

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

Balanced Scorecard – ein Problem für Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat?

I. Einleitung

Das Thema „Balanced Scorecard“ (BSC) hat in den vergangenen drei bis vier Jahren in der Managementliteratur und in der Unternehmenspraxis ein bemerkenswertes Maß an Aufmerksamkeit gefunden. „Manager stehen auf BSC“ heißt es in der Tagespresse¹⁾, es handle sich um eines der am meisten diskutierten Konzepte²⁾, das „starken Anklang“ gefunden habe³⁾. Siemens, die Deutsche Bank, BASF, ABB, OBI und Mannesmann-Rexroth werden als Firmen genannt, die BSC praktizieren⁴⁾; ein anderer Autor spricht auch von Heidelberger Druckmaschinen und Continental⁵⁾.

Das Konzept der „Balanced Scorecard“ wurde zu Beginn der 90er Jahre in den USA entwickelt⁶⁾. Seine „Erfinder“, Kaplan und Norton, haben ihre Position 1996 in einem Buch veröffentlicht⁷⁾, das 1997 auch in deutscher Sprache erschien⁸⁾. Wörtlich übersetzt, geht es um eine „im Gleichgewicht befindliche Ergebnistafel“⁹⁾, was sinngemäß soviel wie „ausgewogenes Kennzahlensystem“ bedeutet¹⁰⁾. Dabei geht es jedoch nicht um eine schlichte Ansammlung von Kennzahlen, an denen der Unternehmenserfolg gemessen wird. Vielmehr verbirgt sich hinter BSC ein „Denkrahmen“¹¹⁾, mit dessen Hilfe eine unternehmerische Gesamtstrategie operationalisiert und umgesetzt werden kann. Dabei kommt der „Ressource Mensch“, der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter eine außerordentlich wichtige Rolle zu¹²⁾.

II. Inhalt des Konzepts

1. Der grundsätzliche Ansatz

Traditionelle Instrumente des Unternehmenscontrollings orientieren sich an finanziellen Größen wie dem Cashflow oder der Rendite und sind daher grundsätzlich vergangenheitsorientiert. Wenig beachtet werden zudem immaterielle Vermögenswerte wie das Ansehen einer bestimmten Marke sowie die intellektuellen Potenzen und die Kreativität der Belegschaft, obwohl beides für die Zukunftschancen des Unternehmens von außerordentlich hoher Bedeutung ist¹³⁾. Schließlich hat die traditionelle Orientierung am finanziellen Output unter dem Stichwort des „Shareholder Value“ große Bekanntheit erlangt, aber auch ein hohes Maß an Kritik auf sich gezogen¹⁴⁾.

Das Konzept der BSC ist zukunftsgerichtet. Es bezieht bewusst alle Bereiche des Unternehmens ein, die für seinen wirtschaftlichen Erfolg (oder Misserfolg) maßgebend sind.

Ausgangspunkt ist die „Vision“ des Unternehmens, also seine wirtschaftliche/moralische Position, die es in überschaubarer Zukunft nach Auffassung des Topmanagements erreichen soll.

Übertragen auf eine gewerkschaftsnahe Stiftung würde dies beispielsweise bedeuten, dass man grundsätzlich für alle Mitbestimmungsträger in Aufsichtsräten „die“ Anlaufstelle bei Weiterbildungs- und Problemlösungsbedarf wäre.

Um dieser „Vision“ näher zu kommen, ist die Ausarbeitung von „Zielen“ in vier Bereichen notwendig. Kaplan/Norton sprechen insoweit von „Perspektiven“, doch ist in der Literatur auch von „Kernbereichen einer Unternehmensstrategie“¹⁵⁾, von „Beobachtungsbereichen“¹⁶⁾, von „Ebenen“, auf denen Visionen und Strategien operationalisiert werden¹⁷⁾, sowie von „Dimensionen“ des unternehmerischen Handelns¹⁸⁾ die Rede. Gemeint ist folgendes:

- Das Unternehmen muss finanzwirtschaftliche Ziele haben, also z. B. eine bestimmte Rendite erwirtschaften oder – im Beispielsfall der Stiftung – kostendeckend arbeiten.
- Als zweites ist die „Kundenperspektive“ zu beachten. Produkte bzw. Dienstleistungen müssen den Erwartungen der Kunden entsprechen.

- Die „Prozessperspektive“ umfasst die Ziele, die in Bezug auf die Leistungserbringung durch das Unternehmen zu erreichen sind. Wie kann man unter den gegebenen Umständen z. B. möglichst wenig Ausschuss produzieren oder eine gute Beratungsqualität sicherstellen?
- Die „Lern- und Innovationsperspektive“ fasst schließlich die Ziele zusammen, die man bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen erreichen will. Wie muss beispielsweise eine Arbeitsorganisation beschaffen sein, damit Kreativität von Mitarbeitern nicht unterdrückt sondern gefördert wird?

Die für jeden dieser vier Bereiche festgelegten Ziele stehen im Prinzip gleichberechtigt nebeneinander, sieht man einmal davon ab, dass sich „bessere Kundenorientierung“, „effizienterer Arbeitsprozess“ und „innovativeres Arbeiten“ in einem positiveren wirtschaftlichen Ergebnis niederschlagen sollen¹⁹⁾.

Das Konzept der BSC verlangt eine deduktive Herangehensweise: Aus der „Vision“ werden Ziele für die genannten vier Bereiche abgeleitet. Diese werden dann auf die Ebene des einzelnen Betriebs, der Abteilung, der Arbeitsgruppe, evtl. sogar des einzelnen Mitarbeiters „heruntergebrochen“²⁰⁾. Letzteres wird insbes. in Form von Zielvereinbarungen erfolgen²¹⁾.

2. Konkretisierung

BSC ist ein „Schema“, ein „Denkrahmen“; wie man ihn ausfüllt, bestimmt sich nach den unternehmens- und branchenspezifischen Verhältnissen²²⁾. So wird ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche vermutlich andere Bezugspunkte als ein eingesehener Maschinenbauer wählen²³⁾.

Die in jedem der vier Bereiche verfolgten Ziele müssen quantifiziert werden. Es reicht also z. B. nicht aus, nur von „ungebrochener Kundenzufriedenheit“ zu sprechen; vielmehr muss genau festgelegt werden, wie die Haltung der Kunden ermittelt und ggf. eine Verbesserung des Status quo bewerkstelligt werden soll.

Für jeden Bereich sind nicht mehr als vier bis sieben Zielgrößen vorzusehen²⁴⁾. Nur so ist die notwendige Übersichtlichkeit wie auch die Transparenz für die Beschäftigten gesichert.

¹⁾ Handelsblatt v. 5. 6. 2000.

²⁾ Kunz, Personal 1999 S. 488.

³⁾ Mensch, BuW 1998 S. 762. Ähnlich Weiss-Heiden, BB 2000 S. 35 (39).

⁴⁾ Horváth, FAZ v. 30. 8. 1999 S. 29.

⁵⁾ Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 258.

⁶⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1966.

⁷⁾ Kaplan/Norton, The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, 1996.

⁸⁾ Horváth und Mitarbeiter, BSC – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997.

⁹⁾ Ähnlich Mensch, BuW 1998 S. 762: Ausgewogene Ergebnistafel.

¹⁰⁾ Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 257.

¹¹⁾ Horváth/Kaufmann, Harvard Business Manager (HBM) Heft 5/1998 S. 45.

¹²⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1968; Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Nr. 12/1999 S. 60 (62); Kunz, Personal 1999 S. 493; Mensch, BuW 1998 S. 765; siehe Susanne G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000 S. 62.

¹³⁾ Ähnlich Kittner, DB 1997 S. 2285 ff. für den Bereich der Unternehmensbewertung.

¹⁴⁾ Dies konstatieren auch Horváth/Kaufmann, a.a.O. (Fn. 11), S. 40; Kritik am Shareholder-Value-Ansatz aus arbeitsrechtlicher Sicht bei Dieterich, AuR 1997 S. 5.

¹⁵⁾ Kunz, Personal 1999 S. 488.

¹⁶⁾ Pollanz, DB 1999 S. 1280.

¹⁷⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1967.

¹⁸⁾ Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Nr. 12/1999 S. 58.

¹⁹⁾ Horváth/Kaufmann, a.a.O. (Fn. 11), S. 45.

²⁰⁾ Horváth/Kaufmann, a.a.O. (Fn. 11), S. 47; Kunz, Personal 1999 S. 492

²¹⁾ Dazu Breisig, Entlohen und Führen mit Zielvereinbarungen, 2000

²²⁾ Vgl. Mensch, BuW 1998 S. 764; Horváth/Kaufmann, a.a.O. (Fn. 11), S. 45.

²³⁾ Zu diesem Beispiel Kunz, Personal 1999 S. 489.

²⁴⁾ Mensch, BuW 1998 S. 763.

Die in den vier Bereichen aufgestellten Ziele dürfen nicht unverbunden nebeneinander stehen. Vielmehr müssen sie jeweils einen Beitrag zum Gesamterfolg leisten²⁵⁾.

Die als Beispiel genannte Stiftung stellt z. B. einen Internetspezialisten ein (Zielbereich 4: Innovationen), der ihren Internetauftritt verbessert und für Fragen des Umgangs von Interessenvertretern mit Informationstechnologie zur Verfügung steht (Bereich 3). Dies verbessert das Angebot für die Funktionsträger in den Aufsichtsräten, so dass sich ihre Zufriedenheit mit der Stiftung erhöht (Bereich 2). Dies wiederum macht es ihnen leichter, einen großen Teil ihrer Aufsichtsratsvergütungen an die Stiftung abzuführen (Bereich 1).

Als konkrete Ziele im *finanzwirtschaftlichen Bereich* werden in der Literatur z. B. genannt:

- ein bestimmter Umsatz pro Mitarbeiter²⁶⁾
- eine bestimmte Rentabilität²⁷⁾
- Steigerung des Unternehmenswerts um x%
- Erhöhung der Erträge aus der Vermögensanlage um x%.

Was die *Kundenperspektive* betrifft, so kommt es primär auf die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung, auf den Preis, die Schnelligkeit der Lieferung, das Image des Produzenten sowie die Erwartungen der Kunden an, die übertroffen werden müssen, wenn man einen Wettbewerbsvorteil erlangen will²⁸⁾. Dies lässt sich weithin durch Kundenbefragung und durch die Zahl der Reklamationen ermitteln. Ein Ziel könnte z. B. darin bestehen, die Zahl der Kunden, die sich als „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit dem Produkt oder dem Service bezeichnen, innerhalb eines Jahres von 60 auf 70% zu steigern, sowie die Zahl der Reklamationen um 30% zu senken. Je nach Produkt kann es auch wichtig sein, ob die Zahl der langfristigen Kundenbeziehungen steigt oder fällt. In der Literatur wird weiter auf die Möglichkeit verwiesen, das Telefonverhalten von Mitarbeitern zu erfassen und etwa die Zeit festzuhalten, die ein Kunde warten muss, bis ein Anruf entgegengenommen wird²⁹⁾.

Bei der *Betriebsablauf- oder Prozessperspektive* können z. B. die Fertigungszeiten für bestimmte Produkte gesenkt werden. Man kann die Qualitätskontrolle verbessern und die Zahl der Unfälle verringern. Bei größeren Unternehmen, die sich häufig um öffentliche Aufträge bewerben, kann es auch von Interesse sein, die „Erfolgsquote“ in Ausschreibungsverfahren zu erhöhen³⁰⁾.

Die gewerkschaftsnahe Stiftung setzt sich z. B. das Ziel, schriftliche Anfragen von Aufsichtsratsmitgliedern innerhalb einer Woche zu beantworten und bei mündlichen Anfragen sofort oder spätestens innerhalb eines Tages zu reagieren.

Die *Lern- und Innovationsperspektive* ist in der Praxis bislang am wenigsten ausdifferenziert worden³¹⁾. Als wichtigster Faktor wird die Mitarbeiterzufriedenheit genannt³²⁾, die sich durch anonyme Fragebogen ermitteln lässt. Der bloße Rückgriff auf Krankentage und Fluktuationsrate („Senkung um 10%“) bringt wenig, da beide zwar ein Indiz für mangelnde Arbeitszufriedenheit sind, jedoch auch andere Ursachen haben könnten, die primär zu bekämpfen wären. Von Interesse ist weiter der Anteil neuer Produkte am Gesamtsortiment des Unternehmens³³⁾. Auch die Zahl der Verbesserungsvorschläge wird in diesem Zusammenhang genannt³⁴⁾. Weitere wichtige Voraussetzung ist die Fortbildung der Beschäftigten; insoweit ist eine Zielgröße „Fortbildungstage“ denkbar³⁵⁾. Geht man davon aus, dass leistungsbezogene Entgelte ein wichtiges Mittel zur Steigerung der Motivation sind, kann ein Ziel auch darin liegen, die Zahl der in variablen Entlohnungsmodellen beschäftigten Arbeitnehmer zu erhöhen³⁶⁾. Schließlich wird auch darauf verwiesen, dass Organisationsstrukturen „innovationsfreundlicher“ sein müssten³⁷⁾.

Bezogen auf die gewerkschaftsnahe Stiftung könnte man sich z. B. vorstellen, dass den Mitarbeitern Qualifizierungsprogramme über Gesprächs- und Verhandlungstechnik sowie – im Hinblick auf Bildungsveranstaltungen – über Moderationstechniken angeboten werden. Eine „Weiterbildung nach Herzenslust“ würde demgegenüber aus dem (BSC-) Rahmen fallen. Soweit auch Forschung betrieben wird, die für

Mitbestimmungsträger wichtig sein könnte, sind organisatorische Vorkehrungen zu treffen, die einen Meinungs austausch im Vorfeld erlauben. Eine Genehmigungspflicht in Bezug auf Veröffentlichungen könnte sich dagegen lähmend auf die Entwicklung eigener Ideen auswirken³⁵⁾.

Die Konkretisierung möglicher Ziele in den vier Bereichen macht deutlich, dass die „Perspektiven“ aufeinander aufbauen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind Voraussetzung für Innovationen und einen effizienten Prozess der Leistungserstellung. Beides führt zu einer besseren Kundenorientierung, die sich dann im Regelfall auch im finanziellen Erfolg des Unternehmens niederschlägt²⁵⁾.

3. Prozess der Einführung

BSC ist ein Top-down-, kein Bottom-up-Konzept⁴⁾. Dies bedeutet jedoch nicht, dass autoritative Festlegungen erfolgen müssten. Vielmehr ist in der Literatur einhellig davon die Rede, dass die Strategie wie die konkreten Ziele sich der Diskussion stellen und dass Rohentwürfe auf Grund des Feedbacks überarbeitet werden müssen⁴⁾. Auch die Prämissen sind nicht nur bei der Einführung, sondern auch später immer wieder zu überprüfen³⁶⁾. Auf welcher Ebene die Diskussion im Einzelnen erfolgt, lässt das Konzept offen. Insoweit ist Platz nicht nur für die Einschaltung der betroffenen Arbeitnehmer, sondern auch für die der Interessenvertretung.

4. Abweichungen

Die vier Perspektiven „passen“ auf ein Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, das relativ unabhängig am Markt agiert und seine Produkte im Wesentlichen selbst herstellt. Bei geringer Fertigungstiefe und im Handel empfindet es sich, die Beziehungen zu den Lieferanten als fünfte Perspektive einzubeziehen³⁷⁾. Die Sicherheit der Belieferung soll z. B. dadurch erreicht werden, dass Verträge mit einem weiteren Lieferanten geschlossen werden oder (entgegen dem Üblichen) ein größeres Lager angelegt wird.

Gibt die hier bemühte gewerkschaftsnahe Stiftung auch eine Zeitschrift und Bücher heraus, so muss sie auch die Beziehungen zu den Verfassern der Texte „pflegen“, sich z. B. Honorare überlegen, die die Arbeitsfreude erhöhen, oder ein jährliches „Autorenfest“ durchführen.

Auch die Beziehungen eines Unternehmens zu Banken können als spezifischer Bereich erfasst werden²⁴⁾. Eine neuere Umfrage bei 50 Unternehmen, die allesamt BSC praktizieren, hat ergeben, dass mehr als ein Drittel von dem Vier-Perspektiven-Schema abgewichen war³⁸⁾. An der Grundkonzeption ändert dies nichts, vielmehr unterstreicht es nur, dass es sich um ein flexibles Instrument der Unternehmensführung handelt¹⁷⁾.

5. Zurück zur Bezeichnung

Die in den einzelnen Bereichen verfolgten Ziele lassen sich auf einer Karte festhalten. Erfasst sie alle wesentlichen Unternehmensaktivitäten, ist sie im Gleichgewicht³⁹⁾. Auf ihr lässt sich ggf. auch der aktuelle Stand der Zielerreichung festhalten.

²⁵⁾ S. G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000 S. 62.

²⁶⁾ Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 259.

²⁷⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1968.

²⁸⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1968; Hobi/Hochuli/Zellweger, a.a.O. (Fn. 18), S. 60 ff.

²⁹⁾ Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 259.

³⁰⁾ Mensch, BuW 1998 S. 762.

³¹⁾ So die Einschätzung bei Hobi/Hochuli/Zellweger, a.a.O. (Fn. 18), S. 62.

³²⁾ Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Nr. 12/1999 S. 62.

³³⁾ Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Nr. 12/1999 S. 63.

³⁴⁾ Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 262.

³⁵⁾ Vgl. Klotz, CF Heft 2/2000 S. 7: „Formale Hierarchien wirken korrumpierend auf den menschlichen Geist“.

³⁶⁾ Galli/Wagner, DB 1999 S. 1969; Fischer, managermagazin Heft 10/1999 S. 262.

³⁷⁾ Horváth/Kaufmann, HBM, Heft 5/1998 S. 45.

³⁸⁾ Lückmann, Handelsblatt v. 5. 6. 2000.

III. Bewertung

1. Rationalitätsgewinn

Die Anwendung von BSC hat eine Reihe von Vorteilen, die sich im Regelfall positiv im Unternehmensergebnis niederschlagen werden.

Bei Klein- und Mittelunternehmen kann es durchaus heilsam sein, wenn das Management durch die Einführung von BSC gezwungen wird, überhaupt einmal eine „Vision“ zu definieren und einzelne Unternehmensfunktionen auf sie zu beziehen⁴⁰⁾. Auch in anderen Unternehmen ist es möglicherweise nützlich, das eigene Verhalten zu systematisieren und in (noch zu erörternden) Grenzen einer quantitativen Überprüfung zu stellen⁴¹⁾.

Ein weiterer wichtiger Effekt besteht darin, dass kurzfristiges Renditedenken zu Lasten des langfristigen Wachstums erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht wird. Die Kunden- und die Prozess- und die Innovationsperspektive verlangen danach, auch in langfristig wirksame Güter wie die Qualifikation der Mitarbeiter oder erst in drei Jahren rentable Technologien zu investieren⁴²⁾. Hier liegt der entscheidende Unterschied zu einem schematisch und eng verstandenen Shareholder-Value-Ansatz⁴³⁾. Man kann von „Nachhaltigkeit“ des Unternehmenswachstums sprechen.

Ein Rationalitätsgewinn ist auch insoweit zumindest möglich, als alle am Unternehmen Beteiligten das Geschehen besser nachvollziehen können⁴⁴⁾.

Schließlich kann die Diskussion über die Ziele und ihre Revision zum Teil einer demokratischen Unternehmenskultur werden.

2. Risiken

Vertreter des BSC-Konzepts weisen selbst auf die Schwierigkeit hin, konkrete quantitative Ziele zu definieren⁴⁵⁾. Allgemeinplätze wie „reibungslose Arbeitsabläufe“, „motivierter Mitarbeiter“ und „kurze Durchlaufzeiten“ bringen keinerlei Rationalitätsgewinn. Denkbar ist weiter, dass unwichtige oder die Wirklichkeit nur partiell erfassende Messgrößen gewählt werden.

Die Kundenbefragung erfolgt über den Kundenberater, dem gegenüber aus Höflichkeit nicht die volle Wahrheit gesagt wird.

Besonders gravierend kann es sein, dort allein auf quantitative Größen abzustellen, wo es entscheidend auf die Qualität ankommt. Dies wäre (in anderem sozialen Kontext) die Wiedergeburt der „Tonnenideologie“. Als Beispiel kann die nur quantitative Erfassung des durchschnittlichen Weiterbildungsaufwands pro Person oder der Weiterbildungsstunden pro Person genannt werden: Beide sagen nichts darüber, ob effektiv arbeitsförderliche Fähigkeiten erworben wurden oder ob sich die Beschäftigten bei den Kursen eines Bildungsunternehmers langweilten, der über gute persönliche Beziehungen zum Geschäftsführer verfügt.

Neben diesen gewissermaßen systemimmanenten Risiken steht aus Arbeitnehmersicht die Gefahr, dass die Anforderungen an den Einzelnen unzumutbar steigen. „Kundenorientierung“ kann bei Dienstleistern dazu führen, dass sehr viele stressbelastete Arbeitssituationen zu bestehen sind. Möglicherweise muss sich der Einzelne bislang unbekannte Kontrollen gefallen lassen, so wenn etwa erfasst werden soll, wie lange ein Kunde bei einem Anruf warten muss³⁰⁾. Auch die Verbesserung der Arbeitsabläufe kann dazu führen, dass selbst informelle kleine Verschnaufpausen ausgeschlossen sind. Innovationen werden sich zwar eher einstellen, wenn sich der einzelne Beschäftigte nicht unter Druck befindet, doch besteht keine Garantie, dass sich in der Praxis nicht doch eine solche Situation ergibt. Sicher: Der einzelne Beschäftigte wird nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern primär in seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg gesehen⁴⁶⁾. Dies führt jedoch nur dazu, dass diese Gefahr in manchen Bereichen vermindert, keineswegs jedoch ausgeschlossen wird. „Transparenz“ kann auch bedeuten, dass alle wissen, wie weit eine Gruppe mit ihrem Pensum ist.

Übertragen auf den Betrieb eines Arbeitsgerichts mit zehn Berufsrichtern bedeutet dies, dass man am Eingang eine Tafel findet, auf der die bei jeder Kammer anhängigen Fälle und die Erledigungszahlen im laufenden Jahr bekannt gemacht sind. Weniger „schneidige“ Richter wären so als „Langweiler“ öffentlich bloßgestellt.

IV. Einbeziehung von Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat – grundsätzliche Vorüberlegungen

1. Nicht vorhandener Diskussionsstand

In der (betriebswirtschaftlichen) Literatur über BSC werden Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat praktisch nicht erwähnt. Dies lässt sich unschwer damit erklären, dass die Konzeption von *Kaplan* und *Norton* aus den USA übernommen wurde, wo wenig Anlass besteht, über die Stellung einer Arbeitnehmervertretung nachzudenken. Vom eigenen Anspruch des BSC-Ansatzes her ist allerdings den spezifisch deutschen Verhältnissen Rechnung zu tragen und Wirtschaftsausschuss wie Betriebsrat als Akteur mit einzubeziehen.

Das arbeitsrechtliche Schrifttum hat seinerseits von dem BSC-Modell bislang keine Notiz genommen. Dies hängt mit der Trennung der Wissenschaftsdisziplinen zusammen, deren Überwindung immer wieder postuliert, aber nur selten eingelöst wird. Andere Konzepte der Unternehmensführung wie etwa das Qualitäts-Management oder das Umwelt-Management wurden demgegenüber – wenn auch mit einer gewissen Verspätung – von einzelnen Autoren zur Kenntnis genommen⁴⁷⁾. Die einschlägige Rechtsprechung – gewichtiges Indiz für praktische Relevanz – ist freilich außerordentlich spärlich. Zu nennen ist lediglich eine Entscheidung des ArbG Elmshorn⁴⁸⁾, wonach die Einigungsstelle für eine Betriebsvereinbarung „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) nicht offensichtlich unzuständig ist. Weiter hat das ArbG Wetzlar⁴⁹⁾ die Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an einer Schulungsveranstaltung über „Qualitäts-Management - Bedeutung der ISO 9000-9004“ für erforderlich i.S. des § 37 Abs. 6 BetrVG erklärt. Höchstrichterliche Entscheidungen sind jedoch nicht ersichtlich. Insofern lassen sich auch durch Anleihen aus diesem Bereich für den vorliegenden Zusammenhang keine weiterführenden Erkenntnisse gewinnen. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass das hier im Mittelpunkt stehende BSC-Konzept sehr viel stärkeren Arbeitnehmerbezug als andere Vorstellungen hat.

2. Offene Fragen

a) Grundsatzentscheidung

Soll in einem Unternehmen das BSC-Konzept eingeführt werden, so stellt sich das Problem, ob wegen der Auswirkungen auf die Arbeitnehmer nicht bereits insoweit der Wirtschaftsausschuss nach § 106 Abs. 3 BetrVG sowie der Betriebsrat nach §§ 111 ff. BetrVG oder nach § 90 BetrVG einzuschalten sind. In unmittelbarem Zusammenhang damit steht die Frage, ob dassel-

³⁹⁾ Muster etwa bei *Hobi/Hochuli/Zellweger*, io management Heft 12/1999 S. 60 ff.; S. G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000 S. 62.

⁴⁰⁾ *Hobi/Hochuli/Zellweger*, io management Heft 12/1999 S. 58.

⁴¹⁾ *Kunz*, Personal 1999 S. 492.

⁴²⁾ *Galli/Wagner*, DB 1999 S. 1967; *Hobi/Hochuli/Zellweger*, io management Heft 12/1999 S. 59; *Mensch*, BuW 1998 S. 766.

⁴³⁾ S. etwa das Beispiel bei *Pollanz*, DB 1999 S. 1277, wonach Vorräte reduziert werden, um so zum Jahresende die Bilanz besser aussehen zu lassen und dann die Folge eintritt, dass im Januar Lieferschwierigkeiten entstehen.

⁴⁴⁾ *Mensch*, BuW 1998 S. 765; S. G. Müller, a.a.O. (Fn. 12), S. 62.

⁴⁵⁾ *Horváth*, a.a.O. (Fn. 4), S. 20; *Hobi/Hochuli/Zellweger*, a.a.O. (Fn. 18), S. 65.

⁴⁶⁾ *Galli/Wagner*, DB 1999 S. 1968; *Kunz*, Personal 1999 S. 493.

⁴⁷⁾ Zum Qualitäts-Management siehe *J. Wagner*, AiB 1994 S. 600 ff. einerseits und *Lachenmann*, RdA 1998 S. 105 ff.; *Schmidt/Dobberahn*, NZA 1995 S. 1017 ff. andererseits; zum Umwelt-Audit *J. Wagner*, AiB 1996 S. 453 ff.; *Merten*, DB 1996 S. 90 ff.

⁴⁸⁾ AiB 1995 S. 675 m. Anm. *Zabel*.

⁴⁹⁾ AiB 1996 S. 188 m. Anm. *Zabel*.

be auch für das „Herunterbrechen“ der Zielsetzungen auf die Ebene einzelner Betriebe, Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Personen gilt.

b) Einzelmaßnahmen

Der oben gegebene Überblick über mögliche Zielsetzungen in einer der „Perspektiven“ hat zahlreiche Fragen benannt, die eine Einschaltung von Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat notwendig machen könnten. Während bei der finanziellen Dimension lediglich Informationsrechte in Betracht kommen, steht bei der Kundenorientierung die Frage an, inwieweit mitbestimmungspflichtige Verhaltensregeln nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG gegeben sind. Auch stellt sich das Problem, inwieweit Kontrollmaßnahmen gegenüber einzelnen Beschäftigten nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und 6 BetrVG der Mitbestimmung unterliegen.

Die Optimierung der Herstellungsprozesse kann arbeitszeitrechtliche Implikationen haben und zu personellen Maßnahmen wie Versetzungen und Kündigungen führen.

Die Lern- und Innovationsorientierung betrifft einmal die Erhebung der „Arbeitszufriedenheit“ durch anonyme oder nicht anonyme Fragebögen. Dies wirft Probleme des § 94 BetrVG auf. Im Vorfeld der Weiterbildung kommt auch eine Kontrolle in dem Sinne in Betracht, dass die vorhandenen Kenntnisse der Beschäftigten abgefragt werden. Wird etwa von den Kundenberatern einer Bank verlangt, dass sie auch außerhalb ihres Tätigkeitsfelds über Anlagemöglichkeiten Bescheid wissen⁵⁰⁾, so liegt es nahe, den Weiterbildungsbedarf zunächst abzuklären. Die Weiterbildung selbst unterliegt dann den §§ 96-98 BetrVG. Schließlich werden in diesem Zusammenhang Zielvereinbarungen und leistungsabhängige Vergütungsbestandteile diskutiert, die nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG mitbestimmungspflichtig sein könnten. Allen diesen Fragen soll hier aus Platzgründen sowie deshalb nicht nachgegangen werden, weil sie auch in anderen Zusammenhängen auftauchen können und somit keine BSC-Spezifika besitzen.

V. Einbeziehung des Wirtschaftsausschusses bei der Grundsatzentscheidung über die „Einführung“ von BSC

1. Ausgangspunkt

Nach § 106 Abs. 1 Satz 2 BetrVG hat der Wirtschaftsausschuss die Aufgabe „wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.“ Was zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten zählt, wird in § 106 Abs. 3 BetrVG umschrieben, wobei – wie das Wörtchen „insbes.“ deutlich macht – keine abschließende Definition erfolgt ist. Gleichwohl ist zunächst immer zu prüfen, ob einer der zehn Fälle des § 106 Abs. 3 BetrVG vorliegt.

2. Einzelatbestände

Die Einführung von BSC kann *Investitionen* zur Folge haben, so dass insoweit § 106 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG eingreift. Dies muss allerdings nicht so sein, da es immerhin möglich erscheint, in der „Betriebsperspektive“ nur die Arbeitsabläufe zu verbessern und Innovationen im Wesentlichen durch Änderung der Organisation und durch Anreize für die Beschäftigten zu schaffen. Soweit daher die geplante Einführung von BSC noch nicht so weit konkretisiert ist, dass bestimmte Investitionen ins Auge gefasst sind, scheidet § 106 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG aus.

Sehr viel häufiger wird der Fall des § 106 Abs. 3 Nr. 5 BetrVG vorliegen, wonach der Wirtschaftsausschuss über „Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbes. die Einführung neuer Arbeitsmethoden“ zu unterrichten ist. Die Vorschrift gilt trotz ihres an der industriellen Produktion orientierten Wortlauts selbstredend auch für Dienstleistungsunternehmen⁵¹⁾. „Arbeitsmethoden“ betreffen die Art und Weise des Einsatzes der Arbeitskraft. Diese ändert sich, wenn in den vier von der BSC erfassten Feldern quantitative Zielgrößen neu eingeführt werden: Geht es nunmehr z. B. darum, die Kunden-

zufriedenheit um 10% zu steigern, die Durchlaufzeiten zu verringern und stärker als bisher neue Produkte zu entwickeln, so wird dies in aller Regel mit einer Änderung der Arbeitsmethoden verbunden sein. Denkbar ist allerdings im Einzelfall, dass es im Betrieb bereits (nicht in einen systematischen Zusammenhang gestellte) Kennzahlen gibt und dass überdies nur verlangt wird, nach den bisherigen Methoden, jedoch mit größerer Intensität weiterzuarbeiten. Ist Letzteres der Fall, wird ein Rückgriff auf § 106 Abs. 3 Nr. 5 ausscheiden. In der Regel dürfte im Zeitpunkt der Vorbereitung einer Grundsatzentscheidung allerdings insoweit keine präzise Vorstellung bestehen. Dies ist jedoch unschädlich. Die Unterrichtungspflicht greift auch bei lediglich wahrscheinlichen oder möglichen Änderungen der Fabrikations- und Arbeitsmethoden ein. Das Gesetz nennt lediglich einen Gegenstandsbereich und verlangt eine „rechtzeitige“ Einschaltung des Wirtschaftsausschusses. Ausdrücklich betonten *Hess/Schlochauer/Glaubitz*⁵²⁾, der Wirtschaftsausschuss müsse deshalb nach Abschluss von Vorüberlegungen, aber vor der in dem betreffenden Sachgebiet anstehenden Entscheidung eingeschaltet werden. Dies bedeutet, dass es genügt, wenn die Änderung der Arbeitsmethoden möglich ist, ohne bereits festgelegt zu sein.

§ 106 Abs. 3 Nr. 10 BetrVG bezieht „sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können“ in die Unterrichtungspflicht ein. Dabei handelt es sich um eine beschränkte Generalklausel.⁵³⁾ In diesem Zusammenhang sind die „Interessen der Arbeitnehmer“ weit zu bestimmen; sie können auf sozialem, karitativem, kulturellem, politischem oder wirtschaftlichem Gebiet liegen⁵⁴⁾.

Ein von der Unternehmensleitung ins Auge gefasstes Vorhaben, in Zukunft das Konzept der BSC zu Grunde zu legen, beeinflusst die Interessen der Arbeitnehmer in vielfältiger Hinsicht. Dies gilt bereits für die angestrebte Verbesserung der langfristigen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Auch die Kundenorientierung (oder die rationellere Gestaltung der Beziehung zu Lieferanten) betrifft soziale und wirtschaftliche Interessen der Beschäftigten. Dasselbe gilt für die zu erwartende Überprüfung der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen aus der „Betriebsperspektive“ heraus. Schließlich berührt es Arbeitnehmerinteressen bis hin zur Arbeitsplatzsicherheit, ob der Einzelne in einem auf Innovation gerichteten Betrieb tätig ist oder ob er einer eher stationär ausgerichteten Einheit angehört.

Die Tatsache, dass dies alles im Zeitpunkt der ersten Entscheidung über die Einführung von BSC nur im Grundsatz, jedoch nicht in Form konkreter Zielsetzungen und Maßnahmen vorliegt, ist im Rahmen des § 106 BetrVG ohne Bedeutung. Auch das in § 106 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG genannte Investitionsprogramm kann einen relativ hohen Allgemeinheitsgrad aufweisen, ohne dass deshalb die Einschaltung des Wirtschaftsausschusses in Frage gestellt wäre. Eine solche frühzeitige Unterrichtung entspricht gerade dem Sinn der in § 106 BetrVG vorgesehenen Rechte: Dem Gedanken der vertrauensvollen Zusammenarbeit entsprechend sollen Fragen der Unternehmenspolitik frühzeitig abgeklärt werden, bevor konkrete Planungen ins Auge gefasst sind.⁵⁵⁾ Richtig wird deshalb betont, schon der Entschluss, überhaupt etwas zu planen, könne Unterrichtungspflichten auslösen, weil Ziele und Wege erörtert werden sollen⁵⁶⁾. Um die Vornahme einer grundsätzlichen Weichenstellung und um die Diskussion von „Zielen und Wegen“ geht es gerade dann, wenn die Entscheidung zum Vorgehen nach BSC getroffen werden soll.

⁵⁰⁾ Horváth/Kaufmann, a.a.O. (Fn. 11), S. 44.

⁵¹⁾ Fitting/Kaiser/Heither/Engels, BetrVG, 20. Aufl. 2000, § 106 Rdn. 31.

⁵²⁾ § 106 Rdn. 23.

⁵³⁾ ErK-Hanau/Kania, § 106 BetrVG Rdn. 7; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, § 106 Rdn. 50, Heß/Schlochauer/Glaubitz, § 106 Rdn. 49; Richardi, § 106 Rdn. 55.

⁵⁴⁾ So ErK-Hanau/Kania, § 106 BetrVG Rdn. 17.

⁵⁵⁾ Fitting/Kaiser/Heither/Engels, § 106 Rdn. 16; Richardi, § 106 Rdn. 25.

⁵⁶⁾ Fitting/Kaiser/Heither/Engels, § 106 Rdn. 20 unter Bezugnahme auf DKK-Däubler, § 106 Rdn. 40.

3. Ausnahmen?

Die in § 106 BetrVG vorgesehenen Ausnahmen von der Unterrichtungspflicht liegen ersichtlich nicht vor. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse werden nicht gefährdet, wenn ein Unternehmen die Absicht hat, ein System einzuführen, das allgemein bekannt ist und dessen konkrete Anwendung gerade auch die eingehende Erörterung mit allen Betroffenen voraussetzt. Dass der Zeitpunkt der Einführung eine „geheime Angelegenheit“ sein könnte, ist eher unwahrscheinlich; entsprechende Überlegungen sind bislang nicht bekannt geworden. Auch in solchen Fällen wäre im Übrigen die Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses nur dann ausgeschlossen, wenn Anhaltspunkte dafür bestünden, dass eines seiner Mitglieder die unternehmerische Planung durch Indiskretion vorzeitig bekannt machen könnte.

Die weitere Ausnahme, dass Gegenstände der laufenden Geschäftsführung nicht von § 106 erfasst werden⁵⁷⁾, liegt ersichtlich gleichfalls nicht vor.

Weiter handelt es sich nicht um eine rein interne Angelegenheit innerhalb des „Faktors Kapital“, die nach Auffassung des BAG jedenfalls insoweit ausgenommen ist, als es um einen Veräußerungsvorgang als solchen geht⁵⁸⁾.

Schließlich kann die Streitfrage dahinstehen, ob § 106 Abs. 3 Nr. 10 BetrVG insoweit eingrenzende Wirkung hat, als generell nur solche wirtschaftlichen Angelegenheiten erfasst sind, die Interessen der Arbeitnehmer berühren können.⁵⁹⁾ BSC hat unbestrittenmaßen Arbeitnehmerbezug, der seiner Intensität nach unterschiedlich stark sein kann, als solcher jedoch außer Zweifel steht. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Einschaltung des Wirtschaftsausschusses auch bei dem Übergang zu einem Umwelt-Management-System bejaht wird⁶⁰⁾.

4. Ergebnis

Als Ergebnis ist daher festzuhalten, dass der Wirtschaftsausschuss davon zu unterrichten ist, wenn die Unternehmensleitung die Einführung von BSC plant. Dies muss vor einem entsprechenden Grundsatzbeschluss des Leitungsorgans erfolgen, um so dem Wirtschaftsausschuss die Möglichkeit zu eröffnen, seine Auffassung noch vor einer definitiven Festlegung der Arbeitgeberseite darzulegen. Bei einer so grundlegenden Entscheidung, wie sie das Vorgehen nach BSC darstellt, ist dies in besonderem Maße geboten.

5. Modellversuch

Die Unterrichtungspflicht besteht auch dann, wenn BSC zunächst im Rahmen eines „Modellversuchs“ erprobt wird. Auch hierbei handelt es sich um eine wirtschaftliche Angelegenheit in dem eben beschriebenen Sinn, auch wenn die personelle Tragweite und ggf. die zeitliche Dauer sehr viel beschränkter sein werden.

6. Folgeentscheidungen

Ist das Vorgehen nach BSC beschlossene Sache, ist der Wirtschaftsausschuss auch über die Umsetzungsschritte, insbes. die Festlegung der Ziele für die einzelnen „Perspektiven“ zu unterrichten. Arbeitnehmer sind durch sie zumindest mittelbar betroffen.

VI. Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats nach §§ 111 ff. BetrVG

1. Fragestellung

In dem Beschluss der Unternehmensleitung, in Zukunft nach BSC zu verfahren, könnte eine Betriebsänderung liegen. Zumindest wäre zu erwägen, ob nicht der nächste Schritt – etwa die Festlegung der Gesamtziele für das Unternehmen – diese Voraussetzung erfüllt, so dass von einer „geplanten Betriebsänderung“ die Rede sein könnte. Konsequenz wäre in beiden Varia-

nten, dass der Arbeitgeber zu umfassender Information des Betriebsrats verpflichtet wäre und im Anschluss daran über Interessenausgleich und Sozialplan verhandeln müsste.

2. Mögliche Fälle von Betriebsänderung

Aus dem Katalog von Betriebsänderungen nach § 111 Satz 2 BetrVG kommen die Fälle der Nr. 4 und Nr. 5 in Betracht, während für eine Betriebseinschränkung, für eine Verlegung von Betrieben oder für Zusammenschluss und Spaltung im Regelfall keine ausreichenden Anhaltspunkte bestehen.

§ 111 Satz 2 Nr. 4 BetrVG erfasst „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“. Letztere betrifft die Art und Weise, wie Menschen und Betriebsanlagen so koordiniert werden, dass der gewünschte arbeitstechnische Erfolg eintritt.⁶¹⁾ Daneben stehen die beiden Fälle der „grundlegenden Änderungen des Betriebszwecks“ und der „grundlegenden Änderungen der Betriebsanlagen“. Im ersten Fall ist u. a. daran gedacht, dass andere Dienstleistungen als bisher erbracht werden⁶²⁾; im zweiten Fall geht es insbes. um technische Neuerungen wie die Einführung vernetzter PC oder von Telarbeitsplätzen⁶³⁾. In allen Fällen müssen die Änderungen „grundlegenden“ Charakter besitzen, also mehr als nur routinemäßige Verbesserungen darstellen. Ist dies im Einzelfall zweifelhaft, wird darauf abgestellt, ob durch die geplante Maßnahme so viele Personen betroffen sind, dass die Sätze des § 17 KSchG erreicht werden; dabei sind nur diejenigen mitzuzählen, für die sich möglicherweise Nachteile ergeben können⁶⁴⁾.

Bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden nach § 111 Satz 2 Nr. 5 BetrVG geht es mehr um die Art der Verwertung der Arbeitskraft⁶⁵⁾, nicht so sehr um die Arbeitsmittel. Häufig werden allerdings Nr. 4 und Nr. 5 gleichermaßen erfüllt sein⁶⁶⁾. Erfasst sind z. B. alle Rationalisierungsmaßnahmen, die sich auf den Arbeitsablauf auswirken⁶⁷⁾ wie etwa die Einführung von Gruppenarbeit⁶⁸⁾.

Auch hier wird ein „grundlegender“ Charakter vorausgesetzt, wobei es allerdings auf die Verhältnisse im einzelnen Betrieb, nicht auf das insgesamt Übliche ankommt⁶⁹⁾. Laufende Verbesserungen scheiden aus⁷⁰⁾.

3. „Planung“ einer Betriebsänderung

Die Entscheidung, in Zukunft nach BSC zu verfahren, kann zu Betriebsänderungen in dem beschriebenen Sinn führen, muss dies aber nicht notwendigerweise tun. Denkbar ist genauso, dass die Festlegung der Einzelziele und ihre Quantifizierung durch Kennziffern lediglich kleinere Verbesserungen an der Organisation oder am Arbeitsablauf bringt bzw. zu recht eingeschränkten technischen Veränderungen führt. Bei einem in gutem Zustand befindlichen Unternehmen werden sehr viel geringere Korrekturen notwendig sein als bei einem Konkurrenten, der – umgangssprachlich ausgedrückt – von der Hand in den Mund lebt⁷¹⁾. Die Frage ist, ob man in solchen Fällen überhaupt von einer „geplanten“ Betriebsänderung sprechen kann.

⁵⁷⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 106 Rdn. 32.

⁵⁸⁾ BAG DB 1991 S. 1191 = AP Nr. 9 zu § 106 BetrVG 1972.

⁵⁹⁾ Dazu *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 106 Rdn. 31; *GK-Fabricius*, Vor § 106 Rdn. 77 f.; *Richardi*, § 106 Rdn. 22.

⁶⁰⁾ *Merten*, DB 1996, 90; *DKK-Däubler*, § 106 Rdn. 71. Ebenso für die Einführung von Qualitäts-Management *DKK-Däubler*, § 106 Rdn. 108; a. A. mit wenig überzeugender Begründung *Lachenmann*, RdA 1998 S. 108.

⁶¹⁾ *DKK-Däubler*, § 111 Rdn. 82.

⁶²⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 86; *Richardi*, § 111 Rdn. 102.

⁶³⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 87; *Richardi*, § 111 Rdn. 104.

⁶⁴⁾ *DKK-Däubler*, § 111 Rdn. 85; *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 84, 88; *Richardi* § 111 Rdn. 108.

⁶⁵⁾ *Erk-Hanau/Kania*, § 111 BetrVG Rdn. 18.

⁶⁶⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 84; *GK-Fabricius*, § 111 Rdn. 200.

⁶⁷⁾ *Richardi*, § 111 Rdn. 114.

⁶⁸⁾ *DKK-Däubler*, § 111 Rdn. 90.

⁶⁹⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 90; *Richardi*, § 111 Rdn. 116.

⁷⁰⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 111 Rdn. 93.

Das LAG Düsseldorf⁷²⁾ verlangt, dass der Arbeitgeber ein „bestimmtes Konzept“ zur Vornahme einer Betriebsänderung entwickelt hat; es müssten „handfeste“ Vorstellungen vorliegen. Nicht ausreichen sollen bloße Vorüberlegungen zu einem Plan. Das BAG hat sich – soweit ersichtlich – zum Problem der Konkretheit der Planung nicht ausdrücklich geäußert, sondern lediglich den (hier nicht weiter interessierenden) Fall zu behandeln gehabt, dass sich auf Grund einer wirtschaftlichen Zwangslage nur eine Lösung aufdrängte, von „Planung“ im landläufigen Sinn daher nicht mehr die Rede sein konnte⁷³⁾. Die Literatur geht einhellig davon aus, dass der Unternehmer „im Prinzip“ entschlossen sein muss, eine bestimmte Betriebsänderung durchzuführen⁷⁴⁾. Bloße Vorüberlegungen, ob und inwieweit eine Betriebsänderung geboten ist, reichen nicht aus⁷⁵⁾.

Diese Auslegung kann sich bereits auf den Wortlaut stützen, wo nicht etwa von „Konzepten“, „Vorüberlegungen“ oder „Planungsprozessen“ die Rede ist, sondern wo ausdrücklich ein „Planungsziel“, nämlich die Betriebsänderung genannt ist. Diese existiert gewissermaßen bereits in der Vorstellung des Unternehmers, der sich allerdings korrekterweise vorbehalten muss, auf Grund der Beratungen mit dem Betriebsrat zu anderen Ergebnissen zu kommen. Der von § 111 verlangte Konkretheitsgrad führt deshalb auch dazu, dass der Betriebsrat in der Praxis erst später als der Wirtschaftsausschuss eingeschaltet wird⁷⁶⁾.

4. Der Fall BSC

Bezogen auf die hier interessierende Problematik, bedeutet dies, dass § 111 BetrVG weder im Vorfeld einer Entscheidung über die grundsätzliche Einführung noch im Zeitpunkt unmittelbar danach eingreift: So wie das Modell beschaffen ist, liegt in beiden Situationen noch kein ausreichender Bezug zu einer konkreten Betriebsänderung vor. Während man aus einem Beschluss zu Gunsten der Praktizierung eines Umwelt-Managementsystems durchaus konkrete Konsequenzen für einzelne Betriebe oder Abteilungen ableiten kann⁷⁷⁾, ist dies bei der Festlegung auf einen bestimmten „Denkrahmen“, also auf eine Methode des künftigen Vorgehens noch nicht der Fall. Wie die Ziele im Einzelnen beschaffen sind, was man mit Rücksicht auf die vier Perspektiven an der vorhandenen betrieblichen Struktur ändern wird, ergibt sich erst aus den weiteren Umsetzungsschritten. Insofern ist der Spielraum sehr viel größer als im Fall des Umweltschutzes oder des Qualitäts-Managements. Von der „Planung“ einer bestimmten Betriebsänderung kann daher in diesem Stadium nicht die Rede sein.

Insofern kann auch die Frage dahinstehen, ob der Katalog des § 111 Satz 2 BetrVG abschließenden Charakter hat oder ob unter den Voraussetzungen des § 111 Satz 1 auch „sonstige Betriebsänderungen“ der Vorschrift unterfallen⁷⁸⁾: Auch wenn man dies annimmt, würde es an einer „geplanten“ Betriebsänderung fehlen.

In einem späteren Stadium können die Voraussetzungen des § 111 BetrVG durchaus erfüllt sein. Dies lässt sich allerdings nur im Einzelfall beurteilen.

VII. Unterrichtung und Beratung nach § 90 BetrVG

1. Gegenstand: Planung als Prozess

Anders als in § 111 BetrVG wird in § 90 BetrVG der Planungsprozess als solcher angesprochen. Bezieht sich dieser auf bestimmte Gegenstände, die in § 90 Abs. 1 in vier Ziffern aufgeführt sind, hat der Arbeitgeber nach dem 1988 eingefügten § 90 Abs. 2 BetrVG „mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbes. auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können.“

Die vom Gesetzgeber gewollte Einschaltung des Betriebsrats in den Planungsprozess setzt ersichtlich sehr viel früher ein als die Beteiligungsrechte nach den §§ 111 ff. BetrVG. Einbezogen ist bereits das Stadium des systematischen Suchens und Fest-

legens von Zielen⁷⁹⁾, also das, was man landläufig als „Vorüberlegungen“ bezeichnet. *Wiese*⁸⁰⁾ spricht davon, Planung umfasse den Prozess, der von bestimmten Ideen bis zu Entscheidungen führe. Wird etwa beschlossen, die Gemeinkosten zu senken, so setzt der Unterrichts- und Beratungsanspruch des Betriebsrats bereits bei den ersten Überlegungen zur Lösung der damit verbundenen Probleme ein⁸¹⁾. Aber auch die Festlegung von Zielvorstellungen gehört in den Bereich der „Planung“⁸²⁾. Dies bedeutet, dass z. B. auch eine Entscheidung, bei den Gemeinkosten und nicht in anderen Bereichen zu sparen, unter § 90 BetrVG fällt.

2. Erfasste Gegenstände

Die Gegenstände, auf die sich die Planung auswirken kann, sind in § 90 Abs. 1 BetrVG aufgeführt. Neben baulichen Veränderungen und neuen technischen Anlagen sind unter Nr. 3 „Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe“ sowie unter Nr. 4 „Arbeitsplätze“ aufgezählt. Letztere sind nicht nur räumlich, sondern räumlich-funktional zu verstehen⁸³⁾, so dass insoweit eine begrenzte Generalklausel vorliegt⁸⁴⁾. Beziehen sich Vorüberlegungen daher auf die (weit verstandene) „Sphäre der Arbeit“, ist der Betriebsrat einzuschalten. Dabei kommt es nicht auf die Gefahr möglicher wirtschaftlicher Nachteile für die Arbeitnehmer an, da § 90 anders als die §§ 111-113 BetrVG nicht das Ziel eines möglichst guten sozialen Bestandsschutzes, sondern den ganz anderen Zweck verfolgt, bei den Beschäftigten Akzeptanz für Veränderungen, insbes. für die Einführung neuer Technologien zu schaffen⁸⁵⁾.

3. Anwendung auf BSC

Bezieht man diese gesetzgeberische Festlegung auf das hier zu untersuchende Phänomen der BSC, so spricht alles für ein Eingreifen des § 90 BetrVG. Auswirkungen auf die „Sphäre der Arbeit“ sind in aller Regel zu erwarten, da der Förderung des „Humankapitals“ erhebliche Bedeutung zukommt⁸⁶⁾. Von „Vorüberlegungen“, die sich auf Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe (§ 90 Abs. 1 Nr. 3) oder auf „Arbeitsplätze“ (§ 90 Abs. 1 Nr. 4) beziehen, kann bereits dann die Rede sein, wenn in den Führungsorganen die grundsätzliche Absicht besteht, in Zukunft nach BSC zu verfahren. Entsprechendes wird in der Literatur auch in Bezug auf andere Konzepte wie Qualitäts-Management⁸⁷⁾, umweltorientiertes Wirtschaften⁸⁸⁾ und KVP⁸⁹⁾ angenommen.

Die Einschaltung des Betriebsrats in die Planung setzt eine kontinuierliche Unterrichtung und Beratung voraus. Dies kann es nahe legen, nach § 28 Abs. 3 BetrVG einen paritätisch besetzten gemeinsamen Ausschuss einzurichten, in dem die einschlägigen Fragen erörtert werden⁹⁰⁾.

⁷¹⁾ Vgl. *J. Wagner*, AiB 1996 S. 456, wonach bei der Einführung von Umwelt-Management-Systemen eher eine Betriebsänderung anzunehmen ist, wenn das Unternehmen einen schlechten ökologischen Standard praktiziert.

⁷²⁾ NZA 1986 S. 371.

⁷³⁾ BAG v. 14. 9. 1976, DB 1977 S. 309 = AP Nr. 2 zu § 113 BetrVG 1972.

⁷⁴⁾ So ausdrücklich *Richardi*, § 111 Rdn. 137.

⁷⁵⁾ *Heß/Schlochauer/Glaubitz*, § 111 Rdn. 29.

⁷⁶⁾ *Heß/Schlochauer/Glaubitz*, § 111 Rdn. 30; *Richardi*, § 111 Rdn. 138.

⁷⁷⁾ Vgl. *J. Wagner*, AiB 1994 S. 600 (623).

⁷⁸⁾ Einzelheiten zu dieser Kontroverse, bei der immer mehr Autoren den nicht-abschließenden Charakter von § 111 Satz 2 BetrVG befürworten, s. *DKK-Däubler*, § 111 Rdn. 31 ff., m. w. N.

⁷⁹⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 90 Rdn. 9.

⁸⁰⁾ *GK-Wiese*, § 90 Rdn. 4.

⁸¹⁾ *DKK-Klebe*, § 90 Rdn. 19 f.

⁸²⁾ *Richardi*, § 90 Rdn. 17.

⁸³⁾ *DKK-Klebe*, § 90 Rdn. 15; *GK-Wiese*, § 90 Rdn. 21.

⁸⁴⁾ *DKK-Klebe*, § 90 Rdn. 15; *ErfK-Hanau/Kania*, § 90 Rdn. 5; *Richardi*, § 90 Rdn. 16.

⁸⁵⁾ S. statt aller *Richardi*, § 90 Rdn. 3.

⁸⁶⁾ S. oben.

⁸⁷⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 90 Rdn. 38; *DKK-Klebe*, § 90 Rdn. 13.

⁸⁸⁾ *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 90 Rdn. 39; *GK-Wiese*, § 90 Rdn. 18.

⁸⁹⁾ *DKK-Klebe*, § 90 Rdn. 13 (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

⁹⁰⁾ Dafür *Fitting/Kaiser/Heither/Engels*, § 90 Rdn. 20.

VIII. Zusammenfassung

Der Betriebsrat ist über die beabsichtigte Anwendung von BSC und die einzelnen Konkretisierungsschritte zu unterrichten. Entsprechend § 90 Abs. 2 BetrVG müssen die anschließenden Beratungen zeitlich jeweils so angelegt sein, dass die Position des Betriebsrats bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden kann. Geht es z. B. um die Definition von Zielen für die Kundenperspektive und um ihre Operationalisierung, so sind die Vorstellungen der Geschäftsleitung dem Betriebsrat zu über-

mitteln und eingehend mit ihm zu diskutieren. Dabei kann er Gegenvorstellungen entwickeln, etwa eine Vereinfachung der Auslieferung oder eine Aufstockung der Zahl der Kundenberater vorschlagen.

Soweit der Betriebsrat nicht über die erforderliche eigene Sachkunde verfügt, kann er nicht nur an entsprechenden Schulungs- und Bildungsveranstaltungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG teilnehmen. Vielmehr kann er sich nach Maßgabe des § 80 Abs. 3 BetrVG durch einen Sachverständigen beraten lassen.

Arbeitsrechtliche Entscheidungen

Mutterschutz: Verpflichtung der Arbeitnehmerin zur Mitteilung der vorzeitigen Beendigung einer angezeigten Schwangerschaft – Kein Schadensersatzanspruch wegen Verletzung dieser Pflicht Fehlen eines Schadens – Keine Schadensliquidation aus hypothetischer Kündigung

BGB §§ 249, 615; MuSchG § 5 Abs. 1

1. Eine Arbeitnehmerin, die dem Arbeitgeber das Bestehen einer Schwangerschaft mitgeteilt hat, ist verpflichtet, den Arbeitgeber unverzüglich zu unterrichten, wenn die Schwangerschaft vorzeitig endet (etwa aufgrund einer Fehlgeburt), auch dann, wenn der Arbeitgeber sich mit der Annahme ihrer Dienste in Verzug befindet und eine von ihm erklärte Kündigung wegen Verstoßes gegen § 9 MuSchG rechtskräftig für rechtsunwirksam erklärt worden ist.
2. Hat eine Arbeitnehmerin diese Mitteilung schuldhaft unterlassen, und hat der Arbeitgeber deshalb dieses Arbeitsverhältnis nicht gekündigt, so kann der Arbeitgeber die „Nichtbeendigung“ des Arbeitsverhältnisses und die Erfüllung der sich aus dem Arbeitsverhältnis ergebenden Ansprüche der Arbeitnehmerin auf Entgelt nicht als Schaden geltend machen.

(Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 18. 1. 2000 – 9 AZR 932/98)

I. 4. Die Verpflichtung des Beklagten zur Entgeltfortzahlung besteht über den 31. 7. 1997 hinaus.

a) Das LAG (Niedersachsen – 13 Sa 785/98) hat die Klage insoweit abgewiesen, weil die Klägerin es bewusst unterlassen habe, dem Beklagten im Juni 1997 die Beendigung der Schwangerschaft (aufgrund einer Fehlgeburt; Red.) anzuzeigen, um eine Kündigung zu verhindern oder hinauszuschieben. Nach den Grundsätzen der positiven Vertragsverletzung sei sie zum Schadensersatz verpflichtet und habe den Zustand herzustellen, der bestehen würde, wenn sie ihrer Mitteilungspflicht genügt hätte. Der Beklagte hätte dann noch in der zweiten Hälfte des Juni 1997 das Arbeitsverhältnis zum 31. 7. 1997 gekündigt. Eine solche Kündigung hätte das Arbeitsverhältnis beendet, weil sie unter Berücksichtigung der Vorfälle vom 12. und 15. 5. 1997 weder willkürlich noch von unsachlichen Motiven bestimmt gewesen wäre.

b) Dem folgt der Senat nicht.

aa) Das LAG hat zunächst zutreffend angenommen, dass die Klägerin verpflichtet war, dem Beklagten unverzüglich die Beendigung der Schwangerschaft anzuzeigen.

(1) Auch ohne gesonderte vertragliche oder gesetzliche Grundlage können den Arbeitnehmer Mitteilungs- oder Anzeigepflichten treffen. So ist anerkannt, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber drohende Schäden anzuzeigen hat¹⁾. Ein wegen geringfügiger Beschäftigung versicherungsfreier Arbeitnehmer hat dem Arbeitgeber die Aufnahme einer weiteren Beschäftigung mitzuteilen, weil sich hieraus Beitrags- und Meldepflichten ergeben, sofern dadurch Versicherungspflicht eintritt²⁾. Eine solche vertragliche Mitteilungspflicht hat auch eine Arbeitnehmerin, die dem Arbeitgeber das Bestehen einer Schwangerschaft und den voraussichtlichen Entbindungstermin (§ 5 Abs. 1 MuSchG) mitgeteilt hat, wenn die Schwangerschaft vorzeitig endet³⁾.

Hierfür ist ohne Bedeutung, dass die Arbeitnehmerin nach § 5 Abs. 1 MuSchG jedenfalls im Regelfall nicht verpflichtet ist, das Bestehen einer Schwangerschaft mitzuteilen⁴⁾. Die gesetzliche Fassung als Sollvorschrift beruht auf der Achtung des Persönlichkeitsrechts der Frau. Obwohl die Gesundheit von Mutter und Kind an sich eine frühzeitige Unterrichtung des Arbeitgebers nahe legt, soll die Arbeitnehmerin nicht zur Offenbarung ihrer Schwangerschaft gezwungen sein. Dieser Grund entfällt, sobald die Arbeitnehmerin von der Schwangerschaft Mitteilung macht und damit die Rechtsbeziehungen zum Arbeitgeber beeinflusst. Dieser hat nunmehr die mutterschutzrechtlichen Pflichten, Verbote und Beschäftigungsbeschränkungen zu beachten. Für die Dauer der Schwangerschaft bestimmen sich Art, Inhalt und Umfang der von der Arbeitnehmerin geschuldeten Arbeitsleistung nicht mehr allein nach den arbeitsvertraglichen Vereinbarungen, sondern nach Maßgabe des Mutterschutzrechts. Das bedingt eine Verpflichtung der Arbeitnehmerin, den Arbeitgeber unverzüglich und unaufgefordert zu unterrichten, sobald die mit der Mitteilung beanspruchten Schutzrechte nicht mehr bestehen.

(2) Die Unterrichtungspflicht besteht auch dann, wenn sich der Arbeitgeber mit der Annahme der Dienste der Arbeitnehmerin in Verzug befindet. Der Arbeitnehmer ist zwar nach § 615 Abs. 1 BGB nicht zur Nachleistung der nicht erbrachten Dienste verpflichtet. Seine Arbeitspflicht entfällt aber ebenso wenig wie die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergebenden Nebenpflichten. Das gilt auch dann, wenn der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis zuvor gekündigt hat, der Arbeitnehmer aber, wie hier die Klägerin, am Arbeitsverhältnis festhalten will⁵⁾.

(3) Die von der Klägerin im Hinblick auf die ihr bekannte Kündigungsabsicht des Beklagten geäußerten Bedenken, es könne von niemandem erwartet werden, dass er für seine eigene Kündigung Sorge, greifen nicht durch. In der Rechtsprechung ist zwar anerkannt, dass kein Arbeitnehmer verpflichtet ist, den Arbeitgeber über das Bestehen von Kündigungsgründen zu unterrichten; eine Selbstbezichtigung ist nicht zumutbar⁶⁾. Die Klägerin übersieht jedoch, dass eine Arbeitnehmerin mit der Anzeige der Beendigung einer vorab mitgeteilten Schwangerschaft keine Tatsache offenbart, die eine Kündigung des Arbeitgebers begründen könnte. Die Rechtsfolgen einer Kündigung be-

¹⁾ BAG vom 1. 6. 1995 – 6 AZR 912/94, BAGE 80 S. 144 = DB 1995 S. 2319.

²⁾ BAG vom 18. 11. 1988 – 8 AZR 12/86, BAGE 60 S. 135.

³⁾ Buchner/Becker, MuSchG BErzGG, 6. Aufl., § 5 Rdn. 15; Meisel/Sowka, Mutterschutz und Erziehungsurlaub, 5. Aufl., § 5 Rdn. 10a und 19c; Zmarzlik/Zipperer/Viethen, MuSchG u. a., 8. Aufl., § 5 Rdn. 6; Gröninger/Thomas, MuSchG Stand Juni 2000, § 5 Rdn. 13; Heilmann, MuSchG, 2. Aufl., § 5 Rdn. 37.

⁴⁾ BAG vom 13. 6. 1996 – 2 AZR 736/95, BAGE 83 S. 195 = DB 1996 S. 2135, m. w. N.

⁵⁾ Vgl. BAG vom 25. 4. 1991 – 2 AZR 624/90, DB 1992 S. 479 zum vertraglichen Wettbewerbsverbot.

⁶⁾ BAG vom 7. 9. 1995 – 8 AZR 828/93, DB 1996 S. 634; BGH vom 23. 2. 1989 – IX ZR 236/86, DB 1989 S. 1463.