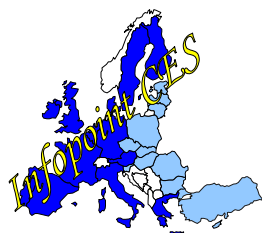


**LEITLINIEN ZUR WIRTSCHAFTLICHEN,
FINANZIELLEN UND SOZIALEN INFORMATION FÜR
DIE ARBEITNEHMERVERTRETER IM
UNTERNEHMEN**



1 - DAS UNTERNEHMENSUMFELD

1. Dossier 1.1 Das Profil des Unternehmens / der Gruppe

2. Kennzeichnung des Bereichs

Bei der Definition der Identität und des Profils eines Unternehmens ist folgendes zu berücksichtigen:

- Das Unternehmen ist ein organisiertes System, dessen Zielsetzung es ist, durch die Umwandlung zahlreicher Elemente Waren und Dienstleistungen herzustellen.
- Das Unternehmen bildet eine Einheit und untersteht unabhängig von seiner Rechtsform einer einheitlichen, zentralen Leitung.
- Das Unternehmen gehört einer (mehrerer) Branche(n) mit bestimmten wirtschaftlichen, sozialen, etc. Merkmalen an. Die Anzahl seiner Märkte entspricht der seiner Eingangs- und Ausgangsfaktoren.

Grundprinzipien des Unternehmens:

- ❖ **Der Markt** (extern) als das Umfeld, in dem das Unternehmen seine Geschäfte abwickelt, d.h. Erwerb der Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Rohstoffe, Technologie) sowie Verkauf von Waren und/oder Dienstleistungen. Der Markt regelt das Verhältnis zwischen dem Unternehmen, den Eingangsfaktoren und seinen Produkten (siehe Dossier 3.2).
- ❖ **Die Branche** (extern) als der Ort, an dem sich die Konfrontation mit der Konkurrenz abspielt.
- ❖ **Die Organisation** (intern) verbindet die einzelnen Faktoren je nach den Plänen und Kapazitäten des Arbeitgebers (siehe Dossiers 1.2 und 2.5).

Branche und Markt sind unpersönlich, die Organisation ist dagegen Ausdruck der Unternehmenskultur und des Managements.

Das Unternehmen organisiert seine Struktur (Ressourcen und Organisation) stets neu und paßt seine Managemententscheidungen an.

Das Unternehmen entsteht aus einem bestimmten Kontext heraus.

- ◆ Die Gründung eines Unternehmens und sein langfristiges Überleben sind an dessen Fähigkeit gebunden, eine positive Wechselwirkung zu seinem Umfeld aufzubauen (die Straßen-, Schienen-, Telekommunikations-, Energieinfrastrukturen, usw.).

3. Informationen und Indikatoren

Die für die Delegierten relevanten Informationen lassen sich in drei Dimensionen unterteilen:

a) Allgemeine Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gruppe, zu der das Unternehmen gehört ◆ Gründungsjahr ◆ Niederlassungen (Sitz der Gesellschaft, Produktionsstätten, Tochtergesellschaften, usw.) ◆ Organigramm des Unternehmens ◆ Rechtsform des Unternehmens ◆ Beschäftigungsstruktur ◆ Jahresumsatz
b) Spezifische Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Branchen ❖ Märkte ❖ Territorialgebiete
c) Produkte und/oder Dienstleistungen	➤ (Beschreibung)

a. Das Unternehmen und seine Branche/n

➤ Branchenkonzentration:	<ul style="list-style-type: none"> - hoch (beschränkte Anzahl von Herstellern) - mittel (einige große und viele kleine Hersteller) - gering (hoher Anteil an KMU)
➤ Vertikale Integration des Unternehmens bzgl. der Branche:	<ul style="list-style-type: none"> - hoch (Produktionszyklus läuft größtenteils unternehmensintern ab) - mittel - gering (Produktionszyklus unter verschiedenen Unternehmen aufgeteilt)
➤ Die wichtigsten Wettbewerber:	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken - Schwächen

b. Das Unternehmen und sein Markt:

➤ Produkte und/oder Dienstleistungen:	<ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeitsarten und/oder -bereiche - geographische Verteilung - Marktanteil - Trend (expandierend, reif, rückläufig)
➤ Abnehmer:	<ul style="list-style-type: none"> - Markttyp (wettbewerbsfähig, oligopolistisch, geschützt) - Hauptkunden
➤ Distributionsnetz:	<ul style="list-style-type: none"> - Tochterunternehmen - Vertreter - Verkäufer - Großhändler - Einzelhändler

4. Interpretation der Daten

Die zusammengetragenen Daten stellen sicher, dass der Delegierte bei der Beschreibung des Profils des Unternehmens eine umfassende, nicht vereinfachte Darstellung erstellt. Sämtliche Delegierten eines Unternehmens müssen Klarheit über folgende Punkte besitzen oder gewinnen:

- Merkmale des Unternehmen (Profil, Eigenschaften, Geschichte, usw.) und geographische Reichweite
- Machthierarchie des Unternehmens (wer trifft strategische Entscheidungen, Personalentscheidungen, usw.)
- Aufgabe des Unternehmens (Produktserien, deren Entwicklung, usw.)
- Position und Bedeutung innerhalb der Branche/n und auf den Märkten
- Mögliche künftige Auslagerungen, Umstrukturierungen, Entwicklungen oder Krisen.

Die Interpretation der Daten ist mit keinerlei besonderen Anforderungen oder Schwierigkeiten verbunden, da es sich überwiegend um objektive Informationen handelt. Diese sind jedoch keinesfalls als unveränderliche Fakten zu betrachten, da sie häufig durch Fragen des Image und der „offiziellen“ Information konditioniert und daher nur bedingt zuverlässig sind.

Das gilt insbesondere, wenn Daten zu den Merkmalen, dem Organigramm des Unternehmens und den Strategien für die Erschließung, Durchdringung und Kontrolle der Märkte ausgewertet werden. Die Arbeitnehmer sind eine wichtige Quelle für Informationen und deren Interpretation.

Es ist wichtig, dass der Delegierte die vom Unternehmen gelieferten Daten auch anhand anderer Quellen wie Presseartikel, Branchenanalysen, usw. zu beurteilen lernt. Auch sollte er einen Einblick in die Befugnisse des jeweiligen Vertreters der Unternehmensleitung gewinnen und stets darauf bestehen, mit einem Entscheidungsträger zu sprechen.

5. Gewerkschaftsaktionen

In diesem Bereich betreffen die Gewerkschaftsaktionen insbesondere das Recht und die reale Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter, die in Punkt 3 aufgeführten Informationen zu sammeln und zu strukturieren.

Die Unternehmenskultur und der wirkliche Willen des Unternehmens bezüglich einer korrekten Praxis der Wahrnehmung der Rechte auf Anhörung und Unterrichtung lassen sich an diesem grundlegenden Kenntnisrecht des Delegierten messen.

Anders gesagt, wenn das Unternehmen zögerlich bzw. nicht willens ist, Informationen über seine Eigentumsverhältnisse oder Marktanteile zu erteilen, stellt sich das konkrete Problem eines gewerkschaftlichen Eingreifens, sprich einer Konfrontation mit dem Management und einer starken Sensibilisierung und Mobilisierung der Arbeitnehmer.

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

Das Profil eines Unternehmens ist erst vollständig, wenn in seinem Profil weitreichendste Informationen über die Tochterunternehmen und den Konzern in seiner transnationalen Dimension enthalten sind.

Aus diesem Grunde muß ein Europäischer Betriebsrat einen umfassenden Kenntnisstand erarbeiten, der von sämtlichen Arbeitnehmervertretern, Tochterunternehmen und Ländern über sämtliche in Punkt 3 angegebenen Themen abgerufen werden kann.

Die Delegierten eines Betriebes müssen das Unternehmen und den Konzern kennen, in dem sie tätig sind, außerdem die Macht- oder Strategiehierarchie, den Marktanteil des Konzerns und seine einzelnen Branchen.

Diese Informationen erhalten sie vom europäischen Betriebsrat, und im Gegenzug sind sie selbst bereit, ihnen vorliegende Informationen einfließen zu lassen.

7. Interne und externe Informationsquellen

- Interne Quellen:
 - Informationen, die die Unternehmensleitung bei formalen und informellen Treffen, Verhandlungen, Ausbildungspraktika usw. erteilt
 - Inhalt von offiziellen Dokumenten, Datenbanken, usw.
 - Von der Arbeitnehmervertretung ermittelte Informationen: bei den Mitarbeitern, den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften und dem Konzernbetriebsrat, usw.

- Externe Quellen:
 - Studien und Fallanalysen
 - Profile anderer Unternehmen der Branche mit den gleichen Zyklen/Produkten
 - die nationalen und europäischen Gewerkschaftsverbände
 - Arbeitnehmervertreter im europäischen Betriebsrat

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

- Europäische Bestimmungen:
 - Richtlinienentwurf der Kommission über die Arbeitnehmerbeteiligung in der EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFT. Statuten der Europäischen Gesellschaft (1998).
 - Richtlinie 94/45/CE über die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates.
- Nationale Bestimmungen

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäischer Gewerkschaftsbund – EGB	
Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationaler Branchengewerkschaftsverband	
Betriebsrat	

10. Glossar

- Sektorielle Konzentration
- Wettbewerb
- Unternehmen
- Konzern
- Vertikale Integration des Unternehmens
- Markt
- Organisation
- Branche
- Europäische Gesellschaft

1 – DAS UMFELD DES UNTERNEHMENS

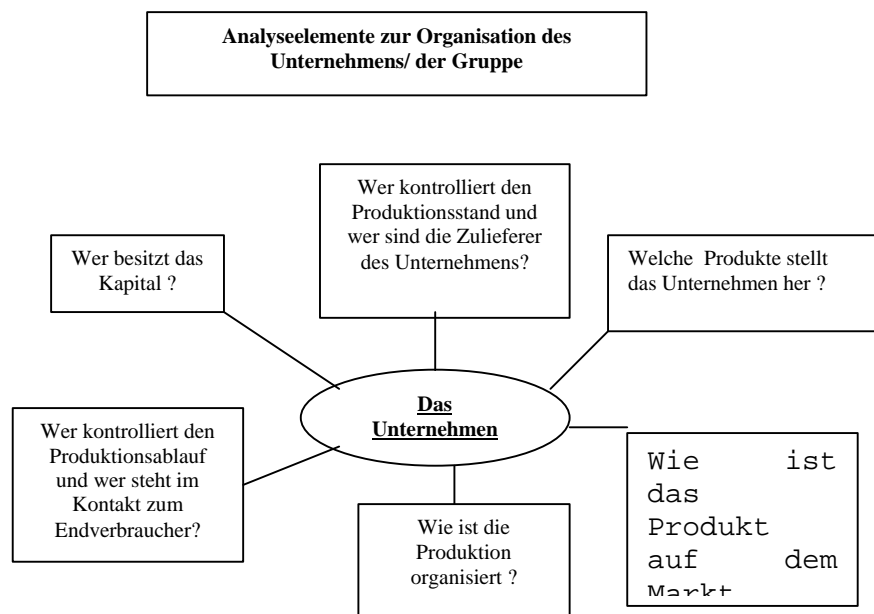
1. Dossier 1.2

Die Organisation des Unternehmens / der Gruppe

2. Kennzeichnung des Bereichs

Jedes Unternehmen implementiert eine Organisation und eine Arbeitsteilung unter den Mitarbeitern. Das **Organigramm** eines Unternehmens ist **die formale Darstellung der Verantwortlichkeiten und anfallenden Aufgaben**. Es gibt die Aufteilung in Zuständigkeitsbereiche sowie die Eingliederung der Mitarbeiter in eine hierarchischen Ordnung wieder.

Doch das Organigramm stellt auch die **Leitlinien der Unternehmensaktivitäten und -strategien** dar (kurz-, mittel- oder langfristige Strategien). Unternehmen, die den gesamten Produktionsprozess kontrollieren, verfolgen eine eigenständige Strategie; in anderen Fällen wird die Strategie nicht von lokalen Akteuren, sondern von den Hauptaktionären entschieden.



Der Inhalt der Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmensgruppe“ variiert von Land zu Land. Auf Gemeinschaftsebene werden diese Begriffe daher in den Richtlinien (siehe Punkt 8) stets definiert.

3. Informationen und Indikatoren

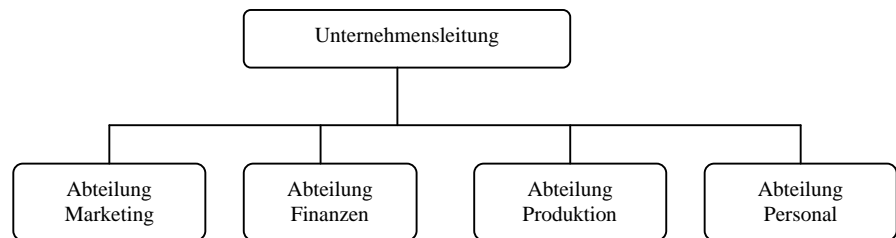
↳ Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zum besseren Verständnis des Organigramms

- Vom Unternehmen hergestellte Produkte
- Produktpalette (diversifiziert: ja oder nein)
- Wettbewerbsfähigkeit der Produkte
- Handelt es sich um «tragende» Aktivitäten ?
- Beteiligung des Hauptaktionärs am Unternehmen
- Markt (lokal, regional, national, transnational)
- Exportanteil
- Zulieferer und Beziehungen zu ihnen
- interne Strukturen, v.a. im Personalbereich
- Produktionsprozess
- Position der einzelnen Funktionseinheiten innerhalb des Unternehmens

Organigrammtypen

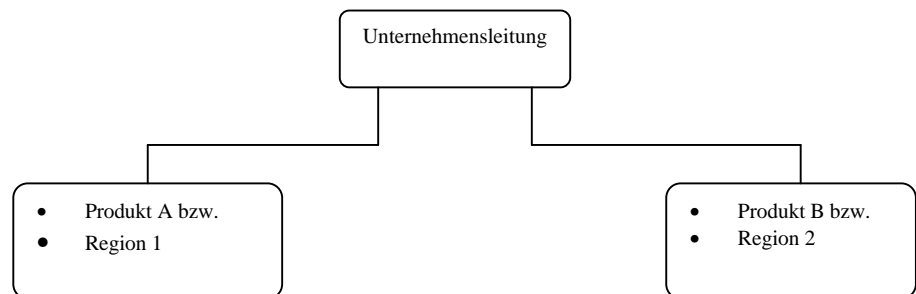
Das klassische Organigramm

- Die klassische Organisation ist die traditionelle Form der Aufgabenteilung. **Das Personal wird in Divisions (oder Abteilungen) mit folgenden Funktionen aufgeteilt: Produktion, kaufmännische Verwaltung, Einkauf, Lagerverwaltung, usw.** Die Verwaltungsfunktionen der internen Ressourcen sind mitunter in einer organisatorischen Einheit (Verwaltungsdirektion) zusammengeschlossen. In anderen Fällen sind sie stärker aufgegliedert und in die Abteilungen Rechnungswesen, Finanzleitung, Personalleitung und Logistikleitung unterteilt. Der Produktionsbereich ist dagegen für den gesamten Bereich der Produktion und die entsprechenden Aktivitäten zuständig: Zulieferung, Unterstützung und Wartung für die gesamte Unternehmensproduktion.



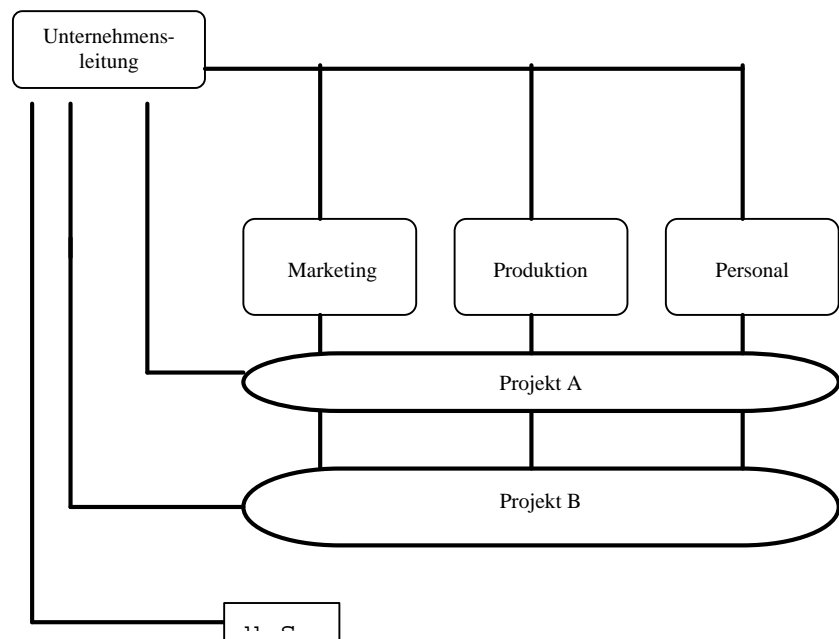
Organigramm mit Unterteilung in Divisions

- Die division-gestützte Organisation **basiert auf einer Unterteilung der Verantwortlichkeiten in Divisions.** In einer Abteilung sind Mitarbeiter mit spezialisierten Funktionen zusammengefaßt, die eine gemeinsame Aktivität verfolgen. Die Unterteilung in Divisions, Bereiche oder Berufsgruppen kann produktorientiert oder marktorientiert sein.



Das projektzentrierte oder Matrixorganigramm

- Die matrixgestützte Organisation kombiniert die vertikale Organisation nach Funktionen mit der horizontalen Organisation nach Aktivitäten. Die Aktivitäten von Unternehmen mit Matrixorganisation sind **durch Großprojekte strukturiert.** Dieser Organisationstyp eignet sich für Aktivitäten wie z.B. Baustellenleitung, die über einen bestimmten Zeitraum eine Konzentration interner wie externer Produktionsressourcen (v.a. Humanressourcen) erfordern.



Andere Organigrammtypen

Übergangsformen oder andere Organigrammtypen, die mit Veränderungsphasen, technologische Veränderungen oder eine neue Arbeitsorganisation verbunden sind.

Tochterunternehmen in der transnationalen Gruppe

- Wer sind die Aktionäre des Tochterunternehmens ?
- Wer besitzt das Kapital ?
- Wer ernennt das Management ?
- Trifft das Tochterunternehmen strategische Entscheidungen ?
- Welche Position nimmt das Tochterunternehmen in der Gruppenstruktur ein ?
- Welche Verbindungen innerhalb der Produktion (z.B. Rohstoffversorgung, Produktion, Verarbeitung, Vermarktung) bestehen zwischen dem Tochterunternehmen und der Gruppe ?
- Ist die Gruppe nach Produkten, Bereichen, Regionen o.ä. strukturiert ?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Produkten des Tochterunternehmens und denen der Gruppe (Produktionskosten, Verkaufspreis, etc.) ?

4. Interpretation der Daten

> Zur Unternehmensorganisation

- Wie sind das Unternehmen und die Gruppe organisiert (nach Funktionen, Unterteilungen, Matrix o.ä.) ?
- Was ist das Interesse des Unternehmens an diesem Organisationstyp ?
- Entwickelt sich dieser Organisationstyp weiter ? Warum ?
- Wie funktionieren die Produktionslinien (Aufteilung der Arbeitsaufgaben) ?
- Funktioniert der Arbeitsprozess zufriedenstellend oder weist er Probleme auf ?
- Mit welchen Problemen ist dieser Organisationstyp für ein Unternehmen verbunden, das sich weiter entwickeln und seine Produkte diversifizieren will ?

- Bietet dieser Organisationstyp die Möglichkeit, die Marktnachfrage nach einem stärker diversifizierten Produktangebot zu erfüllen ?
- Wie hoch ist der Grad der Hierarchie ?

> **Zur Gruppe**

- Sind die Aktionäre des Tochterunternehmens identisch mit denen der Gruppe ?
- Wer sind die Aktionäre der Gruppe ?
- Sind es Industrielle oder Finanzleute ?
- Verfolgen sie kurz-, mittel- oder langfristige Aktionärsstrategien ?
- Ist das Tochterunternehmen für die Gruppe von strategischer Bedeutung ?
- Wie intensiv sind die (wirtschaftlichen, finanziellen, sozialen) Beziehungen zwischen dem Tochterunternehmen und den anderen Unternehmen der Gruppe ?
- Welches Interesse hat der Hauptaktionär an der Entwicklung des Tochterunternehmens ?
- In welchem Maße werden die Gewinne in die Gruppe reinvestiert und in welche Bereiche ?

> **Arbeitsbedingungen**

(siehe Dossiers Nr. 2.5. + 2.6)

- Wie wirkt sich die Unternehmensorganisation aus auf:
 - Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Mobilität, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, u.s.w.)
 - Vergütung
 - Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (z.B. neue Qualifikationen)
 - Weiterbildung

> **Gewerkschaftspraxis**

(siehe auch Dossier Nr. 2.9)

- Welche Folgen hat diese Organisationsart für die Gewerkschaftspraxis ?

5. Gewerkschaftsaktionen



6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

> Durch den Arbeitnehmervertreter des Mutterunternehmens im Europäischen Betriebsrates zum Vertreter des Tochterunternehmens:

- Bereitstellung des Gruppenorganigramms
- Identität der Aktionäre in der Gruppe und im Tochterunternehmen
- „Visitenkarte“ der Aktionäre (Finanzleute, Industrielle, usw.)
- Position des Tochterunternehmens in der Gruppenstrategie
- Investitionspolitiken innerhalb der Gruppe
- Zukunftsstrategien der Gruppe

> Durch den Arbeitnehmervertreter des Tochterunternehmens:

- Organisationsart des Tochterunternehmens
- Entwicklungsstrategie des Tochterunternehmens
- Schwierigkeiten der Arbeitnehmer innerhalb der Arbeitsorganisation
- Arbeitsprozesse
- Beziehungen zu Zulieferern und Kunden und damit verbundene Probleme

7. Interne + externe Informationsquellen

➤ Interne Quellen:

- Sind die von der Unternehmensleitung bereitgestellten Informationen ausreichend ? Welche Informationen fehlen ?
- Welche Informationen wurden von der Arbeitnehmervertretung oder der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung erfasst ? Auf welche Weise geschah das ?

> Externe Quellen:

- Fachpresse
- Arbeitnehmervertreter im Europäischen Betriebsrat
- Gesetzgebung oder angewandte Regelung (Amtsblatt, Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, usw.)
- Gewerkschaftsbund und/oder Branchengewerkschaftsverbände

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

➤ Europäische Richtlinien:

- Richtlinie 94/45/EG über die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates: definiert die gemeinschaftlichen Unternehmen und Unternehmensgruppen
- Richtlinie 77/187/EWG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten hinsichtlich der Wahrung der Arbeitnehmerrechte im Falle der Übertragung von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen
- Richtlinie 98/59/EG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen
- Richtlinienentwurf über die Europäische Aktiengesellschaft

➤ Nationale Gesetzgebungen und Verordnungen

9 - Europäische und nationale Gewerkschaftsdokumente

➤ Europäische Dokumente:

- Europäischer Gewerkschaftsbund
- Europäische Gewerkschaftsverbände
- Europäischer Betriebsrat

➤ Nationale Dokumente:

- Nationaler Gewerkschaftsbund
- Branchengewerkschaftsverbände

10- Glossar

Aktionäre
„Tragende“ Tätigkeiten
Betrag
Folge
Kapital
Kunden
Export
Tochterunternehmen
Zulieferer
Gruppe
„Tragende“ Berufe
Organigramm
Prozess

2- SOZIALE INFORMATIONEN

1. Dossier 2.1 Die Beschäftigungsstruktur

2. Kennzeichnung des Bereichs

Die Beschäftigungsstruktur eines Unternehmens hängt maßgeblich von dessen Personalorganisation und -politik ab. Hierzu wird auf folgende Dossiers verwiesen:

- Dossier 1.2 Unternehmensorganisation
- Dossier 2.2 Beschäftigungspolitik
- Dossier 2.4 Vergütungs- und Lohnpolitik
- Dossier 2.5 Arbeitsorganisation

Dossier 2.1 umfaßt die demographische Analyse des Unternehmens und der Eckwerte der "Sozialbilanz".

3. Informationen und Indikatoren

➤ *Allgemeine Demographie des Unternehmens:*

- **Alterspyramide des Personals** (siehe Beispiel in Anlage 1)
(kann auch für Vertragstypen und Berufsgruppen erstellt werden)

- Entwicklung der Alterspyramide in den letzten drei Jahren

- Aufteilung **nach Geschlecht** (siehe Beispiel in Anlage 2)

- der Mitarbeiter mit unbefristetem Vertrag
- der Mitarbeiter mit befristetem Vertrag
- der Mitarbeiter mit Teilzeitvertrag

(Entwicklung in den letzten 3 Jahren)

- durchschnittliches **Dienstalter** im Unternehmen zum 31. Dezember des Jahres (siehe Beispiel in Anlage 3)

- alle Gruppen zusammen
- aufgeteilt nach Berufsgruppen
- aufgeteilt nach Geschlecht
- aufgeteilt nach Branche

➤ **Aufteilung der Arbeitskräfte nach Art des Arbeitsvertrages:**

- Gesamtanzahl der Arbeitnehmer im Unternehmen am 31. Dezember des laufenden Jahres, in Zahlen- und Prozentangaben:

- mit unbefristetem Vertrag
- mit befristetem Vertrag
- mit Ausbildungs-Arbeitsvertrag (oder gleichwertigem Vertrag)
- mit Ausbildungsvertrag
- mit Zeitvertrag
- andere Vertragsform (bitte angeben)

- Entwicklung der Arbeitskräfte in den letzten drei Jahren, in Zahlen- und Prozent:

- mit unbefristetem Vertrag
- mit befristetem Vertrag
- mit Ausbildungs-Arbeitsvertrag (oder gleichwertigem Vertrag)
- mit Ausbildungsvertrag
- mit Zeitvertrag
- andere Vertragsform (bitte angeben)

- für Vollzeitverträge
(Arbeitsdauer: 35 Std./Wo., 40 Std./Wo., anderes)
- für Teilzeit- oder Saisonverträge (bitte angeben)
- anderes

➤ **Unterteilung der Arbeitskräfte in Berufsgruppen** (siehe Beispiel in Anlage 4):

- Unterteilung der Gesamtbelegschaft nach Berufsgruppen
(je nach Unternehmen zu definieren, z.B.: Arbeiter, Angestellte, Vorarbeiter bzw. höhere Angestellte, Ingenieure und Techniker, Führungskräfte)

- in Zahlen
- in Prozent.

➤ **Übertragung der Arbeitskräfte in die branchen- bzw. unternehmensinterne Klassifizierungstabelle:**

- Personenanzahl in jeder Tabellenspalte, mit Prozentangabe
- Entwicklung der letzten drei Jahre.

➤ **Unterteilung der Arbeitskräfte in:**

- Unterteilung sämtlicher Arbeitskräfte in Aktivitätsbereiche des Unternehmens (Bereichsbeispiele: Einkauf, Produktion, Wartung, Forschung & Entwicklung, Verwaltung, Finanzen, Vertrieb)

- Innerhalb jedes Bereichs Unterteilung nach:

- Art des Arbeitsvertrages
- Geschlecht
- Dienstalter
- Berufsgruppe

- Qualifikationsniveau

➤ **Analyse der Vergütungsstruktur:**

- Berechnung des Durchschnittseinkommens
 - Differenz zwischen den zehn höchsten und zehn niedrigsten Einkommen innerhalb des Unternehmens

➤ **Analyse der Mobilität:**

(Dieser Indikator kann für einzelne Branchen, Altersgruppen, Qualifikations-niveaus, usw. ermittelt werden.)

- Intensität und Entwicklung der **externen Mobilität**
(in Zahlen- und Prozentangaben für 3 Jahre)

- Einstellungen
- Verrentungen
- Kündigungen
- externe Umschulungen
- provisorische Aufgabenzuweisungen oder externe Veränderungen
- Entlassungen

Verhältnis: Anteil der jeweils Betroffenen an der Gesamtbelegschaft des Jahres.

- Dynamik und Entwicklung der **internen Mobilität**
(siehe Beispiel in Anlage 5) (in Zahlen- und Prozent für 3 Jahre)

- interne Stellenausschreibungen
- interne Bewerbungen, die erfolgreich waren
- interne Veränderungen
- interne Beförderungen

Verhältnis: Anteil der Betroffenen an der Gesamtbelegschaft des Jahres.

- Entwicklung der **Beförderungen** in 3 Jahren *(siehe Beispiel in Anlage 6)*
(in Zahlen- und Prozentangaben für 3 Jahre)
 - in Berufsgruppen

Verhältnis: Anteil der Betroffenen an der Gesamtbelegschaft des Jahres.

4 – Interpretation der Daten

Anhand der Daten zur allgemeinen Demographie des Unternehmens sind möglich:

- a) Berechnung des Durchschnittsalters des Personals (auch nach Geschlecht, Arbeit, Qualifikationsniveau, usw. aufteilbar) sowie des durchschnittlichen Dienstalters (auch je nach Berufsgruppe, Geschlecht, Bereich, usw. ermittelbar); außerdem Ermittlung des Alterungs- und Verjüngungstendenzen der Arbeitskräfte in den letzten Jahren.

Diese Indikatoren sind für die Aufstellung von Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung der Unternehmenskompetenz von Nutzen:

- Planung und Vorbereitung des Eintritts in den gesetzlichen Ruhestand
- Einstellung junger Arbeitnehmer, auch als Auszubildende bzw. mit Ausbildungs-Arbeitsvertrag oder im Rahmen von Maßnahmen für den Zugang zum Arbeitsmarkt
- Abstimmung von Demographie und Unternehmensaktivitäten.

b) Darstellung der Verteilung der Arbeitnehmer nach Geschlecht sowie unter dem Aspekt der Art des Arbeitsvertrages. Daraus kann eine eventuelle Ungleichheit zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf die verschiedenen Arten von Arbeitsverträgen ablesbar sein. So wäre zu prüfen, ob Arbeitnehmerinnen mit Teilzeitvertrag auf eigenen Wunsch oder aber auf Vorschlag von Unternehmensseite auf dieser Basis arbeiten.

Die Daten zur Aufteilung der Arbeitskräfte ermöglichen einen Überblick über die verschiedenen Arbeitsbedingungen im Unternehmen.

Die Analyse der vorgeschlagenen Vertragstypen erfolgt im Hinblick auf Unternehmensaktivitäten (regelmäßig oder saisonabhängig), Produktionspolitik (Bedeutung von Untervergaben/Subunternehmern oder Zeitarbeit), Umfang der Investitionen in die Technologie sowie Weiterbildungs- und Qualifikationspolitik gegenüber den Mitarbeitern.

Mit Hilfe dieser Faktoren läßt sich beurteilen, ob die Verteilung der Vertragstypen objektiv gerechtfertigt ist oder ob man sich für eine höhere Beschäftigungssicherheit einsetzen muß, z.B. durch Reduzierung der Anzahl der befristeten Arbeitsverträge.

Gleiches gilt für die Verteilung der einzelnen Berufsgruppen. Diese muß durch die Art der Tätigkeit, die Unternehmensorganisation sowie das Kompetenzniveau der Arbeitnehmer begründet sein. Hieran knüpft sich die Frage nach den Anerkennungsbedingungen und -modalitäten bezüglich Qualifikationen, die in der Berufspraxis erworben wurden, sowie nach dem wirtschaftlichen Beitrag des einzelnen Arbeitnehmers.

Ist die Aufteilung unter dem Gesichtspunkt dieser drei Kriterien gerechtfertigt ? Sind einige Gruppen zu wenig oder zu stark vertreten ? Welche Maßnahmen in Bezug auf Ausbildung, Beförderung, Umschulung oder Versetzung gilt es zu treffen ?

Entspricht die derzeitige Einstufungstabelle tatsächlich der Arbeitsrealität und den Berufsqualifikationen ?

Wie ist die Tabelle andernfalls zu verändern und wodurch ?

Spiegeln die Entwicklungen der letzten drei Jahre eine dynamische oder stagnierende Personalpolitik wieder ? Wie läßt sich das erklären ?

Wie kann diese Situation verändert werden ?

Ist die Aufteilung der Arbeitskräfte in verschiedene Tätigkeitsbereiche des Unternehmens (Produktion, Wartung, Vertrieb, Verwaltung, Finanzen, Personal, ...) angemessen im Hinblick auf die Unternehmensaktivität und -entwicklung ? Ermöglicht diese Aufteilung gute Arbeitsbedingungen ? Verfügen alle für den reibungslosen Ablauf des Unternehmens nützlichen Bereiche über ausreichend und entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte?

Sind in bestimmten Bereichen zu viele bzw. zu wenige Arbeitskräfte vorhanden ? Weshalb ? Welche Maßnahmen sind zu treffen ?

Die Analyse der Vergütungsstruktur stellt einen Bereich für sich dar (*siehe Dossier 2.4*). Hier sollen lediglich zwei allgemeine Indikatoren berücksichtigt werden: das Durchschnittseinkommen sowie die Differenz zwischen den niedrigsten und den höchsten Einkommen.

Die Beschreibung der Beschäftigungsstruktur bewegt sich zwischen den drei Punkten: den zwei Extremen und dem Mittelwert.

Die Daten zu den letzten drei Jahren lassen sich wie folgt auswerten:

- Messung der Vergütungsentwicklung
- Gegenüberstellung der Entwicklung der Vergütung mit der des Umsatzes oder anderer Indikatoren
- Messung der Bemühungen, die Kluft zwischen hohen und niedrigen Einkommen zu reduzieren.

Die interne wie externe Mobilität kann die Beschäftigungsstruktur eines Unternehmens radikal verändern, vor allem in starken Wachstumsphasen oder Krisenzeiten.

Hierbei kommt es im einen Fall zu umfangreichen Neueinstellungen, im anderen zu Massenentlassungen. Dabei ist die Zahl der Beschäftigten meist die bevorzugte Anpassungsvariable.

Die Intensität der Mobilität stellt mithin einen wichtigen Indikator für die Gesundheit des Unternehmens und dessen Strategie dar.

Die externe Mobilität liefert Informationen über das Ausmaß der Zu- und Abgänge im Unternehmen und deren Ursachen. An ihr lassen sich in gewissem Umfang die Wirtschafts- und Sozialpolitik des Unternehmens ablesen.

Wenn das Unternehmen Personal einstellt, um die Verrentungen auszugleichen, ist das ein Hinweis auf ein konsolidiertes Unternehmen. Werden über diese Personalerneuerung hinaus Einstellungen vorgenommen, lässt das erkennen, dass das Unternehmen auf ein Wachstum seiner Aktivitäten setzt. Ist das Verhältnis von Einstellungen zu Verrentungen negativ aus, ist das ein Anzeichen dafür, dass sich das Unternehmen in einer Anpassungsphase befindet.

Mehr noch als die zahlenmäßige Beurteilung legt eine stärker qualitativ ausgerichtete Analyse der Zu- und Abgänge nahe, welche Forderungen in punkto Umschulungen, externe Veränderungen und Entlassungen zu stellen sind, z.B. nach: Durchführung weiterbildender Maßnahmen, Einkommenserhöhungen, Unterstützung bei der Arbeitssuche, Pflege eines solidarischen Kontakts, bis ein neues Arbeitsverhältnis angetreten wird, etc.

Die obigen Beispiele zur internen Mobilität sind lediglich Vorschläge. Wichtig hierbei ist, die Dynamik und Bedeutung dieser Mobilität messen zu können.

Wird vom Personal eine hohe Mobilität gefordert, kann dies ein Zeichen für das Streben nach einer größeren Vielseitigkeit des Personals sein. Diese Forderung kann sowohl zu einer unterqualifizierten Beschäftigung führen oder aber einen Fortschrittsfaktor darstellen.

Die freiwillige Mobilität wird, vor allem wenn mit einer Beförderung verbunden, im allgemeinen als positiv für das Berufsleben angesehen. Sie ist ein Hinweis auf die Dynamik des Unternehmen sowie darauf, dass das Unternehmen über ein System zur Kompetenzen- und Karriereplanung verfügt.

Was diesen letzten Punkt anbelangt, wird die Anzahl der Beförderungen der letzten drei Jahre innerhalb der einzelnen Berufsgruppen verglichen. Daraus lassen sich die Tendenzen beim Bedarf nach bestimmten Berufsprofilen sowie eventuelle Unterschiede im Hinblick auf die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens ablesen.

5 – Gewerkschaftsaktionen

In diesem Bereich bestehen die Gewerkschaftsaktionen vor allem im Sammeln oder Rekonstruieren der Daten, wobei folgenden Ziele verfolgt werden:

- Schaffung von Transparenz bei der Personalverwaltung und Information der Arbeitnehmer
- Einrichtung einer Datenbank, anhand der die Entwicklung der wichtigsten Indikatoren verfolgt werden kann, sowie Austausch der Daten mit den anderen Unternehmen der Branche oder Gruppe und mit dem EBR, falls vorhanden
- Erstellung eines *follow-up* im Bereich der Personalpolitik und der Kompetenzen im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung
- Kontrolle, dass der Personaleinsatz in den einzelnen Unternehmensbereichen einen reibungslosen Ablauf, gute Ergebnisse und gute Arbeitsbedingungen garantiert
- Formulierung präziser und realistischer Forderungen in Bezug auf Einstellungen, Karriereplanung auf sämtlichen Ebenen, Arbeitsbedingungen, Einkommen, usw.
- Erarbeitung objektiver Verhandlungselementen für die Beschäftigung, Fortbildung und Chancengleichheit auf Unternehmens- und Branchenebene.

6 – Verbindung zum Europäischen Betriebsrat

Sind diese Daten erfaßt, müssen sie auf vereinfachte und standardisierte Weise präsentiert werden, um folgende Schritte zu ermöglichen:

- Weiterleitung an den EBR
- Vergleiche zwischen Unternehmen der Gruppe
- Vergleiche zwischen Unternehmen der Branche
- Vergleiche zwischen verschiedenen Jahren.

Die Standardisierung der Beschäftigungsdaten sollte auf Initiative des Europäischen Betriebsrates oder des Europäischen Gewerkschaftsbunds geschehen, um die Erfassung, Gegenüberstellung und Hervorhebung allgemeiner Branchentendenzen zu vereinfachen.

7 – Interne und externe Informationsquellen

Die Informationsquellen in diesem Bereich sind in erster Linie:

- Unternehmensleitung
- Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat)
- Gewerkschaftsorganisationen, die Einkommen, Einstufungen, Arbeitsbedingungen, usw. aushandeln

- Berufsverbände, wenn Beschäftigungsabkommen und Tarifverträge (bzgl. Arbeitsdauer, Klassifizierungen, Qualifikationen, Gehälter, usw.) ausgehandelt wurden
- die Regierungspolitik hinsichtlich Beschäftigung, Zugang Jugendlicher zum Arbeitsmarkt, Frauenförderung und berufliche Gleichberechtigung, Aus- und Weiterbildung, Renten, Umschulung, Entlassung aus wirtschaftlichen Gründen, u.s.w.
- Arbeitsrecht.

8 – Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

Hierunter fallen sämtliche Texte zur Beschäftigung in Europa und vor allem zu den nationalen Beschäftigungsprogrammen und zur Zusammenarbeit der Sozialpartner innerhalb der Europäischen Union in diesem Bereich.

- Richtlinie 94/45/EG über die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates
- Richtlinie 77/187/EG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten hinsichtlich der Wahrung der Arbeitnehmerrechte im Falle der Übertragung von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen
- Richtlinie 98/59/EG über die Angleichung der nationalen Rechtsvorschriften zu Massenentlassungen
- nationales Arbeitsrecht und nationale Gesetzgebung hinsichtlich Beschäftigung, Arbeitszeit, Ausbildungssysteme und Zugang zum Arbeitsmarkt, Qualifikationssystem, etc.
- Branchentarifverträge und Betriebsregelungen oder –abkommen.

9 – Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäischer Gewerkschaftsbund - EGB	
Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationale Branchengewerkschafts verbände	
Betriebsrat	

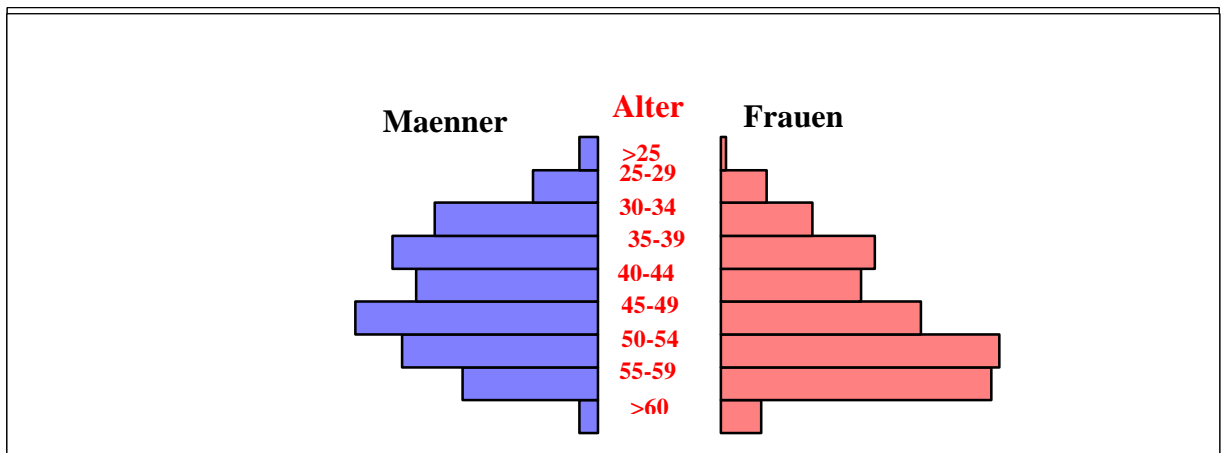
10- Glossar

- Dienstalter
- Ausbildung
- Vertrag: unbefristet -
- befristet -

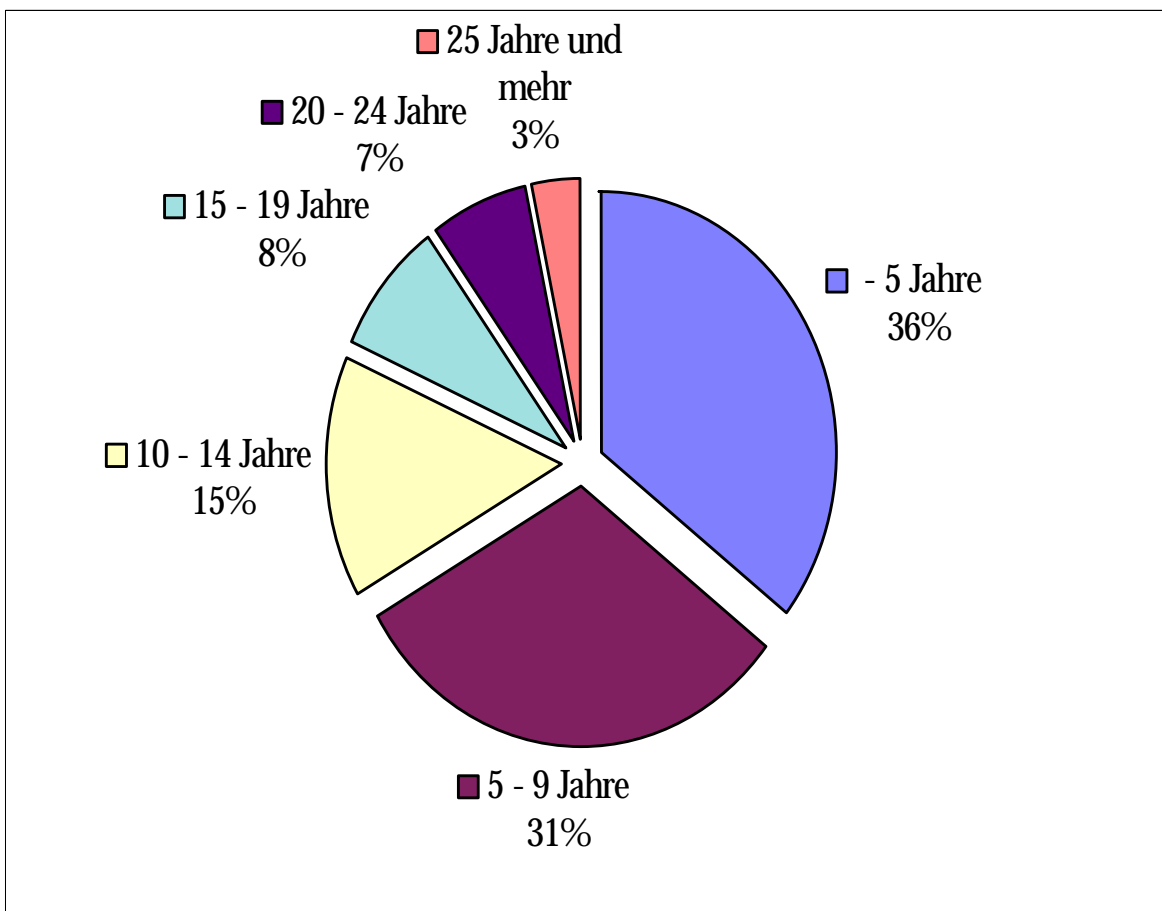
- Anstellung-Fortbildung-
- Zeit-
- Vollzeit-
- Teilzeit-
- Berufsgruppe
- Einstufung (Einstufungstabelle)
- Demographie
- Arbeitskräfte
- Mobilität (extern und intern)
- Qualifikationsniveau
- Beförderungen
- Humanressourcen
- Durchschnittseinkommen
- Beschäftigungsstruktur
- Einkommensstruktur

Anhang

Anlage 1
Beispiel Alterspyramide (%)

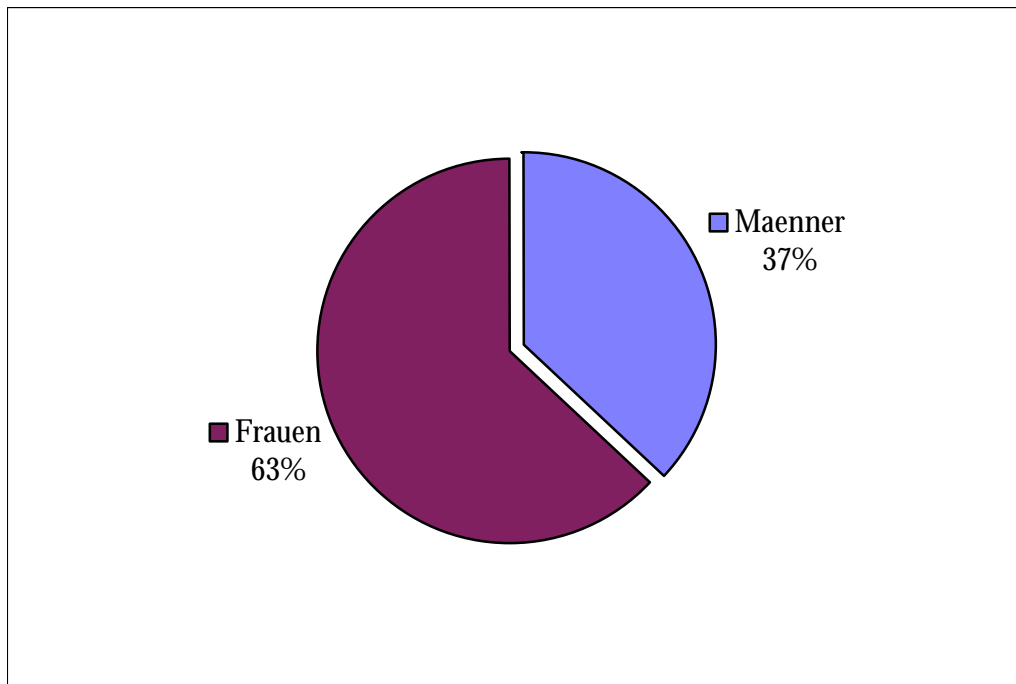


Anlage 2
Beispiel Durchschnittsdienstalter im Unternehmen

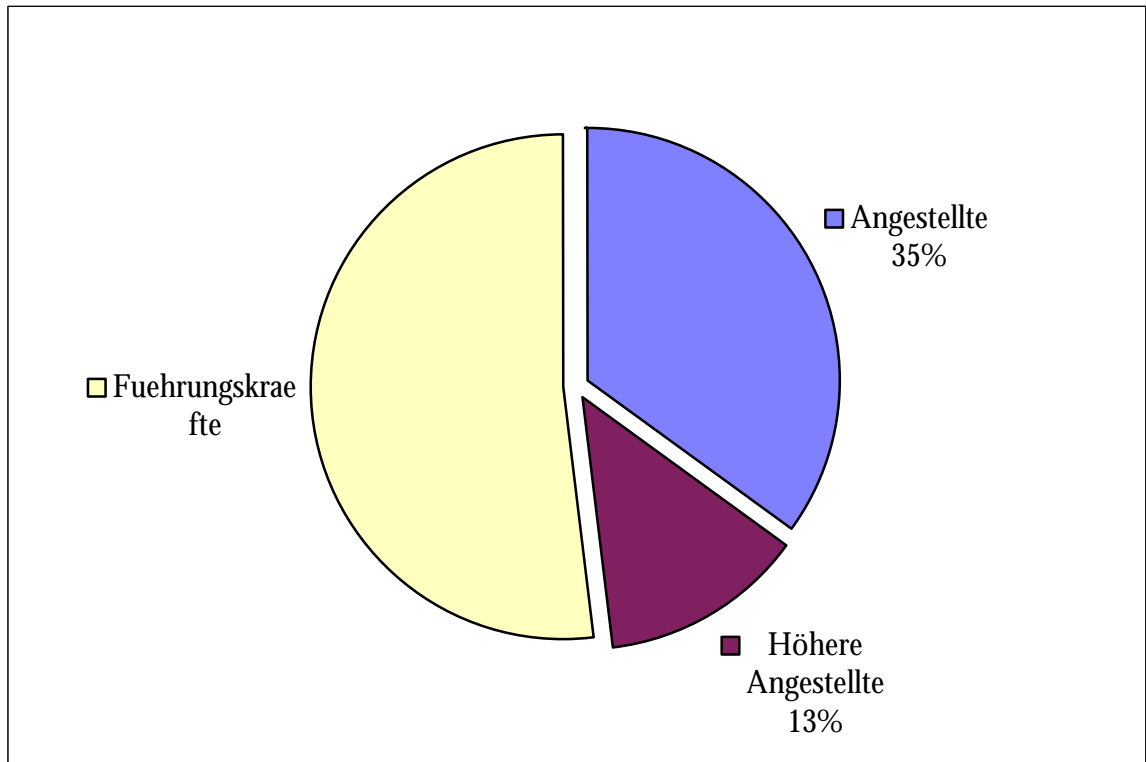


Anlage 3

Beispiel ArbeitnehmerInnen mit unbefristetem Arbeitsvertrag – Aufteilung nach Geschlecht



Anlage 4
Beispiel Aufteilung des Personals in Berufsgruppen



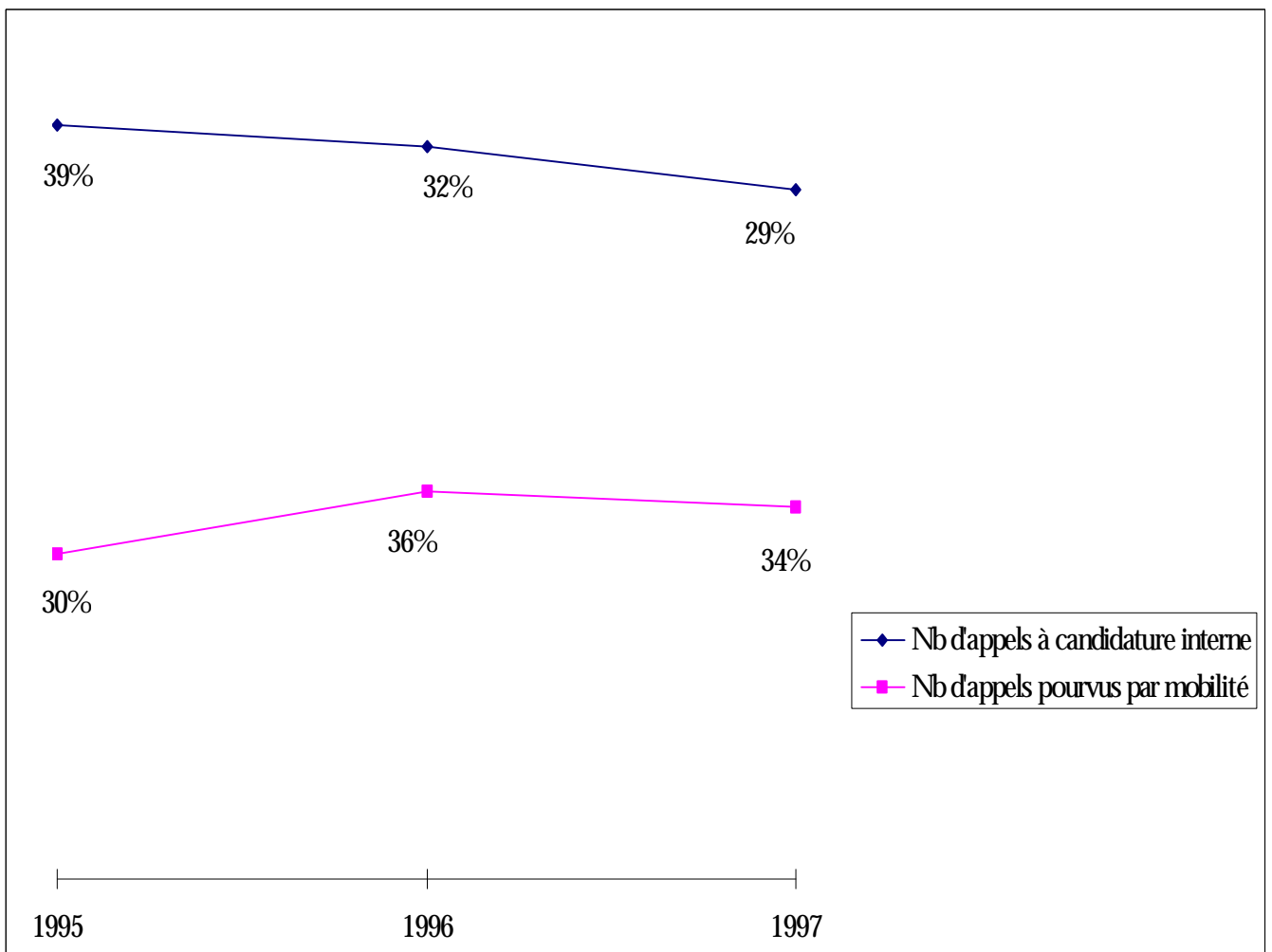
Anlage 5

Beispiel Entwicklung der internen Mobilität in drei Jahren

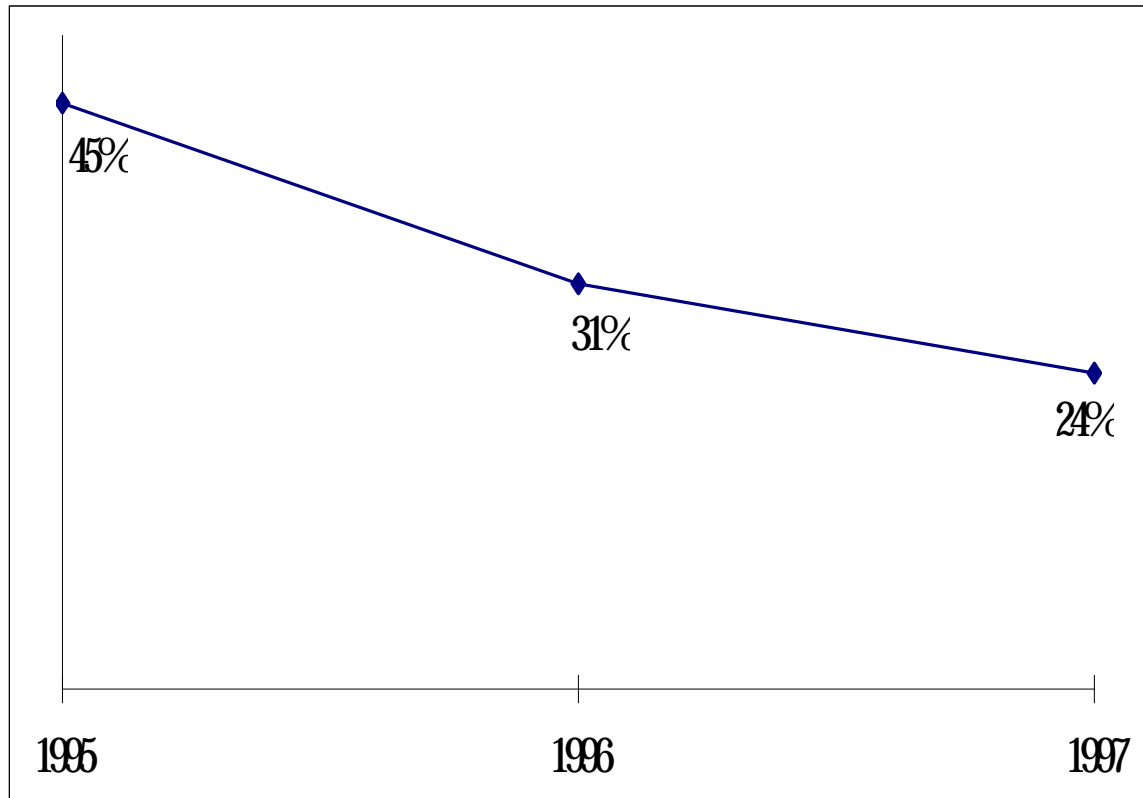
INSERIRE:

blau> "Interne Stellenausschreibungen"

rot> "Erfolgreiche interne Bewerbungen"



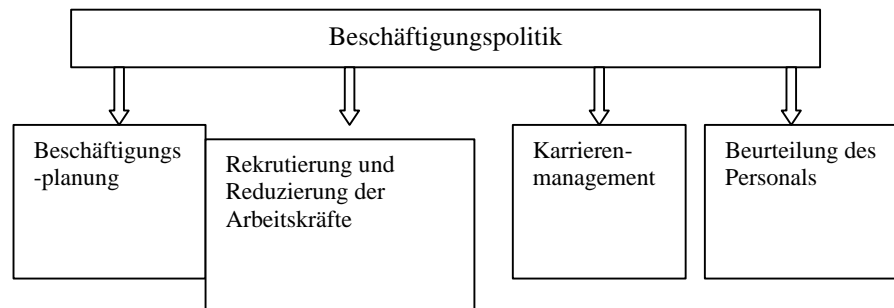
Anlage 6
Beispiel Beförderungsentwicklung im Lauf von 3 Jahren



1. Dossier 2.2 Die Beschäftigungspolitik

2. Kennzeichnung des Bereichs

- Die Beschäftigungspolitik umfasst Analysen, Entscheidungen und deren Umsetzungen im Hinblick auf die Verwaltung der Arbeitskräfte und der Arbeitnehmerkompetenzen, um diese in sämtlichen Bereichen an den Bedarf, den die Unternehmensstrategie erzeugt, angepaßt wird.



3. Informationen und Indikatoren

Die Beschäftigungspolitik: der wichtigste Trumpf für die Entwicklung eines Unternehmens

- Die Beschäftigungspolitik ist eines der wichtigsten Anpassungsinstrumente, über die ein Unternehmen zur Umsetzung seiner Strategie verfügt.

Die Beschäftigungspolitik verfolgt eine qualitative wie quantitative Strategie:

- qualitativ: Entwicklungs- wie Umstrukturierungspläne des Unternehmens benötigen eine Bedarfprognose im Hinblick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter;
- quantitativ: die Entwicklungs- wie Umstrukturierungspläne des Unternehmens benötigen eine Prognose hinsichtlich Bedarfs und Mittel im Personalbereich (Lohnpolitik, Ausbildung, Arbeitsplanung und -zeiten).

Die Beschäftigungspolitik vervollständigt die Entwicklung des vorhandenen Personalstands, um ihn besser an die neue Situation anzupassen.

Die Beschäftigungspolitik führt zur Umsetzung der qualitativen und quantitativen Anpassungsmaßnahmen.

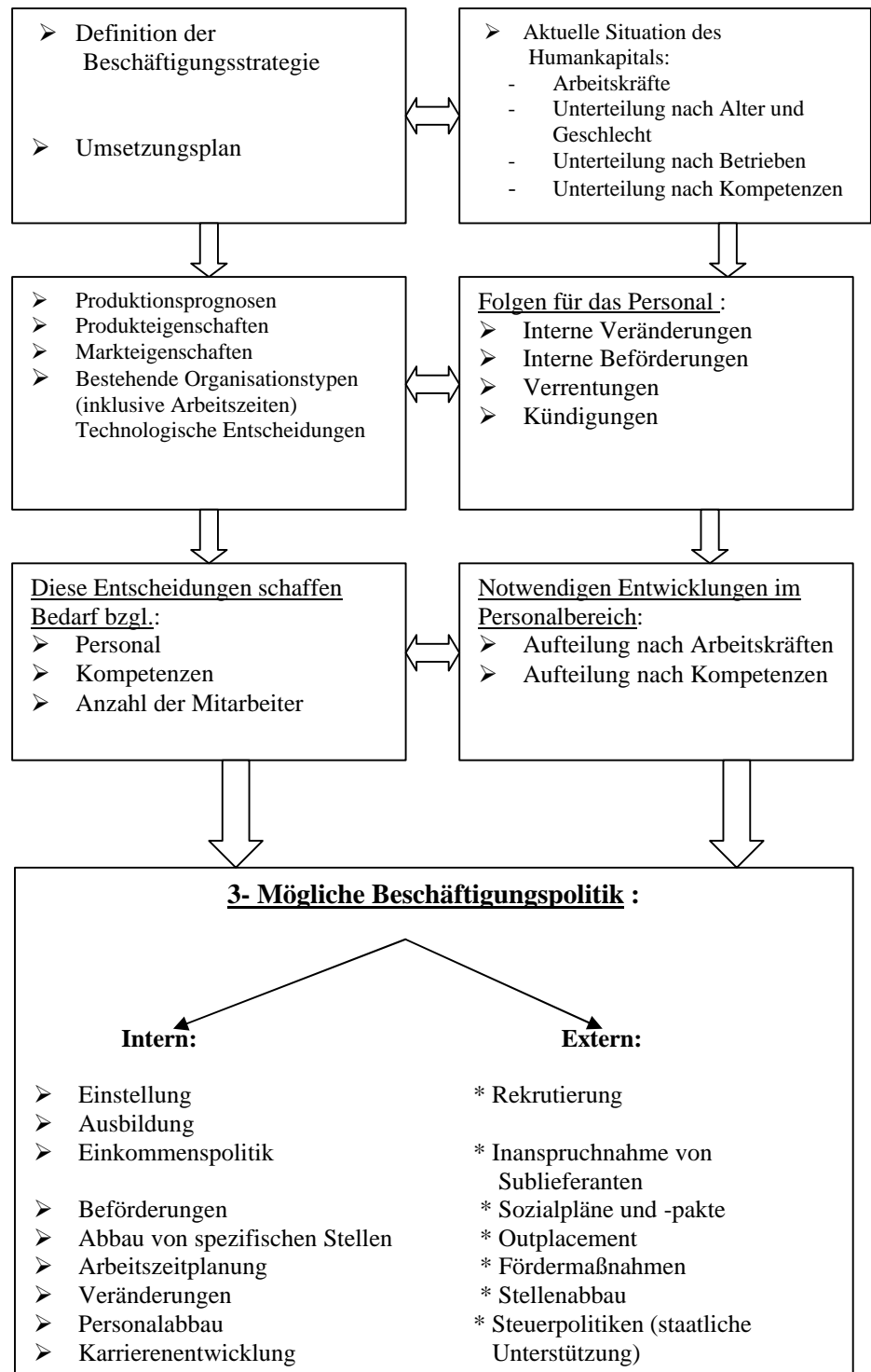
Eine Maßnahme in drei Phasen

Für das Unternehmen ist die vorausschauende Beschäftigungsplanung der Motor seiner künftigen Wettbewerbsfähigkeit.

- Die Umsetzung einer Beschäftigungspolitik erfolgt in drei Phasen (siehe Tabelle unten).

1- Die Folgen der Unternehmens- entscheidungen

2- Die Beschäftigungsstruktur



4. Interpretation der Daten

Unabhängig von den getroffenen Entscheidungen und festgelegten Strategien wird das Unternehmen mit besonderen Anforderungen im Personalbereich konfrontiert.

- ◆ Beispiele:
 - Wie kann sich eine Strategie des Unternehmens auf das Personalmanagement auswirken, bei der der Schwerpunkt auf eine Berufsgruppe verlagert wird ?
 - Welche Folgen für das Personalmanagement kann eine Diversifizierungsstrategie eines Unternehmens haben, die das Auftreten neuer Berufsbilder bedingt ?

- ◆ Welche Veränderungen implizieren diese Entscheidungen für die Personalpolitik im Hinblick auf folgende Punkte:
 - Einführung neuer Technologien ?
 - Neue Produktionsorganisation?
 - Änderung der Produkteigenschaften ?
 - Marktentwicklung ?

- ◆ Hat dies Konsequenzen auf die nachstehenden Bereiche ?
 - Erwerb neuer Kompetenzen für die vorhandenen Arbeitnehmer
 - Rekrutierung neuer qualifizierter Mitarbeiter
 - Umschulungen
 - Personalabbau
 - funktionelle Mobilität (Beschäftigungsveränderung innerhalb einer Einheit oder in einer anderen Einheit)
 - geographische Mobilität
 - Flexibilität der Produktionsorganisation
 - Flexibilität der Mitarbeiter
 - Flexibilität der Einkommen
 - Arbeitszeitplanung

Die Beschäftigungspolitik zielt auf die Regulierung der Beschäftigtenanzahl und zugleich der Qualität der Arbeitsplätze ab, die für das Funktionieren des Unternehmens notwendig sind:

5. Gewerkschaftsaktionen

Quantitative Feststellung:

Wie werden die Zu- und Abgänge des Personals geregelt, um das erforderliche Stellen-volumen sicherzustellen?



Folgen der Gewerkschaftsaktionen auf:

- Personalrekrutierung
- Personalstabilisierung
- Personalabbau, Entlassungen und/oder Massenentlassungen
- Vorruhestandsregelungen

Qualitative Feststellung :

Wodurch wird ein Kompetenzen- und Know-how-Niveau erreicht, das die optimale Abwicklung der Produktion unter dem Personalgesichtspunkt ermöglicht ?



Folgen der Gewerkschaftsaktion auf:

- Rekrutierungsniveau
- Neue erforderliche Kompetenzen
- Neue Ausbildungen
- Umschulung
- berufliche Mobilität
- geographische Mobilität
- Entwicklung der Arbeitsflexibilität
- Untervergabe

Die Praxis :

- 1- Analyse der erfaßten Informationen.
- 2- Ausarbeitung von Vorschlägen.
- 3- Verhandlung dieser Vorschläge.

Interventionsfähigkeit und -ebenen

Drei Interventionsebenen :

- ã Branche: Was besagt der Tarifvertrag ?
Welche Einspruchsmöglichkeiten gibt es ?
- ã Unternehmen :
interne Lösungen vorziehen
gegen prekäre Arbeitsverhältnisse kämpfen
- ã Außerhalb des Unternehmens :
Position und Rolle der Gewerkschaften in den Berufsausbildungseinrichtungen
Position und Rolle der Gewerkschaft in der lokalen Beschäftigungsentwicklung (*follow-up* für Arbeitslose)
Beteiligung innerhalb der lokalen Vertretungsgremien der Sozialpartner (Arbeitgeber, Gewerkschaften und Gebietskörperschaften).

6 – Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

Über den Arbeitnehmervertreter des Tochterunternehmens :

- Verbreitung der Informationen über die Beschäftigungsentwicklungen im Tochterunternehmen
- Verbreitung der Informationen über Entwicklungen im Bereich Produkte und/oder Berufsgruppen im Tochterunternehmen
- Verbreitung der Informationen über Weiterbildungspolitik des Tochterunternehmens
- Verbreitung der Informationen über geplante Umstrukturierungen innerhalb des Tochterunternehmens
- Verbreitung der Antworten von Gewerkschaftsseite im Tochterunternehmen
- Notwendigkeit, an den Debatten im Europäischen Betriebsrat teilzunehmen

7 – Interne und externe Informationsquellen

Interne Quellen:

- Von der Unternehmensleitung erteilte Informationen zu Beschäftigung, Ausbildung und Umschulung. Welche Informationen sind das ? Welche fehlen ?
- Bei den Mitarbeitern von der Arbeitnehmer- oder Gewerkschaftsvertretung gesammelten Informationen. Welche sind das und wie wurden sie ermittelt ?

Externe Quellen :

- Arbeitnehmervertreter im Europäischen Betriebsrat

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

➤ **Europäische Richtlinien:**

- Richtlinie 94/45/EG über die Einrichtung eines europäischen Betriebsrats
- Richtlinie 77/187/EWG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten hinsichtlich der Wahrung der Arbeitnehmerrechte im Falle der Übertragung von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen
- Richtlinie 98/59/EG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen

➤ **Nationale Gesetzgebung** und Bestimmungen

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

➤ **Europäische :**

- Europäischer Gewerkschaftsbund
- Europäische Gewerkschaftsverbände
- Europäischer Betriebsrat

➤ **Nationale:**

- Nationaler Gewerkschaftsbund
- Nationaler Gewerkschaftsverband der Branche

10. Glossar

- ◆ Weiterbildung
- ◆ Anpassung
- ◆ Kompetenzen
- ◆ Diversifizierung (des Unternehmens)
- ◆ Bewertung (des Personals)
- ◆ Flexibilität (der Produktionsorganisation)
- ◆ Flexibilität der Einkommen
- ◆ Karrierenmanagement
- ◆ Beschäftigungsplanung
- ◆ Fördermaßnahmen
- ◆ Berufliche Mobilität
- ◆ Geographische Mobilität
- ◆ Beförderung
- ◆ Umschulungen
- ◆ Subunternehmervertrag

2 – SOZIALE INFORMATIONEN

1. Dossier 2.3

Die berufliche Aus- und Weiterbildung

2. Kennzeichnung des Bereichs

Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist für Arbeitnehmer, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt ein Instrument von grundlegender Bedeutung.

- Sie besitzt eine kollektive Dimension: für das Unternehmen als Ganzes.
- Sie ist eine Komponente von dessen Performance.
 - Sie besitzt eine individuelle Dimension: für den einzelnen Mitarbeiter.
 - Sie bedeutet Life-long Learning
 - Sie betrifft:
 - Arbeitnehmer, die durch sie in die Lage versetzt werden, vorhandene Kompetenzen zu wahren und im Hinblick auf Entwicklungen im beruflichen wie persönlichen Leben neue Kompetenzen zu erwerben.
 - Jugendliche oder Erwachsene, die dadurch Kompetenzen, Qualifikationen und Zeugnisse erwerben können.
- Sie kann umfassen :
 - kontinuierliche berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter des Unternehmens.
 - Erstausbildung für Jugendliche.
 - Andere Formen von Arbeits-Ausbildungsverhältnissen, Ausbildung nach dem Dualen System, Zugang zum Arbeitsmarkt
 - Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mit Abschlußzeugnis/-diplom
 - Umschulungsmaßnahmen.

3. Informationen und Indikatoren

A - BEDÜRFNISSE, DIE ZU BERÜCKSICHTIGEN SIND

➤ Bedürfnisse der Arbeitnehmer

- *Bedarf der Branche:*
 - Welche Hauptmerkmale besitzt die Branche und wie haben sie sich entwickelt ?
(siehe Dossier 2.1)
 - Welches sind die Hauptprobleme der Branche ? Wie sehen die laufenden oder künftigen grundlegenden Entwicklungen aus ? (siehe Dossiers 1.1 und 2.5)
 - Welche Tendenzen sind in der Beschäftigungsentwicklung zu erkennen ? (siehe Dossier 2.2)
 - Welche Tendenzen der technologischen Entwicklungen zeichnen sich in der Branche ab ?
 - Welche Maßnahmen wurden in Betracht gezogen, um auf diese Entwicklungen einzugehen ?
- *Arbeitsveränderungen, auf die einzugehen ist:*
 - Welche Probleme hatten die Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen oder Berufsgruppen bei der Durchführung der Arbeit (gute Bedingungen, Effizienz, Kundenzufriedenheit) ?
 - Wie analysiert die Unternehmensleitung diese Probleme ? Was schlägt sie vor ?
 - Wie analysieren die Mitarbeiter diese Probleme ? Was schlagen sie vor ?
 - Was sind die wichtigsten inhaltlichen Veränderungen der Arbeit in den verschiedenen Bereichen oder Berufsgruppen des Unternehmens ?
 - Welche Veränderungen will die Unternehmensleitung einführen ?
 - Welche Veränderungen fordern bzw. fürchten die Mitarbeiter ?

- Welche Entwicklungen in punkto Qualifikation sind in den Bereiche oder Berufsgruppen des Unternehmens notwendig ? Laut Unternehmensleitung ? Laut Mitarbeiter ?

➤ **Individuelle Bedürfnisse der Arbeitnehmer**

- Erstellung einer Tabelle des Aus- und Weiterbildungsniveaus der Arbeitnehmer (siehe **Dossier 2.1**)
 - Wie werden die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt ?
- Welche Rechte haben die einzelnen Arbeitnehmergruppen auf Aus- und Weiterbildung ?
- Wie werden diese Rechte wahrgenommen ?

B - MITTEL

➤ **Das Budget für Aus- und Weiterbildung**

- Gibt es im Unternehmensbudget den Posten "Weiterbildung" ?
 - Wie hoch ist er ?
- Welchen Anteil besitzt dieser Posten am allgemeinen Budget ?
- Wie hat sich dieser Anteil in den letzten drei Jahren entwickelt (positiv, negativ, gar nicht) ?

Gesamtausgaben

	1996	1997	1998
Gesamtbetrag, der für die Weiterbildung eingesetzt wird			
Anteil dieses Betrags an der Lohnmasse			

Aufschlüsselung der Ausgaben

Verwaltungskosten der Betriebspraktika			
Verwaltungskosten der außerbetrieblichen Praktika			
Vergütung von Praktikanten			
Ausgaben für Ausrüstung			
Transport und Aufenthalt			
Andere Ausgaben			

Beträge für die Umschulung von Mitarbeitern

Beträge für die Umschulung			
----------------------------	--	--	--

Beträge für die Ausbildung von Jugendlichen

Beträge für die Ausbildung			
----------------------------	--	--	--

Anzahl der Stunden	I	%	I	%	I	%	I	%	100
Durchschnittliche Dauer pro Praktikant									

(pro Geschlecht und Jahr)

	> 25 Jahre		25 - 50 Jahre		> 50 Jahre		Insgesamt
	I	%	I	%	I	%	100
Anzahl der Praktikanten							
Anzahl der Stunden							

➤ **Ausbildung von Jugendlichen**

- Anzahl der Praktikanten und Verteilung auf die Unternehmensbereiche
- Entwicklung dieser Situation gegenüber den vergangenen Jahren
- Was sind die wichtigsten vorgesehenen Zeugnisse und Qualifikationen ?
- Anzahl der Jugendlichen mit einem "Ausbildungs-Arbeits"-Vertrag im Unternehmen sowie Verteilung auf die Unternehmensbereiche
 - Entwicklung gegenüber den vergangenen Jahren
 - Vorgesehene Zeugnisse oder Qualifikationen

Globale Daten (an die jeweilige Situation anzupassen)

Anzahl der Jugendlichen :	1996	1997	1998
In Ausbildung (Lehre)			
Mit Ausbildungs-Arbeitsvertrag			
Schüler in Betriebspraktika			
Andere			

➤ **Mitarbeiter in Umschulung**

Hauptziel des Unternehmens muss sein, Kündigungen vorzubeugen bzw. Entwicklungen vorwegzunehmen .

Anzahl der Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen ?

- Maßnahmen, die vom Unternehmen genutzt werden können ?
- Anzahl der Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilnahmen ?
- Situation nach Abschluss der Ausbildung (Weiterbildung, andere Ausbildung, Arbeitslosigkeit) ?

E - AUSWIRKUNGEN

➤ **Beurteilung der Weiterbildung**

- Wie ist das Zahlenverhältnis von geplanten zu durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen ?
- Wie ist das Zahlenverhältnis von der geplanten zur realen Teilnehmeranzahl ?
 - Wie erfolgt die Beurteilung :
 - Gibt es eine und worauf basiert sie ?
 - Wie wird sie vorgenommen ?
 - Durch wen ?
 - Welche Rolle haben die Arbeitnehmervertreter bei der Beurteilung ?

- Welche Folgen hat die Weiterbildung : Wechsel von Aufgaben oder Stelle, Änderung der Qualifikation oder Vergütung, Lösung des Ausgangsproblems
- Wirkt es sich auf das interne Weiterbildungsprogramm oder die Weiterbildungspraxis aus, dass das Unternehmen Tochterunternehmen einer transnationalen Gruppe ist ? Wenn ja, inwiefern ?

4. Interpretation der Daten

Die Aus- und Weiterbildungspolitik eines Unternehmens lässt sich anhand von fünf Schlüsselpunkten analysieren: Bedürfnisse der Mitarbeiter und Unternehmensbedarf, menschliche, finanziellen und materiellen Ressourcen für die Aus- und Weiterbildung, Umgang mit diesen Bedürfnisse, Teilnehmer an weiterbildenden Maßnahmen, Auswirkungen der hier getätigten Investitionen für die Mitarbeiter und das Unternehmen.

A - BEDÜRFNISSE

- Sind die kollektiven Bedürfnisse bezüglich der Anpassung an die Arbeit und die Funktionsweise des Unternehmens bekannt ? Werden sie analysiert und angemessen im Weiterbildungsprogramm berücksichtigt ?
- Werden die Entwicklungen der Arbeit der letzten Jahre beschrieben, analysiert und in die Aufstellung des Weiterbildungsprogramm und dessen Umsetzung integriert ?
- Werden die wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Entwicklungen der Branche und der Berufsgruppen analysiert und bei der Weiterbildung berücksichtigt ?
- Sind die individuellen Bedürfnisse (Bildung, Berufssicherheit, Qualifikation, Gesundheit und Sicherheit, beruflicher und persönlicher Aufstieg) bekannt ? Werden sie angestrebt und berücksichtigt ?

B- MITTEL

- Entsprechen die für die Weiterbildung eingesetzten menschlichen, finanziellen und materiellen Ressourcen den Bedürfnissen und der Unternehmensstrategie ?
- Entsprechen sie den Instrumenten des Unternehmens, den verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Berufsgruppen ?
- Ermöglichen sie die Wahrung und Verbesserung der kollektiven Kompetenzen der Arbeitnehmer und des Unternehmens ?

C- METHODE

- Ist die Methode der Planung und Durchführung im Bereich der Weiterbildung im allgemeinen zufriedenstellend ?
- Anhand welcher Methode wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt ?
- Haben alle Arbeitnehmer die Möglichkeit, weiterbildende Maßnahmen zu fordern ?
- Welche Rolle spielt bei der Bearbeitung der Anträge die Hierarchie?
- Werden die Mitarbeitervertreter bei der Bedarfsanalyse, der Weiterbildungs-planung und der Prioritätensetzung einbezogen ?
- Entsprechen die von der Unternehmensleitung vorgeschlagenen weiterbildenden Maßnahmen den Personalforderungen und dem Unternehmensbedarf ?
- Was sind die Weiterbildungszielsetzungen der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmer ?

D- TEILNEHMER

- Lässt sich an den Indikatoren zu den jeweiligen Teilnehmern ablesen, dass Weiterbildung ein reales Recht der Arbeitnehmer ist ?
- Nutzt die Weiterbildung den schwächsten Kategorien, indem sie Beschäftigung, Gesundheit, Aufstiegsmöglichkeiten etc. garantiert ?
- Lässt die Unterteilung der Teilnehmer an weiterbildenden Maßnahmen nach Jahr, Unternehmensbereich, Berufsgruppe, Geschlecht und Alter starke Unterschiede erkennen ?
- Sind diese gerechtfertigt ? Welche andere Unterteilung ist zu fordern ?

E- AUSWIRKUNGEN

- Werden die Auswirkungen der Weiterbildung im Unternehmen beurteilt ? Wie und von wem ?
- Sind die Arbeitnehmervertreter daran beteiligt ? Inwiefern ?
- Was kann man aus dieser Beurteilung schließen ?
- Sind die getätigten Investitionen ausreichend gemessen an den Problemen und Perspektiven des Unternehmens ?
- Sind sie an den wirklichen Bedürfnissen und den richtigen Leuten ausgerichtet ?
- Gehen die Investitionen in Weiterbildung mit anderen Investitionen einher, z.B. mit Investitionen in Technologie ?
- Hat die Weiterbildung sichtbare Auswirkungen auf:
 - Beschäftigungsstruktur
 - Qualifikationsstruktur
 - Gesundheit und Sicherheit im Unternehmen
 - Arbeitsorganisation
 - Vergütungssystem, usw...?
- Was zeigt ein Vergleich der Weiterbildungspolitik des Unternehmens und mit der der Branche bzw. mit der der Gruppe ?
- Welche Forderungen lassen sich daraus in Bezug auf Weiterbildung, Qualifikationen, Arbeitsorganisation und -bedingungen, Beschäftigung und Einkommen ableiten ?

5. Gewerkschaftsaktionen

Die Gewerkschaftsaktionen in diesem Bereich bestehen i.e.L. aus folgenden

Punkten:

Daten von der Unternehmensleitung erhalten: personenbezogene und finanzielle Daten, Daten zur Qualifikationsstruktur im Unternehmen, usw. Anhand der Daten wird kontrolliert, ob der Umfang der Investitionen in Weiterbildung dem Unternehmensbedarf entspricht, um sicherzustellen, dass die Investitionen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der schwächsten Kategorien ausgerichtet ist.

Sammeln der Informationen zu wirtschaftlichen, technologischen und beruflichen Entwicklungen innerhalb der Aktivitätenbereiche des Unternehmens, um Entwicklungen und Veränderungen vorzugreifen und die Orientierung der Mitarbeiter vorzubereiten.



Arbeitnehmer über die tatsächliche Weiterbildungspolitik des Unternehmens informieren.
Fragen und Meinungen anhören.



Ausarbeitung präziser Forderungen in Bezug auf Ziele, Teilnehmer und praktische Zugangsmodalitäten zur Weiterbildung; deren anschließende Bekanntgabe.

Gemeinsam mit Unternehmensleitung und Mitarbeitern Beurteilung, wie sich die Weiterbildung auf die allgemeinen Beschäftigungsbedingungen und Unternehmensergebnisse auswirkt.



Formulierung neuer prioritärer Forderungen für die Zukunft

6. Verbindung zum Europäischen Betriebsrat

- Die personenbezogenen und finanziellen Daten über die Weiterbildung können problemlos an den europäischen Betriebsrat weiter geleitet werden.
- Das interessante Element ist hierbei ein Vergleich zwischen Unternehmen der Gruppe, um im Gegenzug einen Überblick über die gruppenweiten Weiterbildungspraktiken zu erhalten.
- Aus der Gegenüberstellung lassen sich daraus resultierende Ähnlichkeiten und Unterschiede ablesen. Im Anschluß könnte eine Liste mit gemeinsamen Empfehlungen und Forderungen hinsichtlich der Weiterbildung erstellt werden.

7. Interne und externe Informationsquellen

- Die Informationsquellen befinden sich größtenteils innerhalb des Unternehmens.
- Informationen, die kraft der geltenden Gesetze und Tarifverträge regelmäßig von der Arbeitnehmervertretung des einzelnen Landes weiter geleitet werden.
- Qualifikationsstrukturen und individuelle wie kollektiven Recht im Zusammenhang mit der Veränderung finden sich oft auch in den Branchentarifverträgen wieder.
- Es gibt außerdem Betriebs- und Branchenabkommen über Weiterbildung und Qualifikation geben.
- Die Ausbildung der Jugendlichen im Unternehmen sowie die Umschulung der schwächsten Kategorien können außerdem Gegenstand öffentlicher Maßnahmen sein.
- Daher sind bestimmte Informationen bei den zuständigen öffentlichen Behörden einzuholen.
- Berufliche Aus- und Weiterbildung sind Gegenstand einer umfangreichen nationalen und europäischen Bibliographie.

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

- Auf europäischer Ebene gibt es gemeinsame Stellungnahmen der Sozialpartner sowie Artikel 127 des Vertrages über die Europäische Union.
- Auf nationaler Ebene wird die Aus- und Weiterbildung durch Gesetzestexte geregelt, die in der Verfassung, im Arbeitsrecht und in Tarifverträgen verankert sein können.

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäischer Gewerkschaftsbund – EGB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumente des Sekretariats und des Exekutivausschusses ➤ Gemeinsame Stellungnahme der Sozialpartner (EGB, UNICE, CEEP)
Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationale Branchengewerkschaftsverbände	
Betriebsrat	

10- Glossar

Weiterbildung
 Berufsgruppen
 Kompetenzen
 Zeugnis
 Ausbildung/Arbeit
 Umschulung (Weiterbildung)
 Weiterbildungsebenen
 Weiterbildungsprogramm
 Qualifikation
 Schüler
 Praktikant

1. Dossier 2.4 Die Lohn- und Einkommenspolitik

2. Kennzeichnung des Bereichs

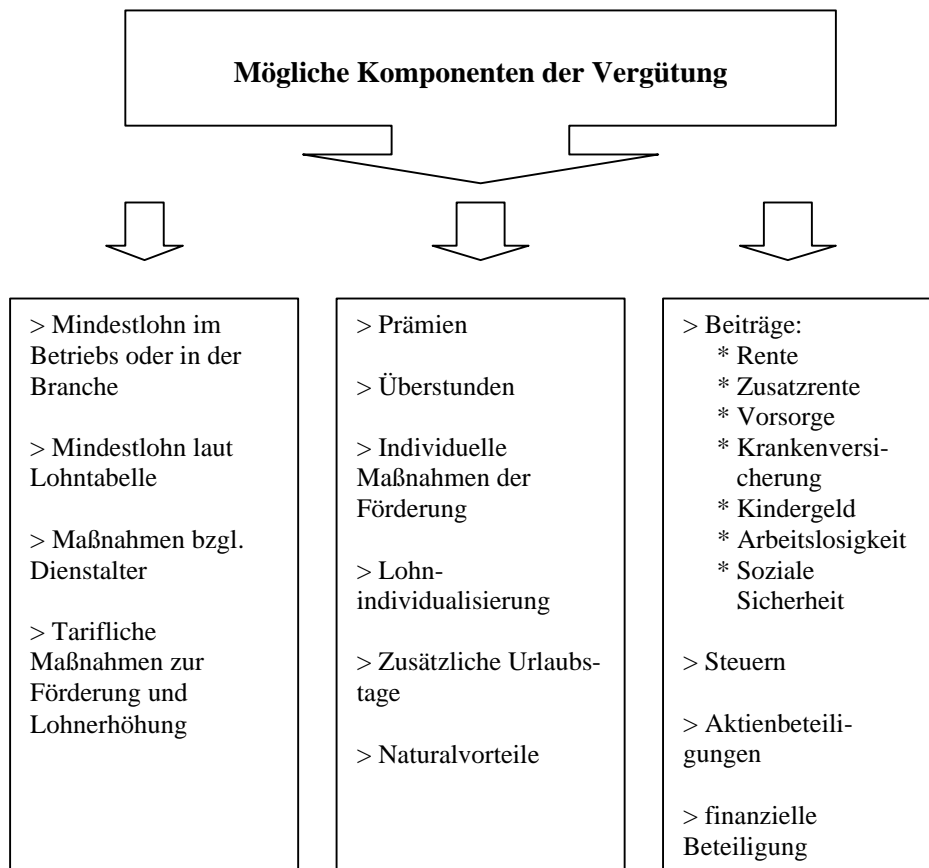
Die Analyse der Einkommenspolitik in einem Unternehmen stützt sich auf folgende Informationen: **relatives Einkommensniveau, Entwicklung im Laufe der Zeit, Vergütungsstruktur, niedrige Einkommen, Einkommenshierarchie und Vergütungsmodalitäten.**

In den letzten Jahren hat sich die Strategie im Bereich Vergütungen und Löhne verändert. Als **Vergütung** bezeichnet man die **Gesamtheit aus Geld und Naturalvorteilen, die fest oder wechselhaft, zeitlich aufgeschoben oder unmittelbar greifend sind** (siehe Tabelle zu den Vergütungskomponenten).

Das am 9.-10. Dezember 1991 von den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft geschlossene Abkommen über die Sozialpolitik legt fest, dass **Vergütungen außerhalb des Zuständigkeitsbereiches der Gemeinschaftsinstitutionen liegen.**

Allerdings fällt die angestrebte Gleichstellung von Männern und Frauen unter die Verantwortlichkeit des gemeinschaftlichen Gesetzgebers. Sie ist der Gegenstand mehrerer gemeinschaftlicher Richtlinien und wird auch in anderen Richtlinien aufgegriffen (siehe Dossier Punkt 8).

Die am 8. und 9. Dezember 1989 vom Europäischen Rat verabschiedete Charta der EG über die sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer empfiehlt des weiteren, dass **«den Arbeitnehmern eine angemessene Vergütung zu entrichten ist».**



3. Informationen und Indikatoren

P Wie ist das Gehalt strukturiert ?

- Wird Bezug genommen auf das Einkommen im Betrieb/ in der Berufsgruppe ?
- Welche Einstufung ist vom Tarifvertrag für den einzelnen Beruf vorgesehen ?
- Welche individuellen und kollektiven Prämien gibt es für Qualifikationen und wie wirken sie sich auf das Einkommen aus ?
- Beeinflussen Schichtarbeit, Fleiss, Risikoprämien und Zwänge die Lohnzusammensetzung ?
- Wie wird die Überstundenvergütung berechnet ?
- Welche Entscheidungen wurden bezüglich kollektiver Lohnerhöhungen und Förderungen getroffen ?
- Beeinflusst das Dienstalter im Unternehmen oder in der Branche das Gehalt ?
- Wie wird das Dienstalter vergütet ?
- Wird die berufliche Weiterentwicklung (z.B. eine neue Qualifikation) in der Vergütung anerkannt und in welcher Form ?
- Welcher Teil des Einkommens kann individuell variieren ?
- Ist das Einkommen an die Unternehmensergebnisse geknüpft ? Wenn ja, wie ? Wie wirkt sich das auf die Vergütung aus?
- Sind Aktien und Beteiligung am Unternehmenskapital Teil der Vergütung ?

➤ Die Vergütung entspricht der Lohnsumme, die die Beschäftigten effektiv im Laufe des Jahres erhalten. Die nachstehende Berechnung kann angewendet werden, um die Entwicklung im Lauf der Jahre zu verfolgen:

P Durchschnittliche Jahresvergütung

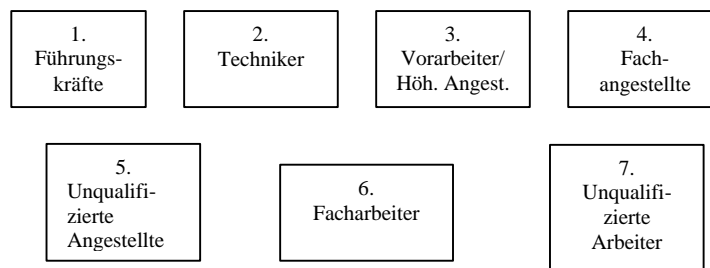
$$\frac{\text{Gesamtlohnmasse pro Jahr}}{\text{Monatsdurchschnitt der Arbeitskräfte (*)}}$$

(*) Unter dem „monatlichen Arbeitskräftedurchschnitt“ versteht man die Summe sämtlicher monatlicher Arbeitskräftezahlen dividiert durch 12 Monate.

P Durchschnittliche Jahresvergütung pro Qualifikation

➤ Hierfür muss eine **detaillierte Qualifikationsstruktur** mit mindestens 5 oder 6 Qualifikationen erstellt werden, die auf der Einstufung laut Tarifvertrag oder Betriebsabkommen oder der Unternehmenspraxis beruht.

Beispiel für eine detaillierte Qualifikationsstruktur :



Um das Verhältnis zu berechnen, muss man für jede Qualifikation folgendes wissen:

- Anzahl der betroffenen Mitarbeiter
- jährliche Lohnmasse aller von der Qualifikation betroffenen Mitarbeiter
- Auswirkung der Überstunden auf diese Qualifikation
- Auswirkung des Dienstalters.

P Gleichstellung

Berechnung der durchschnittlichen Jahresvergütung pro Qualifikation und Geschlecht.

P Vergütungshierarchie

- Berechnung des folgenden Verhältnisses: **Vergütungsdurchschnitt von 10% der Mitarbeiter mit den höchsten Vergütungen zu dem Vergütungsdurchschnitt von 10% der Mitarbeiter mit den niedrigsten Vergütungen.**

- Berechnung des folgenden Verhältnisses: **Durchschnittsvergütung der Führungskräfte** zur **Durchschnittsvergütung der Arbeiter**.

*↳ Globale
Arbeitskosten des
Unternehmens*

Die globalen Arbeitskosten enthalten :

- effektiv an die Mitarbeiter gezahlte Löhne
- obligatorische Zahlungen durch das Unternehmen in eigenem Namen (Arbeitgeberbeiträge) oder im Namen der Mitarbeiter (Arbeitnehmerbeiträge), durch die die Mitarbeiter sozialen Schutz bei Krankheit, Betriebsunfall, Verrentung, Arbeitslosigkeit, Mutterschaft, usw. erhalten
- obligatorische Zahlungen zur Aus- und Weiterbildung, Wohnhilfe
- Steuern und Abgaben (z.B. Einkommenssteuer)
- freiwillige Zahlungen, wie Beiträge zu einer Zusatzrentenversicherung
- Zahlungen für soziale Zwecke
- Naturalvorteile.

Auf der Grundlage der Kenntnis dieser Daten kann man das Verhältnis zum Mehrwert folgendermaßen berechnen.

Globale Arbeitskosten
Mehrwert oder Umsatz (*)

(*) Durch den Mehrwert können die Produktionsfaktoren (Arbeit und Kapital) vergütet und die obligatorischen wie außerordentlichen Zahlungen gedeckt werden. Der Mehrwert unterteilt sich im wesentlichen in Personalausgaben und Kapitalvergütung. Es ist günstiger, hier den Mehrwert und nicht den Umsatz heranzuziehen, da letzterer aufgrund der Vervielfachung durch Transaktionen, bei denen der Beitrag des Unternehmens gering ist, künstlich überhöht sein kann.

*↳ Kosten des
Zeitpersonals*

- Zu den vom Unternehmen geleisteten Zahlungen an externe Zeitarbeitsfirmen, die **Leiharbeitnehmer** (Zeitarbeit) zur Verfügung stellen: Im Rechnungswesen des Unternehmens laufen die Ausgaben für **Leiharbeitnehmer** nicht unter Personalausgaben, sondern werden unter dem Posten externe Aufwendungen verbucht, da in diesem Fall eine Rechnung über erbrachte Dienstleistungen beglichen wird.

**4. Interpretieren
der Daten**

↳ Hinweis

- ❖ Die Indikatoren im Bereich Vergütung sind schwer zu interpretieren. Normalerweise werden Durchschnittswerte verglichen, doch der Vergleich ist nicht immer deutlich, da zahlreiche Faktoren die Vergütung beeinflussen (z.B. : betroffene Bevölkerung, Fehlzeiten, Arbeitszeiten, Beförderungen).
- ❖ Bei der Interpretation der Vergütungsdaten werden üblicherweise drei Komponenten berücksichtigt:
 - Verhältnis zwischen Kollektiv und Individuum
 - Verhältnis zwischen festem und variablen Anteil
 - Verhältnis zwischen sofort und später gezahlter Vergütung

*↳ Wie wird die
Vergütung im
Unternehmen
festgelegt ?*

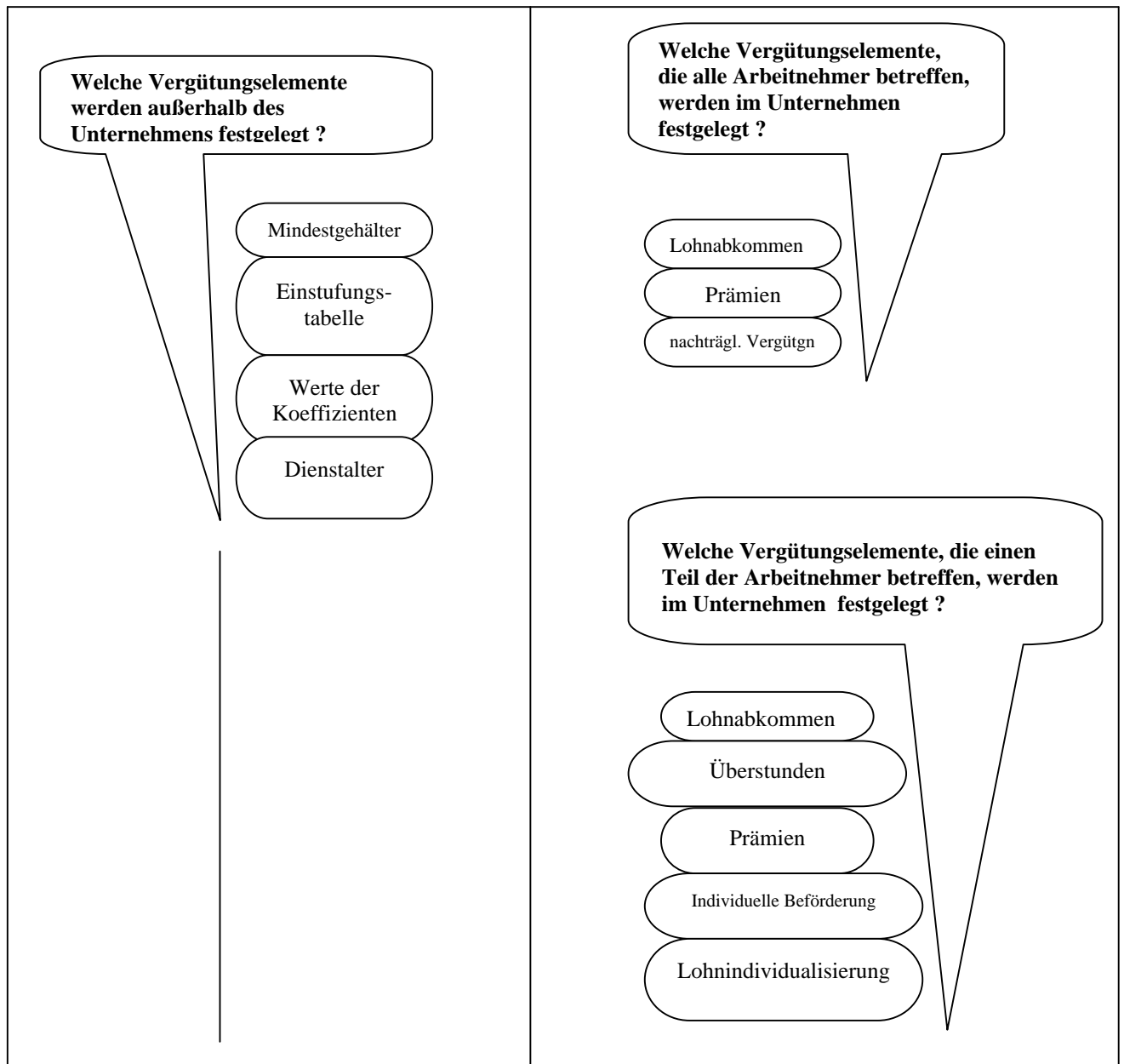
- Wer legt das im Unternehmen gezahlte Mindestgehalt fest ? Wie wird es erhöht ? Wie oft ? Basiert es auf einem Koeffizienten ? Wie hoch ist der Punktwert ?
- Gibt es betriebliche Lohnverhandlungen einmal jährlich oder seltener ?
- Die Lohnentwicklung lässt sich anhand von 3 Komponenten verdeutlichen:
 - «Gleiten»: Auswirkungen der tariflichen Verbesserungs- und Erhöhungs-

maßnahmen zur Lohnmasse, die für jede Berufsgruppe ausgehandelt wurden .

- «Dienstalter »: betrifft den normalerweise automatisch vorgesehenen Dienstalteranteil in den Branchen- oder Betriebsabkommen.
 - «Fachkompetenz »: betrifft die individuellen Fördermaßnahmen, die eine anerkannte Qualifikationsverbesserung zugunsten der Arbeitnehmer bewirken.
- Wie hoch ist der Anteil der Einkommensindividualisierung (Anerkennung der individuellen «Leistung» des einzelnen Mitarbeiters) ?
 - Wie hoch ist der Prämienanteil am Gehalt ? (je Qualifikation muß der Anteil der regelmäßigen Monats- oder anderer Prämien bekannt sein)
 - Wie hoch ist die Überstundenanzahl je nach Qualifikation ?

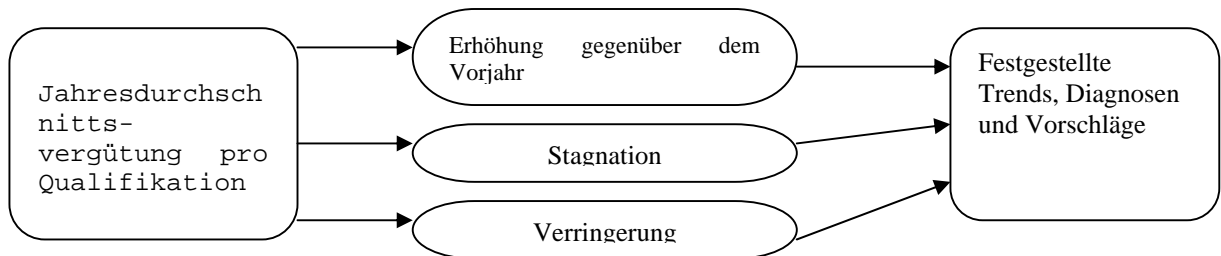
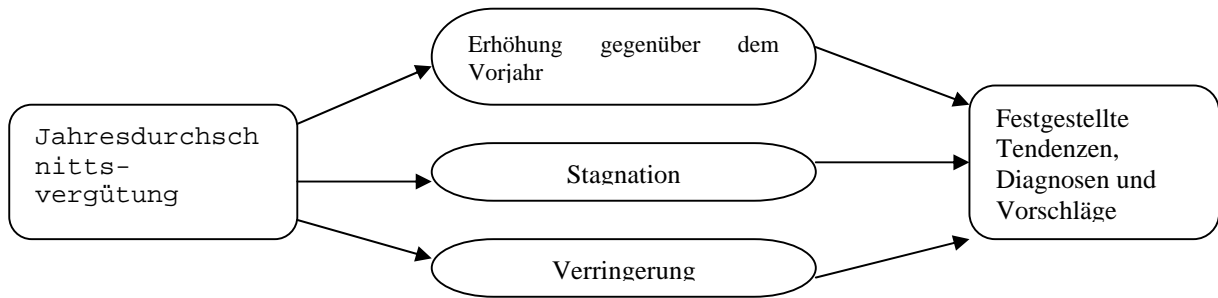
5 – Gewerkschaftsaktionen

↳ Darstellung der Lohnpolitik im Unternehmen



- 1) Wer ist an der Festlegung der Vergütungselemente beteiligt?
- 2) Wer verhandelt ?
- 3) Wer entscheidet ?
- 4) Wer kontrolliert ?

P Darstellung der Entwicklung von Indikatoren im Laufe mehrerer Jahre zum Zweck der Verhandlungsvorbereitung



P Umsetzung der vorherigen Untersuchungen pro Qualifikation und

P Gewerkschaftlichen Überlegungen für eine bessere Verhandlung der Lohnpolitik



Zu den außerhalb des Unternehmens festgelegten Vergütungselementen:

- Wo kann ich eingreifen ?
- Wie greife ich ein ?
- Welche Vorschläge unterbreite ich?



Zu den innerhalb des Unternehmens festgelegten Vergütungselementen:

- Wie wird die Debatte mit der Gewerkschaftsdelegation geführt ?
- Wie bereite ich die Verhandlung vor ?
- Mit wem: Betriebsrat ? Gewerkschaftsdelegation ? Arbeitnehmer ?
- Wie verhandle ich ?
- Wie und wem erstatte ich Bericht ?

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

> Kenntnis im Bereich der Gruppe und der anderen Tochterunternehmen über :

- Vergütungselemente
- Mindesteinkommen pro Qualifikation
- Jahresdurchschnittsvergütung
- Jahresdurchschnittsvergütung pro Qualifikation
- Vergütungshierarchie
- Elemente der globalen Arbeitskosten des Unternehmens.

7. Interne und externe Informationsquellen

⇒ Interne Quellen:

- Die Informationen, die die Unternehmensleitung erteilt. Welche sind es ? Was fehlt als Information ?
- Die vom Betriebsrat oder der Gewerkschaft bei den Arbeitnehmern gesammelten Informationen. Welche sind es und wie wurden sie erfasst ?

⇒ Externe Quellen:

- Presse
- Position der Sozialpartner (nationale und regionale Pakte, Erklärungen und Stellungnahmen)
- angewandte Gesetzgebung oder Regelung (Amtsblatt, Arbeitsaufsicht, usw...).
- Gewerkschaftsbund und/oder -verband. Was ist der Inhalt des Tarifvertrages der Berufsgruppe und/oder Branche ?

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

⇒ Europäische Richtlinien :

- 75/117/EWG vom 10. Februar 1975 über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen
- 76/207/EWG vom 9. Februar 1976 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichstellung von Männern und Frauen
- 77/187/EWG und 98/50/EG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung der Arbeitnehmerrechte bei der Übertragung von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen.
- 96/71/EG über die Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen der Erbringung einer Dienstleistung
- 79/7/EWG zur schrittweisen Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichstellung von Männern und Frauen im Bereich der sozialen Sicherheit
- 86/378/EWG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichstellung von Männern und Frauen bei den betrieblichen Systemen der sozialen Sicherheit
- Mitteilung der Europäischen Kommission „Agenda 2000“ (siehe "Die Auswirkungen der Erweiterung auf die mittel- und osteuropäischen Beitrittskandidaten auf die Politiken der Europäischen Union").

⇒ Nationale Gesetzgebungen und Regelungen

⇒ Berufsgruppen- und Branchentarifabkommen

9. Nationale und europäische Gewerkschaftstexte

- Europäischer Gewerkschaftsbund – EGB
- Europäische Gewerkschaftsverbände
- Europäischer Betriebsrat
- Nationaler Gewerkschaftsbund
- Nationale Branchengewerkschaftsverbände
- Betriebsrat

10. Glossar

Globale Arbeitskosten
Umsatz
Koeffizient
Monatlicher Arbeitskräftedurchschnitt
Feste Einkommenselemente
Variable Einkommenselemente
Feste oder variable Naturalienkomponenten des Einkommens
Einstufungstabelle
Jahreslohnmasse
Zeitpersonal
Qualifikationsstruktur
Mehrwert
Wert der Koeffizienten

1. Dossier 2.5 Die Arbeitsorganisation

2. Kennzeichnung des Bereichs

Vom Arbeitnehmervertreter wird erwartet, dass er die Arbeitsorganisation seiner Produktionseinheit/Abteilung beschreiben (Mikrodimension) und in Verbindung zur allgemeinen Arbeitsorganisation im Unternehmen (Makrodimension) setzen kann.

Bei der Definition der Arbeitsorganisation ist folgendes zu berücksichtigen:

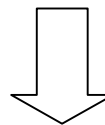
- Das Unternehmen ist ein organisiertes System mit dem Ziel, zahlreiche Elemente und Faktoren umzuwandeln (Rohstoffe, Energie, usw.), um Waren und Dienstleistungen herzustellen (siehe Karten 1.1 und 1.2).
- **Die Arbeitsorganisation** schafft die zeitliche und räumliche Verbindung zwischen der Umwandlung dieser Elemente, den Technologien und dem Humankapital.
- Ziel der Arbeitsorganisation ist die Optimierung aller Faktoren zur Kostensenkung, zur Produktivitätssteigerung und zur Qualitätsverbesserung der Produkte oder Dienstleistungen.
- Das Unternehmen erneuert ständig seine Arbeitsorganisation entsprechend seiner Pläne, der technologischen Innovationen, den sozialen Veränderungen, der Kultur und der Fähigkeit des Arbeitgebers.

Die Produktion ist eine komplexe Tätigkeit, die verschiedenste Kenntnisse und Arbeitsschritte, den Einsatz von Technologien, usw. voraussetzt.

Die moderne Arbeitsorganisation hat gemäß der angestrebten Ergebnisse ein besonderes Dilemma zu bewältigen: Wie ist die Arbeit aufzuteilen und wieder zusammenzuführen ?

Bei einfachen Zusammenhängen liegt die Lösung des organisatorischen Dilemmas in den Personen und Traditionen (z. B. im Handwerk) zu suchen.

In komplexeren Zusammenhängen sind Aufteilung und Zusammenführung der Arbeit Gegenstand von Studien und Untersuchungen, die sich mit der Konfigurierung der Verantwortlichkeitsstufen und Aufgaben befassen.



- *Taylorismus* und *Fordismus* waren die ersten Formen einer *projektgestützten* wissenschaftlichen Arbeitsorganisation: Das Unternehmen wird als eine aus vielen Teilen bestehende Maschine gesehen, die so weit wie möglich ein festgelegtes Schema befolgen muss (**Mechanisches Modell**).
- Das **organische Modell** bietet im Gegensatz zum mechanischen Modell keine besonderen vorgefertigten "Rezepte", sondern stellt Kriterien auf, anhand derer jedes Unternehmen und/oder jede Arbeitseinheit seine individuellen Merkmale und optimale Konfiguration definiert.

Mechanisches Modell	Organisches Modell
Klare Aufgaben- und Funktionsteilung (Arbeit in Verbindung mit bestimmten Aufgaben und Stellen, reduzierte Mobilität, individuelles Arbeiten)	Dynamische Sichtweise der Aufgaben im Verhältnis zu den Zielen (Rollen, Vielseitigkeit, Rotationen, Teamarbeit)
Maximale Effizienz in den verschiedenen Einheiten	Ziel der totalen Effizienz in betrieblicher Hinsicht
Formalisierung der Aufgaben	Reduzierte Formalisierung der Organisationsvariablen
Formalisierung der Verantwortlichkeiten	Hierarchie als Struktur, die Kompetenzen besitzt, und nicht als Autorität
Hierarchischer Kommunikations-, Entscheidungs- und Kontrollprozess	Horizontale statt vertikaler Beziehungen
Normen und Regeln der Weisungsgebundenheit gegenüber den Vorgesetzten	Anhörungs- und Kooperationsprozess (partizipativer Führungsstil)
Unternehmenstreue	Ethisch-berufliche Normen und Normen der Entwicklung des Humankapitals
Status / Autoritätsniveau wird von der Position innerhalb der Struktur bestimmt	Status / Autoritätsniveau wird von der beruflichen Kompetenz bestimmt
Feste Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeit

Achtung :

Zur Unterscheidung zwischen **formaler und informeller (oder realer) Organisation** : Die formale Organisation wird von der Unternehmensleitung durch Planung der Aufgaben, Modalitäten, Zeiten, usw. vorgenommen, die informelle Organisation dagegen durch subjektive oder kollektive Anpassungsstrategien, die von den Mitarbeitern in die Praxis umgesetzt werden, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Die informelle Organisation ergänzt die formale Organisation, kann sie aber nicht ersetzen.

Die formale Organisation legt z.B. die Inhalte und den Wert der verschiedenen Berufsgruppen oder die Verwaltung der Arbeitszeiten fest. In der Analyse der (Makro- und Mikro-) Arbeitsorganisation eines Unternehmens sind beide Dimensionen zu berücksichtigen.

Die Gewerkschaften handeln üblicherweise die formale Organisation auf der Grundlage der Kenntnisse aus, die sie über die informelle Organisation besitzen.

3. Informationen und Indikatoren

Die **Mikro-Organisation** bezieht sich auf die Arbeitsorganisation in jeder Produktionseinheit (z. B. : Abteilung, Bereich, Labor, Büro, usw.) und/oder an jedem Arbeitsplatz.

Die **Makro-Organisation** betrifft das Unternehmen insgesamt und den Großteil der Arbeitnehmer und ist damit Gegenstand der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen.

Zur Kenntnis der Arbeitsorganisation ist v.a. folgendes zu berücksichtigen :

- Zwänge und Bedürfnisse des Marktes und der Produkte

- Zwänge und Bedürfnisse der benutzten Technologie
- Kultur und Machtverhältnisse innerhalb der Arbeitseinheit

Produkt, Markt und Technologie bestimmen nicht die Arbeitsorganisation, sondern die Anforderungen und die Qualität, die die Organisation zu erfüllen hat.

Die **Rekonstruktion des Arbeitszyklus**, der z.B. durch ein Flussdiagramm dargestellt ist, ist der Ausgangspunkt für das Erfassen und Analysieren von Informationen zur Arbeitsorganisation, die gemäß der angestrebten Ziele (z.B.: Beschäftigung, Berufsebenen, Arbeitsbedingungen, usw.) die Interpretation der Ergebnisse und den Vergleich von Arbeitssituationen ermöglichen.

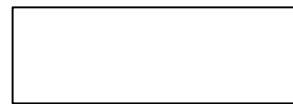
Mit bestimmten graphischen Symbolen lassen sich ein gesamter Arbeitszyklus (Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen) darstellen und seine Hauptphasen, sekundäre Phasen, Arbeitsschritte und Aufgaben bestimmen.

Beispiel :

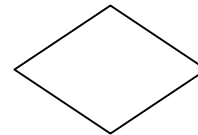
Zur Darstellung aller eintretenden und austretenden Elemente des Zyklus (z.B.: Rohstoffe, Produkte, Dienstleistungen, usw.)



Zur Darstellung aller Tätigkeiten (Lagerung, Verarbeitung, Verpackung, usw.)



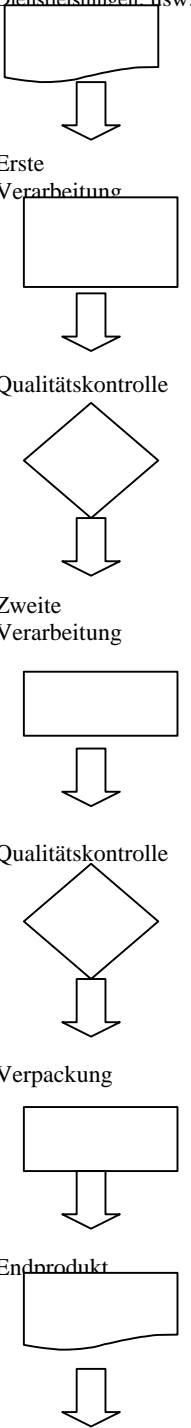
Zur Darstellung der "Prozesspunkte" (Entscheidung, Qualitätskontrolle, usw.)



Hinweis :

Diese Struktur kann sowohl bei Makro- als auch bei Mikro-Analysen der Arbeitsorganisation benutzt werden.

Nützliche Informationen und Modalitäten der Erfassung

Flussdiagramm des gesamten Zyklus oder der einzelnen Arbeitsphasen	Beschreibung der Tätigkeiten, Aufgabenteilung, Rotation, Untervergabe, Heimarbeit, Telearbeit, usw.	Beschreibung der: Rohstoffe, Technologien, "Just in time"-Praktiken, flexiblen Produktion, usw.	Anzahl der beschäftigten Personen, unterteilt nach Geschlecht, Alter, Qualifikation, Art des Arbeitsvertrags, usw.	Beschreibung der Arbeitszeitorganisation (Pausen, Schichtarbeit, usw.)
<p>Beispiel:</p> <p>Eingang von Rohstoffen, Dienstleistungen usw.</p>  <p>Erste Verarbeitung</p> <p>Qualitätskontrolle</p> <p>Zweite Verarbeitung</p> <p>Qualitätskontrolle</p> <p>Verpackung</p> <p>Endprodukt</p> <p>Transport</p>				

4. Interpretation der Daten

Die Interpretation der erfassten Daten zur Arbeitsorganisation kann in drei Arten von Analysen münden:

- *"Historische" Analyse der Veränderungsprozesse.* Der Delegierte gewinnt z.B. durch eine Rekonstruktion der Veränderungen der letzten zehn Jahre in der Mikro- und Makro-Organisation Einblick in die **technologischen und organisatorischen Leitlinien, die sich für die Zukunft abzeichnen**. Beispiel: Überwindung der "fragmentierten" Arbeit am Fließband, Zunahme der Automatisierungsprozesse, Einführung des "Just-in-time"-Prinzips in die Lieferanten-Kunden-Beziehung, Entwicklung der flexiblen Produktion, Einführung von Formen der Heim- oder Telearbeit, Veränderungen und Flexibilität der Arbeitszeiten, Untervergabe, usw. Anhand dieser Analyse kann der Delegierte das eigene Unternehmen gemessen am Branchendurchschnitt einordnen und bewerten. Ausgehend von der Interpretation lässt sich beurteilen, ob die Arbeitsorganisation als überholt, reif, in Veränderung begriffen oder erneuert zu bezeichnen ist.

Da die Veränderungszyklen der Arbeitsorganisation der Unternehmen heute immer kürzer sind, könnten die gesammelten Daten durch die Vergabe von Punkten beurteilt werden, z.B. Punktzahl von 0 bis 3:

- **0 Punkte:** Unternehmen, in dem ein Prozess oder Projekt zur technologischen und organisatorischen Modernisierung weder stattfand/ stattfindet noch geplant ist (überholtes oder "sterbendes" Unternehmen).
- **1 Punkt:** Unternehmen, in dem zuletzt und gegenwärtig nur wenige Veränderungsprozesse stattfanden ("stagnierendes" Unternehmen in einer tiefen Krise).
- **2 Punkte:** Unternehmen, das einen technologischen und organisatorischen Modernisierungs- und Veränderungsprozess eingeleitet hat, dessen Ergebnisse aber derzeit noch bescheiden ausfallen und für die Zukunft erwartet werden (Unternehmen in einer Aufbruchphase in offener Situation).
- **3 Punkte:** Unternehmen, das einen wichtigen Veränderungsprozess umgesetzt hat und das bereits Anzeichen für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit zeigt (umstrukturiertes, wettbewerbsfähiges Unternehmen).

- *Analyse der sozialen Konsequenzen der Arbeitsorganisation.* Anhand der Daten und der oben beschriebenen Analyse kann der Delegierte die **Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf Lebens- und Gesundheitsbedingungen, Beschäftigungsniveau und beruflichen Aufstieg der Arbeitnehmer** beurteilen, nämlich auf: a) Verteilung der Arbeitskosten unter den Arbeitnehmern im Verhältnis zu den Kompetenzen/Aufgaben, die ihnen in den verschiedenen Zyklusphasen und den eingeführten Mechanismen der Mobilität und Flexibilität zugewiesen werden (siehe Karte 2.1); b) Arbeitszeiten und Schichten, Pausenregelung, Nachtarbeit, Überstunden, usw. c) Produktionsmechanismen (individuelle Arbeit und/oder Teamarbeit), die an Förder- und Vergütungspläne gebunden sind (individuelle oder kollektive Akkordarbeit, ergebnisgebundenes Einkommen, usw.) (siehe Karte 2.4); d) Gleichbehandlung von Männern und Frauen und eventuelle Diskriminierung; e) Risiken am Arbeitsplatz, Berufsunfälle und -krankheiten (siehe Karte 2.6); f) Beschäftigungsstruktur, Personalmangel (siehe Karten 2.1 - 2.2 - 2.3).

Anhand dieser Analyse nimmt der Delegierte die Beurteilung der sozialen Realität im Hinblick auf die Arbeitsorganisation des eigenen Unternehmens in jedem Arbeitsbereich und in jeder Produktionsphase vor. Diese Beurteilung hat stets die Meinungen und Erwartungen der betroffenen Arbeitnehmer zu berücksichtigen und muss dem Delegierten folgende Erkenntnisse verschaffen:

- kritische Punkte des Systems
- Veränderungsbedarf
- Geschützte Bereiche und gewerkschaftliche Strategien.

- *Arbeitnehmerbeteiligung und Beziehungen im Hinblick auf die Prozesse der technologischen und organisatorischen Erneuerung.* Auf der Grundlage der gesammelten Daten muss der Delegierte folgendes beurteilen:
- a) Ob die Arbeitsorganisation und die benutzten Technologien die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer in den verschiedenen Arbeitsphasen aufwerten; ob die Arbeitnehmer Befugnisse bei der Regelung der Prozesse und der "*problem solving*"-Funktionen haben; ob Flexibilität bei der Selbstverwaltung der Arbeitszeiten besteht; ob es Verbesserungsstrategien bei den Arbeitsbedingungen gibt; usw.
 - b) Die anerkannte, nicht anerkannte bzw. tatsächliche Rolle des System der industriellen Beziehungen (z. B.: anerkannte Arbeitnehmervertretungsorgane, Recht auf Unterrichtung und Anhörung, Tarifverhandlungen, Verfahren, usw. - siehe Karte 2.9). Besonders wichtig sind: Beurteilung der realen Möglichkeit der Delegierten und/oder der Gewerkschaft, Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess der Unternehmensleitung hinsichtlich technologischer und organisatorischer Innovationen sowie bezüglich der Förderung des beruflichen Aufstiegs und der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter.
 - c) Personalpolitik und Strategien mit direkter Auswirkung auf die Arbeitnehmer am Arbeitsplatz und in den Innovationsprozessen. Vielfach wurden - manchmal auch in gewerkschaftsfeindlicher Haltung - Beteiligungsformen und -praktiken eingeführt (Qualitäts-Arbeitskreise, ergonomische Teams, usw.), durch die die Arbeitnehmer zur Verbesserung der Qualität und der Arbeitsorganisation beitragen und ihren Konsens mit den von der Unternehmensleitung vorgeschlagenen Ergebnissen zum Ausdruck bringen.

5. Gewerkschaftsaktionen

Die Gewerkschaftaktionen im Bereich der Arbeitsorganisation zielen auf der Grundlage der Auslegung der gesammelten Informationen darauf ab, die der Unternehmensleitung vorzulegenden Vorschläge auszuarbeiten.

Hierfür sind eine Reihe von Fragen zu beantworten und für jeden Punkt entsprechende Forderungen zu formulieren:

Fragen (Beispiele)	Anhaltspunkte für die Gewerkschaftsaktion
* Welche Elemente der Arbeits- und Technologieorganisation werden von den Delegierten kontrolliert ? Welche Informationen und Daten müssen bei der Unternehmensleitung erfragt werden ? Welche Informationen sind direkt bei den betroffenen Arbeitnehmern einzuholen?	
* Arbeitszeiten (Tages-, Wochen-, Jahresarbeitszeit) ? Teamorganisation ? Wochenendarbeit ? Pausen und Ausgleichspausen ? Risiken ?	
* Fördert die derzeitige Arbeitsorganisation die Beteiligung, den beruflichen Aufstieg und bessere Lebensbedingungen der Arbeitnehmer ? Wie sehen die Erwartungen der Arbeitnehmer aus ? Welche Unterschiede gibt es je nach Geschlecht, Alter, Arbeitsverhältnis ?	
* Was sind die kritischen Punkte/ Schwachstellen der Arbeitsorganisation bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ? Welche Schwierigkeiten gibt es hinsichtlich der Arbeitsorganisation für das Erreichen der Qualitäts- und Produktivitätsziele, die von der Unternehmensleitung für jede Produktionseinheit vorgegeben werden?	
* Wie sieht die Beteiligung an Entscheidungsprozessen des Unternehmens bezüglich technologischer und organisatorischer Veränderungen aus ?	
* Haben die Delegierten die Möglichkeit, über die Arbeitsorganisation zu verhandeln? Haben sie das Recht, vorab über die von der Unternehmensleitung beschlossenen Innovationsprozesse unterrichtet und angehört zu werden ?	
* Welche Rechte und Verfahren sind zu fordern, um über die Arbeitsorganisation verhandeln zu können und/an ihr beteiligt zu werden ?	
* Welche Probleme sind mit der Untervergabe und Formen der Heim- und Telearbeit, usw. verbunden ?	

Auf der Grundlage dieser und anderer Fragen können die Delegierten einen ersten Forderungskatalog für die Unternehmensleitung aufstellen.

Es ist zu bedenken, dass die Arbeitsorganisation ein traditionelles Konfrontations- und Konfliktthema darstellt. Dieses Thema wird seit jeher und in allen Ländern von den Unternehmensleitungen als absoluter und unilateraler Zuständigkeits- und Machtbereich angesehen.

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

Die Gegenüberstellung der verfügbaren Informationen zur Arbeitsorganisation ist einer der interessantesten Aspekte der Koordinierung der Arbeitnehmervertreter innerhalb der Gruppe sowie in einem Europäischen Betriebsrat.

Die Gegenüberstellung wird einfacher, wenn zum Erfassen und Interpretieren der Daten die gleichen Methoden und Auslegungsschemata eingesetzt werden. Die in Punkt 3 angegebene Methode weist in diese Richtung.

Durch den Vergleich eines Arbeitszyklus oder einer Arbeitsphase, die mehreren Tochterunternehmen oder Unternehmen derselben Gruppe gemein sind, sowie durch die Beschreibung des Tätigkeitsflusses und dessen Elementen und der Arbeitsorganisation (siehe Schema) kann z.B. folgendes herausgestellt werden:

- Feststellung organisatorischer und technologischer Konvergenzen und Unterschiede und Gleichheiten (Beispiel: Dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung wird auf dieselbe Art und Weise, mit denselben Verfahren, Arbeitnehmern, Technologien hergestellt.)
- Antizipieren möglicher strategischer Tendenzen der Unternehmensleitung im Hinblick auf Innovationsprozesse, Beschäftigungs- oder Ausbildungs-politiken, Arbeitszeitreduzierungen, Nutzung von Formen der Flexibilität, usw.
- Einblick in die Rollen der Arbeitnehmervertretungsorgane sowie in die unterschiedlichen Tarifverhandlungspraktiken bezüglich Arbeitsorganisation und technologischen Innovationen in den Tochterunternehmen (Verhandlung über Innovationen, Arbeitszeiten, Arbeitskosten; Recht auf Unterrichtung und Anhörung in den Arbeitsveränderungsprozessen).

Der Austausch dieser Informationen unter den Arbeitnehmervertretungsorganen der Tochterunternehmen hat sich bei Gesprächen mit der Unternehmensleitung zu Umstrukturierungen oder Produktionsauslagerungen als sehr nützlich erwiesen. In einigen Unternehmen oder Gruppen richteten die Gewerkschaften gemeinsame Datenbanken über "Arbeitszyklen und Arbeitsorganisation" ein. Dank dieser Erfahrungen konnten gewerkschaftliche Strategien ausgearbeitet und verhindert werden, dass Initiativen des Unternehmens ohne eine soziale Reaktion hingenommen wurden.

7. Interne und externe Informationsquellen

- Interne Quellen:
 - Informationen, die von der Unternehmensleitung bei formalen oder informellen Treffen, Verhandlungen, Ausbildungspraktika verbreitet werden; Inhalt offizieller Dokumente, Datenbanken, usw.
 - Informationen, die von der Arbeitnehmervertretung bei den Arbeitnehmern erhoben wurden: Mitarbeiter, Betriebsgewerkschaft/en, Gruppenbetriebsrat, usw.
- Externe Quellen:
 - Branchenstudien und -analysen
 - Profile anderer Unternehmen der Branche mit denselben Produktzyklen
 - nationale und europäische Gewerkschaftsverbände
 - Arbeitnehmervertreter beim Europäischen Betriebsrat
 - Studien der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Dublin.

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Tarifverträge

- Europäische Abkommen:
 - EG-Charta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer (9/12/1989)
 - Richtlinie 89/391/EG Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer. Andere besondere Richtlinien: siehe Karte 2.6
 - Richtlinie 93/104/EG über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung
 - Richtlinie 97/81/EG über die von UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit
 - Grünbuch der Europäischen Kommission (1997) "Partnerschaft für eine neue Arbeitsorganisation"
 - Die von UNICE, CEEP und EGB am 17. März 1999 unterzeichnete Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverträge
- Nationale Abkommen:
 -

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

- Europäische Texte:
 - Europäischer Gewerkschaftsbund
 - Europäische Gewerkschaftsverbände
 - Europäischer Betriebsrat
- Nationale Texte:
 - Nationaler Gewerkschaftsbund
 - Branchengewerkschaftsverband/verbände.
 - Betriebsrat

10. Glossar

- Arbeitszyklus
- Flussdiagramm des Arbeitszyklus
- Makro-Dimension der Arbeitsorganisation
- Mikro-Dimension der Arbeitsorganisation
- Befristete Arbeitsverträge

- Flexibilität
- Arbeitszeit (Arbeitsstunden)
- mechanisches Modell
- organisches Modell
- formale Organisation
- informelle (oder reale) Organisation
- Aufgaben
- Teilzeit

1. Dossier 2.6 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

2. Kennzeichnung des Bereichs

Am Arbeitsplatz kann es Gefahren geben, die sogar tödliche Folgen haben oder der Gesundheit und der psychischen, physischen und sozialen Integrität der Arbeitnehmer Schaden zufügen können. Gefahren und Schädigungen sind in allen Arbeitsbereichen weit verbreitet, besonders im Bauwesen, im Bergbau und in der Landwirtschaft. Aber keine berufliche Tätigkeit kann von den Sicherheitsproblemen ausgeschlossen werden. In den letzten Jahren haben außerdem die prekäre Situation auf dem Arbeitsmarkt und die Inanspruchnahme sogenannter atypischer Leistungen dazu beigetragen, dass die Arbeitsbedingungen weniger kontrolliert und damit gefährlicher wurden, vor allem in Kleinbetrieben.

Am Arbeitsplatz hängt die Sicherheit maßgeblich von drei Elementen ab:

- Kultur und Praxis der Organisation, Verwaltung und Beziehungen im Unternehmens (siehe Dossiers 1.1 und 1.2),
- Ausbildung, Beteiligung sowie individuelles und kollektives Verhalten der Arbeitnehmer (siehe Dossiers 2.1 - 2.2 - 2.3),
- Organisatorische und technische Anpassung der Arbeitsplätze, Maschinen, Anlagen, Verfahren, usw. (siehe Karte 2.5)

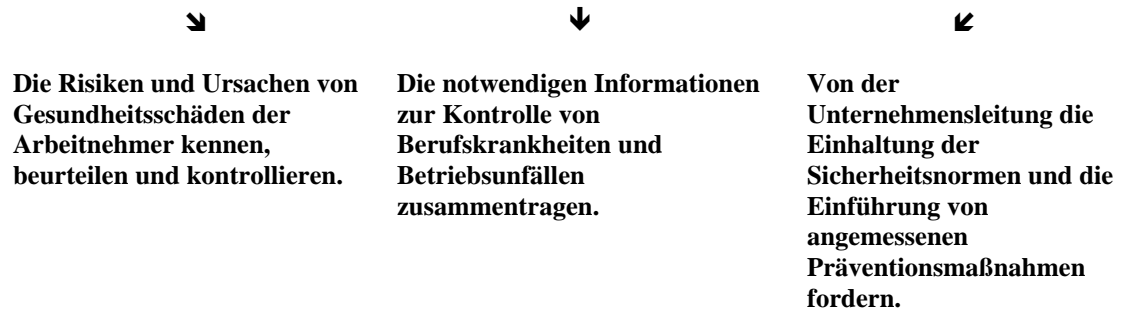
Außerhalb der Arbeitsstätten bestimmen folgende Elemente Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer:

- sichere, klare und umsetzbare Normen und Regeln
- weitreichende qualifizierte öffentliche und private Netzwerke für Unterstützung, Beratung und Kontrolle der Risiken am Arbeitsplatz (chemische, physikalische, biologische Risiken, usw.), Kontrolle von Anlagen und Maschinen;
- weitreichende qualifizierte öffentliche und private Netzwerke für die Gesundheitskontrolle gefährdeter Arbeitnehmer;
- Politiken der Versicherung und finanziellen Unterstützung, die den Gesundheitsschutz und die Sicherheit am Arbeitsplatz fördern;
- Arbeitsaufsicht.

Sicherheitsniveau und Prävention stehen in enger Verbindung mit den technologischen und arbeitsorganisatorischen Neuerungen, den Veränderungen am Arbeitsplatz, den Schwankungen des menschlichen Faktors (Geschlecht, Alter, Kultur, zwischenmenschliche Beziehungen, usw.).

Die Kenntnis, Kontrolle und Einleitung von Maßnahmen für den Gesundheitsschutz und die Sicherheit am Arbeitsplatz setzen voraus, daß die Arbeitnehmer durch die entsprechenden Vertretungsorgane, die das Recht auf Unterrichtung und Anhörung haben, ihrer Meinung gegenüber den Unternehmensleitungen Ausdruck verleihen können.

Dazu müssen die Arbeitnehmervertretungsorgane folgende Fähigkeiten besitzen oder erwerben:



Die rechtlichen Grundlagen hierzu finden sich in:



Der Verstoß gegen diese Normen durch das Unternehmen wird von den staatlichen Behörden verwaltungsrechtlich wie strafrechtlich geahndet.

↓

Der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer stellt einen Wert und eine gesellschaftliche Zielsetzung dar. Der Staat hat die Pflicht, entsprechende Normen festzulegen und ihre Einhaltung zu garantieren. Die Kontrollfunktion obliegt der Arbeitsaufsichtsbehörde.

3. Informationen und Indikatoren

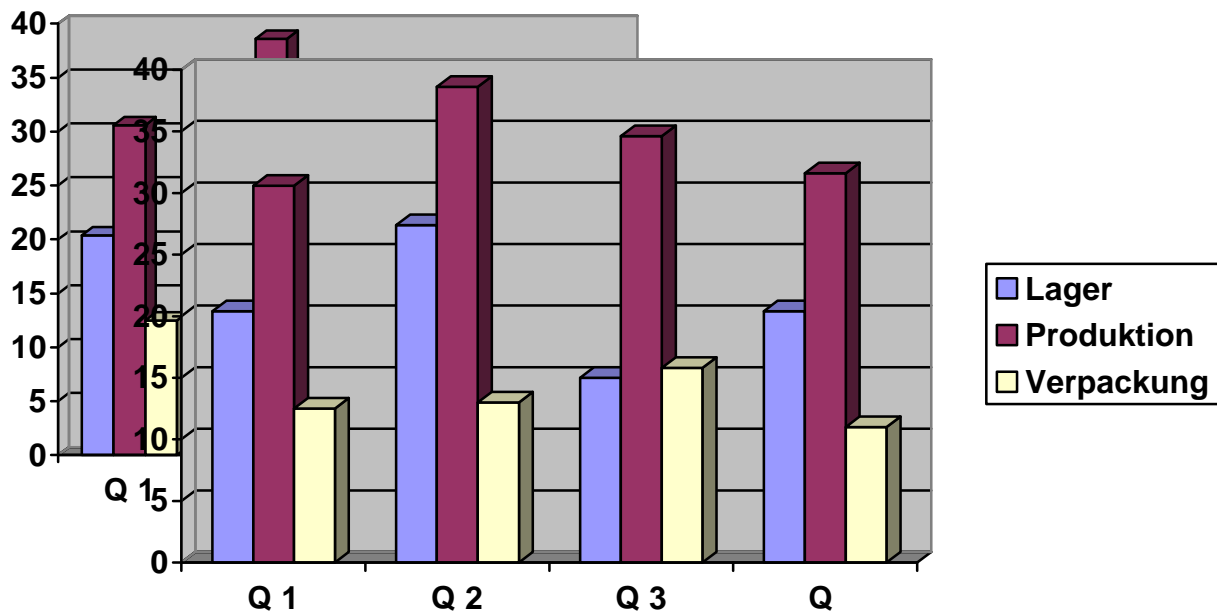
Der Arbeitnehmervertreter für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz benötigt Informationen und Daten, aus denen er für seine Arbeit nützliche Indikatoren ableiten kann.

Daten über :	Was er kennen muss:
a) die Gefahren im Zusammenhang mit chemischen, physikalischen und biologischen Arbeitsstoffen; Maschinen, Anlagen und Ausstattungen; Arbeitsorganisation und Arbeitslast.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitszyklus, Rohstoffe, Halberzeugnisse, Produkte, Endprodukte ➤ Technologien, usw. ➤ Modalitäten der Arbeitsorganisation und die Produktionsmechanismen ➤ Merkmale der Beschäftigung an jedem einzelnen Arbeitsplatz (z.B.: Geschlecht, Alter, Vollzeit-, Teilzei beschäftigung, Rotation, usw.)
b) Daten über Gesundheit und Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Betriebsunfälle und Berufskrankheiten.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hauptursachen für das Fernbleiben vom Arbeitsplatz ➤ Daten und Statistiken zu den erfaßten Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten: • Belastungsindex (in einem festen Zeitraum, einer bestimmten Phase und in vergleichbaren Arbeitssituationen) : <ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Anzahl der Fälle} \times 1.000}{\text{Anzahl der Arbeitnehmer}}$ • Häufigkeitsindex (ermöglicht den Vergleich unterschiedlicher Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen) : <ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Anzahl der Fälle} \times 1.000.000}{\text{Anzahl der effektiven Arbeitsstunden}}$ • Härteindex (dieser Index ermöglicht die Bewertung der Schwere der Verletzungen oder der anerkannten Behinderung): <ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Anzahl der verlorenen Tage} \times 1.000}{\text{Anzahl der effektiven Arbeitsstunden}}$
c) betriebliche Schutz- und Präventionsdienste, Organisation der Gesundheitskontrollen, individuelle und kollektive Schutzmittel.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumente zur Risikobewertung und die Präventionspläne des Unternehmens ➤ Organisation der Sicherheits- und Betriebsarztendienste: Namen der Verantwortlichen, usw.) ➤ Organisation der ärztlichen Hilfe ➤ Unfallpräventionsverfahren, Erste-Hilfe-Organisation, Evakuierungsverfahren, usw. ➤ individuell und kollektiv benutzte Schutzmittel, usw.

Graphische Darstellung der Indizes

Der Häufigkeitsindex von Betriebsunfällen in drei Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens lässt sich graphisch in Quartale unterteilt darstellen.

Beispiel:



Ausserdem gilt:

- ◆ Die Arbeitnehmervertreter sollten zu folgenden Themen Archive oder Datenbanken einrichten und stets aktualisieren: Tätigkeiten, Instrumente sowie Ergebnisse, die von den Arbeitnehmervertretungsorganen, die zur Unterrichtung und Anhörung im Bereich Gesundheit und Sicherheit berechtigt sind, erzielt wurden.
- ◆ Insbesondere sind Datenbanken anzulegen in punkto:
 - Gründungsverträge
 - Protokolle und alle Dokumente über deren Funktionsweise
 - benutzte Instrumente (Fragebögen, Datenbanken, usw.)
 - Bezugspunkte und interne und externe Ressourcen im Bereich Gewerkschaft und Beratung
 - durchgeführte und/oder geplante weiterbildende Maßnahmen

4. Interpretation der Daten

Daten zu:	Wozu dienen sie ?
a. Gefahren im Zusammenhang mit chemischen, physikalischen und biologischen Arbeitsstoffen; Maschinen, Anlagen und Ausstattungen, Arbeitsorganisation und Arbeitslast.	Zusammentragen von Informationen über die Risiken und Präventionsprobleme auf der Grundlage der "objektiven" Kenntnis der Arbeitssituationen und der "subjektiven" Kenntnis und Beurteilung der Arbeitnehmer.
b. Gesundheit und Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Betriebsunfälle und Berufskrankheiten.	Beschreibung eines Unternehmensprofils hinsichtlich der Arbeits- und Gesundheitsbedingungen und der Sicherheit der Arbeitnehmer. Ein dynamisches Profil, das regelmäßig aktualisiert werden kann. Ein nützliches Profil, um mit den ArbeitnehmerInnen und Technikern des Unternehmens zu kommunizieren.
c. Betriebliche Schutz- und Präventionsdienste, Organisation der Gesundheitskontrollen, individuelle und kollektive Schutzmaßnahmen	Erstellen einer Liste mit vorrangigen Eingriffen und Strategien zum Schutz der Arbeitnehmergesundheit, zur Überprüfung der erfolgten Eingriffe.

Außerdem:

- Die Daten und Materialien über Einsetzung, Funktionsweise und Ergebnisse der Arbeitnehmervertretungsorgane im Bereich Sicherheit und Gesundheit dienen dazu, einen historischen Überblick zu schaffen, der unerlässlich für die Beurteilung der im Laufe der Zeit erzielten Fortschritte, der Umstände sicherheits- und gesundheitsrelevanter Vorfälle und der noch anstehenden Probleme ist
- Die Archive sind ein offenes, allen Arbeitnehmern und Gewerkschaften zugängliches Dokument zur Beurteilung und Kenntnisnahme bezüglich der geleisteten Arbeit.

5. Gewerkschaftsaktionen

Für den Gewerkschaftsdelegierten ist es daher wichtig, die Informationen nach folgenden Aspekten ordnen zu können:

- Bewertung der Situation der Arbeits-, Hygiene- und Sicherheitsbedingungen zur Festlegung vorrangigen Maßnahmen in Arbeitsbereichen oder bei bestimmten, oft schwierigen Gefahren.
- Berichterstattung über Ergebnisse und eigene Meinung an die Arbeitnehmer, Gespräche über zu treffende Entscheidungen und zu fordernde Präventionsstrategien.
- Aufbau einer Beziehung zur Unternehmensleitung, die weder weder passiv noch untergeordnet ist, zu Fragen der vorrangigen Eingriffe, Kontroll- und Präventionsstrategien, Ausbildung und Unterrichtung der Arbeitnehmer.

Arbeitsschema zur Umsetzung der Gewerkschaftsaktionen:

I- Problem auswählen	Gemeinsam mit den betroffenen Arbeitnehmern sind die Tragweite der Risiken, die Anzahl der betroffenen Personen, die Dringlichkeit oder Einfachheit von Lösungen abzuwägen.
II- Beobachten und zuhören	Die Beobachtung der Arbeitsplätze und die Meinung der Arbeitnehmer sind für den Delegierten eine wichtige Informationsquelle.
III- Informationen sammeln	Es ist nützlich, Notizen zu machen zu dem, was man beobachtet oder gehört hat, was die Arbeitnehmer anprangern, zu den gelesenen Dokumenten, usw.
IV- Dossier erstellen	Die gesammelten Informationen sind nicht ausreichend; darüber hinaus müssen weitere Daten erfaßt werden. Erfasse die Informationen und erstelle deine Archive.
V- Auf Gesundheitsschäden achten	Kontrolliere, dass das Unternehmen ein Betriebsunfallregister führt und dass eventuelle Vorfälle darin eingetragen werden. Schlage eine Vorgehensweise für die Erfassung von Daten über Krankheiten und Gesundheitskontrollen bei besonders gefährdeten Arbeitnehmern vor.
VI- Informationen verbreiten	Unter den Arbeitnehmern muss ein konstanter Informations- und Aufmerksamkeitsgrad gewahrt werden, was die Gesundheits- und Sicherheitsprobleme angeht.
VII- Informationen nutzen	In der Beziehung zur Unternehmensleitung: Ordne die Daten, beschreibe das Problem, die Ursachen und die Lösungsvorschläge. Falls notwendig, kann diese Information nützlich sein, um das Eingreifen der Behörden oder die Hilfe eines Experten zu fordern.

Ausgehend von dieser Tabelle kann der Gewerkschaftsdelegierte sein eigenes Arbeitsblatt ausfüllen, das zur Beurteilung der Wirksamkeit seiner Arbeit nützlich sein kann:

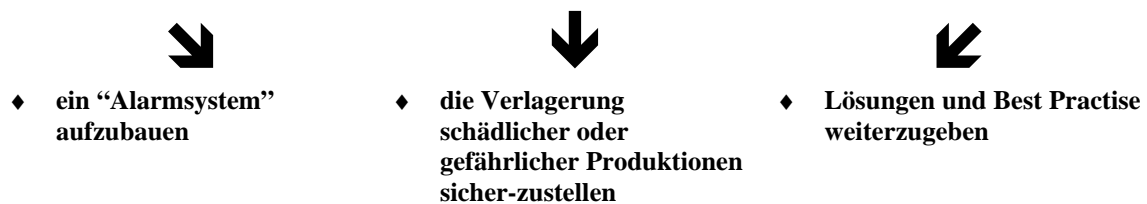
1. Gegenstand der Aktion	Eingriffsbereich, z.B. eine zu hohe Arbeitslast
2. Ziel	Ergebnis, das kurz- oder mittelfristig erreicht werden soll
3. "Bremsen"	Bereitschaft des Unternehmens. Konjunkturelle Lage (negativ oder positiv) der Märkte. Sensibilität und Prioritäten der Gewerkschaft.
4. Strategie	Dem Unternehmen zeigen, dass die Kosten der fehlenden Prävention schon heute sehr hoch sind. Unternehmen und Gewerkschaft davon überzeugen, dass die Kosten gesenkt und die Produktion gesteigert werden können. Die Arbeitnehmer von der Gültigkeit der Strategie überzeugen und sie an der Definition der Inhalte und der Abwicklung beteiligen.
5. Ergebnisüberprüfung	Überprüfung der Ergebnisse während des Eingriffs und am Ende der Aktion. Sich immer folgende Fragen stellen : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie effizient war unsere Aktion ?</i> • <i>Was hätten wir anders machen können, um das Problem zu lösen ?</i> • <i>Welche Instrumente und Informationen fehlten ?</i>

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

In einem Europäischen Betriebsrat, beim Informationsaustausch unter Gewerkschaftsvertretern der Tochterunternehmen sowie zwischen letzteren und dem Mutterunternehmen sind mindestens drei Bereiche durch Mitteilungen abzudecken:

- ◆ sich wiederholende oder schwerwiegendste Gefahren in den Produktionszyklen der Fertigungsstätten der Gruppe.
- ◆ Daten über das Fernbleiben aus Krankheitsgründen, Belastungs-, Häufigkeits- und Härteindizes der Arbeitsunfälle und Daten über gemeldete Berufskrankheiten.
- ◆ angewandte organisatorische und technische Lösungen für die Sicherheit sowie Strategien für Monitoring- und Gesundheitservice.

Dies alles verfolgt die Zielsetzung:



Zur Erinnerung:

- Der Delegierte sollte Namen und Adressen der Delegierten und Gewerkschaften der anderen Tochterunternehmen und/oder Betriebsorgane für Gesundheit und Sicherheit stets zur Hand haben.
- Wenn möglich, wäre es sinnvoll, eine gemeinsame Liste von Sachverständigen als Ansprechpartner zu führen.
- Werden Probleme von allgemeiner Tragweite festgestellt (bzgl. Gefahren, Risiken, Unfalls- und Krankheitsgefahr, usw.), die andere Arbeitseinheiten derselben Gruppe auf nationaler oder europäischer Ebene betreffen können, ist formal zu beantragen, dass das Problem auf die Tagesordnung der nächsten Sitzung des Europäischen Betriebsrates, des Gruppenbetriebsrates oder einer Koordinierungsbesprechung der Arbeitnehmervertretungsorgane der Tochterunternehmen gesetzt wird.
- In jedem Fall ist in den verschiedenen Tochterunternehmen und Unternehmen der Gruppe auf die Tagesordnung der Betriebsratssitzungen (auf nationaler oder europäischer Ebene) zu setzen, dass regelmäßige die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen einer Kontrolle unterzogen werden.

7. Interne und externe Informationsquellen

Im Unternehmen:

- Etiketten der chemischen Produkte (Farben, Lösungsmittel) und der im Produktionszyklus eingesetzten Rohstoffe aufmerksam lesen und Notizen nehmen.
- Technische Datenblätter von Maschinen und individuelle Schutzmaßnahmen lesen. Prüfen, ob diese den EG-Vorschriften entsprechen.
- Bei der Unternehmensleitung die Dokumentation über Risikobeurteilung, Evakuierungsverfahren und Unfallprävention beantragen .
- Lagerungs- und Handhabungsmodalitäten der Produkte innerhalb des Unternehmens kontrollieren.
- Energiequellen (z.B. Wärmekraftwerke) und Elektroanlagen unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit kontrollieren.
- Wartungspläne zu Anlagen und Maschinen, usw. beantragen.
- Daten zum Betriebsunfallregister zusammentragen.

- Sämtliche Daten zu Betriebsunfällen erfassen (z.B.: Befragung der anwesenden Arbeitnehmer, Fotos machen, usw.).

Für den Delegierten ist es insbesondere wichtig, Informationen und Beurteilungen der Arbeitnehmer der verschiedenen Arbeitsbereiche in punkto Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschäden und Risikofaktoren zu sammeln.

Außerhalb des Unternehmens:

- nationale und europäische Gesetzgebung im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.
- Vertragsvorschriften.
- Name und Adresse der Gewerkschaft.
- Name und Adresse der für Hygiene und Sicherheit und die Kontrollen am Arbeitsplatz zuständigen staatlichen Behörden.
- Expertenliste mit Ansprechpartnern für den Bedarfsfall.
- Auf europäischer Ebene wurde vom Europäischen Gewerkschaftsbund das Technische Gewerkschaftsbüro eingerichtet (155 bld Emile Jacqmain B-1210 Brüssel, Tel. +32.2.22 40 560 - Fax +32.2.22 40 561 - Email tutb@etuc.org; Webseite www.etuc.org/tutb)¹
- Ausserdem kann man sich an die Europäische Agentur für Gesundheit und Sicherheit in Bilbao (Spanien) wenden. Über deren Webseite www.eu-osh.es lassen sich wichtige Informationen abrufen, z.B. zu nationalen und internationalen Gesetzen, die Archive mit Lösungsvorschlägen, Datenbanken, Meldungen von Vorfällen und Nachrichten von allgemeinem Interesse.

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

Quellen der Normen	Grundlegende Texte
<ul style="list-style-type: none"> • ILO – International Labour Organization – Internationale Arbeitsorganisation 	Konvention Nr. 139 von 1974 über Berufstumorerkrankungen Rahmenkonvention Nr. 155 von 1981 über Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer Konvention Nr. 161 von 1985 über betriebliche Gesundheitsdienste Konvention Nr. 162 über den Schutz der Arbeitnehmer gegen Asbest Konvention Nr. 167 von 1988 über Gesundheit und Sicherheit im Bauwesen Konvention Nr. 170 von 1989 über den Schutz der Arbeitnehmer vor Chemikalien Konvention Nr. 171 von 1989 über Gesundheit und Sicherheit bei der Nachtarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • EU - Europäische Union 	Wichtige Richtlinien : <ul style="list-style-type: none"> ■ (78/610/EG) Schutz der Arbeitnehmer vor Gefährdung durch Vinylchlorid ■ (80/1107/EG) Schutz der Arbeitnehmer vor der Gefährdung durch chemische, physikalische und biologische Arbeitsstoffe ■ (82/605/EG) Bleiverbindungen ■ (83/477/EG) Asbest ■ (86/188/EG) Lärm ■ (89/391/EG) Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des

¹ Der Name des Boulevards wird am 14.12.1999 geändert. Die Adresse lautete danach: BTS boulevard du Roi Albert II, 5, boîte 5, B-1210 Brüssel. Die anderen Daten bleiben unverändert.

	<p>Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit</p> <p>Andere besondere Richtlinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze (1989) ■ Benutzung der Arbeitsausrüstung (1989) ■ Individuelle Schutzausrüstung (1989) ■ Manuelles Heben schwerer Lasten (1990) ■ Arbeiten mit Sichtschutz (1990) ■ Krebserrregende Arbeitsstoffe (1990) ■ Biologische Arbeitsstoffe (1990) ■ Spezifisches Informationssystem über Gefahrstoffe (1991, unter Anwendung der Richtlinie 88/179/EG) ■ Definition der indikativen Grenzwerte (1991, unter Anwendung der Richtlinie 80/1107/EG) ; ■ Temporäre oder mobile Baustellen (1992) ■ Warnschilder am Arbeitsplatz (1972) ■ Schutz schwangerer Frauen (1992) ■ Bergbauindustrie (1992) ■ Bergbauindustrie und Zechen (1992) ■ Fischerboote (1993)
• Wichtigste nationale Normen	

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäischer Gewerkschaftsbund – EGB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumente des Sekretariats und des Exekutive Committee ➤ Dokumente und Veröffentlichungen des TGB ➤ Handbuch der EGA
Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationale Branchengewerkschaftsverbände	
Betriebsrat	

10. Glossar der wichtigsten benutzten Begriffe.

Es folgt eine kurze Liste mit Schlüsselbegriffen für ein Glossar²:

1. Fernbleiben
2. Unfall
3. Biologische Arbeitsstoffe
4. Chemische Arbeitsstoffe
5. Physikalische Arbeitsstoffe
6. Hygiene- und Sicherheitsausschuss im Unternehmen
7. Gesundheitskontrollen
8. Gefahr
9. Delegierter (Sicherheit)
10. Kollektive Schutzmaßnahmen
11. Individuelle Schutzmaßnahmen
12. Evakuierung (Verfahren)
13. Unfall
14. Belastungsindex (Betriebsunfälle)
15. Härteindex (Betriebsunfälle)
16. Häufigkeitsindex (Betriebsunfälle)
17. Arbeitsaufsicht (Kontrolle)
18. Arbeitnehmervertretungsorgane (Gesundheit und Sicherheit)
19. Paritätische oder bilaterale Organe (*Gesundheit und Sicherheit*)
20. Maschinen (Sicherheit der)
21. Berufskrankheit (oder Arbeitskrankheit)
22. Arbeitsumfeld (und Arbeitsplatz)
23. Präventions- (oder Sicherheits-) pläne
24. Prävention
25. Brandschutz
26. Risiko (und Risikobeurteilung)
27. Gesundheit
28. Sicherheit
29. Betriebsdienste (Organisation) für Schutz und Prävention

² Für eine weiter gefasste Sammlung von Schlüsselbegriffen verweisen wir auf das **Glossar der ILO in Genf** in fünf Ausgangssprachen (Französisch, Englisch, Spanisch, Deutsch und Russisch), das von den nationalen Präventionsagenturen in mehrere andere Sprachen übersetzt wurde.

2 – SOZIALE INFORMATIONEN

1. Dossier 2.7 Die Sozialpolitik

2. Kennzeichnung des Bereichs

In diesem Dossier sollen verschiedene Komponenten der Sozialpolitik des Unternehmens analysiert werden:

- Sozialschutz
- Arbeitsmedizin
- Sozialdienst
- soziale und kulturelle Tätigkeiten
- weitere soziale Leistungen
- soziale und gewerkschaftliche Weiterbildung

3. Informationen und Indikatoren

Sozialschutz	<p>Was umfaßt der Sozialschutz im Unternehmen ?</p> <ul style="list-style-type: none">- obligatorische Krankenversicherung- Zusatz-Krankenversicherung- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall- Zusatzrente- Lebensversicherung- Ersparnisse- andere Formen der Vorsorge- andere Maßnahmen (bitte angeben) <p>Sind diese Maßnahmen obligatorisch, auf Konventionen gründend oder freiwillig ?</p> <p>In welchem Umfang werden sie vom Arbeitgeber und vom Arbeitnehmer finanziert ?</p> <p>Wie werden sie finanziert (obligatorische Abzüge, Abgaben oder Steuern, freiwillige Versicherungs-beiträge) ?</p> <p>Welchem Lohnanteil entspricht die einzelne Abgabe ?</p>
Betriebsarzt	<p>Verfügt das Unternehmen über einen Betriebsarzt ?</p> <p>Basiert dessen Vorhandensein auf einer Verpflichtung ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Wenn ja, wie sieht diese rechtlich aus ? Ab wievielen Mitarbeitern ist der Betriebsarzt obligatorisch?- Wenn nein, was wird getan, um ihn einzurichten? <p>Welche Funktionen hat der Betriebsarzt (Prävention, Früherkennung, Kontrolle von Hygiene und Sicherheit am Arbeitsplatz) ?</p> <p>Wer gehört zu diesem Dienst (Ärzte, Kranken-schwestern, andere Gesundheitsexperten) ?</p> <p>Wieviele sind es ? Voll- oder Teilzeitkräfte ?</p> <p>Behandelt der Betriebsarzt auch andere Krankheiten ?</p> <p>Wer wird behandelt ? Nur Mitarbeiter oder auch Angehörige ?</p> <p>Wie hoch ist das Budget und woher kommt es ?</p> <p>Wie hoch ist dessen Anteil am Unternehmensbudget (bzw. der Lohnmasse) ?</p> <p>Trägt das Unternehmen außer über den Betriebsarzt auf andere Weise zur Prävention und Früherkennung von Berufskrankheiten etc. bei (durch Steuern, Beitragszahlungen an einen Verband, anderes) ?</p>

Sozialdienst	<p>Verfügt das Unternehmen über einen Sozialdienst ? Welcher Einheit im Unternehmen ist er zugeordnet (Unternehmensleitung, Arbeitnehmervertretungsorgan, anderes) ? Welche Befugnisse hat er (Unterkunft, Hilfe für die Personen und Familien, Kinderbetreuung, Weiterbildung, finanzielle Nothilfen, Urlaub) ? Ist er für das Unternehmen obligatorisch ? Nach welchen Kriterien (z.B. Mitarbeiteranzahl) ? Wie ist er zusammengesetzt (Qualifikationen) ? Auf welche Weise wird er finanziert ? Woher stammen die Ressourcen und wie hoch sind sie ?</p>
Soziale und kulturelle Aktivitäten	<p>Verfügt das Unternehmen über ein Budget für soziale und kulturelle Aktivitäten ? Beruht dieses Budget auf einer gesetzlichen Verpflichtung oder auf einem Abkommen mit den Arbeitnehmervertretern ? Wie hoch ist es ? Wer verwaltet es (betrieblicher Dienst, Arbeitnehmervertreter, Personalvereinigung, externes Organ) ? Welchen Anteil an der Lohnmasse oder am Umsatz hat dieses Budget ?</p> <p>Welche Aktivitäten werden durch das Budget gedeckt ? (bitte beschreiben)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sportveranstaltungen -Sportausstattung -Anteil der Sportveranstaltungen am Budget -Kulturveranstaltungen -Verwaltung von Kultureinrichtungen -Anteil der Kulturveranstaltungen am Budget -Freizeit-/Urlaubsangebot -Verwaltung von Freizeit-/Urlaubsausrüstung -Anteil der Freizeit-/Urlaubsaktivitäten am Budget ? -Verpflegung der Mitarbeiter -Wie ? (Essensgutscheine, Betriebskantine, Cafeteria, usw...) - Anteil der Verpflegung am Budget
Andere soziale Leistungen	<p>Sorgt das Unternehmen für Unterkunft und hilft bei den Mitarbeitern bei der Wohnungssuche ? Wie geschieht das ? (konkret: Bereitstellung von Wohnungen, finanziell: Finanzhilfen) Beruht dies auf einer Verpflichtung ? Welcher Art ? Wer verwaltet die Unterkunftshilfe (Unternehmen, Arbeitnehmervertreter, spezialisiertes Organ) ? Wie hoch ist das Unterkunftsbudget ? Welchen Anteil hat es an der Lohnmasse oder am Gesamtbudget ?</p> <p>Übernimmt das Unternehmen die Beförderung (Wohnungs-Arbeitsplatz) seines Personals ? Wie ? (Shuttleservice, teilweise oder totale Kostenerstattung, Entschädigung) Welche Kosten trägt das Unternehmen (Anteil am Budget oder an der Lohnmasse) und welche der Mitarbeiter (Lohnanteil bzw. Restkosten für den Mitarbeiter) ?</p> <p>Bietet das Unternehmen andere soziale Leistungen (z.B. für Kinder) ? Welche ?</p> <p>Woher stammen die Ressourcen und wie hoch sind sie ?</p>

<p>Gewerkschaftliche und soziale Weiterbildung</p>	<p>Haben die Arbeitnehmervertreter das Recht, an einer gewerkschaftlichen/ sozialen Weiterbildung während der Arbeitszeit teilzunehmen, um ihr Mandat ausüben zu können ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Wieviele Tage während des Mandats? -Bei welchen Organen ? -Sind diese Organe Gegenstand eines Abkommens ? <p>Durch wen ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Wer finanziert diese Weiterbildung ? -Gibt es eine vollständige Lohnfortzahlung während der Weiterbildung ? -Was gibt es andernfalls für Ausgleichszahlungen ? Wer finanziert sie? <p>Beruhet dieses Recht auf Gesetzen, Regelungen oder Konventionen ?</p> <p>Besteht das Recht nicht: Was ist üblich ?</p> <p>Haben Arbeitnehmer ohne Vertretungsmandat ein Recht auf eine gewerkschaftliche oder soziale Weiterbildung während der Arbeitszeit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Wieviele Tage ? -Bei welchen Organen ? -Sind diese Organe Gegenstand eines Abkommens ? <p>Durch wen ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Werden die Löhne während der Weiterbildung vom Unternehmen fortgezahlt oder gibt es Ausgleichszahlungen ? -Durch wen ? Aufgrund welcher Mechanismen ? -Welche Themen können Gegenstand der sozialen Weiterbildung sein ?
---	---

4. Interpretation der Daten

Dieser Bereich und die damit verbundenen Informationen lassen sich schwerlich interpretieren. Durch die Befragung kann die Analyse der sozialen Bedingungen des Unternehmens vervollständigt werden.

- Sind die beschriebenen Maßnahmen des **sozialen Schutzes** eine Anwendung von Gesetzesbestimmungen, oder wurden sie ausgehandelt und sind Gegenstand eines Abkommens ?
 - Handelt es sich um ein Branchen- oder ein Betriebsabkommen ?
- Ist die Umsetzung dieser Maßnahmen alt oder neu (Datum) ?
- Ist der soziale Schutz im Unternehmen ein aktuelles Thema ? Sind Verhandlungen vorgesehen oder werden sie in Betracht gezogen, bzw. werden neue Gesetzestexte oder Regelungen ausgearbeitet oder angewandt ?
- Wie hoch sind die Aufwendungen für diese Maßnahmen und wie werden sie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgeteilt ?
- Zum **Betriebsarzt** und **Sozialdienst**, falls sie von einer Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber abhängen: Werden sie im Unternehmen korrekt eingesetzt ? Funktionieren diese Bereiche im Interesse der Arbeitnehmer im Hinblick auf ihre Aufgaben zufriedenstellend ?
- Sind die Finanzmittel für die **sozialen und kulturellen Aktivitäten sowie Freizeitaktivitäten** für das Personal, wo vorhanden, ausreichend ? Sind sie angemessen auf die einzelnen Aktivitäten und Personalgruppen verteilt ?
Ist dies ein aktuelles Thema für die Arbeitnehmervertreter ? In welcher Hinsicht ?
Sind sie an der Festlegung der Aktivitäten, ihrer Abwicklung und Durchführung/Animation beteiligt ?

- Bei der **sozialen und gewerkschaftlichen Weiterbildung** anbelangt, beruht die Analyse im wesentlichen auf:

1. Bewertung der Inanspruchnahme dieser Rechte
 - durch die Unternehmensleitung
 - durch die Arbeitnehmervertreter
 - durch Gewerkschaftsmitglieder und Nicht-Gewerkschaftsmitglieder

2. Klarere Beschreibung der gewerkschaftlich und sozialen Weiterbildungen:
 - Zugangsmodalität für die Arbeitnehmer
 - Organisation
 - Ziele
 - Allgemeine Inhalte
 - Gremien, die sie organisieren
 - u.s.w.

5. Gewerkschaftsaktionen

Die Gewerkschaftsaktionen umfassen hier vor allem die Auflistung der verschiedenen sozialen Maßnahmen und Leistungen zugunsten der Arbeitnehmer, die Beurteilung ihrer Funktionsweise und der Zufriedenheit der Nutznießer, bis hin zur Quantifizierung der jeweiligen Kosten, um z.B. ihren Beitrag zu den Arbeitskosten zu prüfen.

In jedem Fall ist über die Rolle der Gewerkschaft im Hinblick auf Forderungen und Verhandlung in all den Bereichen nachzudenken, in denen die gesetzlichen Verpflichtungen weniger bindend sind.

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

Die in diesem Dossier enthaltenen Informationen ermöglichen eine bessere Kenntnis der unterschiedlichen Sozialpolitiken innerhalb der Gruppe.

Außerdem versetzen sie den Europäischen Betriebsrat in die Lage, Vergleiche anzustellen, z.B. bei den Arbeitskosten, und Informationen weiterzugeben, die die jeweiligen Einheiten bei deren Forderungen und Strategien leiten werden.

Zu diesem Zweck wäre es wünschenswert, dass der EBR einen standardisierten Fragenkatalog aufstellt, den für alle Unternehmen der Gruppe nützlich ist.

7. Interne und externe Informationsquellen

Die Informationsquellen sind hier in erster Linie Gesetze (Arbeitsrecht, Recht auf sozialen Schutz, Gewerkschaftsrecht) und Abkommen (nationale Branchen- und Berufsabkommen, Branchentarifverträge, Betriebsabkommen). Daneben kann es auch eine Art Gewohnheitsrecht geben.

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

Alle Dokumente über Beschäftigung und Sozialpolitik in Europa, vor allem die nationalen Gesundheits-, Sozial-, Beschäftigungs- und Freizeitprogramme.

Branchentarifverträge und Betriebsregelungen oder -abkommen.

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationale Branchengewerkschaftsverbände	
Betriebsrat	

10- Glossar

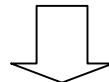
- Aktivitäten: soziale
- kulturelle
- sportliche
- Erholung
- Weiterbildung: soziale
- gewerkschaftliche
- Arbeitsmedizin
- Sozialschutz
- Sozialdienst
- Betriebsarzt

2 – SOZIALE INFORMATIONEN

1. Dossier 2.9 Die industriellen Beziehungen

2. Kennzeichnung des Bereichs

Der Begriff "industrielle Beziehungen" bezeichnet den Bereich, in dem die Sozialpartner ihre gegenseitigen Beziehungen regeln (Erarbeitung/Abwicklung von Normen und Tarifverträgen, Verhandlungen und Konflikten, usw.).



Hierzu gehören folgende Komponenten:

- a) Formen der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen
- b) Ebenen und Inhalte der Tarifverhandlungen
- c) Recht auf Unterrichtung und Anhörung
- d) andere Formen der Beteiligung (im Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, usw.)
- e) Gewerkschaftsrechte (Mitgliederwerbung, Freistellungen, Unterrichtung der Arbeitnehmer, Mitteilungsbretter, Werbungsrecht, Streikrecht, usw.)
- f) Verfahren und Formen der Konfliktprävention und -schlichtung
- g) Arbeitskämpfe

3. Informationen und Indikatoren

➤ *Vertretungsorgane*

BEZEICHNUNG (Beispiele)	BEFUGNIS	FUNKTIONSWEISE
a) Betriebsrat	Wer ist berechtigt, ein	Beispiel:
b) Ausschuss für soziale Sicherheit	Abkommen auszuhandeln ?	- Zusammensetzung,
c) Personalvertreter	Wer ist zuständig für Unterrichtung und Anhörung bzgl. industrieller Strategien ?	- Wahldaten + Mandatsdauer
d) Gewerkschaftsdelegierter	Wer betreut die mit der Arbeit verbundenen Risiken, usw. ?	- Sekretariat
e) Gruppenbetriebsrat		- Gutachterfähigkeit
f) Europäischer Betriebsrat		- Freistellungen
		- usw.

➤ *Präsenz von Frauen in den Vertretungsorganen*

Gremium	Anzahl der Frauen	% der Gremiumsmitglieder

➤ *Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads*

Beispiel:

1995	1996	1997	1998	1999
30 %	28 %	28%	15%	

➤ **Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer**

Beispiel:

Gewerkschaft WWW	Gewerkschaft XXX	Gewerkschaft YYY	Gewerkschaft ZZZ
25%	12%	40%	23%

➤ **Im Unternehmen geltende Tarifverträge**

Ebene	Datum	Inhalt	Unterzeichner
a) Branche			
b) Unternehmen			
c) Gruppe			
d) Europäische Gruppe			
e) Nationale Berufsgruppe			

➤ **Recht auf Unterrichtung und Anhörung**

Themen	Verfahren	Funktionsweise

➤ **Andere Formen der Beteiligung**

NAME (Beispiele)	BEFUGNIS	FUNKTIONSWEISE
a) Gewerkschaftsorgan b) Paritätische Ausschüsse		<i>Beispiel:</i> -Zusammensetzung -Wahldatum+ Mandatsdauer -Sekretariat -Gutachtertätigkeit - Freistellungen

➤ **Gewerkschaftsrechte**

a) Rechtsgrundlagen : (Beispiel: Gesetz, Tarifvertrag,)

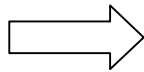
b) Inhalte:

- Freistellungen
- Arbeitsentlastungen
- zur Verfügung stehende Räumlichkeiten
- Gewerkschaftliche Aus- und Weiterbildung
- Versammlungsrecht
- Information und Mitgliederwerbung im Unternehmen
- Kündigungsschutz

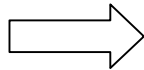
➤ **Konfliktbeilegung**

1. Im Unternehmen
 - * Formen/Organe
 - * Modalitäten
 - * Funktionsweise
2. Außerhalb des Unternehmens
 - * Formen/Organe
 - * Modalitäten
 - * Funktionsweise

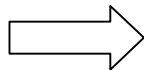
➤ **Aufruf zum Streik**



In den letzten drei Jahren:.....
.....
.....



Ursachen und Ergebnisse des Konflikts:.....
.....
.....

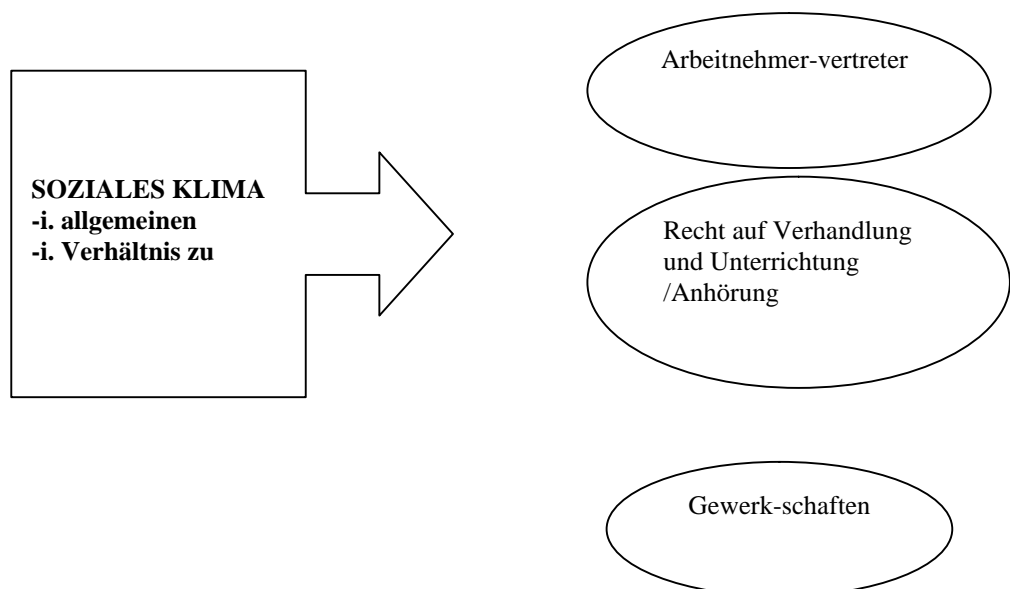


Arbeitnehmerbeteiligung:.....
.....
.....

4. Interpretation der Daten

Die erfassten Daten lassen sich unter drei Hauptgesichtspunkten beurteilen:

1. Sozialen Klimas im Unternehmen:



2. Haltung der Unternehmensleitung:

Beispiele:

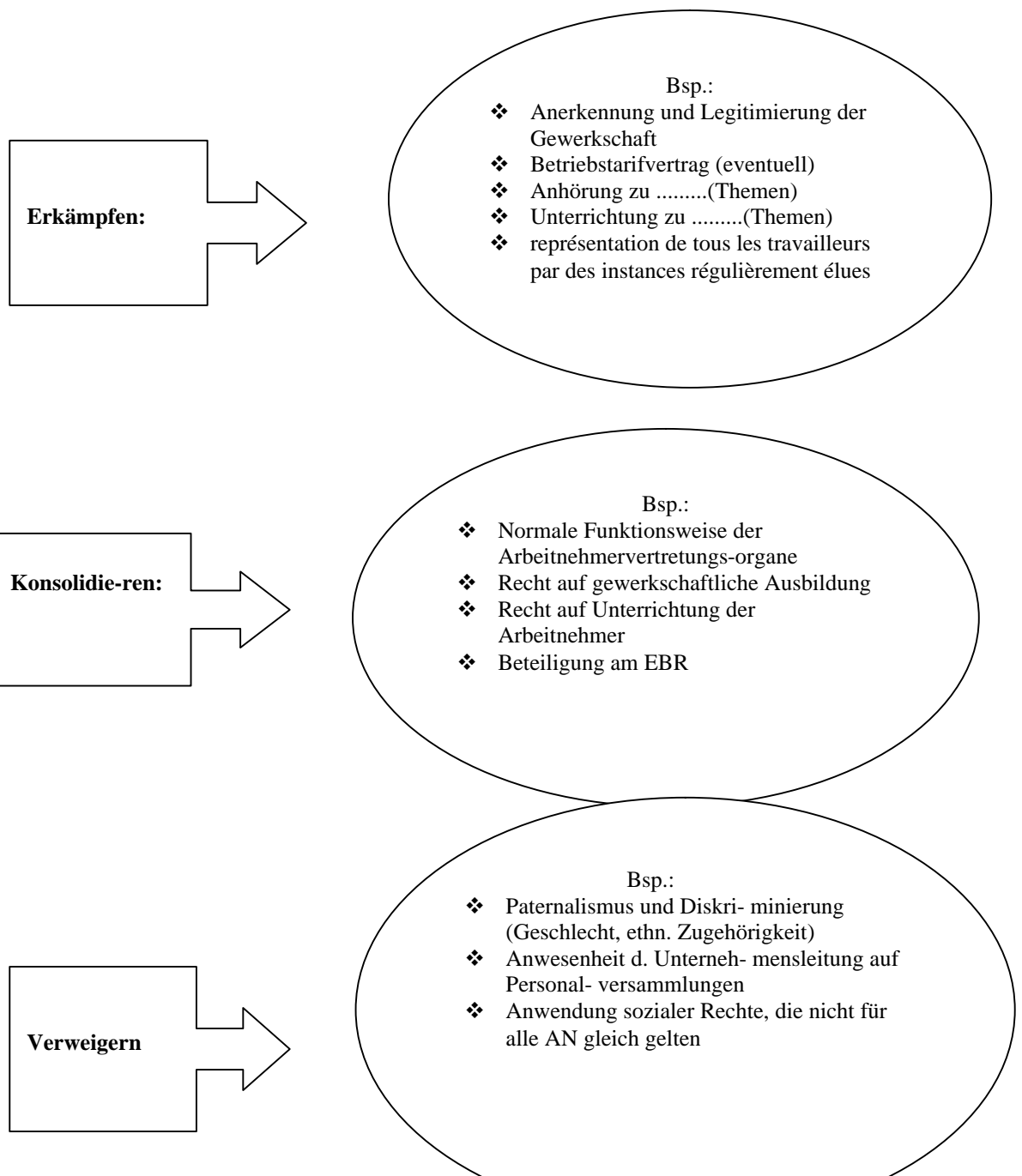
- ❖ kooperativ
- ❖ gewerkschaftsfeindlich
- ❖ väterlich-bevormundend
- ❖ autoritär

3. Haltung der Gewerkschaften:

Beispiele:

- ❖ passiv
- ❖ konfliktstachelnd
- ❖ pro-gewerkschaftlich
- ❖ unternehmensfreundlich

5. Gewerkschaftsaktionen



6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

1. Teilnahme am Besonderen Verhandlungsgremium (BVG)
2. Kenntnis des Abkommens und der Zusammensetzung des EBR
3. Forderung nach der Teilnahme am EBR als Mitglied
4. Name und Daten des Gewerkschaftsverantwortlichen des EBR und des Vertreters des Europäischen Gewerkschaftverbandes
5. Kenntnis der Tagesordnung und der Ergebnisse des EBR
6. Recht, dem EBR Hinweise, Proteste, Forderungen, usw. vorzulegen
7. Verbreitung von Informationen über die Lage und Entwicklung der Unternehmen der Gruppe

7. Interne und externe Informationsquellen

- Innerhalb des Unternehmens:
 - interne Regelungen und Abkommen zum Gewerkschafts- und Sozialrecht
- Außerhalb des Unternehmens:
 - Gewerkschaftsrecht und Arbeitsrecht
 - Branchentarifverträge
 - nationale Berufsgruppenabkommen

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

➤ Europäische Texte:

- Art. 4 des Sozialprotokolls von Maastricht, das in Artikel 139 des Amsterdamer Vertrages aufgenommen wurde (*Die europäischen Sozialpartner können Rahmenabkommen schließen, die dann von der qualifizierten Mehrheit des Ministerrates angenommen werden müssen*)
- Charta der Gemeinschaft über die sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer (9/12/1989)
- Richtlinie 75/129/EG und Richtlinie 92/56/EG über Massenentlassungen
- Richtlinie 77/187/EG über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung der Arbeitnehmerrechte bei der Übertragung von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen
- Richtlinie 94/45/EG über die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats
- Richtlinienentwurf über die Rechte auf Unterrichtung und Anhörung in den Unternehmen
- Richtlinienentwurf der Kommission über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFT. Statuten der Europäischen Gesellschaft (1998).
- Grünbuch der Europäischen Kommission (1997) "Partnerschaft für eine neue Arbeitsorganisation."

➤ Nationale Texte:

■

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

Europäischer Gewerkschaftsbund – EGB	
Europäische Gewerkschaftsverbände	
Europäischer Betriebsrat	
Nationaler Gewerkschaftsbund	
Nationale Branchengewerkschaftsverbände	
Betriebsrat	

10. Glossar

- Europäischer Betriebsrat
- Konflikte (Prävention und Schlichtung)
- Tarifverträge
- Recht auf Anhörung
- Verhandlungsrechte
- Recht auf Unterrichtung
- Gewerkschaftsrechte
- Streik (Recht)
- Arbeitnehmervertretungsorgane im Unternehmen
- Tarifverhandlung (Ebenen und Inhalte)
- Arbeitgeberorganisation
- Gewerkschaftsorganisation
- Mitgliederwerbung

1. Dossier 3.1

Die Analyse der Indikatoren

2. Kennzeichnung des Bereichs

Die wirtschaftliche und finanzielle Lage eines Unternehmens wird mit Hilfe von zwei grundlegenden Dokumenten beurteilt: der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung.

Die **Bilanz** ist die “Fotografie” der Finanzlage eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** ist gewissermaßen der “Film” über die Aktivitäten eines Unternehmens im Lauf eines Geschäftsjahrs.

Hiermit hängen die Indikatoren Betriebskapital, Betriebskapitalbedarf, und Liquidität und einige andere zusammen.

A - Bilanzanalyse

3. Informationen und Indikatoren

Die **Bilanz** ist die Darstellung der *Güter* und *Finanzierungen* des Unternehmens. Die *Aktiva* führt die Güter auf, die zum Vermögen gehören, während die *Passiva* angibt, wie diese Güter finanziert wurden (siehe Anlage 1). Die Analyse von Aktiva und Passiva (siehe Anlage 2) ermöglicht eine quantitative Erfassung der Güter und der Finanzierungen des Unternehmens.

Die *Bilanzanalyse* hingegen versucht, zwischen homogenen Massen von Gütern und Finanzierungen Bezüge herzustellen.

Sie stellt einer Anzahl von Gütern eine Anzahl von Finanzierungen gegenüber, die die Herkunft dieser Güter erklären können.

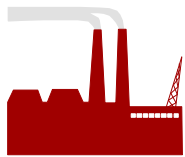
Zwei Übereinkünfte liegen der Bilanzaufstellung zugrunde:

- Links werden die Güter und rechts ihre Herkunft (Finanzierung) aufgeführt.
- Von oben nach unten werden die Güter mit steigender Liquidität angegeben, und ebenfalls von oben nach unten die Finanzierungen mit steigender Fälligkeit.

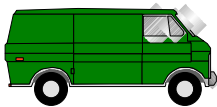
Anlage 1

HAUSHALT

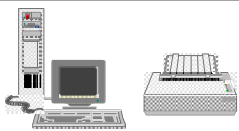
AKTIVA



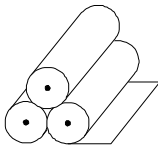
= 10.000



= 5.000



= 3.000



= 4.000

Wechsel

= 2.000



= 500

Gesamtbetrag der Güter = 24.500

PASSIVA

Kapital

16.000

Darlehen

5.000

Lieferanten

1.500

Kontoüberziehungen 2.000

Gesamtbetrag

der Finanzierungen = 4.500

Anlage 2

Die grundlegenden Posten der Aktiva

Anlagevermögen

- Sachanlagen: Grundstücke, Gebäude, Materialien und Anlagen, Transportmittel.
- Finanzanlagen: Forderungen in Zusammenhang mit langfristigen Finanzierungen, die Dritten gewährt wurden. Aktien, die eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen darstellen.
- Immaterielle Vermögensgegenstände: Patente, Rechte, etc.

Umlaufvermögen

- Forderungen : Kredite, die Kunden für ihre Einkäufe innerhalb einer Zahlungsfrist gewährt wurden.
- Vorräte und unfertige Erzeugnisse: Rohstoffe, Produkte in Verarbeitung, Verpackungen, usw.
- Liquide Mittel: sofort nutzbares Barguthaben, das das Unternehmen als Barkassenbestand oder Bankguthaben führt.

Die grundlegenden Posten der Passiva

Eigenkapital

- Stammkapital
- Rücklagen
- Gewinne

Risikorückstellungen

- Fonds zur Absicherung gegen Risiken, die die Unternehmensaktivitäten beeinträchtigen (Übernahmen, Umstrukturierungen, etc.)

Verbindlichkeiten

- Bankverbindlichkeiten
- Lieferantenverbindlichkeiten
- Zu leistende Steuer- und Sozialbetragszahlungen, gemäß der geltenden Zahlungsfristen
- diverse Verbindlichkeiten

Indikatoren

Betriebskapital

Bei Gründung eines Unternehmens wurden dauerhafte Güter erworben, die die Substanz der Produktionsausrüstung darstellen. Diese Güter werden *Betriebsgüter* genannt.

Diese stabilen Güter wurden durch Einlagen des Unternehmers und durch Kredite mit mehrjähriger Laufzeit finanziert. Diese Finanzierungen werden *Betriebsfinanzierungen* genannt.

Prinzipiell können die Betriebsfinanzierungen die Betriebsgüter übersteigen; dieser Überschuss wird dann als **Betriebskapital** bezeichnet. Das Betriebskapital ist die vom Unternehmen eingerichtete Sicherheitsmarge, mit dem der Finanzierungsbedarf des Unternehmens gedeckt wird (siehe Anlage 3).

Anmerkung :

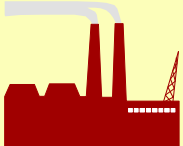
Investitionen beeinflussen das Volumen der stabilen Güter :

- Der Erwerb von Anlagevermögen (Investition) stellt eine Aufwendung dar und führt zur Reduzierung des Betriebskapitals.
- Der Verkauf von Anlagevermögen (Desinvestition) stellt eine Ressource dar und führt zur Erhöhung des Betriebskapitals.

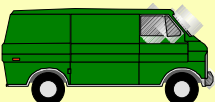
BILANZ

AKTIVA


PASSIVA



=



=



= 3.000

Kapital

Betriebs-
kapital

Kredit 5.000

Anlage 3

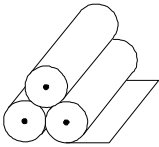
Betriebskapitalbedarf Durch die Aktivitäten des Unternehmens gehen bestimmte Güter als Lagerbestand bzw. Kredite in das Vermögen des Unternehmens über: die sogenannten *Umlaufgüter des Produktionszyklus*.

An der Finanzierung der Umlaufgüter des Produktionszyklus sind Dritte (Lieferanten, Personal, etc.) beteiligt: Sie gewähren Kredit und reduzieren so den Umfang der Vorleistungen des Unternehmens (Aufwendungen für Einkauf von Waren oder Rohstoffen vor Erhalt des Verkaufserlöses). Diese Kredite werden als *Finanzierungen des Produktionszyklus* bezeichnet.

In den meisten Unternehmen übersteigt das Umlaufvermögen die Finanzierungen des Produktionszyklus.

Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Parameter ergibt sich eine Differenz, die *Betriebskapitalbedarf* genannt wird (siehe Anlage 4).

BILANZ

AKTIVA	PASSIVA
 = 4.000	} Betriebs- kapitalbedarf
Wechsel = 2.000	
	Lieferanten 1.500

Liquidität

Sie ist das Ergebnis der Differenz zwischen *Betriebskapital* und *Betriebskapitalbedarf*.

Fall 1: Das Betriebskapital übersteigt den Betriebskapitalbedarf.

Das bedeutet, dass durch die überschüssigen Betriebsfinanzierungen der durch die Unternehmens-tätigkeit entstandenen Bedarf finanziert werden kann und der ungenutzte Teil in Form liquider Mittel vorhanden ist.

Dies bezeichnet man als *Liquiditätsüberschuss*.

Fall 2 : Das Betriebskapital ist geringer als der Betriebskapitalbedarf.

Der Bedarf kann damit nur zum Teil durch die überschüssigen stabilen Finanzierungen gedeckt werden. Die Differenz ist durch andere Mittel zu finanzieren.

Dabei handelt es sich um kurzfristige Finanzierungen wie Kontoüberziehungen, Vorauszahlungen bzgl. Rechnungen und Wechseldiskonte.

Es handelt sich somit um ein *negative Liquidität*.

Zusammenfassend lässt sich folgendes Verhältnis aufstellen:

$$\begin{array}{c} \text{Betriebskapital} \\ - \text{Betriebskapitalbedarf} \\ = \text{Liquidität} \end{array}$$

Hinweis : Betriebskapital und Betriebskapitalbedarf schwanken im Jahresverlauf in Abhängigkeit von den Aktivitäten des Unternehmens.

B - Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung

Das Unternehmen ist zugleich :

- eine soziale Struktur, die Personal beschäftigt und dieses bezahlen muss;

- eine finanzielle Struktur, die Kapital einsetzt und dieses zu vergüten hat.

Umsatz

Kennzeichen des kommerziellen Unternehmens ist der *Umsatz* (siehe Karte 3.2).

Anhand des Umsatzes kann das Unternehmen mit dem Markt verglichen werden. Der Umsatz ist jedoch kein Indikator für *die Wertschöpfung* des Unternehmens.

Denn für die Güter und Dienstleistungen, die das

Unternehmen herstellt und vertreibt, mussten Güter und Dienstleistungen anderer Unternehmen eingesetzt werden.

Mehrwert

Die Differenz zwischen Umsatz und eingesetzten Gütern entspricht der tatsächlichen Wertschöpfung des Unternehmens. Sie wird als *Mehrwert* bezeichnet (siehe Dossier 3.2).

Messung der Effizienz der Betriebsmittel

Zur Beurteilung der Effizienz der Betriebsmittel (Arbeit und Kapital) werden folgende Indizes herangezogen:

Mehrwert	>>> Effizienz der getätigten Investitionen

Anlagevermögen	

Mehrwert	>>> Effizienz des Personals

Personalstärke	

--

Bruttobetriebsergebnis

Zieht man vom Mehrwert die Steuern und Abgaben (ausgenommen die Gewinnsteuer) und Personalaufwendungen ab, erhält man *den Bruttobetriebsergebnis* (siehe Dossier 3.2).

Das Bruttobetriebsergebnis ist der Kernpunkt der Analyse, da er die grundlegende Ressource ist, die der tagtägliche Betrieb freisetzt. Er spiegelt die Effizienz der Produktions- und Vertriebsmittel wieder.

In engem Zusammenhang mit dem Bruttobetriebsergebnis stehen die Begriffe *Eigenfinanzierungskapazität*, *Bruttoeigenfinanzierungsspanne* und *Cash-flow*.

Von diesen Begriffen wird *Cash-flow* am meisten gebraucht. Der Cash-flow misst die Wertschöpfung des Unternehmens, durch die es Investitionen tätigen oder Gesellschaften erwerben kann.

Am häufigsten werden *Rentabilitäts- und Sicherheitsindikatoren* herangezogen.

Rentabilitäts- indikatoren

$$\frac{\text{BBG}}{\text{Gesamtpassiva}} \gg \gg \text{Rendite des eingesetzten Kapitals}$$

$$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern}}{\text{Kapital}} \gg \gg \text{Rendite der eigenen Mittel}$$

$$\frac{\text{BBG}}{\text{Umsatz (Gesamtleistung)}} \gg \gg \text{Rentabilität der Geschäftstätigkeit}$$

$$\frac{\text{Verbindlichkeiten}}{\text{Eigene Mittel (Kapital)}} \gg \gg \text{finanzielle Autonomie d. Unternehmens} \\ = \text{Eigenkapitalanteil}$$

Ein niedriger Index (< 50%) ist ein Hinweis auf eine solide Bilanz mit externen Wachstumsmöglichkeiten (Erwerb von Gesellschaften).

Ein hoher Index hingegen (100%) ist ein Hinweis auf eine Bilanzschwäche (Konkursrisiko), die eine Kapitalerhöhung durch die Aktionäre erforderlich macht.

Sicherheits- indikatoren

$$\frac{\text{Eigenfinanzierung}}{\text{Langfristige Darlehen}} \gg \gg \text{Indikator für langfristige Bonität}$$

$$\frac{\text{Zinsaufwendungen}}{\text{Umsatz}} \gg \gg \text{Alarmindikator}$$

Dieser Index darf nicht über 5% liegen.

4. Interpretation der Daten

Betriebskapital

Das Betriebskapital ist wie bereits gesagt die Sicherheitsmarge, die dem Unternehmen für die Finanzierung seiner Aktivitäten zur Verfügung steht.

Die Sicherheit des Unternehmens wird auch durch Investitionen gewährleistet, wenngleich diese das Betriebskapital des Geschäftsjahrs reduzieren.

Für bestimmte Unternehmen ist es günstiger, in eine leistungsfähige technologische Produktionsausrüstung zu investieren als ein hohes Betriebskapital beizubehalten.

An der *Schwankung des Betriebskapitals* lässt sich ablesen, ob es im Lauf des Geschäftsjahrs zu Investitionen oder Desinvestitionen kam.

Es ist zu untersuchen, wie sich diese Transaktionen auf die Kapazitäten der Produktionsausrüstung und die Beschäftigung auswirken.

Die Analyse des Betriebskapitals erlaubt ausserdem Rückschlüsse auf die Schwankungen der Eigenmittel (Kapital) des Unternehmens.

Betriebskapitalbedarf

Der Betriebskapitalbedarf liefert Informationen über die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten bzw. Kunden im Hinblick auf die Zahlungsfristen bzw. -eingänge.

So vereinbaren Handelsunternehmen mit ihren Lieferanten lange Zahlungsfristen (z.B. 90 Tage), wohingegen die Kunden bar bezahlen.

Dies führt dazu, daß die Liquidität aufgestockt wird.

Liquidität

Die Liquidität ist ein zentraler Indikator.

Ist sie negativ, muss sich das Unternehmen über Banken finanzieren. Die Prüfung der Finanzierungsbedingungen und der von den Banken geforderten Sicherheiten lässt erkennen, wie die Finanzlage eines Unternehmens von Bankseite beurteilt wird.

Dieser Beurteilung aus Bankensicht ist die Darstellung der Unternehmenslage durch die Unternehmensleitung gegenüberzustellen.

Umsatz

Wie Dossier 3.2 zeigt, ist der Umsatz ein wichtiger Indikator, um die Dynamik des Unternehmens auf dem Markt und die Nachfrage gemessen an der Produktion zu beurteilen.

Mehrwert

Der Mehrwert gibt die tatsächliche wirtschaftliche Bedeutung eines Unternehmens an. Er entspricht dem erwirtschafteten Vermögen, das zwischen Personal, Staat, Kreditgeber, Aktionäre und Unternehmen aufteilt wird.

Diese Aufteilung erfolgt auf zwei Ebenen :

1. Obligatorische Ebene :

- Steuern und Abgaben (ausgenommen Gewinnsteuer) zugunsten des Staates
- Gehälter und Sozialabgaben zugunsten des Personals
- Zinsaufwendungen zugunsten der Kreditgeber
- Beträge, die das Unternehmen per Gesetz einbehalten muss, um sein Anlagevermögen zu erneuern (Abschreibungen) und um Betriebsrisiken abzudecken (Risikorückstellungen).

2. Bedingte Ebene je nach Gewinnhöhe

- Gewinnsteuer an den Staat
- Beteiligung der Mitarbeiter an den Ergebnissen der Expansion, falls vereinbart
- Dividenden für die Unternehmenseigner
- nicht ausgeschütteter Nettogewinn, verbleibt in der Unternehmenskasse.

Wie man sehen kann, ist die Analyse der Aufteilung des vom Unternehmen erwirtschafteten Vermögens grundlegend wichtig für das Verständnis von dessen Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Diese Indikatoren ermöglichen die Quantifizierung und Beschreibung folgender Punkte :

- Effizienz der Investitionen gemessen am geschaffenen Mehrwert und damit Stichhaltigkeit der Art und des Umfangs dieser Investitionen
- Effizienz des Personals, wobei der erzielte Mehrwert der zugehörigen Personalstärke und entsprechenden Personalaufwendungen gegenübergestellt wird
- Rendite des investierten Kapitals und des Betriebs (d.h. der Unternehmensproduktion)
- finanzielle Autonomie und Bonität des Unternehmens
- Alarmniveau, das auf ein Unternehmen in Krise verweist.

Indikatoren für die Effizienz der Betriebsmittel

Auch hier zielen die Gewerkschaftaktionen darauf ab, von der Unternehmensleitung synthetische Daten zu erhalten, die die Funktionsweise und die wirtschaftliche wie finanzielle Lage des Unternehmens objektiv darstellen.

Die aufgeführten Indikatoren sind so allgemein, dass sie auf sämtliche Unternehmensformen angewandt werden können.

5. Gewerkschafts-

Sie sind universell genug, um in praktisch in allen

aktionen

Tätigkeitszusammenhängen für alle Länder eingesetzt werden können.

Auf diese Weise bieten sie sich zur Aufstellung transnationaler, branchenübergreifender und brancheninterner Vergleiche an.

Es ist daher wichtig, darauf zu achten, die Informationen in dieser Form untereinander auszutauschen.

Ebenso wichtig ist, diese Informationen über mehrere Jahre zu erfassen und sie beim Arbeitgeber anzufordern, um die großen Entwicklungstendenzen im Unternehmen zu erkennen.

Üblicherweise wird ein Rückblick über die letzten drei Jahre erstellt.

Ebenso wichtig sind Informationen über die Prognosen, die das Unternehmen über seine Aktivitäten anstellt (Business plan).

Auf der Grundlage der Indikatorenergebnisse wurde eine erste Befragungsstufe eingerichtet. Sie dient zu einer ersten Hinterfragung der Unternehmensentwicklung, der Darstellung der Unternehmensleitung und des Image, das von Partnern wie Banken, Lieferanten oder Kunden wiedergegeben wird.

Um jedoch die Funktionsweise des Unternehmens noch besser zu verstehen und stärker zu kontrollieren, sind Fachleute heranzuziehen. Nur ihnen gelingen eine vollständige Auswertung der Daten und deren Vervollständigung mit Hilfe spezifischer Instrumente, so dass eine vertiefte Analyse möglich wird.

Eines der Hauptziele der Europäischen Betriebsräte ist es, die Hinzuziehung von Sachverständigen in diesem Bereich zu erwirken.

Die genannten Indikatoren lassen sich problemlos an den Europäischen Betriebsrat weiterleiten, der sie global auf alle Komponenten der Gruppe anwenden kann.

Durch diese Instrumente sind Vergleiche innerhalb eines Bereiches möglich, auf nationaler wie auf transnationaler Ebene. Der EBR kann in diesem Sinne eine Sammel- und Verbreitungsfunktion für die angeschlossenen Unternehmen ausüben.

Beim Thema Wirtschaft und Finanzen sind üblicherweise Experten heranzuziehen, um die Funktionen des EBR im Bereich der Anhörung und Warnung zu garantieren. Die Unterstützung durch Experten ist ein Recht, das in Anspruch genommen bzw. errungen werden muss, um die Kontrolle dieses Bereichs durch Gewerkschaftsteams weiter

6. Verbindungen zum Europäischen Betriebsrat

auszubauen.

Folgende Informationsquellen sind vorhanden

- Unternehmensleitung
- Unternehmenspartner : Banken, Lieferanten, Kunden
- Wirtschaftsbeobachter : Journalisten, Experten
- Berufsverbände (Arbeitgeberverbände, Arbeitnehmergewerkschaften) auf nationaler und europäischer Ebene
- Handelsgerichte.

7. Interne + externe Informationsquellen

Nationales Arbeitsrecht, Vorschriften über die Zuständigkeiten der Arbeitnehmervertretungsorgane im Bereich Wirtschaft und Finanzen, Abkommen und Gesetze über die Einrichtung von Europäischen Betriebsräten, etc.

▪ Europäische Texte:

- Europäische Richtlinie für Gesellschaftsbilanzen

8. Europäische und nationale Gesetzestexte, Verordnungen und Konventionen

▪ Nationale Texte:

- Europäischer Gewerkschaftsbund
- Europäische Gewerkschaftsverbände
- Europäischer Betriebsrat
- Nationaler Gewerkschaftsbund
- Branchengewerkschaftsverbände
- Betriebsrat

9. Europäische und nationale Gewerkschaftstexte

- Bilanzanalyse
- Bilanz
- Umsatz
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Bruttobetriebsergebnis
- Betriebskapital
- Rentabilitätsindikatoren
- Sicherheitsindikatoren
- Liquidität
- Mehrwert

10. Glossar

1. Dossier 3.2

Die Märkte (Einkauf, Produktion, Verkauf)

2. Kennzeichnung des Bereichs

- **Produktionsstruktur des Unternehmens**, also die Art und Weise, in der die verschiedenen Produktionsmittel (Personal, Anlagevermögen) miteinander kombiniert werden, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.
- **Länge des Produktionszyklus**, von dem die Zusammensetzung der betrieblichen Aufwendungen abhängt (je länger der Zyklus, umso stärker beeinflussen Personalaufwendungen und Abschreibungen den Einkauf von Waren und Rohstoffen).
- **Produktart**, von der Qualifikation des Personals und Lebensdauer der Investitionen abhängen.
- **Unternehmenspolitik** im Bereich Produktion und Vertrieb.

3. Informationen und Indikatoren

ü Analyse der Produktionsstruktur

u Mehrwert

Berechnung des Mehrwerts:

$$\begin{array}{r} \text{Gesamtleistung des Geschäftsjahrs} \\ + \text{Gewinnspanne} \\ - \text{Konsum durch Dritte} \\ \hline \end{array}$$

= Mehrwert

u Handelsspanne

Berechnung der Gewinnspanne:

$$\begin{array}{r} \text{Warenverkauf} \\ - \text{Wareneinkauf} \\ + \text{Bestandsveränderung} \\ \hline \end{array}$$

= Gewinnspanne

u Mehrwertsatz

$$\text{Mehrwertsatz} = \frac{\text{Mehrwert}}{\text{Produktion} + \text{Warenverkauf}}$$

ü Bruttobetriebs-ergebnis

$$\begin{array}{r} \text{Mehrwert} \\ + \text{Betriebssubventionen} \\ - \text{Steuern und Abgaben} \\ - \text{Personalaufwendungen} + \text{Sozialabgaben} \\ \hline = \text{Bruttobetriebsergebnis} \end{array}$$

u Produktionspolitik

(Produziert das Unternehmen selbst oder lässt es durch Subunternehmer produzieren?
Σ Verzeichnis der Subunternehmerverträge anfordern.

(Produziert das Unternehmen mit eigenen Produktionsfaktoren (angestelltes Personal, Investitionen in vollem Eigentum) oder mit entliehenen Produktionsfaktoren (z. B. Leiharbeiter, Rateninvestitionen, Leasing) ?
Σ Verzeichnis der Leasing-, Zeit- und Leiharbeitsverträge anfordern

ñ Analyse des Vertriebszyklus

u Vertriebsmodalität

(Wie werden die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens vertrieben: über Direktvertrieb, Kommissionäre, Vertretungen, Verpachtung, Konzessionäre, Franchising ?

u Umsatz

= Gesamtbetrag der Geschäfte, die in einem Geschäftsjahr im Rahmen der gewöhnlichen laufenden Geschäftstätigkeit mit Dritten getätigt wurden

Warenverkauf (kaufmännische Tätigkeit)
+ verkaufte Produktion (Industrie- oder Dienstleistungsbereich)

= Umsatz

u Marktposition des Unternehmens

Relativer Marktanteil = $\frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des Hauptkonkurrenten}}$

u **Markttyp** Einordnung der Produkte oder Aktivitäten des Unternehmens anhand der nachstehenden Tabelle:

	Markt in vollem Wachstum	Reifer Markt
Relativer Marktanteil > 1	I "Sterne" rentabel geringe Liquiditäten	III "Milchkühe" sehr rentabel umfangreiche Liquiditäten
Relativer Marktanteil < 1	II "Dilemmas" wenig rentabel geringe Liquiditäten	IV "totes Gewicht" wenig rentabel geringe Liquiditäten

u **Entscheidungen des Unternehmens zur Steigerung des Marktanteils**

Produktionskapazitäten und der Konkurrenzunternehmen.

(Internes Wachstum durch die Entwicklung der Kostenreduzierung.

(Externes Wachstum durch die Übernahme von

Σ Anforderung der Informationen über die Pläne zum Kauf von Gesellschaften oder zur Entwicklung von neuen Tätigkeiten.

4. Interpretation der Daten

ñ **Mehrwert und Mehrwertsatz**

Der Mehrwert ist der Wert, der in einem Unternehmen durch die laufenden Aktivitäten Gütern und Dienstleistungen hinzugefügt wird.

Wie hoch ist der Mehrwert des Unternehmens ? Kann man ihn mit dem anderer Unternehmen derselben Branche vergleichen? Mit dem anderer Tochterunternehmen derselben Gruppe? Worauf lässt er schließen?

Ein Teil des Mehrwertes hängt von der Versorgung (normalerweise Rohstoffe) und dem zwischenzeitlichen Verbrauch des Unternehmens ab.

Wie sieht das Versorgungssystem des Unternehmens aus ? Wie die Einkaufspolitik?

Ist das Unternehmen gehalten, seine Rohstoffe, Technologien oder Energie für die Versorgung von anderen Tochterunternehmen der Gruppe zu beziehen ? Von welchen ? Auf welchem Markt : national, international ?

Entsprechen in diesem Fall die Einkaufspreise den Marktpreisen oder werden sie von der Geschäftsleitung der Gruppe festgelegt ?

Makroökonomisch betrachtet bildet die Summe des Mehrwertes aller Unternehmen das Bruttoinlandsprodukt (BIP).

Je höher der **Mehrwertsatz**, desto eigenständiger ist das Unternehmen bei der Durchführung der Arbeitsschritte zur Herstellung und Vertrieb seiner Produkte.

ñ **Bruttobetriebs-
ergebnis** Das Bruttobetriebsergebnis ist die Ressource, die das Unternehmen regelmäßig aus seinem Betrieb bezieht, und zwar vor Abzug der Sozialbeiträge und bevor die Finanzierungen "greifen".

Je höher das Bruttobetriebsergebnis, umso mehr Mittel stehen dem Unternehmen für Investitionen in Produktionsmittel, Qualifikation des Personals und Einkauf externer Dienstleistungen zur Verfügung.

ñ **Umsatz** Der Umsatz ist die Summe der Aktivitäten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die das Unternehmen im Geschäftsjahr mit Dritten geschlossen hat

Der Umsatz ist somit ein Indikator für dessen wirtschaftlicher und kommerzieller Dynamik, aber für die Nachfrage im Verhältnis zur Produktion.

ñ **Position des
Unternehmens auf
dem Markt** Für die Beurteilung der Performance der einzelnen Unternehmensaktivitäten lassen sich zwei grundlegende Parameter unterscheiden: relativer Marktanteil des Unternehmens und Markttyp (in starkem Wachstum oder reif), auf dem es tätig ist (siehe Tabelle).

Man sollte daher den Marktanteil des Unternehmens, dessen Hauptkonkurrenten und deren jeweilige Marktanteile in Erfahrung bringen.

Beschreiben Sie mit Hilfe der doppelspaltigen Tabelle "Markttyp / relativer Marktanteil" sämtlichen Aktivitäten und Produkte des Unternehmens.

ñ **Unternehmens-
politik** Leiten Sie daraus die Strategien und Entscheidungen ab, die das Unternehmen in Zukunft treffen könnte.

Vergleichen Sie die Merkmale der einzelnen Aktivitäten mit der Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur des jeweiligen Bereichs.

Das Unternehmen hat die Wahl zwischen zwei Strategien zur Steigerung des Marktanteils:

ñ **Vertriebskanäle** (Internes Wachstum, wenn das Unternehmen dank einer hohen Rentabilität in der Lage ist, seine Produktionskapazitäten zu steigern und die Kosten zu senken.

(Externes Wachstum durch die Übernahme von Konkurrenzaktivitäten oder -unternehmen.

Σ *Wie sieht die Unternehmensstrategie aus ? Welche Konsequenzen hat sie für die Arbeitsteilung und -organisation ?*

(Ermitteln Sie anhand der nachstehenden Tabelle den/die Vertriebskanal/äle der Unternehmensprodukte.

(Prüfen Sie, ob die eingesetzten Vertriebskanäle auf die typischen Merkmale der Unternehmensprodukte abgestimmt sind.

(Führen Sie die Kunden des Unternehmens auf. Prüfen Sie, ob der verwendete Vertriebskanal der effizienteste ist.

(Nennen Sie unter diesen Kunden die Unternehmen, die zu Ihrer Gruppe gehören.

(Gelten für diese Unternehmen die gleichen oder günstigere bzw. ungünstigere Geschäftsbedingungen als für andere Kunden ?

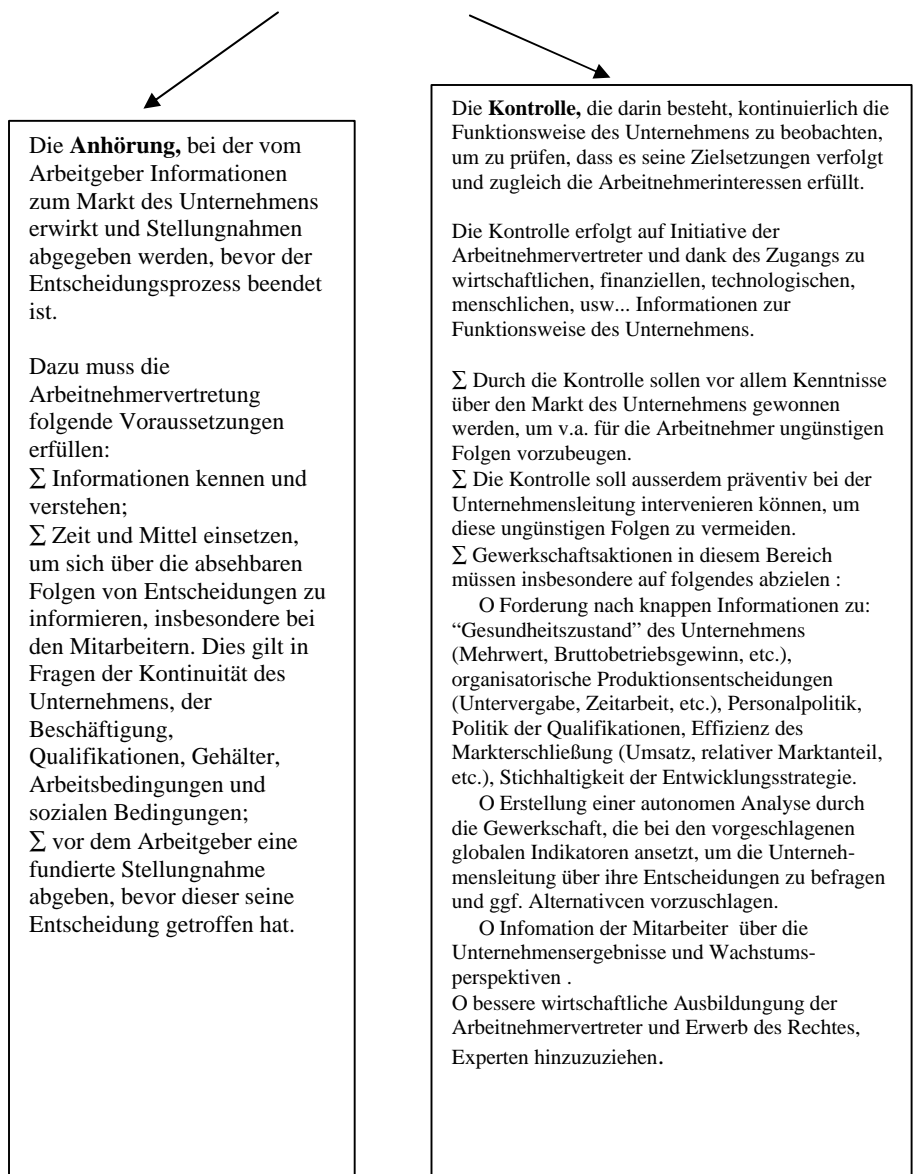
Erscheinen Ihnen die Vertriebsbedingungen Ihres Unternehmens im
allgemeinen günstig?

VERTRIEBSKANÄLE

KANAL	DEFINITION	MERKMALE
DIREKT- VERTRIEB	Die Vertriebsstärke bestimmen die Mitarbeiter des Unternehmens.	Die Lösung garantiert eine optimale Verkaufsqualität und empfiehlt sich daher bei Produkten, deren Vertrieb mit anderen Dienstleistungen (Montage, Ausbildung, Wartung) verbunden ist. Dies gilt ebenfalls für Produkte "nach Maß" (Ausrüstungsgüter, Studien) und Güter und Dienstleistungen, die nicht lagerfähig sind (Transport, Restauration, Banken).
VERTRIEB DURCH KOMMIS- SIONÄRE	Der Kommissionär ist ein Beauftragter, über den Verkäufer und Käufer Geschäfte abwickeln können, ohne direkte Kontakte zu knüpfen.	Diese Methode wird vor allem bei standardisierten Produkten eingesetzt, die weltweit vertrieben werden (vor allem Rohstoffe).
VERTRETUNG	Der Vertreter ist ein (u.U. angestellter) Beauftragter, der das Unternehmen mit Kunden in Verbindung setzt und ein Recht auf die von ihm akquirierten Kunden hat.	Fast universelle Lösung, effizient und flexibel zugleich. Nachteile: Kosten (hohe Gewinnbeteiligung) und mangelnde Zuverlässigkeit (hoher Turn-over und oft mäßige Qualifikation der Verkäufer).
VERPACHTUNG	Der freie Betreiber oder Pächter ist ein Händler, der ein Geschäft betreibt, das ihm das Unternehmen verpachtet.	Traditionelle Lösung in vielen Branchen (vor allem Tankstellen). Nachteil: geringe Motivation des Betreibers gemessen am Umfang der eingesetzten Mittel (Mauern, Lager, Mietrecht, usw).
KONZESSION	Der Konzessionsinhaber (eine unabhängige Gesellschaft) ist durch einen Exklusivvertrag an das Verkaufsunternehmen gebunden und nimmt im Gegenzug die vom Verkäufer angebotenen Dienste (Schulung und Werbung) in Anspruch.	Bei dieser Lösung können hohe Vertriebskosten übernommen werden, da über einen bestimmten Zeitraum der Werbeaufwand abgesichert ist: v.a. PKW, Computer, Import.
FRANCHISING	Exklusivbetrieb, in dem bestimmte Faktoren wirken und die vom Franchiser vorgegebenen Ziele zu erreichen sind. Der Franchisee betreibt ein von ihm aufgebautes Geschäft und garantiert dessen Finanzierung.	Diese Lösung eignet sich gut für einfachere Gütern und Dienstleistungen. Das finanzielle Risiko liegt hauptsächlich beim Franchisee, der daher stark motiviert ist.

5. Gewerkschaftsaktionen

Bei Themen der Wirtschaft hat das Arbeitnehmervertretungsorgan eine doppelte Funktion:



Die **Anhörung**, bei der vom Arbeitgeber Informationen zum Markt des Unternehmens erwirkt und Stellungnahmen abgegeben werden, bevor der Entscheidungsprozess beendet ist.

Dazu muss die Arbeitnehmervertretung folgende Voraussetzungen erfüllen:
 Σ Informationen kennen und verstehen;
 Σ Zeit und Mittel einsetzen, um sich über die absehbaren Folgen von Entscheidungen zu informieren, insbesondere bei den Mitarbeitern. Dies gilt in Fragen der Kontinuität des Unternehmens, der Beschäftigung, Qualifikationen, Gehälter, Arbeitsbedingungen und sozialen Bedingungen;
 Σ vor dem Arbeitgeber eine fundierte Stellungnahme abgeben, bevor dieser seine Entscheidung getroffen hat.

Die **Kontrolle**, die darin besteht, kontinuierlich die Funktionsweise des Unternehmens zu beobachten, um zu prüfen, dass es seine Zielsetzungen verfolgt und zugleich die Arbeitnehmerinteressen erfüllt.

Die Kontrolle erfolgt auf Initiative der Arbeitnehmervertreter und dank des Zugangs zu wirtschaftlichen, finanziellen, technologischen, menschlichen, usw... Informationen zur Funktionsweise des Unternehmens.

Σ Durch die Kontrolle sollen vor allem Kenntnisse über den Markt des Unternehmens gewonnen werden, um v.a. für die Arbeitnehmer ungünstigen Folgen vorzubeugen.

Σ Die Kontrolle soll ausserdem präventiv bei der Unternehmensleitung intervenieren können, um diese ungünstigen Folgen zu vermeiden.

Σ Gewerkschaftsaktionen in diesem Bereich müssen insbesondere auf folgendes abzielen :

○ Forderung nach knappen Informationen zu: "Gesundheitszustand" des Unternehmens (Mehrwert, Bruttobetriebsgewinn, etc.), organisatorische Produktionsentscheidungen (Untervergabe, Zeitarbeit, etc.), Personalpolitik, Politik der Qualifikationen, Effizienz des Markterschließung (Umsatz, relativer Marktanteil, etc.), Stichhaltigkeit der Entwicklungsstrategie.

○ Erstellung einer autonomen Analyse durch die Gewerkschaft, die bei den vorgeschlagenen globalen Indikatoren ansetzt, um die Unternehmensleitung über ihre Entscheidungen zu befragen und ggf. Alternativvncn vorzuschlagen.

○ Infomation der Mitarbeiter über die Unternehmensergebnisse und Wachstumsperspektiven .

○ bessere wirtschaftliche Ausbildung der Arbeitnehmervertreter und Erwerb des Rechtes, Experten hinzuzuziehen.

6. Verbindung zum Europäischen Betriebsrat

In einer transnationalen Gruppe ist die Wirtschaft der Bereich, in dem ein besonders intensiver Informationsaustausch zwischen der Zentrale und den Produktionsstätten oder Tochterunternehmen stattfindet.

Dennoch verfügen die Arbeitnehmervertreter der Betriebe und Tochterunternehmen nicht immer über die für sie nützlichen Informationen.

Die wichtigen Kenntnisse hängen von der Gewerkschaftsstrategie ab, auf die sich die Gewerkschaftsvertreter auf der Zentralebene und in den Tochterunternehmen einigen.

Ist dies eine Eroberungsstrategie oder eine Strategie der Anerkennung des Rechtes auf Unterrichtung und Anhörung ?

(Es ist sinnvoll, eine Liste mit den Informationen zu erstellen, die das Unternehmen mindestens einmal jährlich sowie stets im Bedarfsfall den Arbeitnehmervertretern erteilen muß, und diese Liste beim lokalen Arbeitgeber durchzusetzen.

Anhand dieser von allen Tochterunternehmen der Gruppe standardisierte Liste können

Vergleiche angestellt und Daten über Jahre hinweg erfasst werden, woraus sich dann Tendenzen ableiten lassen.

(In diesem Fall kann man auch in Erwägung ziehen, eine gemeinsame Definition und ein gemeinsames Anhörungsverfahren festzulegen (Form und Details), damit die Arbeitnehmervertreter mit Sachkenntnis Stellungnahmen abgeben können.

(Im Fall einer Interventionsstrategie, durch die Kontrolle ausgeübt und Empfehlungen vorgebracht werden können, sind die Fähigkeiten zur unabhängigen Analyse der Funktionsweise der Gruppe und ihrer Tochterunternehmen noch weiter auszubauen.

(In einigen Europäischen Betriebsräten wurde eine Empfehlungsbefugnis eingerichtet, die den Arbeitgeber dazu verpflichtet, den Standpunkt der Arbeitnehmervertreter zu berücksichtigen.

Σ Wirtschaftliche Schulungen für die Arbeitnehmervertreter werden somit zwingend. Sie sind auf Gruppenebene zu organisieren, damit eine gemeinsame Vorgehensweise und gemeinsame Instrumente festgelegt werden können.

Σ Die Hinzuziehung von Experten ist angesichts des komplexen Aufbaus transnationaler Gruppen hier wünschenswert.

7. Interne und externe Informationsquellen

(Die Quellen in diesem Bereich liegen zum großen Teil innerhalb des Unternehmens und der Gruppe.

(Der Berufsverband ist ebenfalls eine interessante Quelle für Vergleiche und die Positionierung des Unternehmens gegenüber den Konkurrenten.

8. Gesetzestexte

(Bibliographie über Märkte, Produkte, Technologien, usw.

9. Gewerkschaftstexte

(Richtlinie 94/45EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates

(Nationale Vorschriften, die die Zuständigkeiten der Arbeitnehmervertretungsorgane im Bereich Wirtschaft definieren.

- Europäischer Gewerkschaftsbund
- Europäische Gewerkschaftsverbände
- Europäische Betriebsräte
- Nationaler Gewerkschaftsbund
- Nationale Branchengewerkschaftsverbände
- Betriebsrat

10. Glossar

Wareneinkauf
Umsätze
Vertrieb
Konsum von Dritten
Bruttobetriebsergebnis
Steuern und Abgaben
Gewinnspanne
Marktanteil
Gesamtleistung (Betriebsproduktion)
Personalaufwendungen und Sozialabgaben
Lagerbestände
Betriebssubventionen
Mehrwert
Warenverkauf

Anhang :

Dynamische Definition der zentralen Begriffe des Dossiers

UMSATZ

AUSGABEN	PRODUKTE
Umsatz	Verkauf von Waren
	Verkaufte Produktion

MEHRWERT

AUSGABEN	PRODUKTE
Einkaufspreis der verkauften Waren	Verkauf von Waren
Konsum Dritter	
Mehrwert	Verkaufte Produktion
	Gelagerte Produktion
	Festgelegte Produktion

**BRUTTOBETRIEBS-
ERGEBNIS**

AUSGABEN	PRODUKTE
Personalaufwend. und indirekte Steuern	Mehrwert
Brutto- betriebs- ergebnis	
	Subventionen

4. TRANSVERSALE INFORMATIONEN

1. Dossier 4.1. Gesetzliche und vertragliche Referenzen

a) Gesellschaftsrecht	
b) Arbeitsrecht und sozialrechtliche Gesetzgebung	
c) Gesetzgebung im Bereich der Information, Konsultation und Mitbestimmung der Arbeitnehmer	
d) Normen für Minimallöhne und Lohnindexierung	
e) Kollektivabkommen, die auf Branchen- und Unternehmensebene anzupassen sind	
f) Sonstiges ...	

4. ÜBERGREIFENDE INFORMATIONEN

1. Dossier 4.2 Die makroökonomischen Indikatoren

2. Kennzeichnung des Bereichs

Zur objektiven Beurteilung der Wirtschaftslage eines Landes, der wirtschaftlich- sozialen Situation der Arbeitnehmer, der erwerbstätigen Bevölkerung und der Rentner sind die makroökonomischen Indikatoren auf nationaler Ebene zu erfassen.

3. Informationen und Indikatoren

a. Allgemeine Informationen zur Beurteilung des Potentials eines Landes

Tab. 1

Indikatoren	Werte
▪ <i>Bruttoinlandsprodukt (BIP)</i>	
▪ <i>BIP (in Mio. USD und/oder EURO)</i>	
▪ <i>Bevölkerung: Schätzung in Tausend</i>	
▪ <i>Pro-Kopf-BIP(in Landeswährung)</i>	
▪ <i>Pro-Kopf-BIP(in Tausend USD und/oder EURO)</i>	

b. Wirtschaftliche Informationen zur Lage eines Landes im Vergleich zu den EU-Mitgliedsländern oder anderen Ländern

Tab. 2

Indikatoren	Werte
▪ <i>Produktionsvolumen</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Produktivitätsrate der Industrie</i>	
▪ <i>Realer Umsatz im Einzelhandel</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Tourismus, angegeben in Touristentagen</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	

c. Informationen zu Kapitalströmen und der Zahlungsbilanz eines Landes

Tab. 3

Indikatoren	Werte
▪ <i>Aussenhandelsbilanz (in Mio. USD und/oder EURO)</i>	
▪ <i>Wechselkurs Landeswährung-USD und/oder EURO</i>	
▪ <i>Export in USD und/oder EURO</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Import in USD und/oder EURO</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Aktueller Stand der Zahlungsbilanz</i>	
▪ <i>Ausländische Devisenreserven der Zentralbank – in Mio. USD und/oder EURO</i>	
▪ <i>Diskontsatz der Zentralbank in %</i>	
▪ <i>Auslandsverbindlichkeit in Mio. USD und/oder EURO</i>	
▪ <i>Staatsverschuldung in Mio. USD und/oder EURO</i>	
▪ <i>Defizit (konsolidierter statistischer Mittelwert in % des BIP)</i>	

d. Informationen zur wirtschaftlichen und sozialen Lage von Arbeitnehmern und Rentnern

Tab. 4

Indikatoren	Werte
▪ <i>Einzelhandelspreis am Ende des Zeitraumes in %</i>	
▪ <i>Lebenshaltungskosten am Ende des Zeitraumes in %</i>	
▪ <i>Gesamtanteil der in der Industrie abhängig Beschäftigten in %</i>	
▪ <i>Durchschnittliches Nettomonatseinkommen (in USD und/oder in EURO)</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Durchschnittliche Monatsrente in USD und/oder in EURO</i> - <i>Wachstumsrate in %</i>	
▪ <i>Indikatoren und/oder Koeffizienten zur Armutsgrenze</i>	

4. Informationsquellen

- Nationales Statistikamt
- Berichte der Zentralbank
- Gewerkschaftorgane (z. B.: Studienzentren, Datenbanken, usw.)
- Zeitungen
- Fachzeitschriften
- Internationaler Währungsfonds
- Weltbank
- ILO
- WTO
- OECD
- Europäische Union
- Europäische Zentralbank
- Universitäten

4. WEITERE INFORMATIONEN

1. Dossier 4.3

Nützliche Adressen und Kontakte

2. Kennzeichnung des Bereichs

Ein wichtiges Arbeitsinstrument des Delegierten ist sein Notizkalender, der sämtliche Telefonnummern, nützlichen Adressen und die Kontaktliste enthalten muss.

Der Notizkalender ist sinnvoll zu gestalten und regelmäßig zu aktualisieren.

In ihm müssen die nationalen und internationalen Institutionen und Gewerkschaften auf Betriebs- als auch auf Territorialebene eingetragen sein, die für die Gewerkschaftsarbeit nützlich sein können.

3. Europäische Kontakte

1. Institutionen:

(Adressen, Kontaktpersonen, Telefonnummern, e-mail, Webseiten, Fax, Veröffentlichungen, andere Hinweise)

- Europäisches Parlament
- Europäische Kommission – Generaldirektion V
- Wirtschafts- und Sozialausschuss
- Gerichtshof
- Landesvertretung bei der EU
- EU-Vertretung im Land
- ILO
- Dublin-Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Agentur für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Bilbao

2. Gewerkschaften:

(Adressen, Kontaktpersonen, Telefonnummern, e-mail, Webseiten, Fax, Veröffentlichungen, andere Hinweise)

- IBFG
- Europäischer Gewerkschaftsbund
- Internationaler Gewerkschaftsverband der Branche
- Europäischer Gewerkschaftsverband der Branche
- Gewerkschaftsverbund/verbände des Landes des Mutterunternehmens des Unternehmens oder der Gruppe
- Sekretariat des Europäischen Betriebsrates
- EGB-Infopoint
- EGI
- EGA
- GTB

4. Nationale Kontakte