Balanced Scorecard und Betriebsverfassung

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 Tagespresse,[1] es handle sich um eines der am meisten diskutierten Konzepte,[2] das „starken Anklang" gefunden habe.[3] Siemens, die Deutsche Bank, BASF, ABB, OBI und Mannesmann-Rexroth werden als Firmen genannt, die BSC praktizieren;[4] ein anderer Autor spricht auch von Heidelberger Druckmaschinen und Continental.[5]

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Balanced Scorecard"?

Das Konzept der „Balanced Scorecard" wurde zu Beginn der 90er Jahre in den USA entwickelt.[6] Seine „Erfinder", Kaplan und Norton, haben ihre Position 1996 in einem Buch veröffentlicht,[7] das 1997 auch in deutscher Sprache erschien.[8] Wörtlich übersetzt geht es um eine **„im Gleichgewicht befindliche Ergebnistafel"**,[9] was sinngemäß soviel wie „ausgewogenes Kennzahlensystem" bedeuten soll.[10] 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 zu.[12]

Inhalt des Konzepts

Traditionelle Instrumente des Unternehmenscontrollings orientieren sich an finanziellen Größen wie dem Cash-flow oder der Rendite, die sich für die Anteilseigner ergibt.

Cash-flow ist eine Kennzahl zur Beurteilung der Finanzkraft eines Unternehmens. Seine Berechnung erfolgt vor allem aus Daten der Gewinn- und Verlustrechnung.

Rendite ist allgemein der in von Hundert ausgedrückte Gesamtbetrag bezogen auf das jeweils angelegte Kapital in einer bestimmten Zeitperiode (z.B. 1 Jahr).

Eine solche Betrachtungsweise ist grundsätzlich vergangenheitsorientiert, lässt also keine einigermaßen verlässliche Prognose in Bezug auf die künftige Entwicklung zu.[13] Ausgeblendet bleiben weiter **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 ist.[14]

Ausgangspunkt für den BSC-Ansatz ist die **„Vision" des Unternehmens**, also seine wirtschaftliche sowie moralische Position, die es in überschaubarer Zukunft nach Auffassung des Topmanagements haben soll.

Beispiel: 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 näherzukommen, 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 „Ebe-

1) Handelsblatt v. 5. 6. 2000.

2) Kunz, Personal (Zeitschrift) 1999, S. 488.

3) Mensch, Betrieb und Wirtschaft (im Folgenden: 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, Boston 1996.

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

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

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

11) Horváth/Kaufmann, Harvard Business Manager (im Folgenden: 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; S. G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 62.

13) Galli/Wagner, DB 1999, S. 1966, auch zum Folgenden.

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

15) Kunz, Personal 1999, S. 488.

16) Pollanz, DB 1999, S. 1280.

nen", auf denen Visionen und Strategien operationalisiert werden,[17] sowie von „Dimensionen" des unternehmerischen Handelns[18] die Rede. Gemeint ist Folgendes:

- Das Unternehmen muss **finanzwirtschaftliche Ziele** haben, beispielsweise eine bestimmte Rendite erwirtschaften oder – im Beispielsfall der zuvor erwähnten Stiftung – kostendeckend arbeiten.
- Als zweites ist die **„Kundenperspektive"** zu beachten. Produkte bzw. Dienstleistungen müssen den Erwartungen der Kunden entsprechen, besser: diese übertreffen.
- Die **„Prozessperspektive"** umfasst die Ziele, die in Bezug auf die Leistungserbringung durch das Unternehmen zu erreichen sind. Wie kann man unter den gegebenen Umständen beispielsweise möglichst wenig Ausschuss produzieren bzw. 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 die Kreativität von Mitarbeitern nicht unterdrückt, sondern gefördert wird?

Die für jeden dieser vier Bereiche festgelegten Ziele stehen im Prinzip gleichberechtigt nebeneinander, sind in ihrem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang jedoch hierarchisch geordnet, da **„innovatives Arbeiten"**, **„bessere Kundenorientierung"** und **„effizientere Arbeitsprozesse"** sich letztlich in einem positiveren wirtschaftlichen Ergebnis niederschlagen sollen.[19]

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, eventuell sogar des einzelnen Mitarbeiters „heruntergebrochen".[20] Letzteres wird insbesondere in Form von Zielvereinbarungen erfolgen.[21]

Einführung und Umsetzung des Konzepts

BSC ist ein Schema, ein Denkrahmen; wie man ihn ausfüllt, bestimmt sich nach den unternehmens- und branchenspezifischen Verhältnissen.[22] So wird ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche vermutlich andere Ziele als ein alteingesessener Maschinenbauer wählen.[23]

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

Für jeden Bereich sind nicht mehr als vier bis sieben Zielgrößen vorzusehen.[24] Nur so ist die notwendige **Übersichtlichkeit** wie auch die **Transparenz für die Beschäftigten** gesichert. Basisanforderungen, wie die Hygiene im Lebensmittelbetrieb, sind nur dann aufzunehmen, wenn sich entgegen dem Regelfall hier besondere Probleme ergeben haben.

Die in den vier Bereichen aufgestellten Ziele dürfen nicht unverbunden nebeneinander stehen. Vielmehr müssen sie jeweils einen **Beitrag zum Gesamterfolg** leisten.[25]

Beispiel: Die zuvor angeführte Stiftung stellt beispielsweise einen Internetspezialisten ein, der ihren Internetauftritt verbessert und für Fragen des Umgangs von Interessenvertretern mit Informationstechnologie zur Verfügung steht. Dies verbessert das Angebot für die Funktionsträger in den Aufsichtsräten, so dass sich ihre Zufriedenheit mit der Stiftung erhöht. Dies wiederum macht es ihnen leichter, einen großen Teil ihrer Aufsichtsratsvergütungen an die Stiftung abzuführen.

Als konkrete **Ziele im finanzwirtschaftlichen Bereich** werden in der Literatur beispielsweise genannt:

- ein bestimmter Umsatz pro Mitarbeiter;[26]
- eine bestimmte Rentabilität;[27]
- 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, den Preis, die Schnel-

17) Galli/Wagner, DB 1999, S. 1967.

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

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

20) Horváth/Kaufmann, HBM Heft 5/1998, S. 47; Kunz, Personal 1999, S. 492.

21) Dazu Breisig, Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, Frankfurt/Main 2000.

22) Vgl. Mensch, BuW 1998, S. 764; Horváth/Kaufmann, HBM Heft 5/1998, S. 45.

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

24) Mensch, BuW 1998, S. 763.

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.

ligkeit der Lieferung, das Image des Produzenten sowie die Erwartungen der Kunden an, die übertroffen werden müssen, wenn man einen Wettbewerbsvorteil erlangen will.[28] Dies lässt sich weithin durch Kundenbefragung und durch die Zahl der Reklamationen ermitteln. Ein Ziel könnte beispielsweise darin bestehen, die Zahl der Kunden, die sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Produkt sind, 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 beispielsweise die Zeit festzuhalten, die ein Kunde warten muss, bis ein Anruf entgegengenommen wird.[29]

Bei der **Betriebsablauf- oder Prozessperspektive** können beispielsweise 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 erhöhen.[30]

Beispiel: Die besagte Stiftung setzt sich 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 worden.[31] Als wichtigster Faktor wird die **Mitarbeiterzufriedenheit** genannt,[32] 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 Unternehmens.[33] Auch die **Zahl der Verbesserungsvorschläge** wird in diesem Zusammenhang genannt.[34] Weitere wichtige Voraussetzung ist die **Fortbildung der Beschäftigten**; insoweit ist eine Zielgröße „Fortbildungstage" denkbar.[35] Geht man davon aus, dass leistungsbezogene Entgelte ein wichtiges Mittel zur Steigerung der Motivation sind, kann ein Ziel auch darin bestehen, die Zahl der in variablen Entlohnungsmodellen beschäftigten Arbeitnehmer zu erhöhen.[36] Schließlich wird auch darauf verwiesen, dass Organisationsstrukturen innovationsfreundlicher sein müssten.[37]

Beispiel: Bezogen auf die beispielhaft genannte Stiftung könnte man sich 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 Meinungsaustausch im Vorfeld erlauben. Eine Genehmigungspflicht in Bezug auf Veröffentlichungen könnte sich dagegen lähmend auf die Entwicklung eigener Ideen auswirken.[38]

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 niederschlägt.[39]

Prozess der Einführung von BSC

BSC ist ein Top-down-, kein Bottom-up-Konzept.[40] 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 aufgrund des Feedbacks überarbeitet werden müssen.[41] Auch die Prämissen sind

28) Galli/Wagner, DB 1999, S. 1968; Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Heft 12/1999, S. 60 ff.

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

30) Mensch, BuW 1998, S. 792.

31) So die Einschätzung bei Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Heft 12/1999, S. 62.

32) Mensch, BuW 1998, S. 762.

33) Mensch, BuW 1998, S. 762.

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

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

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

37) Galli/Wagner, DB 1999, S. 1968.

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

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

40) Horváth, FAZ v. 30. 8. 1999, S. 29.

41) Kunz, Personal 1999, S. 490.

nicht nur bei der Einführung, sondern auch später immer wieder zu überprüfen.[42] 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. Dabei scheint die Vermutung plausibel, dass die **Einbeziehung der Betroffenen** um so notwendiger ist, je stärker sie durch Zielgrößen selbst betroffen sind.

Abweichungen vom BSC-Konzept

Die vier Perspektiven passen auf Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die relativ unabhängig am Markt agieren und ihre Produkte im Wesentlichen selbst herstellen. Bei geringer Fertigungstiefe und im Handel empfiehlt es sich, die **Beziehungen zu den Lieferanten** als fünfte Perspektive einzubeziehen.[43] Die Sicherheit der Belieferung soll beispielsweise dadurch erreicht werden, dass Verträge mit einem weiteren Lieferanten geschlossen werden oder (entgegen dem Üblichen) ein größeres Lager angelegt wird.

Beispiel: Gibt die besagte Stiftung auch eine Zeitschrift und Bücher heraus, so muss sie auch die Beziehungen zu den Verfassern der Texte pflegen, sich beispielsweise Honorare überlegen, die die Arbeitsfreude erhöhen, oder ein jährliches Autorenfest durchführen.

Auch die **Beziehungen** eines Unternehmens **zu Banken** können als spezifischer Bereich erfasst werden.[44] Eine neuere Umfrage bei 50 Unternehmen, die allesamt BSC praktizieren, hat ergeben, dass mehr als ein Drittel von dem 4-Perspektiven-Schema abgewichen war.[45] An der Grundkonzeption ändert dies nichts, vielmehr unterstreicht es nur, dass es sich um ein **flexibles Instrument der Unternehmensführung** handelt.[46]

Fazit

Die in den einzelnen Bereichen verfolgten Ziele lassen sich auf einer Karte festhalten. Erfasst sie alle wesentlichen Unternehmensaktivitäten, ist sie im Gleichgewicht.[47] Dort lässt sich gegebenenfalls auch der aktuelle Stand der Zielerreichung festhalten.

Vor- und Nachteile des Konzepts

Rationalität

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 Strategie zu definieren und einzelne Unternehmensfunktionen auf sie zu beziehen.[48] Auch in anderen Unternehmen ist es möglicherweise nützlich, das eigene Verhalten zu systematisieren und in Grenzen auf seine quantitative Erfassbarkeit hin zu überprüfen.[49]

Ein weiterer wichtiger Effekt besteht darin, dass kurzfristiges Renditedenken zu Lasten des langfristigen Wachstums geht, wenn nicht unmöglich gemacht wird. Die Kunden-, die Prozess- und die Innovationsperspektive verlangen danach, auch in langfristig wirksame Güter (z. B. die Qualifikation der Mitarbeiter, erst in drei Jahren rentable Technologien) zu investieren.[50] Hier liegt der entscheidende Unterschied zu einem schematisch und eng verstandenen Shareholder Value-Ansatz.[51]

Shareholder Value ist ein unternehmerisches Zielsystem, bei dem sich unternehmerische Entscheidungen weitgehend am Ziel orientieren, den Wert des Unternehmens für die Aktionäre und sonstigen Geldgeber zu steigern. Bewertungsmaßstab ist vor allem die Höhe der Dividende und die Entwicklung des Börsenkurses.

Ein Rationalitätsgewinn ist auch insoweit zumindest möglich, als alle am Unternehmen Beteiligten das Geschehen besser nachvollziehen können.[52]

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

Risiken des Konzepts

Vertreter des BSC-Konzepts weisen selbst auf die Schwierigkeit hin, kon-

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

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

44) Mensch, BuW 1998, S. 763.

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

46) Vgl. Galli/Wagner, DB 1999, S. 1967.

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

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

49) Kunz, Personal 1999, S. 492.

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

51) Siehe 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.

52) Mensch, BuW 1998, S. 765; S. G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 62.

krete quantitative Ziele zu definieren.[53] Allgemeinplätze wie reibungslose Arbeitsabläufe, motivierte Mitarbeiter und kurze Durchlaufzeiten, bringen keinerlei Rationalitätsgewinn. Denkbar ist weiter, dass unwichtige oder die Wirklichkeit nur partiell erfassende Messgrößen gewählt werden.

Beispiel: 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. 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. Weniger polemisch gesprochen: Ohne eine bestimmte Qualität der Ausbildung und ohne eine wenigstens annäherungsweise Überprüfung des Lernerfolges kann man sinnvollerweise nicht von Zielerreichung sprechen.

Anforderung an den Arbeitnehmer

Neben diesen gewissermaßen systemimmanenten Risiken steht aus Arbeitnehmersicht die Gefahr, dass die Anforderungen an den Einzelnen in einem unzumutbaren Ausmaß steigen. Kundenorientierung kann bei Dienstleistern dazu führen, dass sehr viele stressbehaftete Arbeitssituationen zu bestehen sind. Möglicherweise muss sich der Einzelne bislang unbekannte Kontrollen gefallen lassen, wenn beispielsweise erfasst werden soll, wie lange ein Kunde bei einem Anruf warten muss.[54]

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 ist nicht auszuschließen, dass sich in der Praxis gleichwohl eine solche Situation ergibt. **Erfahrungen** mit der **„Vertrauensarbeitszeit"**, die gerade auch in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen praktiziert wird, mahnen insoweit zur **Vorsicht**.[55]

Auch die Tatsache, dass der einzelne Beschäftigte nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern primär in seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg gesehen wird,[56] führt nur dazu, dass diese Gefahr in manchen Bereichen vermindert, keineswegs jedoch ausgeschlossen wird. Dies wird nicht zuletzt daran deutlich, dass die Transparenz, die die „ausgewogene Ergebnistafel" ermöglicht, ja auch Einblick darin gibt, inwieweit eine Arbeitsgruppe oder eine Abteilung (im Einzelfall auch: ein einzelner Arbeitnehmer) die vorgesehenen Ziele erreicht hat.[57]

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

Funktion von Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat

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. Gleichwohl wäre es vom eigenen Anspruch des Konzepts her geboten, den **spezifisch deutschen Verhältnissen** Rechnung zu tragen und den **Wirtschaftsausschuss** wie den **Betriebsrat** als Akteur **einzubeziehen**.

Das arbeitsrechtliche Schrifttum hat seinerseits von dem BSC-Konzept bislang keine Notiz genommen. Dies hängt mit der Trennung der Wissenschaftsdisziplinen zusammen, deren Überwindung immer wieder postuliert, aber nur selten eingelöst wird. Ältere Konzepte der Unternehmensführung, wie etwa das Qualitäts-Management oder das Umwelt-Management, wurden demgegenüber – wenn auch mit einer gewissen Verspätung – zur Kenntnis genommen.[58]

---

53) Horváth, FAZ v. 30. 8. 1999, S. 29; Hobi/Hochuli/Zellweger, io management Nr. 12/1999, S. 65.

54) Siehe Fn. 30.

55) Klotz, CF Heft 1/2000, S. 12; zur juristischen Seite siehe Hamm, AiB 2000, S. 152 ff. und insbesondere Trümner, Festschrift 50 Jahre Arbeitsgerichtsbarkeit Rheinland-Pfalz, S. 404 ff.

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

57) Vgl. S. G. Müller, Die Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 63.

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

Die einschlägige Rechtsprechung – gewichtiges Indiz für praktische Relevanz – ist freilich außerordentlich spärlich. Zu nennen ist lediglich eine Entscheidung des Arbeitsgerichts Elmshorn,[59] wonach die Einigungsstelle für eine Betriebsvereinbarung „kontinuierlicher Verbesserungsprozess" (KVP) nicht offensichtlich unzuständig ist. Weiter hat das Arbeitsgericht Wetzlar[60] die Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an einer Schulungsveranstaltung über „Qualitäts-Management" – Bedeutung der ISO 9000–9004" für erforderlich im Sinne 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 kaum weiterführende Erkenntnisse gewinnen. Auf der anderen Seite erlaubt das Fehlen intensiverer rechtlicher Auseinandersetzungen bei diesen (relativ) neuen Managementformen nicht den Schluss, der Betriebsrat könne von vorneherein nichts ausrichten und sei allenfalls bei sekundären Ausführungsmaßnahmen einzuschalten: Das hier im Mittelpunkt stehende BSC-Konzept hat sehr viel stärkeren Bezug zur konkreten Tätigkeit der Arbeitnehmer als Qualitäts- und Umwelt-Management. Was dort gewissermaßen Nebenfolge war, ist hier einer der wesentlichsten inhaltlichen Schwerpunkte der Konzeption.[61]

Problemstellungen für Betriebsrat sowie Wirtschaftsausschuss

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 ist. In unmittelbarem Zusammenhang damit steht die Frage, ob dasselbe auch für das Herunterbrechen der Zielsetzungen auf die Ebene einzelner Betriebe, Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Personen gilt.

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 wissen,[62] 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** mit bestimmungspflichtig sein könnten; dabei ist insbesondere der Tarifvorrang zu beachten.

Information des Wirtschaftsausschusses

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 „insbesondere" deutlich macht – keine abschließende Definition erfolgt ist. Gleichwohl ist zunächst immer zu prüfen, ob einer der zehn Fälle des § 106 Abs. 3 BetrVG vorliegt.

Einzeltatbestände des § 106 Abs. 3 BetrVG

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 eine Änderung der

59) AiB 1995, S. 675 mit einer Anmerkung von Zabel.

60) AiB 1996, S. 188 mit einer Anmerkung von Zabel.

61) Im Einzelfall kann es dazu auch beim Qualitäts-Management kommen. Vgl. Fitting/Kaiser/Heither/Engels, BetrVG, 20. Aufl., § 90 Rn. 38: Geht es beim Qualitäts-Management nicht mehr um das Produkt, sondern bezieht sich dieses auf die Organisation, die Anlagen und den Ablauf des Herstellungsprozesses, so sind alle Tatbestände des § 90 Abs. 1 BetrVG erfüllt.

62) Horváth/Kaufmann, HBM Heft 5/1998, S. 44.

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,** insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden zu unterrichten ist. Die Vorschrift gilt trotz ihres an der industriellen Produktion orientierten Wortlauts selbstredend auch für Dienstleistungsunternehmen.[63] **„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 Kundenzufriedenheit 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 BetrVG 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 betonen Hess/Schlochauer/Glaubitz,[64] 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.[65] In diesem Zusammenhang sind die **„Interessen der Arbeitnehmer"** weit zu bestimmen; sie können auf **sozialem, karitativem, kulturellem, politischem** oder **wirtschaftlichem Gebiet** liegen.[66]

Ein von der Unternehmensleitung ins Auge gefasstes Vorhaben, in Zukunft das Konzept der BSC zugrunde 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 infrage 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.[67] Richtig wird deshalb betont, schon der Entschluss, überhaupt etwas zu planen, könne Unterrichtungspflichten auslösen, weil Ziele und Wege erörtert werden sollen.[68] 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.

Ausnahmen

Die in § 106 BetrVG vorgesehenen Ausnahmen von der Unterrichtungs-

63) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 31.

64) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 23.

65) Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 106 BetrVG Rn. 7; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 50, Hess/Schlochauer/Glaubitz, BetrVG, 5. Aufl., § 106 Rn. 49; Richardi, BetrVG, 7. Aufl., § 106 Rn. 55.

66) So Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 106 BetrVG Rn. 17.

67) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 16; Richardi, a. a. O., § 106 Rn. 25.

68) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 20 unter Bezugnahme auf DKK-Däubler, BetrVG, 7. Aufl., § 106 Rn. 40.

pflicht 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 bekanntmachen könnte.

Die weitere Ausnahme, dass Gegenstände der laufenden Geschäftsführung nicht von § 106 BetrVG erfasst werden,[69] liegt ersichtlich gleichfalls nicht vor.

Weiter handelt es sich nicht um eine rein interne Angelegenheit innerhalb des „Faktors Kapital", die nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts jedenfalls insoweit ausgenommen ist, als es um einen Veräußerungsvorgang als solchen geht.[70]

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.[71] BSC hat unbestrittenermaßen 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 wird.[72]

Fazit

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. Verstöße stellen eventuell eine **Ordnungswidrigkeit nach § 121 Abs. 1 BetrVG** dar.

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 Sinne, auch wenn die personelle Tragweite und gegebenenfalls die zeitliche Dauer sehr viel beschränkter sein werden.

Ist das Vorgehen nach BSC beschlossene Sache, ist der Wirtschaftsausschuss auch über die **Umsetzungsschritte**, insbesondere die **Festlegung der Ziele** zu unterrichten.

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

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

Mögliche Fälle von Betriebsänderungen

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.[73] Daneben stehen die beiden Fälle der „grundlegenden Änderungen des Betriebswerks" und der „grundlegenden Änderungen der Betriebsanlagen". Im ersten Fall ist unter anderem daran gedacht, dass andere Dienstleistungen als bisher erbracht werden.[74] Im zweiten Fall geht es insbesondere um technische Neuerungen wie die Einführung vernetzter PCs

69) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 32.

70) BAG v. 22. 1. 1991, AiB 1991, S. 437.

71) Dazu Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 106 Rn. 31; GK-Fabricius, BetrVG, 6. Aufl., Vor § 106 Rn. 77 f.; Richardi, a. a. O., § 105 Rn. 22.

72) Merten, DB 1996, S. 90; DKK-Däubler, a. a. O., § 106 Rn. 71. Ebenso für die Einführung eines Qualitäts-Managements DKK-Däubler, a. a. O., § 106 Rn. 108; a. A. mit wenig überzeugender Begründung Lachenmann, RdA 1998, S. 108.

73) DKK-Däubler, a. a. O., § 111 Rn. 82.

74) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 111 Rn. 86; Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 102.

oder von Telearbeitsplätzen.[75] 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 können.[76]

Bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden nach **§ 111 Satz 2 Nr. 5 BetrVG** geht es mehr um die Art der Verwertung der Arbeitskraft,[77] nicht so sehr um die Arbeitsmittel. Häufig werden allerdings Nr. 4 und Nr. 5 gleichermaßen erfüllt sein.[78] Erfasst sind beispielsweise **alle Rationalisierungsmaßnahmen**, die sich auf den Arbeitsablauf auswirken,[79] wie beispielsweise die Einführung von Gruppenarbeit.[80]

Auch hier wird ein „grundlegender" Charakter vorausgesetzt, wobei es allerdings auf die Verhältnisse im einzelnen Betrieb, nicht auf das insgesamt Übliche ankommt.[81] Laufende Verbesserungen scheiden auch hier aus.[82]

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 lebt.[83] Die Frage ist, ob man in solchen Fällen überhaupt von einer „geplanten" Betriebsänderung sprechen kann.

Das LAG Düsseldorf[84] 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 Bundesarbeitsgericht hat sich zum Problem der Konkretheit der Planung nicht ausdrücklich geäußert, sondern lediglich den Fall zu behandeln gehabt, dass sich aufgrund einer wirtschaftlichen Zwangslage nur eine Lösung aufdrängte, von „Planung" im landläufigen Sinne daher nicht mehr die Rede sein konnte.[85] In solchen Fällen ist der Betriebsrat gleichwohl – und zwar möglichst frühzeitig – einzuschalten, doch lässt sich daraus für die hier untersuchte Fragestellung nichts ableiten. Die Literatur geht einhellig davon aus, dass der Unternehmer „im Prinzip" entschlossen sein muss, eine bestimmte Betriebsänderung durchzuführen.[86] Bloße Vorüberlegungen, ob und inwieweit eine Betriebsänderung geboten ist, reichen nicht aus.[87] Hinzunehmen ist jedoch, dass der Weg zum Ziel Betriebsänderung nur modellartig skizziert ist.[88] Die bloße Prüfung, ob überhaupt Handlungsbedarf besteht, genügt jedenfalls nicht.[89]

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, aufgrund der Beratungen mit dem Betriebsrat zu anderen Ergebnissen zu kommen. Der von § 111 BetrVG verlangte Konkretheitsgrad führt deshalb auch dazu, dass der Betriebsrat in der Praxis erst später als der Wirtschaftsausschuss eingeschaltet wird.[90]

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

---

75) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 111 Rn. 87; Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 104.

76) DKK-Däubler, a. a. O., § 111 Rn. 85; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O. § 111 Rn. 84, 88; Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 108.

77) Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 111 BetrVG Rn. 18.

78) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 111 Rn. 84; GK-Fabricius, a. a. O., § 111 Rn. 200.

79) Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 114.

80) DKK-Däubler, a. a. O., § 111 Rn. 90.

81) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 111 Rn. 90; Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 116.

82) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 111 Rn. 93.

83) 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.

84) LAG Düsseldorf v. 27. 8. 1985 – 16 Ta BV 52/85.

85) BAG v. 14. 9. 1976, AuR 1977, 123.

86) So ausdrücklich Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 137.

87) Hess/Schlochauer/Glaubitz, a. a. O., § 111 Rn. 29.

88) GK-Fabricius, a. a. O., § 111 Rn. 65.

89) Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 111 Rn. 20.

90) Heß/Schlochauer/Glaubitz, a. a. O., § 111 Rn. 30; Richardi, a. a. O., § 111 Rn. 138.

Beschluss zugunsten der Praktizierung eines Umwelt-Managementsystems durchaus konkrete Konsequenzen für einzelne Betriebe oder Abteilungen ableiten kann,[91] 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 ändert, ergibt sich erst aus den weiteren Umsetzungsschritten. Insoweit 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 BetrVG auch „sonstige Betriebsänderungen" der Vorschrift unterfallen:[92] Auch wenn man letzteres 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.

Unterrichtung und Beratung nach § 90 BetrVG

Anders als in § 111 BetrVG ist der **Planungsprozess** als solcher Gegenstand der Regelung in § 90 BetrVG. Bezieht sich dieser auf bestimmte Gegenstände, die in § 90 Abs. 1 BetrVG 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, insbesondere 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 Festlegens von Zielen,[93] also das, was man landläufig als „Vorüberlegungen" bezeichnet. Wiese[94] spricht davon, **Planung** umfasse den Prozess, der von bestimmten Ideen bis zu Entscheidungen führe. Wird etwa beschlossen, die Gemeinkosten zu senken, so setzt der Unterrichtungs- und Beratungsanspruch des Betriebsrats bereits bei den ersten Überlegungen zur Lösung der damit verbundenen Probleme ein.[95] Aber auch die Festlegung von Zielvorstellungen gehört in den Bereich der „Planung".[96] Dies bedeutet, dass z. B. auch eine Entscheidung, bei den Gemeinkosten und nicht in anderen Bereichen zu sparen, unter § 90 BetrVG fällt.

Die Gegenstände, auf die sich die Planung auswirken kann, sind in § 90 Abs. 1 BetrVG aufgeführt. Neben baulichen Veränderungen und neuen technischen Anlagen sind „Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe" sowie unter Nr. 4 „Arbeitsplätze" aufgezählt. Letztere sind nicht nur räumlich, sondern räumlich-funktional zu verstehen,[97] so dass insoweit eine begrenzte Generalklausel vorliegt.[98] 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 BetrVG 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, insbesondere für die Einführung neuer Technologien zu schaffen.[99]

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 zukommt.[100] Von **„Vorüberlegungen"**, die sich auf Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) oder auf „Arbeitsplätze" (§ 90 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG) 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-Management[101] umweltorientiertes Wirt-

91) Vgl. J. Wagner, AiB 1994, S. 600, 623.

92) Einzelheiten zu dieser Kontroverse, bei der immer mehr Autoren den nicht-abschließenden Charakter von § 111 Satz 2 BetrVG befürworten, s. DKK-Däubler, a. a. O., § 111 Rn. 31 ff. mit weiteren Nachweisen.

93) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 90 Rn. 9.

94) GK-Wiese, a. a. O., § 90 Rn. 4.

95) DKK-Klebe, a. a. O., § 90 Rn. 19 f.

96) Richardi, a. a. O., § 90 Rn. 17.

97) DKK-Klebe, a. a. O., § 90 Rn. 15; GK-Wiese, a. a. O., § 90 Rn. 21.

98) DKK-Klebe, a. a. O., § 90 Rn. 15; Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 90 Rn. 5; Richardi, a. a. O., § 90 Rn. 16.

99) Siehe statt aller Richardi, a. a. O., § 90 Rn. 3.

100) Siehe oben.

101) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 90 Rn. 38; DKK-Klebe, a. a. O., § 90 Rn. 13.

schaften[102] und KVP[103] angenommen.

Die Einschaltung des Betriebsrats in die Planung setzt eine **kontinuierliche Unterrichtung und Beratung** voraus. Dies kann es nahelegen, nach § 28 Abs. 3 BetrVG einen paritätisch besetzten gemeinsamen Ausschuss einzurichten, in dem die einschlägigen Fragen erörtert werden.[104]

Fazit

Als Ergebnis ist daher festzuhalten, dass der **Betriebsrat** über die **beabsichtigte Anwendung von BSC** und die **einzelnen Konkretisierungsschritte zu unterrichten** ist. 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 beispielsweise um die Definition von Zielen für die Kundenperspektive und um ihre Operationalisierung, so sind die Vorstellungen der Geschäftsleitung dem Betriebsrat zu übermitteln und eingehend mit ihm zu diskutieren. Dabei kann er **Gegenvorstellungen** entwickeln, beispielsweise 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 durch einen **Sachverständigen** beraten lassen. Soweit es sich dabei nicht um einen hauptamtlichen Mitarbeiter der Gewerkschaften handelt, bedarf es allerdings nach dem (bisher noch) geltenden § 80 Abs. 3 BetrVG der vorherigen Zustimmung des Arbeitgebers, die nur mit Schwierigkeiten durch das Arbeitsgericht ersetzt werden kann.[105]

Mitbestimmungstatbestände bei BSC

Verfährt ein Unternehmen nach BSC, so sind zahlreiche Maßnahmen denkbar, die ein Beteiligungsrecht des Betriebsrats auslösen können. Im vorliegenden Zusammenhang kann dabei nicht allen denkbaren Konstellationen Rechnung getragen werden. Vielmehr soll eine Konzentration auf jene Bereiche erfolgen, die im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Diskussion ausdrückliche Erwähnung finden und bei denen Existenz und Umfang von Mitbestimmungsrechten zweifelhaft sein könnten. Nicht erneut eingegangen wird auf Informations- und Beratungsrechte, die durch § 90 BetrVG ausreichend erfasst sind,[106] sowie auf die Beteiligungsrechte nach §§ 111 ff. BetrVG, die bei konkret geplanten Betriebsänderungen eingreifen.[107]

Nähere Erörterung verdient einmal die **Operationalisierung der Kundenperspektive**. Ist der Betriebsrat zu beteiligen, wenn die Kundenzufriedenheit ermittelt wird? Welche Stellung hat er, wenn dabei auch Daten über einzelne Mitarbeiter erhoben werden? Aus der „Prozessperspektive" kann es sich anbieten, das Verhalten der Arbeitnehmer zu überprüfen, also insbesondere stärker als bisher Kontrollmechanismen einzusetzen. Diese können sich insbesondere auf das Verhalten am Telefon und die Zeitdauer beziehen, die für die Abwicklung bestimmter Aufträge erforderlich ist. Auch wird möglicherweise in bestimmten Betrieben daran gedacht, Testkäufer einzusetzen oder Testanrufe zu veranlassen.

Die Kunden- wie die Betriebsperspektive kann dadurch gefördert werden, dass die **Meinung der Mitarbeiter** erfragt wird. Inwieweit ist der Betriebsrat zu beteiligen, wenn es darum geht, einen Fragebogen auszufüllen, der unter Umständen auch einen anonymen Charakter haben kann? Lässt sich auf diese Weise die „Mitarbeiterzufriedenheit" ermitteln? Inwieweit ist der Betriebsrat einzuschalten, wenn die **Quote der Fehlzeiten** oder die **Fluktuation der Mitarbeiter** als Indiz für „Arbeitszufriedenheit" behandelt und deshalb eine statistische Auswertung vorgenommen wird? Besondere Bedeutung kommt der **Qualifizierung der Mitarbeiter** zu. Lässt sich ihr aktueller Kenntnisstand durch Einsatz eines Fragebogens oder auf andere Weise ermitteln? Unterstellt, ein Weiterbildungsbedürfnis wird bejaht: Wie weit geht dann das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der „Durchführung" von Veranstaltungen nach § 98 BetrVG?

Das Vorgehen nach Kennzahlen kann dazu führen, dass diese auch für die einzelne Arbeitsgruppe oder für den einzelnen Arbeitnehmer festgelegt werden. Unterliegen solche „Zielvereinbarungen" der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG?

---

102) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 90 Rn. 39; GK-Wiese, a. a. O., § 90 Rn. 18.

103) DKK-Klebe, a. a. O., § 90 Rn. 13 (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

104) Dafür Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 90 Rn. 20; ebenso bereits Trümner, AiB 1991, S. 522, 526 f.

105) Zur Rechtsprechung im Einzelnen siehe die Nachweise bei DKK-Buschmann, a. a. O., § 80 Rn. 65 ff.

106) Siehe oben unter „Unterrichtung und Beratung nach § 90 BetrVG".

107) Zur Frage, dass die §§ 111 ff. BetrVG im Zusammenhang mit der Grundsatzentscheidung über ein Vorgehen nach BSC ausscheiden siehe „Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats nach §§ 111 ff. BetrVG".

Wie ist mit „variablen Entgeltbestandteilen" zu verfahren, deren Höhe vom Erreichen bestimmter Ziele abhängig ist? Wann ergeben sich eventuell Schwierigkeiten im Hinblick auf bestehende Tarifverträge?

Schließlich kann es darum gehen, im Bereich der **Verbesserungsvorschläge** aktiv zu werden. Ist der Betriebsrat einzuschalten, wenn bisherige Erfahrungen ausgewertet werden? Wie steht es mit einer Neugestaltung?

Kundenbefragungen

Werden Kunden durch den Arbeitgeber oder einen Dritten über ihre Einschätzung des Unternehmens befragt, so fällt dieser Tatbestand als solcher noch nicht in den Einzugsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes.[108] Insoweit handelt es sich um die Auswertung und Pflege von Geschäftsbeziehungen, die nicht notwendigerweise einen Bezug zu den im Unternehmen tätigen Arbeitnehmern haben.

Die Situation ändert sich, wenn die Kunden nach ihrer Meinung über die Beschäftigten gefragt werden. Insoweit könnte es sich um einen **Personalfragebogen** nach § 94 BetrVG oder um eine **Kontrollmaßnahme** handeln, die gegebenenfalls nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und 6 BetrVG der Mitbestimmung unterliegt.

§ 94 BetrVG

Nach § 94 Abs. 1 Satz 1 BetrVG bedürfen Personalfragebogen der Zustimmung des Betriebsrats. Dabei spielt es keine Rolle, ob Adressaten nur Bewerber oder schon im Betrieb beschäftigte Arbeitnehmer sind. Ohne Bedeutung ist weiter, ob der Fragebogen von den Befragten selbst ausgefüllt wird oder ob dies ein Dritter aufgrund von Gesprächen mit Arbeitnehmern oder anderen Erfahrungen tut. Die Gefahr, dass der Einzelne einer Beurteilung ausgesetzt ist, deren Kriterien er nicht kennt, ist in allen Fällen dieselbe. Das **informationelle Selbstbestimmungsrecht**, das § 94 BetrVG schützen will,[109] ist auch dann berührt und gefährdet, wenn nicht der Arbeitnehmer direkt, sondern an seiner Stelle Dritte befragt werden.[110] Wenn Kraft[111] demgegenüber der Sache nach behauptet, der Arbeitnehmer solle durch § 94 BetrVG lediglich dagegen geschützt werden, ihm unangenehme Fragen beantworten zu müssen, so greift diese Auslegung zu kurz: Die Gefahr, dass unkontrolliert über den Einzelnen und sein Arbeitsverhalten Daten gesammelt werden, ist bei der Befragung Dritter ungleich größer als bei der vergleichsweise harmlosen „Direkterhebung".[112] Mit Recht wird deshalb der Standpunkt vertreten, die schriftliche Befragung von Gästen in Hotels oder von Patienten in Krankenhäusern unterfalle dem § 94 BetrVG.[113] Schließlich sei darauf hingewiesen, dass auch der Wortlaut der Vorschrift keine Einengung erkennen lässt, sondern lediglich ganz allgemein von „Personalfragebogen" spricht. Entscheidend ist danach allein der **Personenbezug**, nicht aber der Kreis der Personen, die die Fragen beantworten sollen.

Im vorliegenden Zusammenhang bedeutet dies, dass eine an eine Vielzahl von Kunden gerichtete Befragung, die sich auch auf das Verhalten von Beschäftigten bezieht, nach § 94 BetrVG mitbestimmungspflichtig sein kann. Geht es um **einzelne konkrete Arbeitnehmer** („War der für Sie zuständige Kundenberater immer höflich und kompetent?"), liegt der **Personenbezug** auf der Hand. Dabei spielt es vom Sinn des § 94 BetrVG her keine Rolle, ob eine Person direkt namhaft gemacht wird oder ob sie erst durch Heranziehung zusätzlicher Informationen ermittelt werden kann. § 3 Abs. 1 BDSG behandelt deshalb auch personenbezogene und (nur) personenbeziehbare Daten gleich.

Beispiel: Nur anhand eines Schicht- und Einsatzplanes lässt sich ermitteln, wer für eine konkrete Dienstleistung verantwortlich war.

Ähnlich wie im Rahmen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG kann auch hier die Frage auftauchen, dass sich die Aussage eines Kunden nicht auf eine konkrete Person, sondern auf eine **Arbeitsgruppe** bezieht.[114] Danach kommt es darauf an, ob sich die Aussage auf eine „überschaubare" Gruppe von ca. 6–10 Personen bezieht und Relevanz für den Einzelnen hat, weil entweder im Gruppenakkord gearbeitet wird oder eine Schlechtleistung jedenfalls gruppenintern einzelnen Mitgliedern zugeordnet werden kann. Da die Beurteilung durch Kunden ähnliche

108) BAG v. 28. 1. 1992, AiB 1992, S. 459; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 219.

109) BAG v. 6. 6. 1984, AuR 1984, S. 378.

110) Ebenso DKK-Klebe, a. a. O., § 94 Rn. 5; Schierbaum, AiB 1995, S. 586; Schmidt/Stracke, AiB 1999, S. 191; a. A. Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 94 Rn. 3; GK-Kraft, a. a. O., § 94 Rn. 17; MünchArbR-Matthes, § 339 Rn. 11.

111) GK-Kraft, a. a. O., § 94 Rn. 17.

112) Genau aus diesem Grund sieht § 13 Abs. 2 Satz 1 BDSG für den öffentlichen Bereich den grundsätzlichen Vorrang der Direkterhebung vor; entsprechende Forderungen werden auch für den privaten Bereich erhoben.

113) DKK-Klebe, a. a. O., § 94 Rn. 5 mit weiteren Nachweisen.

114) Dazu BAG v. 18. 2. 1986, AuR 1986, 184, 283; BAG v. 26. 7. 1994, AiB 1995, 66, 527; Nachweise zur Literatur bei DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 147.

Wirkung wie die Erfassung von Leistungs- und Verhaltensdaten nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat, liegt eine entsprechende Anwendung der dort entwickelten Grundsätze nahe. § 94 BetrVG findet insoweit Anwendung.

Wird dieser Rahmen überschritten und lediglich nach der „Zufriedenheit mit dem Personal" gefragt, ohne dass sich ein konkreter Bezug herstellen lässt, scheidet § 94 BetrVG aus.

Beispiel: Ein Warenhaus befragt zufällig anwesende Kunden, wie oft sie im letzten halben Jahr gekommen sind und ob sie mit den Verkäufern zufrieden waren. Der Zeitpunkt ihrer Besuche wird nicht abgefragt, ebensowenig der besondere Kontakt zu einzelnen Abteilungen. Wäre Letzteres der Fall, könnte man bei kleinen Abteilungen mit überschaubarem Personenkreis durchaus an eine Anwendung des § 94 BetrVG denken.

§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG

Kundenbefragungen können auch in den Anwendungsbereich des § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG fallen.

Nach herrschender Interpretation betrifft § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG die betriebliche Ordnung und das Verhalten der Arbeitnehmer, soweit dieses nicht unmittelbar durch die Arbeit selbst geboten ist.[115]

Zum mitbestimmten Bereich gehört beispielsweise eine Anwesenheits- und eine Pünktlichkeitskontrolle,[116] Regelungen über die Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung,[117] die Ausgabe und Verwendung von Werksausweisen[118] sowie alle Fragen, die mit einer Torkontrolle zusammenhängen.[119]

Soweit Regeln über das Arbeitnehmerverhalten im Betrieb mitbestimmungspflichtig sind, erstreckt sich § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG auch auf Maßnahmen, die die Einhaltung dieser Regeln kontrollieren wollen.[120]

Konkret bedeutet dies: Werden etwa **Kunden befragt**, ob bestimmte Personen im Betrieb regelmäßig erreichbar waren, so ist dies der Sache nach nichts anderes als eine **Anwesenheits- oder Pünktlichkeitskontrolle**. Wird umgekehrt die Frage gestellt, ob Verkäufer immer „freundlich" waren, geht es allein um die Qualität der geleisteten Tätigkeit; insoweit dürfte deshalb vom Standpunkt der herrschenden Rechtsprechung aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG nicht eingreifen.[121]

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Im Gegensatz zu § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG erfasst § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG das gesamte Arbeitnehmerverhalten, setzt jedoch voraus, dass **„technische Einrichtungen"** eingesetzt werden, die geeignet sind, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Dabei reicht es aus, wenn manuell erhobene Daten (Ausfüllung eines Fragebogens) mit Hilfe der EDV ausgewertet werden.[122] Werden etwa die von Kunden ausgefüllten Fragebögen über freundlichen oder eher ruppigen Umgang mit Hilfe eines Computers so ausgewertet, dass Rückschlüsse auf das Verhalten einzelner Arbeitnehmer oder einer kleinen Arbeitnehmergruppe möglich sind, greift § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein. In aller Regel werden wegen des zumindest möglichen Personenbezugs von Anfang an auch die Voraussetzungen des § 94 BetrVG gegeben sein, doch ist dies gegebenenfalls schwerer mit Tatsachen zu untermauern als das Vorliegen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

Kontrolle der Arbeitnehmer

Denkbar ist, dass der Arbeitgeber die betriebliche Leistungserbringung dadurch verbessern will, dass vermeidbarer Leerlauf und Leistungszurückhaltung aufgedeckt und unmöglich gemacht werden. Dies kann dadurch geschehen, dass das Verhalten der einzelnen Arbeitnehmer genauer als üblich überprüft wird.

Nach allgemeinen Grundsätzen hat der Arbeitgeber bzw. der an seiner Stelle handelnde Vorgesetzte das unbestrittene Recht, die Arbeitsabläufe sowie das Verhalten des einzelnen Arbeitnehmers zu kontrollieren. Fraglich ist lediglich, inwieweit er sich dabei bestimmter technischer Mittel, wie z. B. einer Fernsehkamera oder einer Auswertung von Protokolldateien, bedienen darf.

Die individualrechtliche Zulässigkeit bestimmter Kontrollmaßnahmen ist nicht Gegenstand der vorliegenden Erörterungen.[123] Vielmehr geht es ausschließlich um Mitbestim-

115) Nachweise und Kritik bei DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 42 ff.

116) BAG v. 25. 5. 1982, AP Nr. 53 zu § 611 BGB Dienstordnungs-Angestellte.

117) BAG v. 25. 1. 2000 – 1 ABR 3/99, AiB-Telegramm 2000, 35.

118) BAG v. 16. 12. 1986, AiB 1989, S. 9, 10, 12. Dabei sind selbstredend die Grundrechte der Beschäftigten zu achten.

119) BAG v. 26. 5. 1988, AiB 1989, 16. Dabei sind selbstredend die Grundrechte der Beschäftigten zu achten.

120) Erfurter Kommentar-Hanau/Kania, § 87 Rn. 20; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 74; GK-Wiese, a. a. O., § 87 Rn. 213.

121) Vgl. BAG v. 28. 1. 1992, AiB 1992, S. 459, das in einem solchen Fall das Vorliegen der Voraussetzungen von § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG nicht einmal geprüft hat. Anders DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 52.

122) BAG v. 24. 9. 1984, AuR 1985, S. 31, 233, 261.

123) Einzelheiten bei Däubler, Arbeitsrecht 2, Rn. 471 ff.

mungsrechte. Insoweit greift § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein, der durch Beteiligung des Betriebsrats einen **Schutz der Persönlichkeitssphäre des einzelnen Arbeitnehmers** bewerkstelligen will. Wann diese Vorschrift im Einzelnen eingreift, ist in Rechtsprechung und Literatur eingehend erörtert. Insoweit kann auf die neuesten Kommentierungen verwiesen werden.[124] Mitbestimmungspflichtig ist insbesondere die Telefondatenerfassung[125] sowie der Fall, dass ausnahmsweise Gespräche mitgehört werden dürfen.[126] Dasselbe gilt dann, wenn der Arbeitgeber Testanrufe durch Dritte veranlasst, da auch in diesem Fall Technik zur Überwachung des Einzelnen eingesetzt wird. Umstritten ist lediglich, ob der (nicht-technische) Einsatz von Testkäufern im Handel der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt.[127]

Ermittlung der „Mitarbeiterzufriedenheit"

Fragebögen

Ein Personalfragebogen kann auch zu dem Zweck eingesetzt werden, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen und ihren persönlichen Arbeitsbedingungen zu eruieren. Sind Fragebögen **namentlich zu zeichnen**, greift § 94 BetrVG ein, da auf diese Weise zahlreiche personenbezogene Daten generiert werden.[128] Dasselbe gilt dann, wenn von den Arbeitnehmern eine „Selbsteinschätzung" abgefragt wird, die insbesondere den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg und etwaige Unter- oder Überforderungen zum Gegenstand hat.

Ist der Fragebogen **anonym** auszufüllen, so ist zu differenzieren. Ergeben sich Möglichkeiten zum Rückschluss auf bestimmte Personen oder überschaubare Gruppen, muss § 94 BetrVG eingreifen. Diese Voraussetzung ist schon dann gegeben, wenn die Fragebögen durch den Abteilungsleiter eingesammelt werden oder wenn die Fragen so detailliert sind, dass die Art ihrer Beantwortung Rückschlüsse auf die Funktion und damit auch auf die sie ausübende Person zulässt. Ist dies nicht der Fall, scheidet § 94 BetrVG aus.

Beispiel: Es werden Vorstellungen für eine bessere Bürokommunikation abgefragt; wie bei Wahlen werden die ausgefüllten Schriftstücke in einen Kasten mit Schlitz geworfen. Kein Personenbezug liegt vor, wenn mit Kreuzchen oder Blockbuchstaben gearbeitet wird.

Auch **Stellenbeschreibungen** und **Anforderungsprofile** sind nach herrschender Auffassung aus der Mitbestimmung ausgenommen[129] und können deshalb ohne den Betriebsrat gesammelt und ausgewertet werden.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Denkbar ist, dass die Unternehmensleitung den Standpunkt vertritt, die Zahl krankheitsbedingter Fehlzeiten sei ein wichtiges Indiz für verbesserungsbedürftige Arbeitsbedingungen. Soweit Daten über die Erkrankung von Mitarbeitern EDV-mäßig festgehalten sind, unterfällt auch die einzelne Auswertung dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG**.[130] Dies gilt insbesondere dann, wenn die bislang nur für das ganze Unternehmen vorhandenen krankheitsbedingten Fehlzeiten nunmehr nach Abteilungen oder Arbeitsgruppen aufgeschlüsselt werden. Ist die Datenverarbeitung bereits durch Betriebsvereinbarung geregelt und sind auch solche Fälle erfasst, bedarf es allerdings keiner zusätzlichen Einschaltung des Betriebsrats mehr.

Werden aufgrund einer solchen Auswertung formalisierte, d. h. immer wieder bestimmte Fragen aufgreifende **Krankengespräche** geführt, um so die Ursachen besser aufklären zu können, liegt nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG** vor.[131]

Fluktuation

Ein weiterer Anhaltspunkt für ein schlechtes Betriebsklima kann in einer hohen Fluktuationsrate liegen. Eine rein statistische Auswertung, wie viele Personen innerhalb eines bestimmten Zeitraums das Unternehmen verlassen haben und wie viele neu eingestellt wurden, ist als solche nicht mitbestimmungspflichtig. Dies kann sich dann ändern, wenn mit EDV gearbeitet wird und Rückschlüsse auf das Verhalten von Gruppen- oder Abteilungsleitern möglich sind, die ihrerseits nicht den Status eines leitenden Angestellten besitzen: Hier läge eine objektiv auf sie bezogene Kontrollmaßnahme vor, die nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG** nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats möglich wäre.

---

124) DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 123 ff., 135 ff.; Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 209 ff.

125) BAG v. 27. 5. 1986, AuR 1986, 316, AuR 1987, S. 149.

126) BAG v. 30. 8. 1995, AiB 1995, 619; vgl. auch Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 239.

127) Bejahend DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 53; ablehnend GK-Wiese, a. a. O., § 87 Rn. 227.

128) Vgl. Richardi, a. a. O., § 94 Rn. 9.

129) GK-Kraft, a. a. O., § 94 Rn. 14.

130) BAG v. 11. 3. 1986, AuR 1986, S. 111, 285, 317.

131) BAG v. 8. 11. 1994, PersR 1995, 267 = AuR 1995, S. 279.

Weiterbildung

Aus der Prozess- wie aus der Innovationsperspektive kann die betriebliche Weiterbildung von Arbeitnehmern erhebliche Bedeutung gewinnen. Insoweit ergeben sich die folgenden Beteiligungsrechte: **§ 94 BetrVG** greift ein, wenn der Kenntnisstand von Beschäftigten abgefragt wird. Ob eine solche Maßnahme gegen den Willen des einzelnen Arbeitnehmers durchgesetzt werden kann, ist eine Frage des Arbeitsvertragsrechts, die hier nicht zu vertiefen ist.

§ 96 Abs. 1 BetrVG verpflichtet Arbeitgeber und Betriebsrat zur Förderung der „Berufsbildung" der Arbeitnehmer, zu der auch die Weiterbildung gehört. Auf Verlangen des Betriebsrats muss der Arbeitgeber mit ihm über die damit zusammenhängenden Fragen beraten. **§ 96 Abs. 2 BetrVG** stellt diesen Gedankenaustausch in einen bestimmten Rahmen. Danach haben Arbeitgeber und Betriebsrat darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Im Jahre 1994 ist eine diskriminierungsrechtliche Zielsetzung angefügt worden: Beide Seiten haben auch die Belange älterer Arbeitnehmer, von Teilzeitbeschäftigten und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

§ 97 BetrVG erstreckt das Beratungsrecht auf die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung und weitere damit zusammenhängende Fragen.

Ob und in welchem Umfang betriebliche Weiterbildung stattfindet, ist Beratungs-, kein Mitbestimmungsgegenstand. Konsequenterweise hat deshalb das Bundesarbeitsgericht betont, der Betriebsrat könne nicht mitentscheiden, ob überhaupt betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden.[132]

Ein volles Mitbestimmungsrecht bringt allein **§ 98 BetrVG**, dessen Abs. 1 sich auf die „Durchführung" von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung erstreckt. Damit sind nur generelle Regelungen gemeint,[133] da Abs. 2 und Abs. 3 ausdrücklich konkrete Einzelfälle, nämlich die Bestellung und Abberufung von Ausbildern sowie die Auswahl der Teilnehmer, betreffen.

Der **Begriff „Weiterbildung"** ist weit auszulegen.[134] Gleichwohl erfährt der Anwendungsbereich der §§ 96–98 BetrVG eine wesentliche Einschränkung: Die bloße **„Einweisung"** in die aufgrund des Arbeitsvertrages geschuldete Tätigkeit gemäß § 81 BetrVG soll keine berufliche Bildung darstellen.[135] Im einem vom Bundesarbeitsgericht entschiedenen Fall war aufgrund einer Befragung ermittelt worden, dass das Verhalten der in einem Möbelmarkt tätigen Arbeitnehmer von den Kunden als wenig freundlich empfunden wurde. Reaktionen des Arbeitgebers hierauf (wie z. B. eine „Freundlichkeitsschulung") sollen nach Auffassung des Bundesarbeitsgericht zur mitbestimmungsfreien Einweisung in die Aufgaben zählen, die § 81 Abs. 1 BetrVG im Einzelnen regelt.

Das Problem dieser Einschränkung liegt darin, dass sich die Vermittlung arbeitsplatzspezifischen Wissens und die berufliche Fortbildung in vielen Fällen nicht trennen lassen. Wird etwa ein neueingestellter Arbeitnehmer in ein Textverarbeitungssystem eingeführt, so erhält er einerseits Informationen zur Funktionserfüllung am Arbeitsplatz; auf der anderen Seite erwirbt er aber zusätzliche berufliche Kenntnisse, denen schwerlich der Bildungscharakter abgesprochen werden kann.[136] Das Bundesarbeitsgericht hat deshalb mit seinem eigenen Ansatz nicht immer Ernst gemacht und beispielsweise die Vermittlung der für den Betrieb eines Kernkraftwerks erforderlichen Fachkunde an das dort tätige verantwortliche Schichtpersonal als „Maßnahme der betrieblichen Berufsbildung" qualifiziert.[137] An anderer Stelle hat es davon gesprochen, eine bloße Einweisung komme nur dann in Betracht, wenn der Arbeitnehmer die notwendigen Kenntnisse schon besitze.[138] Dennoch besteht angesichts der Entscheidung zur „Freundlichkeitsschulung" erhebliche Unsicherheit, wann diese Voraussetzung angenommen werden kann.

Die Maßnahme der betrieblichen Weiterbildung muss nicht im Betrieb selbst stattfinden. Das Bundesarbeitsgericht hat sich für ein funktionales Verständnis ausgesprochen, wonach es allein auf die **Zielsetzung**, nicht aber auf den **Ort des Lernens** ankommt.[139] Auch ein **ausländischer Veranstaltungsort** ist daher möglich.[140]

---

132) BAG v. 28. 1. 1992 – 1 ABR 41/91, AiB 1992, 459.

133) Richardi, a. a. O., § 98 Rn. 14.

134) Vgl. BAG v. 5. 11. 1985 – 1 ABR 49/83, AP Nr. 2 zu § 98 BetrVG 1972 Bl. 2 R.

135) Siehe etwa BAG v. 28. 1. 1992, AiB 1992, S. 459.

136) Kritisch zur Rechtsprechung deshalb auch Gilberg, Die Mitwirkung des Betriebsrats bei der Berufsbildung, S. 228 ff.; Hamm, AuR 1992, S. 327 ff.

137) BAG v. 5. 11. 1985 – 1 ABR 49/83, AiB 1995, S. 524, 526.

138) BAG, AP Nr. 5 zu § 96 BetrVG 1972 Bl. 3 R, bestätigt durch BAG, AP Nr. 7 zu § 96 BetrVG 1972 LS 2.

139) BAG v. 12. 11. 1991, AiB 1992, S. 354, Bl. 3 R; BAG v. 10. 2. 1988 – 1 ABR 39/86, AP Nr. 5 zu § 98 BetrVG 1972 Bl. 4 R.

140) Siehe Fn. 140.

Die „Durchführung" betrifft die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung der Maßnahme, die Methoden der Wissensvermittlung sowie die Veranstaltung einer Prüfung oder einer anderen Form der Lernkontrolle.[141] In der Praxis kann es vorkommen, dass der Arbeitgeber seine Entscheidungsbefugnis über das „Ob" von Weiterbildungsmaßnahmen, den Adressatenkreis und die finanziellen Aufwendungen[142] nicht oder nicht voll ausschöpft. In diesen Fällen wird vermutlich auf freiwilliger Basis der Betriebsrat auch bei Grundsatzfragen mitentscheiden, doch würde im Konfliktfall der Arbeitgeber das letzte Wort haben. Wird etwa nur eine Durchschnittszahl an Weiterbildungsstunden pro Beschäftigtem und Jahr vorgegeben, könnte der Betriebsrat über die Verteilung auf die einzelnen Beschäftigtengruppen (freiwillig) mitbestimmen.

Zielvereinbarungen und variable Vergütung

Werden die auf der Grundlage von BSC erarbeiteten Zielgrößen bis auf den einzelnen Arbeitnehmer „heruntergebrochen", so wird in der Regel mit diesem eine so genannte Zielvereinbarung getroffen, die die maßgebende quantitative und/oder qualitative Leistung bestimmt. Eine individuelle Abmachung dieser Art ist – genau wie sonstige Änderungen des Arbeitsvertrags – im Prinzip mitbestimmungsfrei, doch ändert sich die Situation, wenn im Verhältnis zu einer Gruppe oder Kategorie von Arbeitnehmern (und damit mit kollektivem Bezug) so genannte **Mitarbeitergespräche** geführt werden, deren Gegenstand die in Aussicht genommenen Zielvereinbarungen sind. In einem solchen Fall ist der Mitbestimmungstatbestand nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG** erfüllt, da auf diese Weise eine bestimmte „betriebliche Ordnung" etabliert wird.[143]

Vergütung

Für das Erreichen des vereinbarten Zieles wird in der Regel eine zusätzliche Vergütung vorgesehen. Kann deren Höhe von dem betreffenden Arbeitnehmer (wie in der Regel) beeinflusst werden, liegt ein leistungsbezogenes Entgelt vor, das nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG** der Mitbestimmung unterliegt. Wie aus der Einbeziehung der Akkord- und Prämiensätze sowie der Geldfaktoren deutlich wird, erstreckt sich dieses Mitbestimmungsrecht ausnahmsweise auch auf die Höhe der Gegenleistung des Arbeitgebers. Insoweit hat der Betriebsrat bei etwaigen Forderungen keine vom Arbeitgeber definierte Obergrenze zu beachten. Ist eine einvernehmliche Regelung nicht möglich, wird allerdings die **Einigungsstelle** entsprechend § 76 Abs. 5 Satz 3 BetrVG die Belange des Betriebs angemessen berücksichtigen. Anders verhält es sich mit Entgeltbestandteilen, die an Merkmalen wie dem Jahresergebnis des Unternehmens, der Umsatzsteigerung usw. anknüpfen, die der Einzelne im Regelfall nicht beeinflussen kann: Hier greift lediglich das Mitbestimmungsrecht nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG** ein, wo der Dotierungsrahmen verbindlich durch den Arbeitgeber festgesetzt wird.[144]

Tarifvorrang

Die Mitbestimmung des Betriebsrats besteht nur insoweit, als die im Betrieb verbindlichen Tarifverträge keine Regelung getroffen haben. Ein an die Erreichung einer Zielvereinbarung geknüpftes Zusatzentgelt ist bislang typischerweise **kein Inhalt von Tarifverträgen**, so dass sich insoweit keine Probleme ergeben. Auch wenn der Tarifvertrag Regeln über bestimmte Formen des Leistungslohns enthält, wäre dies kein Hindernis, da damit in der Regel andere Formen leistungsbezogener Entgelte nicht ausgeschlossen sein sollen. Nur wenn der Tarifvertrag und die betriebliche Regelung am gleichen Tatbestand anknüpfen würden, wäre eine Betriebsvereinbarung nicht möglich.

Verbesserungsvorschläge

Nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG** erstreckt sich das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats auch auf „Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen". Die Bedeutung dieses Sachgebiets wird häufig unterschätzt. So wurden etwa **1998** in **409 Unternehmen mit ca. 2,7 Millionen Arbeitnehmern** insgesamt **1.064.039 Verbesserungsvorschläge** eingereicht, die im ersten Jahr ihrer Verwirklichung knapp **2 Milliarden DM eingespart** haben.[145] Die Kurve scheint nach oben zu weisen, da im Jahre 1996 nur 922.690 Vorschläge (mit 1,5 Milliarden DM Einsparungen) zu verzeichnen waren[146] und im Jahre 1978 erst die vergleichsweise bescheidene Zahl von 213.000 erreicht war.[147]

---

141) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 98 Rn. 7, 10.

142) GK-Kraft, a. a. O., § 96 Rn. 6.

143) Breisig, S. 82; DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 52; Pfisterer, AiB 1999, S. 375; Tondorf, AiB 1998, S. 322, 395; ebenso VG Karlsruhe v. 7. 3. 1997, PersR 1997, 407 für den entsprechenden Mitbestimmungstatbestand im Personalvertretungsrecht. Vgl. weiter Geffken, NZA 2000, S. 1033.

144) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 19; vgl. auch GK-Wiese, a. a. O., § 87 Rn. 987.

145) Mitgeteilt bei DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 289.

146) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 525.

147) DKK-Klebe, a. a. O., § 87 Rn. 289.

Die Förderung des betrieblichen Vorschlagswesens dient nicht nur der Erhöhung der Produktivität; gleichzeitig soll ein Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens und zur Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitnehmer geleistet werden.[148]

Betriebliche Vorschläge können sich auf den sozialen und organisatorischen, aber auch auf den technischen Bereich beziehen, soweit kein qualifizierter (und zu vergütender) technischer Verbesserungsvorschlag nach § 20 ANErfG vorliegt.[149] Dabei muss es sich um eine Zusatzleistung handeln, die über das arbeitsvertraglich Geschuldete hinausgeht.[150] Der Betriebsrat kann „Grundsätze" mitbestimmen, nach herrschender Auffassung dem Arbeitgeber jedoch keine zusätzlichen Leistungspflichten auferlegen.[151] Im Rahmen des vorhandenen Budgets kann deshalb beispielsweise festgelegt werden, wie der für die Zusatzvergütung maßgebende „Nutzen" zu bestimmen ist.[152] Auch ist es möglich, das Verfahren im Einzelnen festzulegen, wie Verbesserungsvorschläge eingereicht und anschließend beurteilt werden.

Will man die bisherige Praxis der Verbesserungsvorschläge aufarbeiten und benutzt man dabei die EDV, so liegt ein Fall des **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG** vor; der Zusammenhang mit Leistung und Verhalten der Arbeitnehmer ist unmittelbar einsichtig. Dies gilt auch dann, wenn lediglich nach Abteilungen differenziert wird, da dies Rückschlüsse auf deren (effiziente oder weniger effiziente) Leitung ermöglicht.

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

148) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 523.

149) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 526, 532.

150) GK-Wiese, a. a. O., § 87 Rn. 1013; Richardi, a. a. O., § 87 Rn. 1007.

151) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 838; Richardi, a. a. O., § 87 Rn. 1014.

152) Fitting/Kaiser/Heither/Engels, a. a. O., § 87 Rn. 541; Richardi, a. a. O., § 87 Rn. 1015.

Seminar zum Thema:

Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Ort

Dorint Budget Hotel
Köln-Junkersdorf
Aachener Straße 1059–1061
50858 Köln West

Zeitpunkt

Dienstag, den 15. Mai 2001, 15.00 Uhr bis Freitag, den 18. Mai 2001, 12.30 Uhr

Referent

Wolfgang Rotha, Betriebswirt in Bochum

Seminargebühr

1437,00 DM zzgl. 16% MwSt. (eingeschlossen sind Mittag- und Abendessen, Pausen- und Tagungsgetränke sowie Seminarunterlagen)

Kostentragung

Die Kostentragung richtet sich nach § 37 Abs. 6 BetrVG.

Seminarverlauf

- **Externes Rechnungswesen – Bilanzanalyse**
  - Planungs- und Informationssystem
  - Kennziffern aus externem Rechnungswesen
  - Methoden und Verfahren der Kennziffernanalyse
  - Auswertung und Interpretation der gewonnenen Kennzahlen für Zwecke der Interessenvertretungsarbeit
  - Die Konzernbilanz – Mittelflüsse in Unternehmensverbünden
- **Internes Rechnungswesen – Controlling**
  - Die Rolle des internen Rechnungswesen
  - Argumente für den Interessenausgleich und Sozialplan aus der operativen Unternehmensplanung
  - Überblick über die Bestandteile der Unternehmensplanung
- **Unternehmensentscheidungen und Kennzahlen aus dem Rechnungswesen**
- **Möglichkeiten und Grenzen des visionären Managements**
- **Strategieplanung im Unternehmen**
  - Basisdaten der strategischen Planung
  - Stärken und Schwächen der Chancen/Risiko-Analyse
  - Grundlagen der Portfolioplanung
  - Überleitung strategischer Ziele in die operative Unternehmensplanung
- **Neue Managementstrategien**
  - Überblick über die Entwicklung der Managementphilosophien
  - Business Reengineering: Der radikale Neuentwurf (Anspruch und Wirklichkeit)
  - Shareholder Value und wertorientiertes Management
  - Balanced Scorecard
- **Kernkompetenz**
  - Outsourcing/Fremdvergabe: Qualität und Zahlen
  - Backsourcing als neuer Trend