

## Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat

Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat  
Praxiswissen für Betriebsräte  
Michael Grauvogel/Detlef Hase/Dietmar Röhrich  
1996  
Luchterhand Verlag  
ISBN 3-472-02240-X



### ■ Beschreibung

Dieses Handbuch will Orientierungshilfen für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss (WA) geben.

Welche Informationen braucht der BR für seine Arbeit, um die Interessen der Arbeitnehmer möglichst effektiv zu vertreten? Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang wirtschaftliche Informationen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse? Wie kann der WA möglichst wirksam für die Beschaffung, Auswertung und Verwendung von Informationen aller Art eingesetzt werden? Welche Informationsmöglichkeiten hat der WA, die der BR nicht hat? Welche Informationen und Unterlagen darf der WA an wen weitergeben? Wie sollte eine WA-Sitzung vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden?

## ■ Einleitung

### *Orientierungshilfen für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss*

Dieses Handbuch will *Orientierungshilfen* für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss (WA) geben. Welche Informationen braucht der BR für seine Arbeit, um die Interessen der Arbeitnehmer möglichst effektiv zu vertreten? Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang wirtschaftliche Informationen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse? Wie kann der WA möglichst wirksam für die Beschaffung, Auswertung und Verwendung von Informationen aller Art eingesetzt werden? Welche Informationsmöglichkeiten hat der WA, die der BR nicht hat? Welche Informationen und Unterlagen darf der WA an wen weitergeben? Wie sollte eine WA-Sitzung vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden?

Es kommt immer wieder vor, dass ein Unternehmer behauptet, dass es im Unternehmen keine *Personalplanung* und auch keine Personalkostenplanung gäbe – wie kann das überprüft werden? Der Unternehmer verweigert Informationen zu beabsichtigten Investitionen, Unterlagen zu ihrer Finanzierung werden nicht vorgelegt – was ist zu tun? Der Unternehmer gibt keine weiteren Erläuterungen zum Jahresabschluss und legt auch nicht den Bericht des Wirtschaftsprüfers vor. Er beruft sich hierbei auf das Betriebs- und Geschäftsgeheimnis – welche Rechtsmöglichkeiten sind gegeben?

Oft reagieren WA-Mitglieder und BR-Mitglieder unsicher auf solche Fragen. Dies gilt bezüglich der im Unternehmen vorhandenen wirtschaftlichen Informationen und Unterlagen genauso wie bezüglich ihrer Informationsansprüche und der rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten. Oft vermuten sie, dass WA und BR *weder rechtzeitig noch umfassend informiert* werden. Sie können jedoch diese Vermutung nicht beweisen, weil das Wissen über die betriebswirtschaftlichen Planungs- und Steuerungssysteme fehlt. Und oft werden Konflikte zur Durchsetzung von Informationsansprüchen vermieden, weil die Bedeutung von wirtschaftlichen Informationen und Planungsdaten unterschätzt oder die Risiken solcher Konflikte überschätzt werden.

Die Autoren dieses Handbuches gehen auf die wesentlichen *betriebspolitischen, inhaltlichen, organisatorischen und rechtlichen Fragen* zur WA-Arbeit ausführlich ein. Ziel des Handbuchs ist es, klare Vorstellungen und Orientierungen zu geben, wie die Arbeit im WA möglichst sinnvoll und wirksam gestaltet werden kann.

Hierzu gehört zunächst, dass die Bedeutung regelmäßiger Informationen zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens im Kap. II erläutert wird: Oft können die Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte durch den BR erst richtig wahrgenommen werden, wenn wirtschaftliche Sachinformationen vorliegen.

Ein wesentlicher Schwerpunkt des Handbuchs (Teil A) bezieht sich auf die Frage, wie mit Informationen und Unterlagen zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten umzugehen ist. Der richtige Umgang mit Planungsunterlagen, mit der monatlichen kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER) aus dem Berichtswesen oder mit den Zahlen des Jahresabschlusses setzt voraus, dass ein *betriebswirtschaftliches Grundwissen* vorhanden ist. Dies soll vor allem in den Kap. II (Interne Informations- und Planungs-Systeme) und III (Controlling, Berichtswesen, kurzfristige Erfolgsrechnung) sowie in Kap. IV (Externe Informationspflichten – Der Jahresabschluss erfolgen).

Angenommen, der Unternehmer würde alle Plandaten und alle Ist-Zahlen, sein gesamtes Berichts- und Rechnungswesen dem WA zugänglich machen. Mit der Vielzahl dieser Detailinformationen wäre jeder WA überfordert. Also soll in Kap. V (Arbeitnehmerorientiertes Kennzifferninformationssystem) auf die Frage eingegangen werden, welche Informationen von besonderer Bedeutung für die WA-Arbeit sind und wie diese *Informationen systematisch aufbereitet und ausgewertet* werden können.

Eine erfolgreiche und zielgerichtete Informationsarbeit im WA, die dem BR wichtige Zuarbeiten für die wirksame Wahrnehmung seiner Rechte und Handlungsmöglichkeiten leistet, bedarf einer zweckmäßigen Organisation. U. E. ist die durchdachte Organisation der WA-Arbeit eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Deshalb werden in den Kap. I und II von Teil B zahlreiche Vorschläge zur *Organisation der WA-Arbeit* gemacht.

Letztlich brauchen WA-Mitglieder auch das *erforderliche Rechtswissen*, um ihre betriebspolitischen, inhaltlichen und organisatorischen Vorstellungen zur WA-Arbeit auch rechtlich begründet einfordern und durchsetzen zu können. Die Darstellung der Rechtssituation und der gegebenen rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten wurden bewusst an das Ende des Handbuches in Kap. III (Teil B) gestellt. Denn erst einmal sind die betriebspolitischen und inhaltlichen sowie auch die organisatorischen Soll-Vorstellungen des WA vorrangig. Die Frage, wie der WA inhaltlich und organisatorisch arbeiten sollte, ist u. E. nicht nur in Abhängigkeit von der Rechtssituation zu klären, sondern ist vor allem eine betriebspolitische Entscheidung der WA- und der BR-Mitglieder.

## ■ Nachwort

---

Eine umfassende und frühzeitige Erkenntnis der wirtschaftlichen Pläne und Vorgänge ist unerlässliche Voraussetzung für einen wirksamen Schutz der Beschäftigten und eine die Zukunft gestaltende Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretung. Entgegen den gesetzlichen Vorgaben werden die Informationspflichten des Arbeitgebers in der Praxis oft unzureichend erfüllt. Mitverantwortlich ist, dass auch auf Arbeitnehmerseite vielfach keine konkreten Zielvorstellungen für die Arbeit des Wirtschaftsausschusses bestehen.

Das Handbuch vermittelt fundiert und präzise die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen einer funktionierenden Informationspolitik im Wechselspiel zwischen Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss. Die Durchsetzung der rechtlichen Informationsansprüche spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle wie eine kontinuierliche und gezielte Datenauswertung.

Eine Fülle wirklichkeitsnaher Fallbeispiele und zahlreiche Tipps für das praktische Vorgehen bieten die nötige Hilfestellung für den fachlichen Einstieg in die zunächst oft kaum durchschaubar erscheinende Materie.

Rechtsprechung und neue Literatur sind bis März 1996 berücksichtigt.

Michael Grauvogel ist Richter am Arbeitsgericht Bremen

Detlef Hase und Dietmar Röhricht sind Mitarbeiter der Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen (forba) in Berlin.

## ■ Inhaltsverzeichnis

---

Einleitung: Orientierungshilfen für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss

### **Teil A**

### ***Umgang mit wirtschaftlichen Daten und Informationen – die praktische Arbeit des WA***

- I. Mitbestimmung und wirtschaftliche Informationen (siehe Leseprobe)
  1. Informationen als Grundlage der BR-Arbeit
  2. Die Bedeutung wirtschaftlicher Informationen für die BR-Arbeit
  3. Beschaffung wirtschaftlicher Informationen durch Beratung im WA
  4. Der Zeitbezug wirtschaftlicher Informationen
  5. Informationsstrategien des Arbeitgebers
- II. Unternehmensinterne Informations- und Planungssysteme
  1. Das Informationssystem des Unternehmens
  2. Das Planungssystem im Unternehmen
    - a) Planung der wirtschaftlichen Angelegenheiten
    - b) Was wird geplant? Zusammenhang der Teilpläne
    - c) Wie wird geplant? Organisation der Planung
    - d) Wer plant? Controlling als wesentliche Planungsinstanz
    - e) Teilbereich Investitionsplanung
    - f) Teilbereich Personalplanung
    - g) Operative und strategische Planung
- III. Aktuelle wirtschaftliche Daten – Berichtswesen und Controlling-Ist-Rechnungen
  1. Controlling-Vergleichs-Tableau
  2. Kurzfristige Erfolgsrechnung, Betriebsergebnisrechnung
  3. Deckungsbeitragsrechnung
  4. Produktivitäts- und Auslastungsrechnungen
- IV. Externe Informationspflichten – Der Jahresabschluss
  1. Die einzelnen Bestandteile des Jahresabschlusses und der Lagebericht
    - a) Überblick über die Struktur des Jahresabschlusses
    - b) Bilanz
    - c) Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
    - d) Anhang
    - e) Lagebericht
  2. Bewertungsprobleme bei der Bilanzierung
  3. Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Veröffentlichungspflichten
  4. Der Wirtschaftsprüferbericht
  5. Was ist Bilanzpolitik?
    - a) Begriff und Zielsetzungen
    - b) Bilanzpolitik vordem Bilanzstichtag
    - c) Bilanzpolitik nach dem Bilanzstichtag
    - d) Gewinnverschiebungen bei mehreren beteiligten Unternehmen
  6. Auswertung und Behandlung des Jahresabschlusses durch den WA
    - a) Voraussetzungen einer sinnvollen Behandlung des Jahresabschlusses
    - b) Formale Prüfung
    - e) Aufbereitung und Auswertung
    - d) Stille Reserven
- V. Berichtswesen für Arbeitnehmervertreter – Arbeit mit Kennziffern
  1. Wozu dient ein Kennziffernsystem

2. Aufbau eines Kennziffersystems
  - a) Grundsätze zum Aufbau
  - b) Entwicklung des Kennziffersystems
  - e) Einführung eines Kennziffersystems
  - d) Datenbeschaffung und Aufbewahrung der Daten
3. Ausgewählte Techniken zur Erstellung und Darstellung von Kennziffern
  - a) Erstellung von Vergleichszahlen
  - b) Prozentuale Werte
  - c) Angabe von Werten in Prozent gegenüber dem Ausgangsjahr
  - d) Verknüpfungen von Daten
  - e) Planziffern für Interessenvertreter
  - f) Graphische Aufbereitung
4. Kennziffernkatalog
  - a) Erstellung eines Kennziffernkataloges
  - b) Beschäftigtenzahl und Beschäftigtenstruktur
  - c) Einkommen
  - d) Arbeitsbedingungen
  - e) Qualifikation, Aus- und Weiterbildung
  - f) Soziale Leistungen und Sozialeinrichtungen
  - g) Mitbestimmung
  - h) Leistungsentwicklung
  - i) Erfolgsentwicklung
  - j) Mittelverwendung
  - k) Finanzierung
  - l) Umwelt
  - m) Hinweise auf mögliche Kennziffern

## ***Teil B***

### ***Organisatorische und rechtliche Fragen der Arbeit des WA***

- I. Errichtung, Zusammensetzung und Amtszeit des WA
  1. Voraussetzungen für die Errichtung des WA
    - a) Allgemeine Bestimmungen
    - b) Errichtung des WA auf Unternehmensebene
    - c) Beschäftigtenzahl im Unternehmen
    - d) Existenz eines BR/GBR
    - e) Errichtung des WA bei internationalen Unternehmen
  2. Bestellung, Zusammensetzung und Amtszeit
    - a) Größe und Zusammensetzung des WA
    - b) Bestellung der WA-Mitglieder
    - c) Auswahl der WA-Mitglieder: fachliche und persönliche Eignung
    - d) Amtszeit der WA-Mitglieder
    - e) Ende der Mitgliedschaft und Abberufung von WA-Mitgliedern
  3. Übertragung der Aufgaben des WA auf einen Ausschuss des BR/GBR
    - a) Übertragungsbeschluss
    - b) Zusammensetzung und Wahl
  4. Streitigkeiten
- II. Organisation und Geschäftsführung des WA
  1. Sitzungen des WA
    - a) Einführung
    - b) Sitzungsplanung
    - c) Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des WA
    - d) Sprecher des WA
    - e) Einladungen zu den Sitzungen des WA
    - f) Leitung und Durchführung der Sitzung des WA

- g) Teilnahmepflicht des Unternehmers an den Sitzungen des WA
- h) Teilnahmerecht Dritter an den Sitzungen des WA
- 2. Hinzuziehung von Sachverständigen
  - a) Hinzuziehung von Sachverständigen für den WA
  - b) Hinzuziehung von Sachverständigen für den besonderen Ausschuss des BR/GBR
- 3. Protokollführung
- 4. Geschäftsführung und Rechtsstellung der Mitglieder des WA
  - a) Geschäftsordnung des WA
  - b) Schulung der Mitglieder des WA
  - c) Rechtsstellung der Mitglieder des WA und besonderer Kündigungsschutz
- d) Personelle und sachliche Ausstattung des WA
- 5. Streitigkeiten über Organisation und Geschäftsführung des WA

### III. Rechte des WA auf Unterrichtung und Beratung über wirtschaftliche Angelegenheiten

- 1. Aufgaben des WA
- 2. Unterrichtung des WA durch den Unternehmer
  - a) Rechtzeitige Unterrichtung des WA
  - b) Umfassende Unterrichtung des WA
  - c) Vorlage der erforderlichen Unterlagen
  - d) Aushändigung der Unterlagen?
  - e) Auswirkungen auf die Personalplanung
- 3. Wirtschaftliche Angelegenheiten i. S. von § 106 Abs. 3 BetrVG
- 4. Beratung des WA mit dem Unternehmer
  - a) Zeitpunkt und Umfang der Beratung
  - b) Fragerecht des WA
  - c) Unterrichtung und Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten mit WA und BR/GBR
- 5. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse
  - a) Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse
  - b) Konkreter Gefährdungstatbestand
  - c) Schweigepflicht der WA-Mitglieder
- 6. Erläuterung des Jahresabschlusses
  - a) Beteiligung des BR/GBR
  - b) Jahresabschluss und dazugehörige Unterlagen
  - c) Umfang und Zeitpunkt der Erläuterung
- 7. Abstimmung des Vierteljahresberichts mit WA
- 8. Bericht des WA an den BR/GBR
- 9. Streit über die Unterrichtungs- und Beratungspflicht des Unternehmers
  - a) Durchsetzung der Unterrichtungs- und Beratungsrechte: Einigungsstelle oder arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren?
  - b) Das Beschlussverfahren (§§ 2a, 80 ff. ArbGG)
  - c) Das Einigungsstellenverfahren (§109 BetrVG)
  - d) Das Ordnungswidrigkeitsverfahren

Anhang: Geschäftsordnung des WA (Muster)

## ■ Leseprobe

### *Umgang mit wirtschaftlichen Daten und Informationen – die praktische Arbeit des WA*

#### *I Mitbestimmung und wirtschaftliche Informationen*

##### *1. Informationen als Grundlage der BR-Arbeit*

Ohne rechtzeitige und umfassende Informationen über das wirtschaftliche und betriebliche Geschehen und über die Situation der Beschäftigten verfügt u. E. der BR über keine ausreichende Grundlage, eine zielgerichtete und wirksame Betriebspolitik im Interesse der Beschäftigten zu machen. Informationen über das wirtschaftliche und betriebliche Geschehen und über die Arbeitnehmerbelange sind somit eine wesentliche Voraussetzung für die Bestimmung und Formulierung sowie die Durchsetzung von BR-Positionen.

Erst möglichst umfassende Informationen über geplante, über aktuelle und über vergangene Entwicklungen ermöglichen dem BR das Erkennen von kritischen Vorgängen und Problemen und die Erarbeitung von möglichen Lösungsansätzen und Forderungen, die dann zu zielgerichteten Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führen. Ein guter Informationsstand ermöglicht eher eine aktive und präventive BR-Politik anstelle einer mehr passiven und überwiegend reagierenden BR-Arbeit.

Ein guter Informationsstand garantiert zwar nicht die erfolgreiche Durchsetzung von BR-Positionen, aber er nutzt bei ihrer Formulierung und erhöht ihre Durchsetzungschancen, weil es dem BR bei einem guten Informationsstand eher gelingt, Arbeitgeberargumente kritisch zu hinterfragen oder zu widerlegen. Rechtzeitige und umfassende Informationen sind oft auch die Voraussetzung, Dritte von der Bedeutung der BR-Positionen und ihrer Begründung zu überzeugen und Unterstützung durch Bündnispartner zu finden. Eine Belegschaft, die von den BR-Forderungen überzeugt ist, wird eher bereit sein, die Arbeit ihrer Interessenvertretung zu unterstützen. Ein Einigungsstellenvorsitzender wird eher der Arbeitnehmerposition im Einigungsstellenverfahren zur Durchsetzung verhelfen, wenn er aufgrund von Informationen und Unterlagen von den BR-Positionen und ihren Realisierungsmöglichkeiten überzeugt werden konnte. Die Überzeugungskraft der BR-Argumente, die in gravierenden Konfliktfällen auch Öffentlichkeit und Politiker mobilisieren kann, hängt mit vom Informationsstand des BR ab; von der Qualität des Wissens über den Betrieb und das Unternehmen, über die wirtschaftliche Lage und die Situation der Beschäftigten (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Inhaltliche und strategische Bedeutung rechtzeitiger und umfassender Informationen für den BR

- Früherkennung wirtschaftlicher betrieblicher und sozialer Probleme;
- Früherkennung der dem BR in einer konkreten Situation zustehenden Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Beratungsrechte;
- Formulierung betriebspolitischer Positionen und Forderungen im Interesse der Beschäftigten;
- Entwicklung problembezogener und arbeitnehmerorientierter Lösungsvorschläge und Verhandlungsansätze;
- Vorbereitung und Führung zielgerichteter Verhandlungen mit durchsetzungskräftigen Argumenten;
- Beschaffung der erforderlichen Unterstützung durch Überzeugung der Belegschaft und anderer für die Durchsetzung der BR-Positionen wichtiger Personen.

Der Streit um die Frage, worüber, wie und wann der WA und der BR zu informieren sind, ist eben deshalb nicht nur ein Streit um die formale Erfüllung "irgendwelcher" betriebsverfassungsrechtlicher Vorschriften (z. B. §§ 80, 90, 92, 106, 111 BetrVG), sondern ist u. E. vor allem ein Streit über die informatorischen Grundlagen der BR-Politik und damit zugleich über die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten der BR-Arbeit und deren Durchsetzungschancen.

Unternehmer und Arbeitgeber versuchen oft, durch eine möglichst restriktive Informationspolitik gegenüber dem BR – und vor allem auch gegenüber dem WA – die informatorischen Grundlagen der BR-Arbeit zu begrenzen. Sie wollen so eine zielgerichtete, an den Arbeitnehmerinteressen orientierte und durchsetzungsfähige BR-Politik erschweren bzw. von vornherein unmöglich machen. Unternehmer und Arbeitgeber versuchen durch eine oft sehr bewusste Umgehung bzw. Minimierung ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Informationspflichten, die Qualität der BR-Arbeit zu ihren Gunsten zu begrenzen.

## ***2. Die Bedeutung wirtschaftlicher Informationen für die BR-Arbeit***

Unternehmerische Entscheidungen – z. B. über Geschäftsfelder und die Produktpalette, über Investitionen und Produktionsmethoden, über Standorte und Unternehmens- bzw. Betriebsorganisation, über Produktionsvolumen und Personalbedarf – orientieren sich in aller Regel an betriebswirtschaftlichen Überlegungen mit dem grundsätzlichen Ziel, die Erträge zu steigern und die Kosten zu reduzieren. Dies gilt für kurzfristige Anpassungsmaßnahmen an aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen genauso wie für langfristig wirkende, strategische Zukunftsentscheidungen. Unter strategischen Aspekten sollen z. B. die Stärken und Schwächen des Unternehmens detailliert analysiert und die wirtschaftlichen Mittel auf die starken Felder der Unternehmensaktivitäten konzentriert werden. Ebenso gezielt sollen die Schwächen des Unternehmens eingeschränkt und beseitigt werden. Alle Potentiale zur Steigerung der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit sind systematisch zu erkunden und weitestgehend zu nutzen.

Solche Handlungsempfehlungen zielen auf die Optimierung der marktseitigen Ertrags- und der unternehmens- und betriebsseitigen Kostenstrukturen. Auch die heute viel diskutierten Lean-Management-Ansätze zur Schaffung "schlanker" und vor allem kostengünstiger Unternehmens- und Betriebsstrukturen sind in diesen Zusammenhang zu stellen.

Viele Veränderungen im Unternehmen und Betrieb, die die Interessenbereiche der Belegschaft (vgl. Abb. 2) unmittelbar und oft nachteilig berühren, beruhen auf wirtschaftlichen Informationen und ihren Auswertungen sowie auf wirtschaftlichen Zukunftsüberlegungen und betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Diese werden für die Arbeitnehmerseite oft erst dann nachvollziehbar und vor allem nachprüfbar und kritisierbar, wenn die Informationsgrundlagen und Entscheidungsunterlagen zugänglich und bekannt sind.

Abb. 2: Interessenbereiche der Arbeitnehmer

- Erhaltung und Absicherung der Arbeitsplätze und eines hohen Beschäftigungsstandes;
- Steigerung und Absicherung der Einkommen;
- Zumutbare Arbeitsbelastungen und qualitativ zufriedenstellende Arbeitsbedingungen;
- Sozialverträgliche und familiengerechte Arbeitszeiten;
- Förderung und Verbesserung der beruflichen Qualifikationen und Weiterbildungsmöglichkeiten;
- Förderung und Erweiterung der Chancen und Perspektiven zur beruflichen Weiterentwicklung;
- gute betriebs- und unternehmensbezogene Sozialeinrichtungen und -leistungen;
- umweltgerechte Produkte und Produktionsbedingungen;
- Erhalt und Absicherung funktionierender Mitbestimmungsmöglichkeiten und -strukturen.

Fast alle unternehmerischen Entscheidungen werden heute mit wirtschaftlichen Sachzwängen begründet. Entweder gilt es, möglichst schnell Marktchancen zu nutzen, weshalb z. B. bei zusätzlichen Aufträgen oft Überstunden anfallen "müssen" (Beispiel A). Oder es sind dringende Kosten zu sparen, weshalb z. B. zunehmend betriebliche Tätigkeiten ausgelagert und fremdvergeben werden (Beispiel B). Oder es "müssen" Forderungen des BR, z. B. zur Verbesserung der betrieblichen Arbeitsbedingungen, mit wirtschaftlichen Kostenargumenten zurückgewiesen oder begrenzt werden (Beispiel C).



*Beispiel A:*

*Überstunden oder Personaleinstellungen?*

Sind die Aufträge tatsächlich so plötzlich gekommen, dass sie nur mit Überstunden fristgerecht erfüllt werden können? Oder wurde die betriebliche Personalausstattung aufgrund personalwirtschaftlicher Kostenüberlegungen zu stark reduziert, so dass die Arbeitskapazitäten bei einem Anspringen der Konjunktur nunmehr generell zu knapp sind? Diese Fragen können nur dann beantwortet werden, wenn der BR über Informationen verfügt, die die Umsatz- und Auftrags- sowie Produktionsentwicklung und die Personalplanung über einen längeren Zeitraum abbilden. Oft werden bei rückläufigen Umsätzen die Personalkapazitäten überproportional zurückgenommen. Diesbezügliche Kenntnisse würden es dem BR ermöglichen, die Überstundenanträge mit der Forderung nach einer Personalaufstockung zu verbinden.

Sofern der Arbeitgeber bei einer Verweigerung der Zustimmung zu den Überstunden die Einigungsstelle anruft, könnte der BR dann in der Einigungsstelle belegen, dass die beantragten Überstunden nicht einer auftragsbedingten Ausnahmesituation geschuldet sind, sondern Folge einer generell zu knappen Bemessung des Personalbedarfs sind. Wenn dann der BR vielleicht auch noch belegen kann, dass trotz gesunkener Umsätze aufgrund der überproportionalen Personalkostenreduzierungen das positive Ergebnis der Vorjahre gehalten werden konnte, dann wäre aus der Sicht des BR auch der finanzielle Spielraum aufgezeigt, die Überstundenbelastungen durch Neueinstellungen zu reduzieren.

Ergebnis eines solchen Einigungsstellenverfahrens könnte dann ein freiwilliger Kompromiss zwischen dem Umfang der vom Arbeitgeber beantragten Überstunden und dem Umfang der vom BR geforderten Neueinstellungen sein. Wobei dem BR klar sein muss, dass er die Neueinstellungen im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG in dem Einigungsstellenverfahren letztlich nicht erzwingen kann. Aber oft enden Einigungsstellenverfahren mit für beide Seiten akzeptablen Kompromissregelungen unabhängig von ihrer rechtlichen Erzwingbarkeit.

*Beispiel B:*

*Fremdvergabe kostengünstig?*

Führt die Fremdvergabe von betrieblichen Tätigkeiten tatsächlich zu den kalkulierten Kostenvorteilen? In einem Großhandelsbetrieb plante die Geschäftsführung, den betriebseigenen Fuhrpark abzuschaffen und ein Transportunternehmen mit der Auslieferung der Waren zu beauftragen. Der vom Unternehmer vorgelegte Kostenvergleich ergab eine kalkulierte Kostenersparnis von rd. 300.000 DM. Eine Überprüfung der Kostenvergleichsrechnung durch WA und BR erwies hingegen, dass diese einen wesentlichen Fehler enthielt: Beschäftigte, die personalwirtschaftlich dem Fuhrpark zugeordnet waren, wurden im Jahresverlauf oft in anderen Abteilungen des Betriebes, z. B. in der Kommissionierung zur Aushilfe eingesetzt, ohne dass eine innerbetriebliche Kostenverrechnung durchgeführt worden war.

Die Personalausstattung im Fuhrpark hatte somit teilweise auch die Funktion einer betrieblichen Personalreserve, deren Kosten natürlich nicht in die Kalkulation der Kosten der eigentlichen Auslieferungsleistung des Fuhrparks einfließen durfte. Nach der Korrektur der fehlerhaften Kostenzuordnung ergab sich, dass die eigenen Auslieferungskosten mit denen des Fremdfirmenangebotes vergleichbar waren. Der BR forderte somit den Erhalt des eigenen Fuhrparks. Vorsorglich forderte er hohe Abfindungsleistungen, um so die Kosten der Auslagerung zu erhöhen. Dennoch setzte der Arbeitgeber die Aufgabe des Fuhrparks in einem Einigungsstellenverfahren nach § 112 BetrVG (Interessenausgleich/Sozialplan) durch, um zukünftige Personal- und Sachkostenrisiken zu verringern, wie er sagte. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Überprüfung der personalwirtschaftlichen Kostenzuordnung konnte der BR jedoch die Versetzung einiger betroffener Arbeitnehmer in die Kommissionierung durchsetzen.

Da wegen der Kostenrechnungen von WA und BR auch der Einigungsstellenvorsitzende von der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit der Maßnahme nicht überzeugt war und der BR ferner mit Unterlagen aus dem WA die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellen

konnte, kam aufgrund der hohen Ausgangsforderungen des BR ein recht guter Sozialplan in der Einigungsstelle zustande.

*Beispiel C:*

*Verbesserung der Arbeitsbedingungen?*

Sind die Forderungen des BR zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen tatsächlich zu teuer und wirtschaftlich unvertretbar? In einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie forderte der BR seit langem vergeblich die Verbesserung der betrieblichen Sozial- und Aufenthaltsräume und der sanitären Einrichtungen. WA und BR erstellten dann für die geforderten Maßnahmen eine eigene Kostenkalkulation und kamen zu dem Ergebnis, dass überschlägig rd. 250.000 DM aufzubringen wären. Als die Betriebsleitung die Forderungen abermals ablehnte, suchte der WA aus seinen Unterlagen die Investitionsausgaben, die Betriebsergebnisse und die Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter des Unternehmens für die jeweils letzten drei Jahre heraus und setzte diese Ausgaben in Relation zu den voraussichtlichen Kosten seiner Forderungen. Mit dem Ergebnis seiner Berechnungen ging der BR in die Betriebsöffentlichkeit, um zu zeigen, dass seine Forderungen nicht nur sachlich begründet, sondern auch ohne weiteres für das Unternehmen finanzierbar sind. Nach der betriebsöffentlichen Auseinandersetzung wurden die Forderungen schließlich weitgehend im Investitionsbudget des Folgejahres berücksichtigt.

Diese Beispiele zeigen deutlich, dass der BR für seine Arbeit wirtschaftliche Informationen und Sachverhalte nutzen sollte,

- um geplante Maßnahmen des Unternehmens kritisch zu überprüfen,
- Forderungen im Interesse der Beschäftigten zu stellen,
- diese Forderungen gegebenenfalls auch wirtschaftlich zu begründen.

Darüber hinaus hängt u. E. der Spielraum der BR-Politik auch von einer grundsätzlichen Kenntnis und Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung und Situation ab. Der BR riskiert seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz, wenn er mit völlig überzogenen Forderungen in die Verhandlungen, z. B. über einen erforderlichen Sozialplan, geht. Nicht nur, dass er bei den betroffenen Beschäftigten u. U. völlig falsche Erwartungen über die Höhe der möglichen Abfindungen wecken wird. Im Falle einer Fortsetzung der Verhandlungen in einer Einigungsstelle riskiert er auch eine frühzeitige Ablehnung seiner "überzogenen" Position durch den Einigungsstellenvorsitzenden.

Oft wollen Arbeitgeber aus "zwingenden wirtschaftlichen Gründen" bisherige Zulagen und Sonderzahlungen reduzieren oder bisher gewährte Sozialleistungen ganz abschaffen. Wie soll sich der BR hierzu positionieren, wenn er die aktuelle wirtschaftliche Situation und die voraussichtliche wirtschaftliche Entwicklung gar nicht abschätzen kann?

Aber nicht nur der finanzielle Spielraum, sondern auch der zeitliche Spielraum für die BR-Politik ist oft von wirtschaftlichen Kenntnissen und Einschätzungen abhängig. Arbeitgeber argumentieren oft mit der Dringlichkeit bestimmter Maßnahmen zur Kostenentlastung. Durch eine BR-Politik, die z. B. bei einem geplanten Personalabbau alle Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der erforderlichen Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen ausschöpft, können die voraussichtlich zu kündigenden Beschäftigten oft noch für einige Wochen oder Monate im Betrieb gehalten werden. In einer wirtschaftlich tatsächlich prekären Situation bezüglich der Erträge und der Liquidität des Unternehmens kann dies u. U. zu noch höheren, wirtschaftlichen Bestandsrisiken für das Unternehmen führen. In einer wirtschaftlichen Situation jedoch, wo der geplante Personalabbau als Maßnahme zur weiteren Verbesserung einer guten Wettbewerbs- und Gewinnsituation zu betrachten ist, ist eine solche BR-Politik u. U. durchaus angebracht, um Beschäftigte vor dem raschen Eintritt einer drohenden Arbeitslosigkeit zu schützen.

Diese Ausführungen machen deutlich: Ohne regelmäßige wirtschaftliche Informationen und Unterlagen ist u. E. oft eine wirksame und zielgerichtete BR-Politik nur schwer möglich. WA und BR müssen selbst eine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation und Handlungsmög-

lichkeiten vornehmen, um Arbeitnehmerinteressen so weit wie möglich vertreten und durchsetzen zu können.

### ***3. Beschaffung wirtschaftlicher Informationen durch Beratung im WA***

Wegen der Bedeutung eines guten wirtschaftlichen Informationsstandes über das Unternehmen insgesamt sowie über die verschiedenen Unternehmensaktivitäten und Unternehmensteile (z. B. einzelne Betriebe, einzelne Sparten) für die Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Beratungs- und Mitbestimmungsaufgaben des BR sieht das BetrVG einen weitgehenden und generellen Informations- und Beratungsanspruch zu den "wirtschaftlichen Angelegenheiten" des Unternehmens vor. Um eine möglichst wirksame Wahrnehmung dieser Informations- und Beratungsrechte zu gewährleisten, wurde hierfür die Bildung eines besonderen Ausschusses – des WA nach § 106 BetrVG – vorgesehen. Der WA ist damit diejenige betriebsverfassungsrechtliche Einrichtung, die als Hilfsorgan des BR mit der Beschaffung wirtschaftlicher Informationen, der Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten mit dem Unternehmer sowie der diesbezüglichen Unterrichtung und Zuarbeit für den BR bzw. GBR beauftragt ist.

Gerade deshalb bezogen sich die geschilderten Beispiele zur Bedeutung wirtschaftlicher Informationen und Argumentationen auf konkrete Fälle der BR-Arbeit. Denn der WA ist keine Einrichtung, die mit der Wahrnehmung betriebsrätlicher Aufgaben und Verhandlungen befasst ist. Vielmehr sollen die Informationen und Erkenntnisse aus den Beratungen der wirtschaftlichen Angelegenheiten im WA zügig und vollständig an den BR weitergegeben werden, damit dieser über das wirtschaftlich erforderliche Wissen für eine zielgerichtete BR-Politik verfügt. Zu diesem Zweck müssen BR und WA eng miteinander zusammenarbeiten. Der BR muss den WA mit der Beschaffung von Informationen beauftragen können; der WA muss durch eigene Auswertungen wirtschaftlicher Informationen und Unterlagen dem BR effektiv zurarbeiten (vgl. Beispiel D).

#### *Beispiel D:*

##### *Vorbereitung auf den Konkursfall*

In einem Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie mit rd. 120 Beschäftigten existierte ein BR und ein WA. Der WA erhielt regelmäßig die aktuellen wirtschaftlichen Informationen zur Auftrags- und Umsatzentwicklung, zur Kosten- und Gewinnentwicklung. Auch waren ihm Finanz- und Liquiditätsplanung sowie die finanziellen Reserven und die Kreditanspruchnahme bekannt. Aufgrund von Veränderungen bei den Gesellschaftern, einer schlechten Baukonjunktur Mitte der 80-er Jahre sowie falscher Entscheidungen zur Erweiterung des Produktionsprogramms und der Vertriebswege verschlechterte sich die Umsatz- und Ertragslage zunehmend bei gleichzeitig steigenden Kosten für den Aufbau eines zusätzlichen Vertriebsweges. Hierdurch wurde die Liquiditätslage immer schwieriger und die Kreditwürdigkeit des Unternehmens geringer. Dem WA, der weitgehend mit dem BR identisch war, wurde bewusst, dass bei einer Fortsetzung der negativen Entwicklung über die nächsten Monate der Konkurs des Unternehmens drohte. Die WA- und BR-Mitglieder überlegten sich mit gewerkschaftlicher Unterstützung frühzeitig, wie in einem Konkursfalle zu reagieren wäre. Da sie die Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation vor allem auf falsche Entscheidungen der Gesellschafter zurückführten, gingen sie davon aus, dass bei der Qualität der Produkte und der gegebenen technischen Ausstattung des Betriebs das Unternehmen dann fortgeführt werden könnte, wenn die fehlerhaften Entscheidungen korrigiert und eine wirtschaftliche Sanierung durchgeführt würden. Diesbezügliche Vorschläge wurden im WA mit dem Unternehmer jedoch ergebnislos beraten. Daraufhin erarbeiteten die WA- und BR-Mitglieder auf der Grundlage ihrer wirtschaftlichen Kenntnisse und Einschätzungen mit externer Unterstützung durch einen Sachverständigen ein Konzept zur Aufrechterhaltung und Fortführung des Unternehmens durch eine Auffanggesellschaft der Belegschaft für den immer wahrscheinlicher werdenden Konkursfall. Als der Konkurs von der Unternehmensleitung dann tatsächlich beantragt wurde, war der BR auf diese Situation soweit vorbereitet, dass er den Konkursverwalter von der Möglichkeit einer Unternehmensfortführung überzeugen konnte. Nach vielen Schwierigkeiten mit den Gläubigerbanken gelang es mit Hilfe öf-

fentlicher Unterstützung, das Unternehmen mit der Hälfte der Arbeitsplätze zu erhalten und bis heute fortzuführen.

Sicherlich ist der hier geschilderte Fall (D) ein besonders positives Beispiel für eine vorausschauende, präventive BR-Politik auf der Basis wirtschaftlicher Informationen und darauf aufbauender Konzepte. Aber noch etwas anderes wird an dem Beispiel deutlich: Es hat wenig Zweck, die WA-Arbeit zur Beschaffung erforderlicher Informationen erst dann besonders intensivieren und verbessern zu wollen, wenn die Probleme bereits offensichtlich sind. Vielmehr geht es im WA darum, wirtschaftliche Informationen und Kenntnisse regelmäßig und systematisch zu beschaffen, auszuwerten und aufzubewahren, so dass sie im Bedarfsfall bereits vorrätig sind.

Der Nutzen von Informationen zeigt sich also oft erst in einer konkreten Situation, in der bestimmte Erkenntnisse oder wirtschaftliche Einschätzungen benötigt werden. BR- und WA-Mitglieder haben manchmal das Gefühl, sich mit zu vielen wirtschaftlichen Zahlen und Daten beschäftigen zu müssen, ohne dass auf den ersten Blick ein erkennbarer Nutzen vorhanden ist. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir aber, wie mühsam es ist, anlässlich einer konkreten betrieblichen Problem- und Konfliktsituation erst die wirtschaftlichen Informationen beschaffen zu müssen, die für die inhaltliche BR-Arbeit dringend erforderlich sind. Es ist belastend und zeitraubend, in einer angespannten Konfliktsituation die grundlegenden Daten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Situation vom Arbeitgeber beschaffen zu sollen und dann erst auswerten zu können. Daraus folgt, dass wirtschaftliche Informationen oft zunächst einmal "auf Vorrat" beschafft, ausgewertet und aufbewahrt werden sollten.

Zu den Handlungsmöglichkeiten des WA wird z. T. kritisch argumentiert, dass im Zweifelsfalle die wirtschaftlichen Entscheidungen doch vom Unternehmer getroffen und aufgrund der Beratungsmöglichkeiten im WA nur in seltenen Ausnahmefällen tatsächlich wesentlich verändert werden. Dies ist sicherlich richtig. Die Bedeutung der WA-Arbeit liegt aber auch nicht darin, die wirtschaftlichen Entscheidungen des Arbeitgebers tatsächlich mitbestimmen und grundsätzlich verändern zu wollen. Dazu ist der WA in seinen rechtlichen Möglichkeiten zu schwach, weil ihm ein wirtschaftliches Mitentscheidungsrecht nicht zusteht, er also auch nicht die Aufgaben eines wirtschaftlichen "Gegenmanagements" wahrzunehmen hat. Vielmehr geht es darum, Kenntnisse und Informationen über die wirtschaftlichen Entscheidungen und Angelegenheiten möglichst früh und möglichst detailliert zu bekommen (informatrische Frühwarnfunktion), damit der BR eine Einschätzung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung vornehmen und hieraus Schlussfolgerungen für eine vorausschauende, zielorientierte Arbeit ziehen kann, so wie dies in den Beispielen geschildert worden ist.

#### ***4. Der Zeitbezug wirtschaftlicher Informationen***

Wirtschaftliche Informationen können einen Vergangenheits-, einen Gegenwarts- und einen Zukunftsbezug haben. Für die zukünftige Orientierung der BR-Arbeit sind alle Zukunftsinformationen von besonderer Bedeutung, also alle Arten von Planinformationen. Denn aus der Planung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung und hieraus abgeleiteter Maßnahmen können am ehesten frühzeitig kommende Probleme und Aufgaben für die BR-Arbeit erkannt werden. Allein aus der Planung zukünftiger Personalkostenbudgets kann bereits eine Absicht des Arbeitgebers zur Personalreduzierung dann erkennbar werden, wenn z. B. die neuen Budgetansätze unter den bisherigen Personalkosten zuzüglich der zu erwartenden tariflichen Entgelterhöhung liegen.

Wenn hingegen im August des laufenden Geschäftsjahrs der Jahresabschluss des vergangenen Geschäftsjahrs besprochen wird, dann sind diese wirtschaftlichen Zahlenwerte bereits mehr als 7 Monate alt. Sie geben einen wichtigen Aufschluss über die zurückliegende Periode, sind aber in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftig zu erwartende wirtschaftliche Situation von geringerer Bedeutung.

Zur Darstellung der aktuellen wirtschaftlichen Situation gibt es in den meisten Unternehmen deshalb im Rahmen ihres aktuellen Berichtswesens eine kurzfristige Erfolgsrechnung (KER), die oft in monatlicher oder sogar wöchentlicher Frequenz die Erträge und Kosten für ver-

schiedene Unternehmensbereiche und -aktivitäten ermittelt und einander gegenüberstellt. Dennoch wäre es falsch, den vergangenheitsbezogenen Daten keinen Wert beizumessen. Sie vermitteln vielmehr einen Eindruck von realistischen Größenordnungen und können zur Bewertung von Plan- und Ist-Zahlen nützlich sein. Deshalb werden in den nachfolgenden Kapiteln die Inhalte und Vorgänge zur Unternehmensplanung sowie Beispiele zur aktuellen kurzfristigen Erfolgsrechnung wie auch Fragen zum Inhalt und zum Umgang mit dem Jahresabschluss im WA ausführlich behandelt.

### **5. Informationsstrategien des Arbeitgebers**

Aufgrund der dargestellten Zukunftsbedeutung der Planinformationen für eine vorausschauende und zielgerichtete BR-Politik ist es wenig verwunderlich, dass Untersuchungen ergeben haben, dass "die WA nur in sehr beschränktem Maße auf die Zukunft bezogene Plandaten erhalten." (v. Neumann-Cosel/Rupp 1990, S. 20). Dies liegt einerseits nach Auffassung der untersuchenden Autoren an den arbeitgeberseitigen Informationsstrategien, andererseits aber auch am Mangel von Zielvorstellungen und an der Organisation der WA-Arbeit durch die Arbeitnehmerseite.

Typische und oft anzutreffende arbeitgeberseitige Informationsstrategien sind in den Abbildungen 3 - 5 dargestellt. Bei der "Strategie der Zurückdrängung und Verweigerung" wird der WA praktisch vom Arbeitgeber missachtet und in seiner Arbeit stark behindert. In einer solchen Situation ist es vor allem wichtig, dass sich die WA-Mitglieder bezüglich ihrer rechtlichen Handlungsmöglichkeiten so gut auskennen, dass sie erst einmal alle Möglichkeiten zur Organisation und Durchsetzung einer inhaltlich nutzbringenden WA-Arbeit ausschöpfen und auf die zu erwartenden Konflikte mit dem Unternehmer gut vorbereitet sind (vgl. dazu Teil B).

Abb. 3: Strategie der Zurückdrängung und Verweigerung:

- Der Unternehmer sagt die WA-Sitzungen häufig kurzfristig ab.
- Der Unternehmer lässt sich oft durch nichtkompetente Führungskräfte vertreten.
- Es sind auf lange Sicht keine Termine für die WA-Sitzungen frei.
- Die WA-Sitzungen finden oft unter Zeitdruck statt.
- Geforderte Informationen und Unterlagen liegen angeblich nicht vor.
- Vorhandene Unterlagen werden verweigert, weil sie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse enthalten.
- Vorhandene Unterlagen werden verweigert, weil sie für den Sachverhalt und für die Beratungen nicht erforderlich sind.
- Informationen und Unterlagen werden zugesagt, aber auf der nächsten WA-Sitzung wieder nicht gegeben.
- Die Information findet i. d. R. ohne Vorlage oder Aushändigung von Unterlagen statt.
- Den WA-Mitgliedern werden generell oder oft Aufzeichnungen und Notizen untersagt.
- Der Unternehmer tritt in schulmeisterlicher Art auf, um die WA-Mitglieder einzuschüchtern und von Nachfragen abzubringen.
- Die WA-Mitglieder werden persönlich eingeschüchtert, indem – z. B. durch das häufige Benutzen unverständlicher Fachbegriffe – ihre Sachkompetenz in Frage gestellt wird.

Abb. 4: Begrenzung der Arbeit des Wirtschaftsausschusses:

- Planungsvorgänge werden als unmaßgebliche Vorüberlegungen deklariert.
- Informationen und Unterlagen werden zwar herausgegeben, oft aber zu spät für eine ernsthafte Beratung.
- Der richtige Informationszeitpunkt sei noch nicht gekommen, weil die Unternehmensleitung noch keine verbindlichen Beschlüsse gefasst habe.
- Der Jahresabschluss sei zwar schon erstellt, aber es müsse noch der Aufsichtsrat zustimmen.
- Die Information wird auf rein wirtschaftliche Fakten beschränkt mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten sind nicht Gegenstand der Diskussion.
- Unterlagen werden oft erst in der Sitzung vorgelegt, danach wieder eingesammelt.

- Informationen werden unvollständig erteilt eine Vergleichbarkeit von Zahlen wird bewusst erschwert.
- Es werden keine absoluten Zahlenwerte genannt, sondern nur Veränderungen in Prozentzahlen, um ausschließlich Entwicklungen zu verdeutlichen.
- Die wirtschaftlichen Informationen und Unterlagen werden gezielt so aufbereitet und vermittelt, dass der Unternehmer dies für seine Interessen nutzen kann.
- Die Informationen und Unterlagen werden bereits als unumstößliche Fakten präsentiert, die einer Beratung nicht mehr zugänglich sind.
- Gegebene Informationen und Unterlagen werden als "streng vertraulich" oder "als nur für den WA bestimmt" deklariert; eine Weitergabe an den BR soll nicht erfolgen.

Vielfach lässt die betriebspolitische Situation und Stärke des BR eine solch offene Missachtung des WA durch den Arbeitgeber nicht zu. Dann wird oft versucht, durch ein differenzierteres Vorgehen eine Begrenzung der Arbeit des Wirtschaftsausschusses (Abb. 4) zu erreichen. In einer solchen Situation ist es wichtig, dass die WA-Mitglieder die wenigen erhaltenen Informationen kritisch prüfen sowie fehlende Informationen und Unterlagen auf der Basis ihrer Rechte und Handlungsmöglichkeiten anmahnen. Da und soweit sie wirtschaftliche Informationen und Unterlagen erhalten – wenn auch oft unvollständig und oder zu spät – können sie diese zumindest zum Ausgangspunkt für weitere Informationsanforderungen machen. Es sollten systematisch Nachfragen erarbeitet werden und die WA-Sitzungen möglichst oft stattfinden, um damit den Unternehmer zu einer besseren Informationspolitik zu veranlassen.

Abb. 5: Einbindungs- und Überzeugungsstrategie:

- Der Unternehmer informiert den WA über wirtschaftliche Entwicklungen und Maßnahmen oft von sich aus.
- Er stellt dem WA die technischen und wirtschaftlichen Vorteile getroffener Entscheidungen ausführlich dar, vermeidet aber oft die Darstellung der personellen Auswirkungen.
- Er stellt getroffene Entscheidungen nicht nur als betriebswirtschaftlich unumgänglich, sondern als vorteilhaft und positiv für alle Beteiligten dar.
- Er versucht die WA-Mitglieder in die betriebswirtschaftlichen Sachzwänge so einzubinden, dass sie gegenüber dem BR die unternehmerischen Maßnahmen oder Entscheidungen begründen bzw. vertreten können.
- Er leistet "echte Überzeugungsarbeit", um eine kritische Einschätzung bzw. Einstellung zu geplanten Maßnahmen und/ oder getroffenen Entscheidungen von vornherein zu verhindern.
- Er überhäuft den WA mit vielen Unterlagen und Papieren, die für die wesentlichen wirtschaftlichen Vorgänge und Entscheidungen relativ unbedeutend sind.

Eine weitere Unternehmensstrategie ist die Einbindungsstrategie. Der Arbeitgeber versucht durch eine scheinbar offene und großzügige Informationspolitik die WA-Mitglieder von der Notwendigkeit wirtschaftlicher Maßnahmen und Entscheidungen zu überzeugen, insbesondere dann, wenn diese mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten verbunden sind. Ziel dieser Strategie ist es, die WA-Mitglieder und über diese auch den BR in die betriebswirtschaftliche Sachzwanglogik so einzubinden, dass die unternehmerischen Maßnahmen als unabänderlich und vorteilhaft für alle Beteiligten hinzunehmen sind.

Deshalb ist es u. E. für die Mitglieder des WA wichtig, dass sie sich stets ihrer eigenen Funktion bewusst sind: über die Beratung der wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens wirtschaftliche Informationen und Unterlagen zu beschaffen und auszuwerten, so dass der BR im Interesse der Arbeitnehmer möglichst zielgerichtet arbeiten kann. Die WA-Mitglieder dürfen sich also nicht in die ausschließlich betriebswirtschaftliche Sichtweise bezüglich Ertragssteigerungen und Kostenreduzierungen drängen lassen, sondern müssen eine eigene, arbeitnehmerorientierte Perspektive beibehalten. Die Einbindung in die wirtschaftliche Sachzwanglogik des Unternehmers ist eine Gefahr der Überzeugungskraft von Zahlen und von betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen- und Erfolgsrechnungen. Dieser Sach-

zwanglogik müssen stets die Arbeitnehmerinteressen entgegengehalten werden. WA-Mitglieder sollten deshalb beharrlich nach den Auswirkungen wirtschaftlicher Entscheidungen auf die Personalplanung und auf die Arbeitnehmerinteressen fragen und ggf. sozialverträglichere Alternativen einfordern.

Die WA-Mitglieder müssen die betriebswirtschaftlichen Vorgänge und Rechnungen lesen, auswerten und interpretieren können, sie sollten gleichwohl aufgrund eigener Erkenntnisse versuchen, im Arbeitnehmerinteresse andere Schlussfolgerungen als der Unternehmer ziehen: wo ein Personalabbau die Ertragssituation stabilisieren soll, wird der Unternehmer eine möglichst hohe Stellenreduzierung anstreben, um seine Gewinn- und Verlustrechnung in DM zu verbessern. Die Mitglieder im WA und der BR sollten dann versuchen, die personalwirtschaftlichen Kostenreduzierungen auf das unabdingbare Mindestmaß zu begrenzen, damit sich ihre Gewinn- und Verlustrechnung in Arbeitsplätzen nicht allzu sehr verschlechtert.

## ■ Literaturverzeichnis

- Bosch, G., Hase, D., Personalbedarfsplanung, in: Bosch, G., Kohl, H., Schneider, W. (Hrsg.), Handbuch Personalplanung – Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995
- Bösche, B., Grimberg, H., Der Wirtschaftsausschuss. Informationsorgan des Betriebsrats, Aib 1989, 108
- Briefs, U., Krack, J. u. a., Gewerkschaftliche Betriebspolitik und Information. Kennziffern für die Informationsarbeit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, Köln 1983
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V (Hrsg.), Controlling – Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung. Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung, 3. Aufl., Berlin 1992
- Bussik, J., Wie entsteht eine Unternehmensplanung? Wiesbaden 1989
- Daegling, K.-D., Düwelt F.-J., Die Arbeit des Wirtschaftsausschusses. Betriebswirtschaftliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen, Münster 1995
- Däubler, W., Kittner, M., Klebe, T., Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar, 5. Aufl., Köln 1996 (zit. Bearbeiter, in: DKK)
- Dietz, R., Richardi R., Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar, Bd. II, 6. Aufl., München 1992
- Engel-Bock, J., Bilanzanalyse leicht gemacht. Eine Arbeitshilfe für Betriebsräte, Wirtschaftsausschussmitglieder und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, 2. Aufl., Köln 1995
- Fabricius, F., Kraft, A., Wiese, G., Kreutz, P., Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Bd. I, 5. Aufl. 1994; Bd. II, 5. Aufl. 1995 (zit. Bearbeiter, in: GKBeVG)
- Fitting, K., Kaiser H., Heither, F., Engels, G., Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 18. Aufl., München 1996 (zit. FKHE)
- Galperin, H., Löwisch, M., Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Bd. 11, 6. Aufl., Heidelberg 1982
- Hase, D., Schmidt Th., Teppich, H., Controlling im Versicherungsunternehmen. Bedeutung und Aufgaben für die Mitbestimmung des Betriebsrats, Wirtschaftsausschusses und Aufsichtsrats. HBV-Arbeitsheft, hrsg. von Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Düsseldorf o. J.
- Horvath, P., Controlling, 3. Aufl., München 1990
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.), Wirtschaftsprüferhandbuch 1992, Bd. 1, Düsseldorf 1992
- Kador, F.-J.; Pornschlegel, H., Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung, 3. Aufl., Köln 1989
- Liessmann, K., (Hrsg.), Controlling-Konzepte für den Mittelstand, Freiburg 1993
- v. Neumann-Cosel, Rupp, R., Der Wirtschaftsausschuss. Hinweise für die Praxis, BR-Info 6/1994, S. 2
- v. Neumann-Cosel, Rupp, R., Der Wirtschaftsausschuss. Anforderungen an eine Betriebsvereinbarung, BR-Info 7/1994, S. 2



- v. Neumann-Cosel, Rupp, R., Handbuch für den Wirtschaftsausschuss – Ein praktischer Ratgeber, 2. Aufl., Köln 1990
- v. Neumann-Cosel, Rupp, R., Nutzung planerischer Kennziffern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik,
- in: Bosch/Kohl/Schneider (Hrsg.), Handbuch Personalplanung, Köln 1995
- Pitz, K.-H., Investitionsanalyse: Mitbestimmung mit Inhalten füllen, Die Mitbestimmung 1953, 569-571
- Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), RKW-Handbuch Personalplanung, Neuwied 1990
- Rumpff, K., Boewer D., Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, 3. Aufl., Heidelberg 1990
- Schult, E., Bilanzanalyse. Möglichkeiten und Grenzen externer Unternehmensbeurteilung, 8. Aufl., Freiburg 1991
- Schulte, Ch., Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989
- Vollmuth, H.-J., Controllinginstrumente von A-Z, München 1992
- Wundere, R., Schlagenhauser, P., Personal-Controlling-Funktionen, Instrumente, Praxisbeispiele, Stuttgart 1994

## ■ Schlagwortverzeichnis

### A

Absatzlage  
Absatzplanung  
Abschreibung  
- lineare  
- degressive  
Abwesenheitsquote  
Aktiva  
Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks  
Anhang  
- zur GuV  
Anschaffungskosten  
Arbeitnehmerinteresse  
Arbeitsbedingung(en)  
Arbeitsbelastung  
Arbeitsmethoden  
Arbeitsunfall  
Arbeitszeit  
Aufwendungen (Erfolgsrechnung)  
Aus- und Weiterbildung  
Aus- und Weiterbildungsinvestition  
Ausfallzeiten  
Auslastung  
Auslastungsrechnung  
Aussagekraft der Kennziffern  
Außerordentliches Ergebnis

### B

Belegschaftsversammlung  
Benchmarking  
Beratung des Unternehmers  
- mit dem WA  
- Zeit und Umfang der  
Beratung des WA  
- mit dem Unternehmer  
- Fragerecht  
Beratung mit Unternehmer  
- Themen  
- Notizen  
Beratungsanspruch  
Beratungszeitpunkt  
Bericht  
- zur wirtschaftlichen Lage und Entwicklung  
Berichtswesen  
- für Arbeitnehmer  
Berufskrankheit  
Beschaffungsplanung  
Beschäftigtenstruktur  
Beschlussverfahren  
- bei Streitigkeiten des WA  
- einstweilige Verfügung  
- einzelne Mitglieder  
- Hinzuziehung eines Sachverständigen  
Bestätigungsvermerk  
- uneingeschränkter  
Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse

- Begriff  
- Betriebsgeheimnisse  
- Einigungsstelle  
- Geschäftsgeheimnisse  
- konkreter Gefährdungstatbestand  
- Meinungsverschiedenheiten  
- Pflicht zur Verschwiegenheit  
- Schweigepflicht  
Betriebsänderung  
Betriebsergebnis  
Betriebspolitik  
Betriebsrat  
- Information des  
- Pflichtverletzung des  
- Recht zur Gegen-darstellung  
- Sitzung des WA mit  
- Zusammenarbeit WA und Betriebsvereinbarung  
- Konzern-WA  
Betriebsvergleich  
Bewertung  
- der Vermögensgegenstände  
- der Schulden  
Bewertungsmaßstab  
Bilanz  
- Aktiva  
- Vermögensgegenstände  
- Passiva  
Bilanzgewinn

Bilanzgliederung  
 Bilanzierung  
 - Bewertung bei der  
 Bilanzpolitik  
 Bilanzstichtag  
 BR-Politik  
 - vorausschauende

## **C**

Cashflow  
 Controller  
 - Aufgaben des  
 Controlling  
 - Vergleichs-Tableau

## **D**

Daten  
 - Aufbewahrung  
 - Beschaffung  
 - Verknüpfung von  
 Datenerhebung  
 Häufigkeit der  
 Deckungsbeitrag  
 Deckungsbeitragsrechnung

## **E**

Eigenkapital  
 Einbindungsstrategie  
 Eingruppierung  
 Einigungsstelle  
 - Anfechtung  
 - Beisitzer der  
 - Entscheidung der  
 - Spruch der  
 - Vorsitzender der  
 - Zwangsvollstreckung  
 Einigungsstellenverfahren  
 - ausdrückliches Auskunfts-  
 verlangen  
 - Beschluss über die Einlei-  
 tung des  
 - Betriebs- und Geschäfts-  
 geheimnisse  
 - Einigung zwischen  
 BR/GBR und Unter-  
 nehmer  
 - Erläuterung des Jahres-  
 abschlusses  
 - Regelungsabrede  
 - Vorlage des Wirtschafts-  
 prüfungsberichts  
 Einkommen  
 - der Beschäftigten  
 Einschränkung oder Still-  
 legung  
 - von Unternehmen oder  
 Betriebsteilen  
 Einstweilige Verfügung  
 Erfolgsrechnung

siehe auch: Kurzfristige  
 Erfolgsrechnung  
 Erforderliche Unterlagen  
 - Vorlage der  
 Erläuterung des Jahres-  
 abschlusses  
 - Beteiligung des BR/GBR  
 bei der  
 - Notizen  
 - wahrheitsgemäße und  
 vollständige  
 - Zeitpunkt der  
 siehe auch: Jahresabschluss  
 Ersatzinvestition  
 Erweiterungsinvestition

## **F**

Fabrikationsmethoden  
 Finanzergebnis  
 Finanzierung  
 Finanzinvestition  
 Finanzplan  
 Finanzplanung  
 Forschungs- und Entwick-  
 lungsinvestition  
 Fremdkapital  
 Fremdvergabe  
 Führungsebene  
 - untere

## **G**

Gesamtbetriebsausschuss  
 - Wahl der Mitglieder in den  
 besonderen Ausschuss des  
 BR/GBR  
 Gesamtbetriebsrat  
 - Information des  
 - Recht zur Gegen-  
 darstellung  
 Gesamtkosten  
 Gesamtkostenverfahren  
 Gesamtleistung  
 Gesamtplanung  
 - des Unternehmens  
 Gesamtumsatz  
 Geschäftsergebnis  
 Geschäftsführung des WA  
 - Streitigkeiten über  
 Geschäftsordnung des WA  
 - Beschlussfassung über  
 - Regelungsinhalte der  
 Gewerkschaft  
 - Einladungen zu allen  
 Sitzungen des WA  
 - Schweigepflicht der  
 - Teilnahmerecht der  
 Gewinn  
 Gewinn- und Verlustrech-  
 nung (GuV)  
 - Anhang zur  
 - Auswertung der

- eines Produktions-  
 unternehmens  
 - Erfolgskennziffern aus  
 - Gliederung der  
 - Lagebericht zur  
 Gewinnverschiebung  
 Grafik  
 Grobe Pflichtverletzung  
 - des Unternehmers  
 Größe  
 - des WÄ  
 Grundfragen  
 - strategische

## **H**

Handelsbilanz  
 Bewertungsvorschriften in  
 der  
 Herstellungskosten

## **I**

Information  
 - Nutzen von  
 - rechtzeitige  
 - umfassende  
 Informations- und Bericht-  
 system  
 Informationsanspruch  
 Informationspolitik  
 Informationsstrategie  
 - des Arbeitgebers  
 Informationssystem  
 - des Unternehmens  
 Interessenbereich  
 - der Arbeitnehmer  
 Investitionsanalyse  
 - bei AUDI AG  
 Investitionsart  
 Investitionsbudget  
 Investitionsplanung  
 - Beispiel für  
 Investitionsprogramme  
 Ist-Portfolio-Matrix

## **J**

Jahresabschluss  
 Erläuterung des  
 - Vollständigkeit des  
 Jahreserfolgsrechnung  
 Jahresergebnis  
 - Verschlechterung des  
 Jahresfehlbetrag  
 Jahresplanung  
 - Terminplanung  
 Jahresüberschuss

## **K**

Kapitalbedarf  
 Kapitalgesellschaft  
 - Prüfungspflicht

- Rechnungslegungspflicht
- Veröffentlichungspflicht
- Kennziffer(n)
- Erfolgs-
- für Arbeitnehmer
- Leistungs-
- Liquiditäts-
- Vergleichszahlen
- Vorteile von
- Kennziffernkatalog
- Erstellung eines
- Muster eines
- Kennziffersystem
- Aufbau eines
- bei Unterrichtung des WA
- Einführung eines
- Entwicklung des
- Überarbeitung des
- Konkurs
- Kosten
- Bereitstellung eines PC
- Büropersonal
- des WA
- Räume
- sachliche Mittel
- Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)

## **L**

- Lagebericht
- zur GuV
- Lean-Management
- Leerkosten
- Kalkulation der
- Leistung
- eines Vollzeitbeschäftigten
- Leistungsentwicklung
- Leistungsrohgewinn
- Liquiditätsbedarf
- Liquiditätskennziffern

## **M**

- Management-Reports
- Managementinformationssystem
- Marketingplanung
- Mitarbeiterbefragung
- Mitbestimmung
- Mittelverwendung

## **O**

- Ordnungswidrigkeit
- vorsätzliches Handeln
- Ordnungswidrigkeitsverfahren
- wegen wahrheitswidriger, unvollständiger oder verspäteter Unterrichtung des WA

## **P**

- Passiva
- Personalabbau
- Personalabbauplanung
- Personalaufwandsquote
- Personalbedarf
- Personalbedarfsplanung
- Personalbedarfsrechnung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalbudget
- Personalentwicklungsplanung
- Personalkostenplanung
- Personalplanung
- Folgeplanung
- strategische
- Teilbereiche der
- Personalreservequote
- Personelle und sachliche Ausstattung des WA
- Streitigkeiten über
- Personenhandelsgesellschaft
- Pflichtverletzung
- des BR
- Plan-Bilanz
- Plan-Deckungsbeitrag
- Plan-GuV
- Plan-Kennziffer
- Planinformation
- Plankosten
- Plankostenrechnung
- Planumsatzerlös
- Planung
- dezentrale
- operative
- Organisation der
- strategische
- Top Down - Bottom Up
- Zielsetzung der
- Planungshandbuch
- Planungsprozess
- Organisation des
- Planungssystem
- dreistufiges
- Planungsverlauf
- Planwerte
- Planziffern
- für Interessenvertretung
- Portfolio-Analyse
- Produktion
- Produktionslage
- Produktionsverlagerung
- Produktivitätsrechnung
- Produktpalette
- Produktplanung
- Profit-Center-Konzept
- Protokollführung
- Prozentualer Wert
- Prüfungspflicht

## **Q**

- Qualifikation

## **R**

- Rationalisierungsinvestition
- Rationalisierungsvorhaben
- Rechnungslegungspflicht
- Rechnungswesen
- externes
- internes
- Rechtzeitige Unterrichtung des WA
- Rohergebnis
- Rohrertrag

## **S**

- Sachinvestition
- Sachverständige(r)
- Erforderlichkeit
- für den WA
- Hinzuziehung
- Sachverständige für den besonderen Ausschuss des BR/GBR
- Sachverständige für den WA
- nähere Vereinbarung
- Regelungsabrede
- Verlangen des WA
- Schaubilder
- Schulden
- Schulung der WA-Mitglieder
- Anspruch auf Freistellung
- Schweigepflicht
- der WA-Mitglieder
- Sitzungen des WA
- siehe: WA-Sitzungen
- Soll-Ist-Vergleich
- Soll-Portfolio-Matrix
- Sonstige Vorgänge
- Soziale Leistung
- Sozialeinrichtung
- Sozialinvestition
- Sozialplan
- Spaltung
- von Unternehmen oder Betrieben
- Sprecher des WA
- Aufgaben des
- Leitung der Sitzung
- Stellvertreter
- Vorsitzender des WA
- Ständig beschäftigte Arbeitnehmer
- siehe auch: WA
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Stellenplan
- Steuerbilanz
- Stille Reserve
- Strafverfahren
- Behinderung WA

Streitigkeiten

- Organisation und Geschäftsführung des WA

**T**

Tarifvertrag

- Konzern-WA

Teilplan

- des Unternehmens

Tendenzunternehmen

Top-Planung

Transparenz

- des Unternehmensergebnisses

**U**

Übersetzung

- in deutsche Sprache

Umfassende Unterrichtung des WA

Umlagekosten

Umsatzergebnis

Umsatzkostenverfahren

Umsatzüberschuss

Umwandlungsgesetz

Umwelt

Umweltschutzinvestition

Unterlagen

- Aushändigung der
- Umfang der Erläuterung
- Vorlage der
- Wirtschaftsprüfungsbericht

Unterlagen für WA

- Abschriften
- Aushändigung der
- Einsichtnahme in ...
- Sitzung
- Kopien
- Notizen
- Rückgabe der

Unternehmen

- Absatzlage
- Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks
- Arbeitsmethoden
- ausländisches
- Begriff
- ein Betrieb
- Einschränkung oder Stilllegung
- Fabrikationsmethoden
- gemeinsame Betriebe
- inländisches
- Investitionsprogramme
- mehrere Betriebe
- Produktion
- Produktionslage
- Rationalisierungsvorhaben
- Sonstige Vorgänge

- Spaltung von ... oder Betrieben

- Verlegung von Betrieben
- wirtschaftliche und finanzielle Lage des
- Zusammenschluss von ... oder Betrieben

Unternehmer

- Begriff
- grobe Pflichtverletzung des
- Unterrichtung des WA durch den

Unterrichtung

- schriftliche
- mündliche

Unterrichtung des BR/GBR

- durch WA
- mündlicher Bericht
- über Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse
- Umfang der

Unterrichtung des WA

- Begriff
- durch den Unternehmer
- Einfluss auf Planung
- Kennziffersystem
- Planungsstadium
- rechtzeitige
- Übersetzung in deutsche Sprache
- umfassende
- verständliche
- wahrheitsgemäße
- Zeitpunkt der
- zusätzliche Informationen und Unterlagen zur

Unterrichtungs- und Beratungspflicht des Unternehmers

- Einigungsstelle oder Beschlussverfahren

Urteilsverfahren

**V**

Vergleichsrechnung

Vergleichszahlen

Verlegung

- von Betrieben

Vermögen

Vermögensgegenstände

Veröffentlichungspflicht

Verschuldung

Vierteljahresbericht

- Beschlussverfahren
- mündliche Unterrichtung
- schriftliche Unterrichtung
- wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens

Vierteljahresbericht des Unternehmers

Vorjahrswerte

Vorlage der erforderlichen Unterlagen

- Aufzählung der
- Aushändigung der Unterlagen
- Einsicht

**W**

WA

Abstimmung mit ... und BR/GBR

- Aufgaben des
- Auskunftsverlangen des
- ausländisches Unternehmen
- Beratungsaufgabe des
- Beratungspflicht gegenüber dem BR
- Beschäftigtenzahl
- besonderer Ausschuss des BR
- besonderer Ausschuss GBR
- Betriebsänderung
- Betriebsausschuss
- BR
- BR/GBR-Erfordernis
- BR/GBR-Mitglieder oder Ersatzmitglieder im
- Einladungen
- Errichtung des
- Ersatzmitglieder
- Fragerecht des
- GBR
- Gesamtbetriebsausschuss
- Geschäftsordnung des
- Größe des
- Handlungsmöglichkeit des
- Hilfsorgan des BR
- Information des
- Informationsbeschaffung durch
- inländisches Unternehmen
- Jahresabschluss (Prüfung durch den ...)
- Konzernbetriebsrat
- Kosten
- leitende Angestellte im
- personelle Zusammensetzung des
- Recht zur Gegendarstellung
- Sachverständige für den
- Sitzungen des
- Sitzungsrythmus
- Sprecher des
- ständig beschäftigte Arbeitnehmer
- Tagesordnung des
- Übertragung der Aufgaben des

- Unterrichtung des BR/GBR durch
  - Unterrichtung über die Personalplanung
  - Verringerung der Beschäftigungsstärke
  - wahrheitswidrige, unvollständige oder verspätete Unterrichtung des weiteren Arbeitnehmer
  - WA-Mitglieder
  - Abberufung der
  - Amtszeit der
  - Behinderungs- und Benachteiligungsverbot
  - Bestellung der
  - Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse
  - betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse der
  - BR
  - Ende der Mitgliedschaft der
  - Ersatzmitglied
  - fachliche und persönliche Eignung der
  - GBR
  - keine Schweigepflicht
  - Kündigungsschutz
  - Qualifikation der
  - Schweigepflicht der
  - Versäumnisse von Arbeitszeit
  - Wahl der WA-Sitzungen
  - Anzahl der
  - Arbeitsbefreiung
  - Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse
  - Einladung zu
  - Ergebnisprotokoll
  - Leitung der
  - Nachbereitung
  - Öffentlichkeit der
  - Planung der Sitzungstermine
  - Protokollführung
  - sachkundiger Arbeitnehmer
  - Schwerbehindertenvertretung
  - Sitzung mit BR/GBR
  - Teilnahmepflicht des Unternehmers
  - Teilnahmerecht der Gewerkschaftsbeauftragten
  - Unternehmer
  - Vertreter des Arbeitgeberverbands
  - Vertreter des Unternehmers
  - Vertreter mit Teilkompetenz
  - Vorbereitung
  - Wirtschaftliche Angelegenheiten
  - Einigungsstelle
  - Beschlussverfahren
  - Wirtschaftliche Lage
  - Wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens
  - siehe: Vierteljahresbericht
  - Wirtschaftsausschuss
  - siehe WA, WA -Mitglieder, WA-Sitzungen
  - Wirtschaftsprüfer
  - Wirtschaftsprüferbericht
- Z**
- Zeitreihen
  - Zeitstandard
  - Zeitvergleich
  - Ziele
  - strategische Zielvereinbarung
  - Zinsergebnis
  - Zukunftsentscheidung
  - strategische Zusammenarbeit
  - WA und BR
  - Zusammenschluss
  - von Unternehmen oder Betrieben

---

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

**forba Partnerschaft**  
Dominicusstraße 3  
10823 Berlin  
Tel.: 030 - 78 00 86 - 0  
Fax: 030 - 78 00 86 - 19  
Web: [www.forba.de](http://www.forba.de)  
E-Mail: [forba@forba.de](mailto:forba@forba.de)

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter [www.forba.de/veroeffentlichungen/wirtschaftsausschuss-betriebsrat.pdf](http://www.forba.de/veroeffentlichungen/wirtschaftsausschuss-betriebsrat.pdf)