Eine solche Referenz wird nützlicher bewertet als die eigenen Marketingmaßnahmen von BEST, da die Empfehlung auf positiven Erfahrungswerten beruht, die mittels der Datenbank weitergegeben werden.

25 Im Gegensatz zu diesen Aussagen zeigen die Downloads der von der BEST-Website abrufbaren Dokumente, dass die BEST-Informationsmaterialien häufig genutzt werden. Bis 2007 hat sich die Anzahl dieser Downloads kontinuierlich erhöht (2005: 3.620 Downloads; 2006: 10.355 Downloads; 2007: 20.394 Downloads. 2008 lagen lediglich ca. 8.600 Downloads vor, da viele Informationsseiten und Veranstaltungsdokumentationen aufgrund mangelnder Aktualität nicht mehr angeboten wurden.

4.5.2 Die Sichtweise der Gewerkschaften

Das Verhältnis zwischen BEST und den Gewerkschaften kann als partnerschaftlich beschrieben werden. Sie bilden gemeinsame Expertenrunden (z.B. in Form von Arbeitskreisen) zum gegenseitigen fachlichen Austausch. Zudem ist die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information im Bereich Arbeit und Technik ein Kompetenzfeld, das die Gewerkschaften weder fachlich noch personell erfüllen können. Dies wurde bereits zum zehnjährigen Jubiläum von BEST festgestellt (vgl. Westheide 1999: 115). Das bedeutet, dass BEST durch die Beratung von Arbeitnehmervertretungen auch die Gewerkschaftsarbeit in Teilen unterstützt. Umgekehrt sind die Gewerkschaften ein wichtiger Partner für BEST in strategischen Fragen. Gewerkschaftssekretäre sind im Vorstand des Vereins vertreten und haben daher ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen, die die Zukunft von BEST betreffen. Zudem werden durch die Gewerkschaften wichtige Kontakte zu Arbeitnehmervertretungen geschaffen, die bei der Akquise von Beratungsfällen wichtig sind. Die partnerschaftliche Kooperation von BEST und den Gewerkschaften kann beispielsweise an gemeinsam durchgeführten Seminaren und Arbeitskreisen, einer Zusammenarbeit im Bereich der Unterstützung zur Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie bei der Unterstützung einer Betriebsklimaumfrage festgemacht werden.

Bei der Unterstützung zur Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird BEST von den Gewerkschaften in vielfältiger Weise eingesetzt. Werden neue technische Systeme auf den Markt gebracht, führen Gewerkschaften gelegentlich Informationsveranstaltungen zu den davon betroffenen Aspekten betrieblicher Mitbestimmung durch und laden hierzu BEST als Sachverständige ein. Der Auftrag von BEST dabei ist die Weitergabe nützlicher Informationen zum notwendigen Handlungsbedarf. Des Weiteren vermitteln die Gewerkschaften auch Beratungsaufträge direkt an BEST, die schließlich im Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung münden. Die Gewerkschaftsvertreter heben insbesondere die Kompetenzen von BEST in technologischen Fragestellungen hervor, da dies Bereiche seien, in denen die Gewerkschaften selbst weniger detaillierte Kenntnisse besitzen. Die BEST-Kenntnisse in den Bereichen der Arbeitsorganisation oder des leistungsbezogenen Entgelts werden aber ebenfalls geschätzt und als nützlich bewertet. Unabhängig davon, ob ein Beratungsauftrag durch eine Gewerkschaft vermittelt wurde, arbeitet BEST während der Beratung eng mit den Gewerkschaften zusammen. Jeder Fall und das erarbeitete Ergebnis werden dokumentiert und den Gewerkschaften zur Verfügung gestellt. Dadurch fühlen sich die Gewerkschaften umfassend informiert und Doppelarbeit wird vermieden, was die eigene Effizienz der Gewerkschaften erhöhe.

Kritische Stimmen zu BEST gibt es nicht. Der Mehrwert in BEST besteht für die Gewerkschaften darin, dass BEST insbesondere Interessenvertretungen der KMU berät und informiert, die ohne eine solche Beratungsstelle nicht die Ressourcen hätten, technologische Entwicklungen sozialverträglich zu gestalten. Zudem tritt die Beratungsstelle ebenfalls für die Gestaltung einer guten bzw. fairen Arbeit ein. Daher ist BEST nicht mehr wegzudenken und auch die BEST-Themen werden stets aktuell bleiben, wie die letzten Daten-

schutzskandale bei Lidl, Telekom oder Deutsche Bahn gezeigt haben. Zudem geht die technische Entwicklung stetig weiter. Dadurch wird die Nachfrage nach Beratung nicht abnehmen.

Damit BEST den Wegfall der institutionellen Mittel durch die Landesregierung besser kompensieren kann, sehen sich die Gewerkschaften selbst in der Pflicht, BEST bei der Erhöhung der Eigeneinnahmen stärker zu unterstützen. Diese Unterstützung kann darin bestehen, BEST bei den saarländischen Arbeitnehmervertretungen bekannter zu machen und BEST als Dienstleister für die Interessenvertretungen zu empfehlen. Zudem gilt es, den DGB Index Gute Arbeit auch im Saarland stärker zu promoten. Dadurch würden mehr Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen für ihre Mitbestimmungsrechte sensibilisiert und ggf. auf die Notwendigkeit einer BEST-Beratung aufmerksam gemacht werden. Bisher ist dieser Index im Saarland nur wenig verbreitet. Schließlich werden sich auch die Gewerkschaften bei der Landesregierung wieder um eine institutionelle Förderung von BEST bemühen. Eine eigene finanzielle Beteiligung der Gewerkschaften an BEST wird für unwahrscheinlich gehalten, da den Gewerkschaften hierzu die Mittel fehlen.

4.5.3 Die Sichtweise der sonstigen BEST-Partner

Da die Sichtweisen der TBS-Netz-Mitglieder bereits in Kapitel 4.3 ausführlich dargestellt wurden, werden an dieser Stelle ausschließlich die Ansichten zur arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information der Partnereinrichtungen aus dem Kreis der AK-Institute, wie z.B. INFO-Institut, BZK, KoWA erläutert.

Die Zusammenarbeit zwischen BEST und diesen Partnereinrichtungen erfolgt in z.T. verschiedenen Themen- und Arbeitsfeldern. Zudem ist diese Zusammenarbeit unterschiedlich intensiv. Die Beziehung zu BEST wird von allen Interviewpartnern als konstruktiv und nützlich bewertet. Als Mehrwert ist der gegenseitige, fachliche Austausch deutlich zu erkennen. Die Interviewpartner erkennen in BEST eine nicht mehr wegzudenkende Institution im Saarland. Die thematische Ausrichtung – die Verbindung zwischen Aspekten der technischen Entwicklung mit Gesichtspunkten der Arbeitsorganisation – wird als wichtiger Entwicklungsschritt in der BEST-Geschichte bewertet, wodurch die Einrichtung für Arbeitnehmervertretungen unabkömmlich ist. Daher rechnen sie auch weiterhin mit einer großen Nachfrage nach BEST-Dienstleistungen.

Angesichts der Notwendigkeit zur stärkeren Eigenfinanzierung erkennen die Interviewpartner für die zukünftige Entwicklung von BEST aber auch bisher von BEST noch nicht genutzte Handlungsspielräume. Eine Empfehlung betrifft die Marktdurchdringung. BEST sollte nicht weitere Themen bearbeiten, da die Gefahr der „Verzettelung“ bestehe, sondern den Kundstamm intensivieren. Dies bedeutet konkret die gezielte Ansprache von Interessenvertretungen großer Betriebe. Um allerdings zukünftige Entwicklungen in den Bedürfnissen der Arbeitnehmervertretungen nicht zu verpassen, werden regelmäßige Treffen zwischen BEST, der AK und den Gewerkschaften vorgeschlagen. Dieser Rat könnte sich zudem über Möglichkeiten

austauschen, die Beratungsstelle bei Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen bekannter zu machen. Angesichts der zunehmenden Heterogenität der Belegschaften und ihrer Bedürfnisse wird BEST geraten, bei der Umsetzung des Themas gute Arbeit auch die Aspekte der Diversitätstheorie zu integrieren, um weitere Zielgruppen anzusprechen.

Des Weiteren wird empfohlen, den Markt für drittmittelfinanzierte Forschung im Bereich der BEST-Themen stärker zu erkunden. Geldgeber könnten die HBS und andere Stiftungen sein, die sich für gewerkschaftsnahe und innerbetriebliche Fragestellungen interessieren. Zudem wird die Möglichkeit weiterer Synergieeffekte zwischen BEST und dem INFO-Institut gesehen. Gegebenenfalls könnten auch Schnittmengen mit der ZPT oder der Akademie des Handwerks gefunden werden. Gleichzeitig wird es als wichtig erachtet, auch über den Tellerrand zu blicken. Beispielsweise könnten Krankenversicherungen an dem Thema gute Arbeit interessiert sein, da dadurch stressbedingte Krankheiten und psychische Belastungen der Arbeitnehmer sicher zurückgehen würden. Hier könnte BEST präventive Informationsveranstaltungen anbieten.

Im Seminarbereich wird angeregt, dass BEST seine Positionierung überdenkt. Gegebenenfalls könnte es sinnvoll sein, eine eher gewerkschaftsneutrale Position einzunehmen und dadurch auch mehr Entscheidungsträger aus der Managementebene anzusprechen. Aber auch viele Arbeitnehmervertretungen würden Weiterbildungen nicht besuchen, die den Verdacht auf einen Ideologiebezug aufkommen lässt. Vielmehr wünschen sie sich eine anerkannt neutrale Reputation. Angesichts einer derzeit rückläufigen Teilnehmerzahl bei Seminaren könnte dies ein Hinweis sein, wie BEST weitere Teilnehmer für seine Seminare akquirieren kann.

4.5.4 Die Sichtweise der finanziellen Träger: AK und Landesregierung des Saarlandes

Da es in den Sichtweisen der AK und der saarländischen Landesregierung unterschiedliche Ansätze in der Beurteilung der Bedeutung und Entwicklungsmöglichkeiten von BEST gibt, werden deren Ansichten hier getrennt dargestellt.

a) BEST hat für die Arbeitskammer einen erheblichen Mehrwert. BEST ist teilweise flexibler als die Arbeitskammer und kann daher auf manche Beratungsthemen schneller reagieren. Zudem hat sie einen engen Kontakt zur betrieblichen Realität. Hierdurch erhält die AK Kenntnisse, die sie in ihre Gestaltungsarbeit integriert, z.B. in ihrem Jahresbericht. BEST hat zudem intensiveren Kontakt zu Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe als die AK.

Die AK bedauert das Auslaufen der institutionellen Förderung durch die Landesregierung und wertet dies als falsches Signal. Daher wird sie sich weiterhin für eine institutionelle Förderung durch das Land einsetzen. Die Mittel, die die Landesregierung durch eine Projektförderung bereitstellen will, seien nützlich, können aber nicht die institutionelle Basis ersetzen. Durch Projekte sind zwar Mitarbeiter zu halten; diese können aber dem eigentlichen Auftrag von BEST, der sozialverträglichen Technologiegestaltung durch Beratung

und Weiterbildung von Arbeitnehmervertretungen, nicht mehr in gleichem Umfang nachkommen, wie bisher. Den eigenen Anteil der Grundfinanzierung will die AK derzeit nicht erhöhen; die Mittel, die früher das Land gestellt hat, sollen zunächst durch Eigenfinanzierung mittels Beratung und Seminare sowie durch Projektmittel kompensiert werden. Eine finanzielle Beteiligung der Gewerkschaften wird zwar nicht ausgeschlossen, aber nicht als sinnvoll erachtet, da BEST einen öffentlichen Auftrag hat. Daher ist es Aufgabe der AK und ggf. des Landes, BEST finanziell zu unterstützen.

Die befragten Arbeitskammervertreter stellen fest, dass es zwischen der Abteilung Gesellschaftspolitik der AK, die u.a. den betrieblichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz bearbeitet, und BEST inhaltliche Überschneidungen gibt, die es zu regeln und zukünftig besser zu nutzen gilt. Hierzu gehört das Thema der Arbeitsplatzgestaltung. Einerseits gehört zur Arbeitsplatzgestaltung mittlerweile auch die Themenbereiche Internetnutzung, Datenschutz, der von BEST bedient wird. Andererseits beinhaltet die Arbeitsplatzgestaltung natürlich auch die Ausstattung des Arbeitsplatzes (Möbel, Lichtverhältnisse im Büro), die Richtlinie zur Bildschirmarbeit, Softwareergonomie, etc., die Themen der AK sind. Da sich diese Bereiche aber nicht immer trennen lassen, treten in der Praxis Zuständigkeitsprobleme zwischen BEST und der Abteilung Gesellschaftspolitik auf. Diese werden durch einen gegenseitigen Informationsaustausch und/oder der Weitergabe von Beratungsfällen gelöst. Mit dieser doch eher informellen Lösungsstrategie sind beide Seiten derzeit zufrieden und sehen kein Konfliktpotential. Zukünftig wird eine intensivere inhaltliche Verzahnung aber als sinnvoll eingeschätzt. Solche Fragen der inhaltlichen Verzahnung und Aufgabenverteilung zwischen der Beratungsstelle und der AK werden derzeit im Rahmen einer internen Aufgabenkritik der AK diskutiert. Dies ist als eine Selbstreflexion zu verstehen, bei der alle Aufgaben, die die AK wahrnimmt, überprüft werden. In diesem Zusammenhang soll auch geklärt werden, wie BEST als Beratungseinrichtung zukünftig positioniert wird und welche Folgen das für die AK hat. Hierbei erfolgt eine konzeptionelle Abstimmung.

Eine stärkere Verflechtung zwischen BEST und dem ISO sowie dem INFO-Institut wäre aus Sicht der AK ebenfalls denkbar. Mit beiden Instituten existieren inhaltliche Berührungspunkte. Anknüpfungspunkte zu ISO werden in den Bereichen Technik, Innovation und organisatorischer Wandel sowie Gestaltung des demographischen Wandels gesehen, da dies Forschungsgebiete von ISO sind. Inhaltliche Überschneidungen mit dem INFO-Institut würden sich im Bereich Restrukturierung von Betrieben ergeben. ISO und INFO-Institut sind im Gegensatz zu BEST bundesweit tätig, da der saarländische Markt zu klein wäre, um sich selbst finanzieren zu können. Damit diese Institute bei komplexen Fragestellungen mit Bezug zu BEST-Themen keine eigenen Kompetenzen aufbauen müssten, könnte BEST Unterauftragnehmer dieser Organisationen werden. Zudem wird die bisherige Zusammenarbeit zwischen BEST und der UdS als unterentwickelt bezeichnet. Eine intensivere Kooperation mit den Universitätslehrstühlen und der KoWA sowie ein erhöhter Transfer von Hochschulforschung in die Beratungstätigkeit von BEST werden als erforderlich angesehen.

b) Die saarländische Landesregierung

BEST ist aus Sicht der derzeit amtierenden Landesregierung eine gute Ergänzung zu anderen Technologieberatungsstellen, die beispielsweise an der Nachfrage der Unternehmen orientiert sind (z.B. ZPT). Die Beratungsstelle bearbeitet Themen, die wichtig sind für die Interessen der Arbeitnehmer und der Betriebe. Zudem wird die arbeitnehmerorientierte Weiterbildung durch BEST als wichtig erachtet. Dennoch wurde nach gegenwärtigem Stand der politischen Entscheidung die institutionelle Förderung eingestellt. Dies wird durch eine begrenzte Verfügbarkeit finanzieller Mittel begründet. Da die BEST-Themen zum Befragungszeitpunkt nicht die oberste Priorität der Landesregierung darstellten, sei eine institutionelle Förderung nicht zu rechtfertigen. Zudem würden andere Anbieter im Bereich arbeitnehmerorientierter Weiterbildung ebenfalls nicht von der Landesregierung unterstützt. Des Weiteren zeige die bisherige Nachfrage, dass BEST auch andere Finanzierungsmöglichkeiten habe und eine institutionelle Förderung daher nicht notwendig sei.

Dennoch will die Landesregierung BEST unterstützen und zwar durch eine Projektförderung. Dieses Finanzierungsinstrument wird bevorzugt, da hierdurch bestimmte Themen, die momentan für die Landesregierung von Interesse sind, gezielt bearbeitet werden. Ein relevantes Thema für die Landesregierung stellt derzeit die Unterstützung von KMU beim Anschlag von Forschung und Entwicklung (FuE) dar. In diesem Kontext wird BEST als wichtig erachtet, um durch seine Beratungs- und Schulungskompetenzen dazu beizutragen, die Mitarbeiter am Innovationsmanagement teilhaben zu lassen und die FuE-Prozesse auch mitarbeiterorientiert zu gestalten. Daher wird BEST durch seinen Beitrag am mitarbeiterorientierten Innovationsmanagement durch eine Projektförderung unterstützt. Für eine Unterstützung der Beratungsstelle durch weitere Projekte ist die Regierung durchaus bereit, wenn BEST hierzu Vorschläge macht, die den Bereich Forschung und Innovation betreffen.

Des Weiteren ergeben sich Potentiale für BEST aus dem Programm „Weiterbildungsberatung für Unternehmen“, mit dem das saarländische MJAGS den aktuellen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise entgegen wirken will. Ziele dieses Programms sind,

- Arbeitsplätze insbesondere in KMU zu sichern,
- Weiterbildungsaktivitäten von Unternehmen, die sich in konjunkturellen und strukturellen Veränderungsprozessen befinden, zu erhöhen,
- Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung insbesondere für gering qualifizierte und ältere Beschäftigte einzuleiten, statt zu entlassen,
- eine systematische, umfassende und auf das jeweilige Unternehmen passgenau zugeschnittene Weiterbildungsberatung anzubieten (vgl. DOK 18).

Somit sollen u.a. Informationsangebote über Förderinstrumente der betrieblichen Weiterbildung bereitgestellt, Qualifizierungsbedarf von Unternehmen ermittelt und entsprechende Angebote entwickelt sowie Informationsveranstaltungen und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Zu der Zielgruppe gehören ebenfalls die betrieblichen Interessenvertretungen. Daher ergeben sich durch dieses Programm Möglichkeiten für BEST, weitere Qualifizierungsbedarfe zu bedienen und dadurch die Eigeneinnahmen zu erhöhen. Dies wird allerdings nicht ausreichen, um die wegfallenden Landesmittel ausgleichen zu können. Projektträger ist das ISO, das mit Unterstützung einer Arbeitsgruppe „Qualifizierung und Weiterbildung“ die Weiterbildungsberater für die Unternehmen rekrutiert und beim MJAGS die Förderung der Weiterbildungsberatung beantragt.

4.5.5 Die Sichtweise der BEST-Mitarbeiter

Die Entwicklung der Beratungsstelle in den Arbeits- und Themenfeldern, die Zusammenarbeit mit den BEST-Partnern sowie die Beschreibung des Teams und der jeweiligen Aufgabenfelder der Mitarbeiter wurden bereits ausführlich in Kapitel 4.1 dargestellt. Im Folgenden soll nun noch eine Bewertung der Mitarbeiter über die bisherige Entwicklung von BEST und ihre Einschätzung zu den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der Beratungsstelle wiedergegeben werden.

Die BEST-Mitarbeiter erkennen, dass sie angesichts der Themen breiter aufgestellt sind als früher. Gleichzeitig stellen sie eine Erhöhung der Leistungsanforderungen fest. Mit der gleichen Personenzahl werden mehr Beratungsfälle durchgeführt und mehr Arbeit in Seminare investiert. Zwar werden nicht alle Seminare nachgefragt, eine Vorbereitung ist dennoch immer notwendig. Zudem veröffentlicht BEST vergleichsweise mehr. Dies wird zum einen darauf zurückgeführt, dass die höhere Eigenfinanzierung die Durchführung von mehr Beratungen, Seminaren und Projekten erfordert. Zum anderen liegt dies am hohen Engagement der Mitarbeiter.

Insgesamt sehen die Befragten BEST zukünftig „gut aufgestellt“. Die BEST-Themen werden auch für die Zukunft als relevant eingestuft. Die bisherige Arbeitsteilung zwischen BEST, dem INFO-Institut und der AK wird als sinnvoll bewertet. Eine grundlegende Neuorientierung ist daher aus BEST-Sicht nicht notwendig. Zudem besteht die Selbsteinschätzung, qualitativ gute und umfassende Arbeit zu leisten und sich dadurch eine hohe Reputation erarbeitet zu haben. Aufgrund dessen wird nicht erwartet, dass die AK ihre Unterstützung einstellen wird. Aufgrund der Notwendigkeit zur Eigen- und Drittmittelfinanzierung werden zwar keine Wachstumsmöglichkeiten gesehen, dennoch sind die befragten Mitarbeiter zuversichtlich, den Personalstand halten zu können.

Im Zusammenhang mit der Eigenfinanzierung sehen die BEST-Mitarbeiter keine Probleme hinsichtlich der Beratungsnachfrage, sondern in der Vermittlung der Tatsache, dass bisher z.T. kostenfreie Leistungen nun berechnet werden müssten. Da eine kostenfreie Beratung für die Interessenvertretungen kleiner Betriebe häufig die einzige Möglichkeit ist, Änderungen der Arbeitsorganisation oder Technologieeinführungen sozial verträglich zu gestalten, will sich BEST auch weiterhin um eine anteilige Grundfinanzierung durch das Land bemühen. Zudem beobachtet BEST die bundesweit sinkende Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten als problematische Entwicklung.

BEST wird von allen Befragtengruppen als Institution mit hohem Mehrwert im Bereich der arbeitnehmerorientierten Beratung, Qualifizierung und Information wahrgenommen. Sie bietet umfassenden und qualitativ hochwertigen Service. Ein Wegfall wäre mit erheblichen Nachteilen verbunden. Durch die Grundfinanzierung ist eine z.T. kostenfreie Beratung möglich von der v.a. KMU profitieren können. Obgleich die Landesregierung die Beratung und Weiterqualifizierung von Arbeitnehmervertretungen als wichtig einstuft, ist sie gegenwärtig nicht bereit, BEST durch eine institutionelle Förderung zu unterstützen. Als Grund wird die begrenzte Verfügbarkeit finanzieller Mittel genannt. Da die BEST-Themen nicht die oberste Priorität der derzeit amtierenden Landesregierung darstellten, sei eine institutionelle Förderung nicht zu rechtfertigen. Weiterhin erhalten andere Institute im Bereich arbeitnehmerorientierter Weiterbildung ebenfalls keine Grundförderung vom Land und die bisherige Nachfrage zeige, dass BEST auch andere Finanzierungsmöglichkeiten habe und Landesmittel zur Grundförderung daher nicht erforderlich seien. Eine Projektförderung stelle für die Landesregierung derzeit die einzige Unterstützungsmöglichkeit für BEST dar. Diese soll dazu genutzt werden, die Kompetenzen von BEST bei der Unterstützung von KMU im Bereich FuE einzubinden, und diese KMU-Unterstützung auch mitarbeiterorientiert zu begleiten. Zudem ergeben sich Möglichkeiten zur Erhöhung der Eigeneinnahmen im Rahmen des Programms „Weiterbildungsberatung für Unternehmen“ des MJAGS, die allerdings ebenfalls nicht ausreichen werden, um den Wegfall der institutionellen Förderung durch die amtierende Landesregierung kompensieren zu können

Die Entscheidung der derzeitigen Landesregierung wirkt sich unmittelbar auf das Arbeitsvolumen der BEST-Mitarbeiter aus. Dieses ist gestiegen, um einen höheren Eigenmittelanteil zu erwirtschaften. Zudem wird von den Gewerkschaften Unterstützung bei der Erhöhung der Eigeneinnahmen erforderlich. Die Befragten sehen die Gewerkschaften in der Pflicht, BEST und seine Beratungsmöglichkeiten bekannter zu machen und für das Thema gute Arbeit verstärkt zu sensibilisieren, damit Arbeitnehmervertretungen ggf. mehr Aufträge an BEST vergeben. Langfristig könnte sich die Entscheidung der amtierenden Landesregierung aber auch nachteilig für KMU auswirken. Die Interessenvertretungen von KMU, die sich eine kostenpflichtige Beratung nicht leisten können, werden geschwächt. Die Folgen einer unzureichend wahrgenommenen betrieblichen Mitbestimmung wären – angesichts der in Kapitel 4.2 erörterten ökonomischen Vorteile durch gelebte betriebliche Mitbestimmung – eine geringere Leistungsfähigkeit der saarländischen Wirtschaft und insbesondere der kleinen Betriebe.

Unabhängig davon sehen viele Befragte aber auch die Notwendigkeit, dass BEST und die Abteilung Gesellschaftspolitik der AK sowie BEST und das ISO und INFO-Institut inhaltlich stärker verzahnt werden. Der erhoffte Vorteil wäre, dass die genannten Einrichtungsteile und Institute effektiver und effizienter arbeiten könnten.

5 ENTWICKLUNGSSZENARIEN VON BEST

BEST ist gegenwärtig prinzipiell gut aufgestellt. Es hat hoch qualifizierte Mitarbeiter, die durch eine systematische Weiterbildung ihre Kenntnisse für eine anspruchsvolle und hochgeschätzte Beratungs- und Schulungstätigkeit ausbauen und somit auch neue Themenfelder stets kompetent bedienen können. Die Inhalte, die BEST anbietet, sind immer aktuell und spiegeln die Bedürfnisse der Arbeitnehmervertretungen wider. Die Nachfrage nach BEST-Dienstleistungen ist permanent hoch. Insgesamt wird die Notwendigkeit der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information durch BEST von allen Befragten betont. Zudem besitzt BEST ein Alleinstellungsmerkmal, da es das einzige Institut ist, das im Saarland die Arbeitnehmerseite bei der Gestaltung von Arbeit und Technik unterstützt.

Dennoch steht die Beratungsstelle auch vor einigen zukünftigen Herausforderungen, denen sie sich stellen muss. Diese Herausforderungen resultieren einerseits aus den veränderten strukturellen Rahmenbedingungen für BEST und andererseits aus den skizzierten Entwicklungen in der Beratungslandschaft. Im Folgenden werden nun die Aspekte, die Grund für eine notwendige Weiterentwicklung von BEST sind, erläutert und entsprechende Empfehlungen abgeleitet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle daraus folgenden Entwicklungsszenarien von BEST gleich wahrscheinlich sind. Daher werden auch die Konsequenzen im Falle einer Umsetzung der Empfehlungen hinsichtlich einer positiven Weiterentwicklung des Instituts diskutiert.

Für eine positive zukünftige Entwicklung von BEST wird zunächst empfohlen, an der thematischen Grundausrichtung und den Produktgruppen Beratung, Bildung und Information keine grundsätzlichen Änderungen vorzunehmen. BEST besitzt hier Alleinstellungsmerkmale und ist aufgrund seiner Kompetenzen ein unerlässlicher Partner für Arbeitnehmervertretungen. Dennoch gilt es auch, zukünftig den Markt und die Themenfelder der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information zu beobachten, um aktuelle Entwicklungen nicht zu verpassen und Arbeitnehmervertretungen kompetent beraten und schulen zu können. Hier ist BEST durch seine Weiterbildungsmaßnahmen bereits gut aufgestellt. Diese sollten daher zukünftig in vollem Umfang beibehalten werden. In diesem Zusammenhang kann BEST im Rahmen der Qualifizierungsoffensive des MJAGS eine zentrale Rolle insbesondere bei der Weiterbildung von Interessenvertretungen spielen, da die Beratungsstelle hier über viel Erfahrung und Know-how verfügt. Auch der Austausch im Rahmen des TBS-Netztes sowie mit Gewerkschaften und der AK sind hilfreiche Quellen, zeitgemäße Bedarfe zu erfassen. Ausbaufähig ist dagegen die Kooperation mit den Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten. BEST-Themen, wie technische Systeme und Prozesse der Arbeitsorganisation werden stets durch Grundlagen- und angewandte Forschung weiterentwickelt. Daher ist es unerlässlich, diese Entwicklung permanent zu beobachten und in die betriebliche Praxis zu übersetzen. In diesem Zusammenhang ist eine Intensivierung der Kooperation mit der HBS und dem WSI eine Möglichkeit, Hilfe bei der arbeitnehmerorientierten Interpretation der

Forschungsergebnisse zu erhalten. Zudem sollte BEST auch durch eigene Forschungsprojekte die Entwicklung der arbeitsorientierten Beratung, Bildung und Information mitgestalten. In diesem Bereich stellen Drittmittelprojekte einen sinnvollen Weg dar, einzelne Themen fokussiert zu untersuchen. Solche Drittmittelprojekte könnten dann Gegenstand einer Kooperation sein. Denkbar sind Förderungen durch die saarländische Landesregierung, die HBS und andere Stiftungen. Partner der Zusammenarbeit könnten das INFO-Institut, ISO, die KoWA, Hochschulinstitute z.B. im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, Ingenieurwissenschaften oder Sozialwissenschaften sowie andere TBS sein. Darüber hinaus könnte BEST durchaus auch von einem grenzüberschreitenden Austausch profitieren. Hierfür ist zunächst aber eine grundlegende Strategie der Arbeitskammer notwendig, in der die BEST-Themen und -Angebote sinnvoll integriert sind. Insgesamt sind diese Aktivitäten unerlässlich für die BEST-Grundlagenarbeit.

Allerdings sind für eine Umsetzung dieser Empfehlungen zusätzliche personelle Ressourcen notwendig. Im Rahmen der Akquise von Drittmittelprojekten könnten zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden, deren Beschäftigung durch Projekteinwerbungen getragen wird. Im Bereich der Pflege und Intensivierung von Beziehungen sind dagegen dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse unerlässlich, da Kooperationsbeziehungen oft unter personeller Fluktuation leiden. Dies zeigen auch die BEST-Erfahrungen. Somit ist es eine Frage der eigenen Prioritätensetzung, ob die AK BEST auch für eine erweiterte Grundlagenarbeit personell ausstattet. Dies könnte eine Frage sein, die im Zuge der geplanten Aufgabenneuverteilung in der AK beantwortet werden könnte (s.u.).

Durch eine Intensivierung bzw. Systematisierung der Kooperationen ist es aber auch möglich, die Eigeneinnahmen von BEST zu steigern. Wie bereits dargestellt, besteht eine hohe Beratungsnachfrage im Bereich Arbeits-, Umwelt-, und Gesundheitsschutz. Um die Flexibilität von BEST auch in diesem Themenfeld besser nutzen zu können und damit BEST seine Eigenmittel erhöhen kann, sollten die BEST-Bereiche und der Bereich Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz stärker inhaltlich verknüpft werden. Es wird empfohlen, ein gemeinsames Konzept zu entwickeln, das eine entsprechende Aufgabenverteilung regelt. BEST sollte dabei die Beratungs- und Qualifizierungsaufgaben übernehmen. Damit Kompetenzen nicht neu aufgebaut werden müssen und die Beratungsnachfrage bedient werden kann, empfiehlt es sich, personelle Ressourcen aus der Abteilung Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz nach BEST zu verlagern.

Zudem wird empfohlen, intensivere Kooperationen zwischen den einzelnen AK-Einrichtungen BEST, INFO-Institut und ISO zu schaffen. Diese Kooperationen sollen insbesondere das Ziel verfolgen, die Beratung, Bildung und Information im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung im Saarland insgesamt zu verbessern und damit eine schlagfertige Antwort auf die komplexen Fragen der Interessenvertretungen zu haben. Schon jetzt sind BEST, INFO-Institut und ISO in Kontakt und verweisen Beratungsfälle weiter (beispielsweise von BEST an das INFO-Institut), wenn festgestellt wird, dass er-

forderliche Kompetenzen beim jeweils anderen Institut liegen. Allerdings ergeben sich sicher auch thematische Schnittmengen, die eine BEST-Beratung als Unterauftragnehmer oder Kooperationspartner zulässt. Schließlich sollten die drei Institute auch damit Werbung machen, bei thematisch komplexen Fragestellungen eine gemeinsame Beratung anbieten zu können. Hierfür ist die Entwicklung einer Strategie erforderlich, die die thematischen Schnittmengen von BEST, INFO-Institut und ISO identifiziert und die jeweils eigenen Kernkompetenzen innerhalb des Beratungsteams unterstreicht. Dabei ist zu bedenken, dass BEST aufgrund der Grundfinanzierung durch die AK einen öffentlichen Auftrag hat, der sich regional auf das Saarland begrenzt. Da das INFO-Institut und ISO aber überwiegend bundesweit tätig sind, könnten Zielkonflikte für BEST entstehen, wenn es bei einem Beratungsauftrag außerhalb des Saarlandes als Unterauftragnehmer tätig wird. Zudem würde BEST in eine Konkurrenzsituation mit anderen TBS-Netz-Mitgliedern gelangen. Daher ist sowohl mit der AK als auch innerhalb des TBS-Netzes zu eruiieren, ob eine bundesweite Tätigkeit von BEST als Unterauftragnehmer vom grundsätzlichen Auftrag ausgehend zulässig und nicht gegen die Interessen der Partner gerichtet ist. Sollte dies nicht der Fall sein, wird empfohlen, die Kooperationen mit dem INFO-Institut und ISO auf das Saarland zu beschränken. Wird dieser Empfehlung entsprochen, wären die Mehreinnahmen für BEST sehr begrenzt.

Insgesamt wird hier aber ein strukturelles und grundlegendes Problem von BEST angesprochen: die Entwicklung der Finanzierung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Organisationsmodell und die Tätigkeit von BEST. Die bisherige sukzessive Verringerung der Landesmittel hatte bereits Auswirkungen auf die BEST-Arbeit. BEST war aufgefordert die Einnahmen zu erhöhen. Somit fokussierte sich BEST auf die Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen. Andere Aufgabengebiete mit weniger Perspektive bzw. mit weniger Aussicht auf schnelle Erfolge und Tätigkeiten, die einen dauerhaften intensiven Personaleinsatz erforderlich machten, wurden minimiert, wie die grenzüberschreitenden Tätigkeiten oder die Kooperationsbeziehungen, beispielsweise mit Hochschulen, anderen wissenschaftlichen Instituten (z.B. INFO-Institut) oder der HBS. Somit gelang eine verstärkte Akquise von Beratungsfällen und die Durchführung einer höheren Anzahl überbetrieblicher Seminare, Referate und Vorträge.

Wie Kapitel 4.1 und 4.4 gezeigt haben, sind die Potentiale dieser Einnahmequellen im Saarland aber endlich. Es konnte zwar – bis 2007 – eine größere Anzahl überbetrieblicher Seminare realisiert werden. Aufgrund sinkender Teilnehmerzahlen sind aber die Kosten pro Seminar gestiegen. Insgesamt hat sich dadurch der Aufwand zur Erzielung desselben Ertrags etwas erhöht und das Potential zur Steigerung der Eigeneinnahmen aus überbetrieblicher Weiterbildung erscheint sehr begrenzt. Weiterhin ist die Anzahl größerer Betriebe, die sich eine kostenpflichtige Beratung von BEST problemlos leisten können, gering. Zudem benötigen Arbeitnehmervertretungen größerer Betriebe Beratungsleistungen von BEST seltener, da sie mittlerweile eigene Kompetenzen aufgebaut haben und zusätzlich Unterstützung durch die Gewerkschaften erhalten. Wie in Kapitel 4.1 und 4.3 erläutert, besteht für

die Interessenvertretungen größerer Unternehmen vor allem bei Inhouse-Schulungen zu betriebsbezogenen Spezialthemen noch ein Bedarf, der für BEST eine denkbare Möglichkeit zur Erhöhung der Eigeneinnahmen darstellt. Jedoch wird die Anzahl der betrieblichen Seminare für große Unternehmen aufgrund des geringen Anteils dieser Betriebe wahrscheinlich zu niedrig sein, um die finanziellen Ausfälle in der Grundförderung zu kompensieren und weitere Einnahmensteigerungen zu erzielen.

Es wurden zwar in letzter Zeit ebenfalls mehr Beratungsfälle verzeichnet. Dies beruht aber auf einer verstärkten Nachfrage von Interessenvertretungen kleiner Betriebe, die eher auf eine kostengünstige und ggf. kostenfreie Beratung angewiesen sind. Eine Verringerung der institutionellen Förderung wirkt sich negativ auf die Möglichkeiten zur Unterstützung dieser Zielgruppe aus. Lediglich durch den gleichbleibenden Grundfinanzierungsanteil der AK ist es bisher überhaupt gelungen, auch weiterhin kostenlose Beratungsleistungen für kleine Betriebe anzubieten. Höhere Einnahmen sind primär durch Beratungen mittelgroßer Unternehmen zu erwarten, von denen eventuell erhöhte Tagessätze verlangt werden müssen, da eine Steigerung der Beratungszahlen im notwendigen Umfang nicht möglich ist. Hieraus dürften sich sicherlich negative Konsequenzen für die Beratungsnachfrage ergeben.

Um detailliert die Beratungsnachfrage einschätzen zu können, wird an dieser Stelle eine umfassende Marktanalyse zur Nachfrage im Beratungsbereich empfohlen, da sich solche Marktanalysen im Bereich der arbeitnehmerorientierten Beratung, Bildung und Information bewährt haben. Bereits 1994 wurde eine Marktanalyse durchgeführt, um zu eruieren, ob die bundesweit steigende Nachfrage nach betriebswirtschaftlich/unternehmenspolitischen Themen durch BEST bedient werden sollte. Insgesamt zeigt diese Studie somit, dass der saarländische Markt für ein sich selbst tragendes Beratungsinstitut zu klein ist. Daher wurde sich für die Gründung des INFO-Instituts entschieden, dass – finanziell von der AK unabhängig – auch bundesweit agieren kann und inzwischen ein sehr erfolgreiches Beratungsinstitut ist (vgl. DOK 19).²⁶ Bei der aktuell notwendigen Marktanalyse sollte im Vergleich zu der beschriebenen untersucht werden, wie viele kostenpflichtig beratene Arbeitnehmervertretungen mehr erforderlich wären bzw. wie hoch der Preis pro Beratungsleistung sein müsste, damit durch die Eigeneinnahmen der Wegfall der Landesmittel kompensiert werden kann. In die Analyse sollte aber ebenfalls mit einfließen, welche Preise von den Arbeitnehmervertretungen gezahlt werden können und welche Unterschiede sich hierbei aufgrund der Betriebsgröße ergeben. Hieraus ließe sich eine Prognose für die Nachfrage bei steigenden Preisen ableiten. Eine solche Marktanalyse ist sicherlich auch eine sinnvolle Grundlage für Verhandlungen mit der saarländischen Landesregierung um einen Wiedereinstieg bei der institutionellen Förderung.

²⁶ Da eine bundesweite Tätigkeit als AK-Einrichtung ausgeschlossen wurde, bestand die Möglichkeit, die saarländischen Interessenvertretungen in diesen Bereichen durch BEST zu beraten. Allerdings standen geringe Marktpotentiale einer intensiven Beratungsleistung und einer dafür notwendigen und aufwendigen Kompetenzerweiterung gegenüber.

Des Weiteren ist eine Intensivierung der Gewerkschaftsunterstützung erforderlich, um die Eigeneinnahmen zu erhöhen. Allerdings kann eine finanzielle Beteiligung durch die Gewerkschaften zunächst ausgeschlossen werden, da die Interviewergebnisse zeigen, dass den Gewerkschaften hierfür die Mittel fehlen. Daher können die Gewerkschaften BEST primär bei der Verbesserung der Beratungsakquise unterstützen. Hierzu gehört, BEST und seine Beratungsmöglichkeiten bekannter zu machen. Ein geeignetes Mittel könnten regelmäßige, von Gewerkschaften organisierte Treffen von Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretungen und BEST sein. Diese Treffen könnten zudem dazu genutzt werden, neue Beratungsthemen zu eruieren. Des Weiteren könnten Datenbanken für Gewerkschaftsmitglieder geschaffen werden, in denen BEST empfohlen wird.

Insgesamt werden diese Maßnahmen aber wahrscheinlich nicht ausreichen, um die Höhe der Eigeneinnahmen so wesentlich zu ändern, dass damit der Wegfall der Landesmittel vollständig und dauerhaft ausgeglichen werden kann. BEST und die AK beabsichtigen derzeit, die wegfallenden Landesmittel durch Drittmittelprojekte der AK und der Landesregierung zu kompensieren. Gemäß den Auskünften der befragten BEST-Mitarbeiter ist dadurch die Finanzierung von BEST – eine gleichbleibende Nachfrage nach Beratungsleistungen vorausgesetzt – bis 2011 weitestgehend gesichert. D.h. kurzfristig wird BEST mit der derzeitigen Personalstärke fortgesetzt.²⁷ Allerdings bedeutet die Realisierung von Drittmittelprojekten durch BEST-Berater, dass diese Mitarbeiter während der Projektdurchführung keine freien Ressourcen für andere BEST-Dienstleistungen, wie Beratung, haben. Zudem erhöht sich der Verwaltungsaufwand zur Bewirtschaftung von Drittmitteln. Ist die Ressourcenverfügbarkeit begrenzt, werden Interessenvertretungen zahlungskräftiger Unternehmen wahrscheinlich bevorzugt behandelt, d.h. es entstehen v.a. Nachteile für die Arbeitnehmervertretungen kleinerer Unternehmen.

Daher sollen im Rahmen der Studie alternative Entwicklungsmöglichkeiten zur Finanzierung der Institution aufgezeigt werden, da sich die Art der Finanzierung auch auf die Dienstleistungsangebote auswirkt. Diese Entwicklungsmöglichkeiten sollen anhand von ganzheitlichen Modellen dargestellt werden, die bei den derzeitigen Überlegungen zur Neuausrichtung der AK eine Rolle spielen können. Dabei sind Teile der Entwicklungsszenarien durchaus kombinierbar.

Alternative A – Wiedereinstieg der Landesregierung in die institutionelle Förderung von BEST

Die bisherige Position der amtierenden Landesregierung betont zwar die Notwendigkeit einer Beratungsstelle wie BEST als sinnvolle Ergänzung zu

²⁷ Wie in Kapitel 4.5.5 dargestellt, beabsichtigt die AK derzeit nicht, ihren Anteil an der Grundfinanzierung zu erhöhen. Der bisherige Anteil in 2008 lag bei ca. 62%. Das Land steuerte in diesem Jahr einen Anteil von 17% bei und BEST erwirtschaftete 21% (alle sonstigen Einnahmen des BEST-Haushalts). Der Ausfall der bisherigen Landesmittel soll für die kommenden Jahre durch eine Steigerung der Eigeneinnahmen und Drittmittel kompensiert werden, d.h. ohne Drittmittel sind die Eigenleistungen fast zu verdoppeln.

anderen Technologieberatungsstellen im Saarland. Dennoch sind aus ihrer Sicht nicht alle Themen, die BEST bearbeitet, von hoher Priorität für die Landesregierung und rechtfertigen daher gegenwärtig keine institutionelle Förderung. So würden z.B. auch andere Anbieter arbeitnehmerorientierter Weiterbildung nicht durch eine Grundfinanzierung unterstützt. Wichtiges BEST-Potential für die Landesregierung ist die Begleitung des „Mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements“. Dies will die Landesregierung bei der Unterstützung von KMU zur Intensivierung von Forschung und Entwicklung (FuE) nutzen, da BEST geeignet ist, die bei FuE-Investitionen auftretenden Arbeitnehmerbelange zu erkennen, konstruktiv einzubringen und damit zum Erfolg der Unterstützung beizutragen. Die BEST-Leistung soll im Rahmen eines Drittmittelprojekts erfolgen, um die BEST-Kompetenzen gezielt einsetzen zu können. Allerdings unterschätzt diese Argumentation die Bedeutung von BEST für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit insgesamt. Wie in Kapitel 4.2 dargelegt, können durch BEST Reorganisationsprozesse optimal gestaltet und die Innovationskraft der Belegschaft erhöht werden. Allerdings können KMU, die den Strukturwandel im Saarland befördern sollen, davon nur profitieren, wenn diese Leistungen auch subventioniert werden. Eine ausschließliche staatliche Unterstützung der Unternehmenseite, wie z.B. durch die ZPT, kann dies nicht erreichen. Daher ist der Ausstieg der Landesregierung aus der institutionellen Förderung von BEST ein falsches Signal insbesondere an die kleinen Unternehmen, das korrigiert werden sollte.

Darüber hinaus wird die Entscheidung zur Einstellung der institutionellen Förderung dadurch begründet, dass die Verfügbarkeit der finanziellen Mittel begrenzt ist und die Beratungsstelle andere Finanzierungsmöglichkeiten hat. Dass diese Entscheidung richtig sei, zeige die Tatsache, dass BEST bisher nicht eingestellt wurde. Tatsächlich könnte BEST durchaus den bisherigen Anteil an Eigenmitteln dauerhaft erbringen, wenn die Nachfrage nach BEST-Beratungen zumindest gleich bleibt. Das vollständige Auslaufen der Landesmittel kann hingegen wie beschrieben nicht durch eine erhebliche Ausdehnung der kostenpflichtigen Beratungen und Schulungen bei mittleren Unternehmen erreicht werden, ohne dass dies negative Auswirkungen auf die kostengünstigen Angebote bei Kleinbetrieben hätte. Eine Kompensation auf diesem Weg ist zudem generell unwahrscheinlich und BEST wäre praktisch ausschließlich von der Akquise zusätzlicher Drittmittel abhängig. Ein Wegfallen von Fördermöglichkeiten oder mangelnder Erfolg beim Einwerben von Projekten würde unweigerlich den weiteren Bestand von BEST in Frage stellen.

Um eine institutionelle Förderung durch das Land zu erhalten, wird es angesichts einer angespannten Haushaltslage notwendig sein, eine Grundförderung durch Landesmittel differenzierter als bisher zu begründen. Hierbei könnte eine Analyse der Marktpotentiale eine wesentliche Rolle spielen, die die Möglichkeiten von Mehreinnahmen durch kostenpflichtige Beratungsleistungen und ihre Auswirkungen auf die Nachfrage bei verschiedenen Zielgruppen erläutert. Zudem sollte der Landesregierung dargestellt werden, welche Grundleistungen von BEST durch die Durchführung von Drittmittelprojekten nicht mehr erbracht werden können und wie sich dies auf Angebot

und Nachfrage der BEST-Dienstleistungen auswirkt. Hierfür wäre eine Auswertung bisheriger Daten und zu erfassender Informationen aus der Durchführung der jetzigen Drittmittelprojekte zu erbringen. Zudem sollte BEST der Landesregierung einen Perspektivplan vorlegen, welche primären Ziele der Landesregierung durch BEST im Rahmen einer Grundförderung mit verfolgt werden können. Da das Programm zur Weiterqualifizierung von Unternehmen des MJAGS zeigt, dass die Weiterbildung von Interessenvertretungen als wichtige Maßnahme zur Erhöhung der strukturellen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gesehen werden, stellt dies ein Anknüpfungspunkt für Verhandlungen mit der Landesregierung über eine über das Programm hinausgehende finanzielle Förderung von BEST dar. Sollte sich beispielsweise des Weiteren während des oben beschriebenen Projekts der Landesregierung ein hoher Bedarf zur Unterstützung der FuE von KMU ergeben, könnte BEST als Gegenleistung für eine anteilige Grundfinanzierung durch das Land einen Teil dieser Projektleistung verstetigen und zwar innerhalb einer engen Kooperation der regionalen Technologie- und Wissenstransferstellen. Übergeordnetes Ziel dieser Kooperation sollte die Erhöhung der Innovationsfähigkeit der saarländischen Unternehmen darstellen. BEST könnte hierbei eine Bedarfsanalyse der Arbeitnehmerseite erstellen. Negative Erwartungen und Hindernisse könnten abgebaut, die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Mitgestaltung des Innovationsprozesses gestärkt werden. Die Kosten dieser Effekte sollten durch BEST transparent gemacht werden und eine entsprechende dauerhafte Leistungserbringung der Landesregierung angestrebt werden.

Alternative B – Einstieg in die Grundfinanzierung durch andere Partner

Wie bereits dargestellt, ist die AK derzeit nicht bereit, ihren eigenen Anteil an der Grundfinanzierung von BEST zu erhöhen. Vielmehr setzt sie wie die Landesregierung – allerdings nicht aus den gleichen Gründen – auf eine Erhöhung des Eigenfinanzierungsanteils durch Beratung und Seminare sowie auf drittmittelfinanzierte Projekte, um den Wegfall der Landesmittel ausgleichen zu können. Die Grenzen und die möglichen negativen Konsequenzen dieser Finanzierungsinstrumente für den Beratungsauftrag von BEST bei der Zielgruppe der kleinen Unternehmen wurde bereits ausführlich dargestellt: Kleine Unternehmen könnten die Verlierer sein, wenn BEST weniger Ressourcen für kostenfreie Beratung zur Verfügung stehen. Dies würde auch einen Nachteil für die AK selbst bedeuten. Bisher profitiert die AK davon, dass BEST KMU besser erreicht als sie selbst und erhält durch BEST wertvolle Informationen über die KMU zur Erfüllung ihres Auftrags. Können kleine Unternehmen nicht mehr im gleichen Umfang wie bisher kostenfrei beraten werden, müsste sich auch der Kontakt zwischen BEST und dieser Unternehmensgruppe verringern. Dadurch wäre ebenfalls die Informationslage der AK betroffen.

Des Weiteren bestehen Synergien zwischen der AK und BEST, da BEST vergleichsweise flexibler und schneller als die AK auf Beratungsthemen rea-

gieren kann. Die bisherige Entwicklung hat bereits gezeigt, dass eine Fokussierung auf die Erhöhung von Eigeneinnahmen den Austausch mit Wissenschaft und Forschung sowie der HBS mit beeinträchtigt hat. Erhöht sich der finanzielle Anteil, der selbständig erbracht werden muss, könnte dieser Austausch weiter abnehmen oder es fehlen Ressourcen für die persönliche Weiterbildung. Beides könnte sich negativ auf die Qualität der BEST-Beratung auswirken.

Daher ist im Zuge der bevorstehenden Aufgabenkritik der AK zu empfehlen, die skizzierten Vorteile von BEST für die AK bei der Prioritätensetzung zu berücksichtigen. Ggf. könnten Mittel aus anderen Bereichen dazu genutzt werden, die Grundfinanzierung von BEST um den bisherigen Landesmittelanteil zu erhöhen. Die kann aber nicht nur durch die Betonung von Negativszenarien begründet werden. Vielmehr ist es erforderlich, dass die AK in BEST einen erweiterten Nutzen für sich erhält und diesen erkennt. Hierfür ist es unbedingt erforderlich, dass BEST einen Perspektivplan entwickelt, der beschreibt, welche Synergiepotentiale BEST für die AK bringen kann. Beispielsweise könnte die arbeitsorientierte Beratung, Bildung und Information durch BEST das Thema Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz intensiver bedienen als bisher, da die Ergebnisse der Untersuchung in diesem Bereich eine große Nachfrage zeigen. Um dies zu leisten zu können, müsste BEST darstellen, wie die Kompetenzen von BEST und der entsprechenden AK-Abteilung gebündelt werden können und welche Arbeitsteilung sinnvoll und realistisch ist. Ggf. könnten mit einer solchen Lösung sogar die Eigeneinnahmen von BEST erhöht werden, so dass der Beitrag der Grundfinanzierung weniger deutlich angehoben werden muss.

Auch wenn bisher ausgeschlossen wurde, dass die Gewerkschaften mangels finanzieller Ressourcen den Fehlbetrag im Grundhaushalt von BEST durch den Wegfall der Landesmittel ausgleichen, ist es dennoch vorstellbar, dass die Gewerkschaften zumindest einen Teil zur Erhöhung der Grundfinanzierung beitragen. Hiervon könnten wiederum kleinere Betriebe durch subventionierte, kostengünstige Beratung profitieren. Zudem könnten die Gewerkschaften diese Unterstützung für ihr eigenes Marketing nutzen: Sie könnten dadurch zeigen, dass sie sich verstärkt für kleine Betriebe einsetzen und dadurch vielleicht den Abwärtstrend in der Mitgliederentwicklung entgegen wirken. Darüber hinaus könnten die Gewerkschaften intensiver als bisher mit BEST im Beratungsbereich kooperieren und dadurch eigene Ressourcen sparen. Für BEST würde eine solche Gewerkschaftsbeteiligung allerdings auch bedeuten, dass sie noch stärker als bisher als gewerkschaftsnah wahrgenommen werden. Bisher hatte BEST aufgrund der Grundfinanzierung durch AK und saarländische Landesregierung einen öffentlichen Auftrag. Da eine zu starke Gewerkschaftsorientierung auf manche Arbeitsnehmersvertretungen vielleicht abschreckend wirken könnte – insbesondere auf Interessenvertretungen, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind –, sollte BEST daher prinzipiell prüfen, welche negative Auswirkungen gegebenenfalls eine Annäherung an die Gewerkschaften für das Institut hätte.

Alternative C – Anpassung des Modells zur Drittmittelfinanzierung

Wenn weder das Land bereit ist, sich wieder an der institutionellen Förderung zu beteiligen noch die AK oder die Gewerkschaften beabsichtigen, ihren Grundfinanzierungsanteil zu erhöhen bzw. in die Grundfinanzierung einzusteigen, muss das Modell der Drittmittelfinanzierung überarbeitet werden. Wie bereits erläutert, ist durch eine Ausweitung der bisherigen kostenpflichtigen Tätigkeiten vermutlich der Wegfall der Grundförderung durch das Land nicht zu kompensieren und BEST wird verstärkt auf Drittmittel angewiesen sein. Die Durchführung von Drittmittelprojekten wird dazu führen, dass zwar der Personalstand der Beratungsstelle zu halten ist, viele der personellen Ressourcen jedoch in den Projekten gebunden sind und die Verwaltungsarbeit generell zunimmt. Wie bereits diskutiert, müsste dies zu Lasten der kostenfreien Beratung von kleineren Betrieben gehen, insbesondere wenn aus dem Drittmittelgeschäft keine Gewinne zu erzielen sind. Um dies zu vermeiden, wird eine gewinnorientierte Drittmittelfinanzierung empfohlen. In diesem Modell sollen Projektmitarbeiter eingestellt werden, die Überschüsse zur Finanzierung der Beraterstellen erwirtschaften. Hierfür ist die Schaffung neuer Personalkapazitäten notwendig, die für Projektakquise und -durchführung sowie die Projektverwaltung zuständig sind. Vorstellbar sind Projekte, die vom Land, der HBS, von sonstigen Stiftungen mit gewerkschaftsnahen Themenstellungen (z.B. Friedrich-Ebert-Stiftung) oder auch von Krankenkassen finanziert werden. Bisher ist allerdings nicht absehbar, ob dauerhaft eine Subventionierung der Leistungen für Kleinunternehmen aus dieser Quelle möglich sein kann oder ob nicht als Folge kostenfreie Leistungen gestrichen werden müssen.

Wenn die Landesregierung nicht, wie in Modell A empfohlen, wieder in die Grundfinanzierung von BEST einsteigt, könnte sie alternativ je nach Haushaltslage und Prioritätensetzung BEST jährlich mit Projekten beauftragen, deren Zielstellung die Beratung von Kleinunternehmen beinhaltet. Allerdings würde dies für BEST bedeuten, dass die dadurch finanzierten Mitarbeiter keine festen Stellen haben, was erfahrungsgemäß zu einer erhöhten Personalfuktuation führt. Dies könnte sich auf die Qualität der Beratungsleistungen auswirken, da Kompetenzen meist mit Personalwechslern verloren gehen und neu aufgebaut werden müssen. Zudem wären kostengünstige Leistungen für Kleinunternehmen hochgradig abhängig von jährlichen Projektbewilligungen an BEST.

Angesichts der Interviewergebnisse werden ein Wiedereinstieg der derzeit amtierenden Landesregierung in die Grundfinanzierung oder eine (stärkere) Beteiligung der AK oder der Gewerkschaften als eher unwahrscheinliche Entwicklungsszenarien eingestuft. Trotzdem wird Modell A als sinnvollste Lösung bewertet und empfohlen, in einen entsprechenden Dialog mit der Landesregierung zu treten. Die Erhöhung der institutionellen Mittel durch die AK wird ebenfalls als eher unwahrscheinlich und trotzdem im Vergleich zu einer Eigenfinanzierung als sinnvoller bewertet. Hauptgrund ist die hohe Abhängigkeit von Drittmittelfinanzierungen und insbesondere die kostengünstig

angebotenen Leistungen für Kleinbetriebe können unter diesen Umständen nicht dauerhaft erbracht werden. Durch Leistungserhöhung und eine Umlagefinanzierung scheinen die notwendigen zusätzlichen Ressourcen nicht erwirtschaftbar, wobei dies aber sorgfältig geprüft werden sollte. Ein Einstieg der Gewerkschaften in die institutionelle Förderung wird ebenfalls abgelehnt, da eine stärkere Gewerkschaftsbindung sich eventuell negativ auf die Auftragslage insbesondere im Seminarbereich auswirken könnte. Aus diesem Grund und damit BEST seine Chancen bei der AK und der Landesregierung zur Erhöhung der Grundfinanzierung verbessern kann, wird empfohlen, eine detaillierte Marktanalyse zur Erfassung negativer Seiteneffekte auf der Grundlage seiner langjährigen Erfahrungen vorzunehmen und aktiv Strategien zu entwickeln, wie BEST als Gegenleistung für eine finanzielle Unterstützung weitere Synergien schaffen kann.

6 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Entwicklung der Arbeitsleistung in den Produktgruppen	90
Abbildung 2:	Zahl der beratenen Arbeitnehmervertretungen differenziert nach Branchen	91
Abbildung 3:	%-Anteil der Unternehmen, die nach Abschluss der Beratung positive Effekte melden	92
Abbildung 4:	Beschäftigtengrößenklassen der Betriebe im Produkt „Unterstützung bei der Erarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen“	94
Abbildung 5:	Entwicklung der BEST-Tätigkeit im Rahmen der Produktgruppe Qualifizierung	98
Abbildung 6:	Westdeutsche Betriebe mit Betriebsrat nach Betriebsgrößenklassen 2007	111
Abbildung 7:	Beteiligung externer Institutionen an betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen	121
Abbildung 8:	Vergleich Leistungs- und Verhaltenskontrolle Betriebsbarometer 2005/2007 (Verteilung in Prozent)	126

Tabelle 1:	Anzahl der durchgeführten qualitativen Interviews	87
Tabelle 2:	Anzahl der erreichten Teilnehmer pro Veranstaltung	99
Tabelle 3:	Mitarbeiteranzahl der TBS-Mitglieder	117
Tabelle 4:	Problembereiche der Betriebsratsarbeit in den befragten Betrieben – in %	118
Tabelle 5:	Problembereiche der Personalratsarbeit in den befragten Dienststellen – in %	119
Tabelle 6:	Themenfelder, die von BEST nicht angeboten werden	120
Tabelle 7:	Betriebe mit organisatorischen Änderungen in den letzten beiden Jahren im Saarland und in Westdeutschland 2004	124

7 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS VERWENDETER DOKUMENTE

Kurzbezeichnung / Dokument	
DOK 1	Satzung von BEST e.V.; 1988
DOK 2	BEST Produktkatalog; 1999
DOK 3	BEST Profil; 2006
DOK 4	Bericht über die Tätigkeit von BEST im Jahr 2008
DOK 5	BEST Sachbericht 2007 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 6	BEST Sachbericht 2006 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 7	BEST Sachbericht 2005 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 8	BEST Sachbericht 2004 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 9	BEST Sachbericht 2003 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 10	BEST Sachbericht 2002 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 11	BEST Sachbericht 2001 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 12	BEST Sachbericht 2000 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 13	BEST Sachbericht 1999 über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 14	Bericht über die Tätigkeit von BEST im Jahr 2008 (Stand: 30.11.2008)
DOK 15	20 Jahre BEST – Umsetzung von Empfehlungen der Studie „10 Jahre BEST“ des Instituts für praxisorientierte Forschung und Bildung e.V. (ifb) aus dem Jahr 1999
DOK 16	BEST Sachbericht 2008 (Entwurf) über die Verwendung der Zuwendungen des Ministeriums für Wirtschaft und Wissenschaft und der Arbeitskammer des Saarlandes
DOK 17	Grundauswertung des AK-Betriebsbarometers 2009
DOK 18	Konzept des MJAGS-Programms „Weiterbildungsberatung für Unternehmen“ vom 27.02.2009
DOK 19	Marktanalyse bezüglich eines Modells für unternehmensbezogene Betriebsberatung 1994

8 LITERATUR

- Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (Hg.) (1999): Zukunft arbeitnehmerorientierter Technologieberatung – Zehn Jahre BEST e.V.. Arbeitskammerbeiträge 4/1999. Saarbrücken: Saarbrücker Druckerei und Verlag.
- Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2005): AK-Betriebsbarometer 2005. Die Stimmungslage in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Saarbrücken.
- Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2007): AK-Betriebsbarometer 2007. Die Stimmungslage in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Saarbrücken.
- Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2009a): Abteilung Gesellschaftspolitik. **www-Dokument:** http://www.arbeitskammer.de/index.dante?back_id=6728&parent_id=6728&node_id=6742&sid. Stand: 18.03.09.
- Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2009b): Stabsstelle: Justizariat. **www-Dokument:** http://www.arbeitskammer.de/index.dante?back_id=6728&parent_id=6728&node_id=6736&sid. Stand: 18.03.09.
- BEST (2009a): Basispartner von BEST. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14761&parent_id=14761&node_id=14762&sid. Stand: 17.02.09.
- BEST (2009b): Wir über uns. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14766&parent_id=4332&node_id=15032&sid. Stand: 17.02.09.
- BEST (2009c): Leitbild. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=15032&parent_id=15032&node_id=14758&sid. Stand: 17.02.09.
- BEST (2009d): Beratung: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14197&parent_id=15024&node_id=14177&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009e): Beratung: Betriebliche Seminare. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14177&parent_id=15024&node_id=14181&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009e): Beratung: Gestaltung von Arbeit und Technik. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14181&parent_id=15024&node_id=14182&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009g): Bildung. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=&parent_id=4332&node_id=15026&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009h): Allgemeine Informationen: Weiterbildungsformen. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14367&parent_id=14367&node_id=14368&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009i): Arbeitskreise und Workshops. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=15026&parent_id=15026&node_id=14276&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009j): Partner: Regionale Weiterbildung. **www-Dokument:** http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14761&parent_id=14761&node_id=14765&sid. Stand: 10.03.09.

- BEST (2009k): Dienstleistung: Wissenstransfer. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14749&parent_id=14749&node_id=14752&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009l): Wissenstransfer: Projekte. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14752&parent_id=14752&node_id=14753&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009m): Wissenstransfer: Kooperation. www-Dokument: Stand:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14752&parent_id=14752&node_id=14754&sid. 10.03.09.
- BEST (2009n): Wissenstransfer: Fachinformation. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14752&parent_id=14752&node_id=14755&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009o): Dienstleistung: Saar-Lor-Lux. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14749&parent_id=14749&node_id=14756&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009p): Wir über uns: Team. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=&parent_id=15032&node_id=14760&sid. Stand: 10.03.09.
- BEST (2009q): Beratung: Themen. www-Dokument:
http://www.best-saarland.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=14513&parent_id=4332&node_id=15024&sid. Stand: 18.03.09.
- Behrens, Martin (2003): Wie gut kehren neue Besen? Das neue Betriebsverfassungsgesetz in der Praxis. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 56. Jahrgang, 3/2003, S. 167-176. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Behrens, Martin (2005): Die Arbeit des Betriebsrats in komplexen Gremienstrukturen. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 58. Jahrgang, 11/2005, S. 638-644. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2006): Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 59. Jahrgang, 11/2006, S. 609-616. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Bildungszentrum Kirkel (BZK) (2009): Seminarübersicht nach Kategorien. www-Dokument: http://www.bildungszentrum-kirkel.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=31210&parent_id=31208&node_id=31211&sid. Stand: 18.03.09.
- Bispinck, Reinhard (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 58. Jahrgang, 6/2005, S. 301-307. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Brandtstädter, Jochen (1990): Evaluationsforschung: Probleme der wissenschaftlichen Bewertung von Interventions- und Reformprojekten. In: Zeitschrift für Pädagogische Psychologie 4 (4), S. 215-228.
- BTQ Kassel (2009). Das BeraterInnen-Team. www-Dokument:
<http://www.btq-kassel.de/page.php?k1=main&k2=ueberuns&k3=team&view=&lang=1&si=49db1335df94f>. Stand: 17.03.09.

- BTQ Niedersachsen (2009): Ihre Ansprechpartner. www-Dokument:
<http://www.btq.de/index.php?id=210>. Stand: 17.03.09.
- Caritas (2009): Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung.
Download unter <http://www.caritas.de/10230.html> möglich. Stand: 04.03.09.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/ Pries, Ludger (2006): Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 59. Jahrgang, 9/2006, S. 500-506. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2009): DGB-Index Gute Arbeit. www-Dokument:
http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2007. Stand: 24.03.09.
- Dorsch-Schweizer, Marlies/Schulten, Thorsten (2001): Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 54. Jahrgang, 2/2001, S. 113-123. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 61. Jahrgang, 9/2008, S. 515-519. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Franz, Wolfgang (2005): Die deutsche Mitbestimmung auf dem Prüfstand: Bilanz und Vorschläge für eine Neuausrichtung. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (ZAF), Jahrgang 38, Heft 2 und 3, S. 268-283. Auch als www-Dokument erhältlich: http://doku.iab.de/zaf/2005/2005_2-3_zaf_franz.pdf. Stand 13.03.09.
- GIBS (2009): Unser Team. www-Dokument:
http://www.g-ibs.de/pageID_5295339.html. Stand: 17.03.09.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2004): Das Deutsche System der Interessenvertretung. Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen. www-Dokument:
http://www.boeckler.de/pdf/mb_2004_12_folien_deutsch.pdf. Stand: 04.03.09.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2008a): Mitbestimmung – Weiter große Reichweite. In: Böckler impuls 16/2008. Auch als www-Dokument erhältlich unter:
http://www.boeckler-boxen.de/images/impuls_2008_16_6.pdf.
Stand: 13.03. 2009.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2008b): Herausforderung Leiharbeit: Was Betriebsräte tun können. In: Böckler impuls 3/2008. Auch als www-Dokument erhältlich unter: http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2008_03_4-5.pdf.
Stand: 17.03. 2009.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2009a): Mitbestimmung in Deutschland. Glossar. **www-Dokument:** <http://www.boeckler-boxen.de/1774.htm#19>.
Stand: 04.03.09.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2009b): Mitbestimmung – Zonen der Ratlosigkeit. In: Böckler impuls 3/2009. Auch als www-Dokument erhältlich unter:
http://www.boeckler-boxen.de/images/impuls_2009_03_4-5.pdf.
Stand: 18.03. 2009.
- IAB Materialien (2002): Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Ausgabe Nr.1/2002. www-Dokument: <http://doku.iab.de/matab/2002/mat0102.pdf>. Stand 13.03.09.

- Jirjahn, Uwe (2005): Ökonomische Wirkungen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes – Was können wir vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und veränderter arbeitsorganisatorischer Bedingungen erwarten? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (ZAF), Jahrgang 38, Heft 2 und 3, S. 241-267. Auch als www-Dokument erhältlich: http://doku.iab.de/zaf/2005/2005_2-3_zaf_jirjahn.pdf. Stand 13.03.09.
- Massa-Wirth, Heiko/Seifert, Hartmut (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 57. Jahrgang, 5/2004, S. 246-254. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Ohnesorg, Sabine/ Ries, Karsten (2005): IAB-Betriebspanel 2004 Saarland – Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung. Institut für Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik (INFO-Institut). www-Dokument: http://www.info-institut.de/doc/iba/IAB-Betriebspanel_Saarland_2004-Gesamtbericht.pdf. Stand: 23.03.2009.
- Renaud, Simon (2007): Betriebsräte und Strukturwandel. In: Industrielle Beziehungen, 14. Jahrgang, (2007), Heft 1, S. 55-73. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schäfer, Claus (2003): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 – ein Überblick. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 56. Jahrgang, 3/2003, S. 139-148. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Schäfer, Claus (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – ein Überblick. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 58. Jahrgang, 6/2005, S. 291-300. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Schnabel, Hubert (2008): Zur Diskussion über die betriebliche Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen, 15. Jahrgang, (2008), Heft 2, S. 152-163. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Seyboth, Marie/ Thannisch, Rainald: Zukunftsfaktor Mitbestimmung. In: WSI Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung. 61. Jahrgang, 9/2008, S. 519-522. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- START (2009): Das Team. www-Dokument: <http://www.start-thueringen.de/50060893750b68c05/50060893900b1a205/index.html>. Stand: 17.03.09.
- Statistisches Bundesamt (2006) (Hg.): Datenreport 2006 – Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. In Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und dem Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim (ZUMA). Schriftenreihe Band 544. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster u. a.: Waxmann.
- TBS Berlin-Brandenburg (2009). Das Team. www-Dokument: <http://tbs.berlin-brandenburg.dgb.de/article/archive/27>. Stand: 17.03.09.
- TBS Hessen (2009). MitarbeiterInnen. www-Dokument: <http://www.tbs-hessen.org/>. Stand: 17.03.09.
- TBS-Netz (2009a): TBS-Netz: Ein bundesweites Netzwerk. www-Dokument: http://www.tbs-netz.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?back_id=1723&parent_id=1723&node_id=1793&sid. Stand: 17.03.09.

- TBS-Netz (2009b): TBS-Netz: Beratung vor Ort. www-Dokument:
http://www.tbs-netz.de/cgi-bin/sys/struktur.dante?aid=1131&window=&node_id=1428&sid. Stand: 17.03.09.
- TBS Niedersachsen (2009): Über uns. www-Dokument:
<http://www.tbs-niedersachsen.de/ueberuns.asp>. Stand: 17.03.09.
- TBS NRW (2009): Das Team. www-Dokument:
<http://www.tbs-nrw.de/tbs/index,id,8.html>. Stand: 17.03.09.
- TBS Rheinland-Pfalz (2009). Das Team der TBS Rheinland-Pfalz. www-Dokument:
<http://www.tbs-rheinlandpfalz.de/navigate/start.html>. Stand: 17.03.09.
- TIB Hamburg (2009): Beratung. www-Dokument:
<http://www.tib-hamburg.de/index.php?id=7>. Stand: 17.03.09.
- TIBAY (2009): Das Team. www-Dokument:
<http://www.tibay-m.de/index.php/site/Ueber-TIBAY/Das-Team>. Stand: 17.03.09.
- ver.di (2009): Vergleich Mitarbeitervertretungsgesetz. www-Dokument:
http://gesundheit-soziales.verdi.de/kirchen_diakonie_caritas/mitarbeitervertretungsgesetz/data/mvg2011.doc. Stand: 04.03.09.
- ver.di innotec (2009). MitarbeiterInnen. www-Dokument:
http://www.verdi-innotec.de/freie_seite.php3?si=49db14129d0b8&hauptkategorie=ueberuns&unterkategorie=mitarbeiter. Stand: 17.03.09.
- Westheide, Ronald (1999): Studie: Zehn Jahre BEST – Bilanz und Perspektiven der arbeitnehmerorientierten Technologieberatung im Saarland.
 In: Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (Hg.): Zukunft arbeitnehmerorientierter Technologieberatung – Zehn Jahre BEST e.V.. Arbeitskammerbeiträge 4/1999. Saarbrücken: Saarbrücker Druckerei und Verlag.
- Westheide, Ronald (2005): Die Mitbestimmung macht´s. In: arbeitnehmer – Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. 54. Jahrgang, Heft 1/2006, S.12-13.
- Westheide, Ronald (2007a): Erfolg mit Mitbestimmung. In: Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2007): AK-Betriebsbarometer 2007. Die Stimmungslage in saarländischen Betrieben und Dienststellen. S. 14-15. Saarbrücken.
- Westheide, Ronald (2007b): Standort Saarland aus Arbeitnehmersicht.
 In: Arbeitskammer des Saarlandes (AK) (2007): AK-Betriebsbarometer 2007. Die Stimmungslage in saarländischen Betrieben und Dienststellen. S. 9-13. Saarbrücken.
- Wassermann, Wolfram/Rudolph, Wolfgang (2007): Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung – Anforderungen und Arbeitsressourcen von Betriebsräten in Betrieben mit hohem Leiharbeitnehmeranteil.
 In: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 148. www-Dokument:
http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_148.pdf. Stand: 17.03.09.
- Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e. V. (ZPT) (2009): Die ZPT.
 www-Dokument: <http://www.zpt.de/zpt/Integrale?SID=10D37369AC2AB31D715C227C12CADBAC&ACTION=ViewPage&MODULE=Frontend&Page.PK=19>.
 Stand: 1.03.09.



BEST – Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.

Wer wir sind und was wir tun

In immer größerem Maße wird unsere Arbeitswelt durch Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt. Hieraus ergeben sich ebenso wie aus neuen Organisations- und Unternehmenskonzepten vielfältige Chancen und Risiken für die Beschäftigten.

Technik und Organisation sind Werkzeuge im betrieblichen Alltag. Gerade das Können und die Kreativität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bieten dem Saarland die Chancen der Zukunft. Ohne ihre Fähigkeiten und ihr Engagement ist eine innovative und wettbewerbsstarke Wirtschaft und damit die Sicherung von Beschäftigung nicht möglich. Grundvoraussetzung hierfür sind Vertrauen und Sicherheit, die Beteiligung durch Delegation von Kompetenz und Verantwortung. Trotz positiver Beispiele ist dies in der Mehrzahl der saarländischen Betriebe und Behörden noch keineswegs selbstverständlich. Hier liegt ein enormes Potential brach, auf das wir im Saarland zur Bewältigung des Strukturwandels nicht verzichten können.

Die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen benötigen ebenso wie Fach- und Führungskräfte eine qualifizierte Beratung, um betriebliche Organisation und Technik human und innovationsförderlich zu gestalten. In diesem Zusammenhang leistet BEST:

- Beratung, insbesondere für Betriebs- bzw. Personalräte,
- Qualifizierung, vor allem von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen,
- Wissenstransfer, Kooperation und Forschung in regionalen und überregionalen Innovationsnetzwerken,
- Grenzüberschreitende Tätigkeiten in der Saar-Lor-Lux-Region.

Unser Ziel ist es, eine humane und zugleich wirtschaftliche Gestaltung von betrieblicher Organisation und Technik in der Praxis der saarländischen Betriebe und Behörden Wirklichkeit werden zu lassen. Dies erfordert in aller Regel ganzheitliche Konzepte zur technischen und sozialen Innovation.

Die saarländischen Betriebs- und Personalräte sind unsere wichtigsten Arbeitspartner. BEST steht aber auch Unternehmens- und Behördenleitungen und ihren Fachabteilungen als Beratungsstelle zur Verfügung. Über das Internet und in Veröffentlichungen bieten wir Informationen für alle an – auch für Beschäftigte aus kleinen und mittleren Unternehmen, die (noch) keine betriebliche Interessenvertretung haben.

BEST wird durch die Arbeitskammer des Saarlandes und den DGB Saar getragen.

Für Betriebs- und Personalräte ist in der Regel die erste Phase unserer Beratung kostenfrei, insbesondere im Hinblick auf den Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung. Eine weitergehende Zusammenarbeit erfolgt gemäß näherer Vereinbarung, z.B. nach § 80 Abs. 3 BetrVG.

...: Unsere Themenschwerpunkte

BEST arbeitet schwerpunktmäßig in den Bereichen

- Kommunikationstechnik (Telekommunikationssysteme, Vernetzung, Internet, Intranet etc.),
- Arbeitsorganisation (Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitszeitflexibilisierung, Leistungsentgelt, Telearbeit, Arbeiten im Call Center, Mitarbeiterbefragungen, Qualifizierungsplanung, neue Steuerungsmodelle, EDV- und Organisationsentwicklung in der Interessenvertretung etc.),
- Produktionstechnik (Betriebsdatenerfassung, Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme etc.),
- Sachbearbeitungstechnik (Personalwirtschaftssysteme, SAP, Kosten- und Leistungsrechnung, Warenwirtschaftssysteme, Datenbank- und Analysensysteme etc.),
- Kontrolltechnik (Kameraüberwachung, Zeiterfassungssysteme, Personalinformationssysteme etc.).

...: Unser Angebot

Beratung

In Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften bietet BEST Beratung und Unterstützung zur Gestaltung von betrieblicher Organisation und Technik. Das Angebot richtet sich an Unternehmen und Verwaltungen im Saarland. Es umfasst

- Beratung und Seminare „vor Ort“ im Betrieb bzw. in der Behörde,
- Zusammenstellung, Auswertung und Aufbereitung von Informationen,
- Durchführung und Auswertung betrieblicher Analysen,
- Erstellung von Gutachten und Handlungshilfen,
- Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen und Vereinbarungsentwürfen,
- Vorbereitung und Unterstützung von Verhandlungen,
- Mitwirkung bei der Umsetzung und Kontrolle von Vereinbarungen.

Qualifizierung

Zur Vermittlung von Grundlagen und Anwendungswissen bietet BEST Seminare und Workshops, Fachtagungen und Vorträge. Das Angebot richtet sich an Arbeitnehmer/innen, Interessenvertretungen sowie Fach- und Führungskräfte im Saarland. Es umfasst die

- Konzeption, Organisation und Durchführung von überbetrieblichen Seminaren, Arbeitskreisen und Fachveranstaltungen,
- Referententätigkeit, Moderation und Leitung von Veranstaltungen,
- Entwicklung von Konzepten, Methoden und Seminarunterlagen,
- Beobachtung und Auswertung des themenbezogenen Bildungsangebotes.

Wissenstransfer, Kooperation, Forschung

BEST beteiligt sich an regionalen und überregionalen Innovationsnetzwerken durch Forschung, Kooperation und Wissenstransfer. Ziele sind die Verbesserung der Kenntnisse zur innovativen und humanen Arbeits- und Technikgestaltung, die Anregung des wissenschaftlichen und politischen Dialogs und die Weiterentwicklung der Instrumente zur Beratung und Qualifizierung. BEST arbeitet mit bei der

- Erarbeitung, Aufbereitung und Weitergabe von Fachinformationen,
- Definition von Forschungsbedarfen und Themen,
- Entwicklung und Durchführung von Forschungs- und Pilotprojekten,
- Kooperation wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Institutionen,
- Diskussion von Leitlinien der Forschungs- und Technologiepolitik,
- Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis.

Saar-Lor-Lux

Im Zuge der europäischen Integration ergeben sich für BEST neue Aufgaben. Vorrangiges Ziel ist die Verstärkung der Kooperation zwischen den Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften und Beratungseinrichtungen in der Saar-Lor-Lux-Region. BEST arbeitet mit bei der

- Vorbereitung und Durchführung von interregionalen Seminaren, Workshops, Diskussionsforen und Projekten zur Arbeits- und Technikgestaltung,
- Sammlung und Systematisierung von Verordnungen, Regelungen und anderen Informationen, die für die Beschäftigten in der Grenzregion relevant sind,
- Beratung von Arbeitnehmervertretungen in der Saar-Lor-Lux-Region.

Haben Sie Fragen, Beratungsbedarf, Weiterbildungsinteresse? Dann wenden Sie sich an uns!



Wie Sie uns erreichen

Anschrift

BEST e.V.
 c/o Arbeitskammer des Saarlandes
 Fritz-Dobisch-Straße 6-8
 66111 Saarbrücken
 Telefon (0681) 4005-249
 Telefax (0681) 4005-215
 E-Mail: best@best-saarland.de
 Internet: www.best-saarland.de

Organisation

Christel Weirich Telefon 4005 - 249
 Handelsfachwirtin

Berater

Jens Göcking Telefon 4005 - 255
 Arbeits- und Sozialwissenschaftler

Thomas Hau Telefon 4005 - 248
 Informationswissenschaftler
 Datenschutzbeauftragter (TÜV)

Bernhard Scheid Telefon 4005 - 252
 Wirtschaftsingenieur

Ronald Westheide Telefon 4005 - 250
 Soziologe

Geschäftsführende Stelle

Arbeitskammer des Saarlandes
 Fritz-Dobisch-Straße 6-8
 66111 Saarbrücken

Vorsitzende

Eugen Roth
 Vorsitzender des DGB Saar, MdL

Hans Peter Kurtz
 Vorstandsvorsitzender der Arbeitskammer des Saarlandes

Geschäftsführer

Wolfgang Lerch
 Diplom-Volkswirt

Impressum

Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6-8
66111 Saarbrücken
Fon 0681/4005-0
Fax 0681/4005-411
E-Mail: info@arbeitskammer.de
Internet: www.arbeitskammer.de

In Zusammenarbeit mit:

BEST – Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.

c/o Arbeitskammer des Saarlandes
Fritz-Dobisch-Straße 6-8
66111 Saarbrücken
Fon 0681/4005-249
Fax 0681/4005-215
E-Mail: best@best-saarland.de
Internet: www.best-saarland.de

Redaktion:

Harald Schiffer

Titelzeichnung:

Kurt Heinemann

Satz:

SaTec GmbH
An der Christ-König-Kirche 18
66119 Saarbrücken

Druck:

Westpfälzische Verlagsdruckerei GmbH
Industriestraße 7-9
66386 St. Ingbert

Die AK-Beiträge erscheinen
in unregelmäßiger Folge.
Sie werden interessierten Personen
und Institutionen im Saarland
sowie saarländischen Betriebs- und
Personalräten kostenlos zugestellt.
Der Einzelpreis für Bezieher aus
anderen Bundesländern richtet sich
nach dem jeweiligen Umfang.
Der Preis für dieses Heft beträgt
6 € zuzüglich Porto.



Arbeitskammer des Saarlandes
Mitglied im Umweltpakt Saar